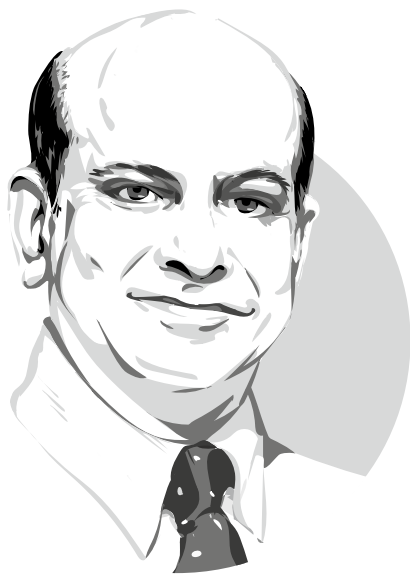


Решение «трех коробок»

Стратегия лидерства
в инновациях



Книга получила положительный отзыв в журнале Forbes

Издание рекомендуют генеральные директора General Electric, MasterCard, PepsiCo, Colgate-Palmolive и других известных компаний

Книгу советует Маршалл Голдсмит, автор деловых бестселлеров и один из самых известных бизнес-мыслителей

Виджай Говиндараджан – один из ведущих мировых экспертов по стратегии и инновациям, автор бестселлеров, по версии The New York Times и The Wall Street Journal, почетный профессор бизнес-школы Дартмутского университета. В 2009 и 2011 годах занимал третье место в перечне Thinkers50.

Основная идея

Руководитель любой компании знает, насколько сложно одновременно управлять ее настоящим и будущим – обеспечивать максимальную продуктивность бизнеса, при этом играя на опережение, переосмысливая существующие подходы, разрабатывая прорывные продукты, формируя благодатную для инновационности среду. Сложность задачи усугубляется еще и тем, что часто фирмы застревают в ловушке прошлого, храня верность ценностям, допущениям и подходам, которые легли в основу былого успеха. Модель «трех коробок» призвана помочь менеджерам разрешить противоречия основных вызовов, с которыми они неминуемо сталкиваются в процессе управления инновацией.

Триединство инноваций

Излагая суть своей трехкомпонентной модели, Виджай Говиндараджан проводит параллели с индуизмом, где три бога обладают статусом верховных. Это бог-хранитель Вишну, поддерживающий все существующее; бог-разрушитель Шива – бог вечного движения; бог творения Брахма. Компания, подобно Вишну, должна сохранять свой стержень, который олицетворяет «коробка 1». Как Шива, разрушать утратившее актуальность наследие прошлого («коробка 2»). А также, следуя за Брахмой, восполнять то, что уничтожило время либо обстоятельства («коробка 3»).

У каждого из богов в индуизме есть вторая половина, воплощающая в себе качества, наиболее важные для каждого из компонентов триединого процесса. Лакшми, супруга Вишну, – это богиня процветания (прибыль является важнейшим показателем успеха в «коробке 1»). Богиня Парвати, спутница Шивы, символизирует силу и власть, без которых невозможно избирательное разрушение прошлого («коробка 2»). И, наконец, Сарасвати, благоверная Брахмы, отождествляет знания и творчество – качества, критически значимые для успеха в сфