**Прорывные инновации, или использование дестабилизирующих факторов себе во благо**

Линда М. Апэлгейт, профессор делового администрирования Гарвардской школы бизнеса.

Инновации сегодня – обязательный элемент любого бизнеса. Программы для топ-менеджеров крупных фирм и владельцев малых и средних предприятий, посвященные «прорывным инновациям», которые организует Гарвардская школа бизнеса, и которые я курирую, настолько популярны, что все лимиты по набору студентов уже давно исчерпаны. Такой грандиозный интерес к инновациям также был подтвержден исследованием, проведенным IBM в 2006 г., в котором исследователи задали всего лишь один вопрос более чем 750 менеджерам высшего звена самых больших и уважаемых компаний мира. Вопрос звучал так: «Насколько значительными являются перемены, которые вам нужно будет осуществить в ближайшие два года?»

Ответ удивил исследователей. Менеджеры отдавали себе отчет в том, что инновации – это важная вещь, но только 65% всех респондентов ответили, что в ближайшие два года они рассчитывают на существенные изменения, в то время как 22% сказали, что они запланировали умеренные изменения. Еще более важным моментом является тот факт, что когда топ-менеджерам задавали вопрос: «Насколько удачным был ваш предыдущий опыт управления значительными изменениями?», только 15% ответили, что их опыт был удачным и еще 15% признались, что их успех был либо незначительным, либо отсутствовал вообще.

Абсолютно очевидно, что предприятиям нужны «прорывные инновации». Топ-менеджеры понимают необходимость серьезных перемен, но они не чувствуют, что полностью готовы к осуществлению этих изменений.

**Деструктивные изменения как источник инноваций**

Почему мы наблюдаем сейчас стремительно растущий интерес к инновациям? Нам известно, что за этим интересом стоят радикальные и деструктивные изменения, происходящие в бизнес-среде. Это подтвердили и почти 50% топ-менеджеров, задействованных в исследовании IBM: они признались, что источником инноваций в их компаниях стали изменения в бизнес-среде. Менее 20% опрошенных сказали, что инновации стали результатом деятельности их внутрикорпоративных структур НИОКР (научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок).

Потрясения в бизнес-среде вызывают экономические изменения, которые дестабилизируют функционирование отраслей экономики, компаний и даже целых стран. Они позволяют новым игрокам или прогрессивно мыслящим компаниям предоставлять на рынке инновационные решения, связанные продуктами, рынками или процессами. Эти инновации трансформируют привычные способы организации бизнеса и изменяют поведение потребителей.

Что такого происходит на другом конце мира, что вы могли бы применить или адаптировать в своей бизнес-среде?

Эти «подрывные» инновации – не просто новые изобретения. Успешные новаторы берут готовые идеи и превращают их в возможности за счет добавления бизнес-модели, которая создает стабильную экономическую выгоду для акционеров. Затем новаторы делают еще один шаг вперед и начинают использовать эту возможность для создания стабильного бизнеса.

Так каковы же те дестабилизирующие факторы, из которых новаторы извлекают выгоду? По мере того, как вы будете просматривать представленный ниже список, остановитесь на момент и подумайте: каковы деструктивные изменения в вашей отрасли, которые могли бы послужить источником инноваций для вас и вашей компании?

Технология: какие технологии можно отнести к новейшим и как они используются внутри и за пределами вашей отрасли, компании и региона для создания конкурентных преимуществ?

Бизнес-модели: появляются ли где-нибудь новые бизнес-модели, которые вы можете использовать или адаптировать, чтобы внести значительные усовершенствования в методы ведения бизнеса, применяемые вами и другими бизнесменами? Приведут ли эти усовершенствования за счет создания новых конкурентных преимуществ (в сфере организации бизнеса) к росту прибыли? Можете ли вы, внедряя новые бизнес-модели, увеличить не только свою «долю рынка», но также свою «долю в кошельке покупателя»? Например, если в настоящее время вы занимаетесь выпуском продукции, то можете ли вы дополнить эту сферу деятельности новыми знаниями, сервисами или методами решения проблем? Есть ли у вас возможность распространить свою деятельность на смежные отрасли и взять на себя те виды предпринимательской деятельности, которые до этого находились в сфере интересов других компаний вашей отрасли? Можете ли вы выйти на новые рынки или добавить новые товары в ваш ассортимент?

Динамические преобразования в отрасли: вам известны какие-либо разрозненные отрасли, которые могли бы принести значительную прибыль при их консолидации? Не наблюдаете ли вы изменений в расстановке сил на рынке (например, приход или уход с рынка ключевого игрока или объединение ресурсов нескольких игроков), которые либо угрожают вашей завоеванной позиции, либо дают возможность установить партнерские отношения в пределах вашего сектора бизнеса или распространить их на новый сектор?

Глобализация: что такого происходит на другом конце мира, что вы могли бы применить или адаптировать в своей бизнес-среде? Каковы ваши конкурентные преимущества, которыми вы обладаете за счет доступа к человеческим, информационным, материальным или денежным ресурсам? Появляются ли на другом конце мира новые рынки или компании, которые создают для вас новые возможности или угрозы?

Офшоринг и аутсорсинг: имеются ли у вас возможности получить прибыль за счет офшоринга или аутсорсинга тех видов деятельности, которыми вы в настоящее время занимаетесь в рамках своей организации? И наоборот, существуют ли на данный момент такие виды деятельности, выполнение которых вы поручаете сторонним организациям, в то время как для получения конкурентных преимуществ должны делать все это самостоятельно?

Законодательное регулирование, макроэкономические показатели, политическая ситуация, общество: существуют ли неизбежные или уже начавшиеся изменения в законодательстве, политической или общественной ситуации, которые угрожают пошатнуть устоявшееся на рынке равновесие или же создают условия для вхождения новых игроков?

Просматривая список дестабилизирующих изменений, вы, наверное, заметили, что их можно рассматривать с двух противоположенных точек зрения: и как предоставляющие новые возможности, и как несущие в себе угрозу. На самом деле предприниматели часто рассматривают дестабилизирующие изменения как источник новых возможностей. Когда они видят дестабилизированную бизнес-среду, и при этом неважно, стали ли источником дестабилизации новые технологии, новые бизнес-модели или новые нормативные акты, они задают себе вопрос: «Как я могу эффективно использовать эти изменения для получения выгоды?»

Потрясения в бизнес-среде вызывают экономические изменения, которые дестабилизируют функционирование отраслей экономики, компаний и даже целых стран.

Однако уже закрепившиеся на рынке компании часто подходят к вопросам инноваций и потрясений совершенно с иной точки зрения. Эти компании, потратив массу усилий на сопряжение стратегии и организации и поддержку тем самым успешного развития своего бизнеса, одновременно с этим чрезвычайно сузили свой взгляд на происходящее вокруг, стараясь, прежде всего, вдохновлять сотрудников, клиентов, поставщиков и партнеров на тесную совместную работу по поддержанию сегодняшних успехов. Даже когда им удается обнаружить существование рожденных дестабилизацией возможностей, их тесные отношения с партнерами, устоявшиеся бизнес-модели и внутриотраслевые связи очень сильно затрудняют поиск своевременного и эффективного ответа на возникающие возможности. В результате топ-менеджеры давно существующих фирм часто относятся к дестабилизирующим факторам как к угрозе. Когда они видят происходящие вокруг изменения, они работают над тем, чтобы защитить существующую бизнес-модель и задаются вопросом: «Как можно оградиться от этих дестабилизирующих изменений и сохранить существующую бизнес-модель?»

**Превращайте деструктивные изменения в источник идей**

Джефф Тиммонс, чья книга «Создание нового предприятия» стала бестселлером последнего десятилетия, называет хорошие идеи «инструментом в руках предпринимателя». И это верно. Поиск хороших идей – это первый шаг в инновационном процессе. Успешные серийные предприниматели умеют распознавать тенденции до того момента, как они примут форму возможностей. Они ищут новые идеи на пограничных областях между рынками, отраслями и возникающими технологиями. Они ищут дестабилизирующие факторы, которые бы «всколыхнули» стабильную отрасль и конкурирующие внутри нее компании. Они ищут бизнес модели, которые успешно применялись на одном рынке и могут быть адаптированы для другого рынка. Они осознают, что должны прислушиваться к мнению потребителей, но кроме этого иногда должны обучать рынок новым бизнес-концепциям. Предприниматели учатся распознавать идеи, стараясь поднять голову над повседневными действиями расширяя свой взгляд на мир. Затем они ранжируют по приоритетности и суживают возникающие в их голове многочисленные идеи до рамок потенциальной возможности, которая нацелена на удовлетворение актуальных потребностей потребителей, у которых есть возможность и желание платить за новый товар или услугу. Следующие подсказки помогут вам эффективно использовать дестабилизирующие факторы для превращения идей в возможности, что в конечном итоге приведет к стабильному развитию вашего бизнеса.

Прислушивайтесь к рынку и извлекайте уроки для себя. Определите те существенные проблемы, которые нельзя решить с помощью предлагаемых сегодня товаров и услуг. Вначале сосредоточьте внимание на самой проблеме, а не на ее решении. Убедитесь, что вы прислушиваетесь не только к мнению ваших существующих клиентов, ибо у них такое же узкое видение окружающего мира, как и у вас, а потому они даже могут стремиться «отвадить» вас от рассмотрения новых концепций. Всегда помните о классическом изречении Генри Форда во времена, когда он старался внедрить новые технологии начала 20 века: «Если бы я спросил людей, чего они хотят, они бы ответили: «Лошадей, которые могут бежать быстрее». Расширяйте свои горизонты. Еженедельно выделяйте немного времени на для расширения своего кругозора. Определите наиболее важные мировые и локальные тенденции, которые сигнализируют о потенциальных революционных изменениях в поведении потребителей. Старайтесь найти новые бизнес-модели и технологии, которые могут радикально трансформировать ваш продукт, рынок, расстановку сил в отрасли и ее экономические показатели. Оценивайте ситуацию как изнутри, так и за пределами вашей отрасли, не забывайте оценивать скорость изменения произведенной выгоды, а не просто ее значение в определенный момент времени. Вносите ясность и проверяйте на функциональность приемы и бизнес-модели, которые использует ваша фирма и ваша отрасль. Определяйте потенциальные дестабилизирующие факторы, которые могут стать источником новых возможностей. Определите людей с широким взглядом на потенциальные возможности, генерируемые дестабилизирующими изменениями. Пусть каждый из них воспользуется рабочими листами из Рисунка № 1 для проведения собственного индивидуального анализа деструктивных тенденций. Отберите идеи для их последующей оценки. Теперь пусть все специалисты соберутся вместе. Работая в команде, предоставьте возможность каждому предложить свой анализ дестабилизирующих факторов. Обсудите те идеи, что вы почерпнули из приведенных аналитических изысканий и попытайтесь все вместе сформулировать несколько бизнес-идей, которые могли бы привести к эффективному использованию дестабилизирующих изменений для создания выгоды для вас, ваших клиентов, партнеров и акционеров. Определите потенциальную ценность перспективных идей, а также установите процедуру для оценки приоритетности этих идей и их последующего отбора. Используйте рабочие листы из Рисунка № 2 для проведения несложной оценки каждой идеи. Трансформируйте перспективные идеи в возможности. Определите перспективную возможность и разработайте бизнес план, который бы раскрывал как долгосрочную, так и краткосрочную (для выхода на рынок) возможность. Определите политику позиционирования нового товара на рынке, а также ваши возможности и наличие ресурсов для осуществления выхода на рынок с новым продуктом либо для выхода на новый рынок. Разработайте план стратегического развития для достижения конечной потенциальной выгоды. Осуществляйте поэтапную реализацию идеи и управляйте рисками. Успешные предприниматели научились избегать рисков. Они научились управлять ими, прописывая в бизнес-плане основные обязательства и источники сомнений. Впоследствии они поэтапно исполняют свои обязательства и претворяют свои идеи в жизнь, исключая любую неопределенность и выстраивая стабильный бизнес. Давно существующие компании должны взять на вооружение подобный подход к управлению рисками при вступлении на еще не изведанную территорию. Вы просто не можете применять ту же концепцию, которую вы используете в ходе постепенного развития уже зрелого бизнеса. Некоторые компании создают отдельные группы по новым проектам, которые отвечают за радикальные инновационные и дестабилизирующие изменения в методах ведения бизнеса. Другие компании, наоборот, вырабатывают тесные связи с руководящими группами по уже существующим бизнес-проектам, чтобы в будущем облегчить задачу интеграции новых направлений бизнеса в уже существующие. Мы видели примеры успешной реализации обоих из обозначенных подходов. Основной задачей является приобретение опыта инновационной предпринимательской деятельности по мере того, как вы будете искать новые идеи перед лицом деструктивных факторов, трансформировать эти идеи в возможности, выбирать перспективные возможности, запускать новые бизнес-проекты, а также выращивать и развивать их для приобретения новых конкурентных преимуществ. Сотрудничайте! Важные инновации рождаются там, где ваш кругозорстановится безграничным.

**Эффективное использование дестабилизирующих факторов**

За последние несколько лет топ-менеджерам во всем мире пришлось изменить бизнес-процессы и реструктурировать свои фирмы, чтобы уверенно встретить новые вызовы, обусловленные необходимостью работать в более динамичном, гиперконурентном мире. Но многим из этих управленцев пришлось прийти к осознанию того, что последующие десятилетия потребуют от них еще более радикальных изменений. В то время как рынки, отрасли и организации содрогаются под воздействием новых технологий, бизнес-моделей, нововведений в законодательстве и общественных нормах, топ-менеджеры начинают понимать, что для того, чтобы сохранить позиции компании на рынке, одного лишь поступательного развития будет недостаточно.

Хорошая новость заключается в том, что все эти дестабилизирующие факторы являются источником новых возможностей. Главное – знать, где искать, как интерпретировать то, что видишь, и как управлять рисками во время реализации найденной возможности. Я желаю вам удачи в этом деле.

Источник: [http://hbswk.hbs.edu](http://hbswk.hbs.edu/)

Перевод: Дмитрий Бабушкин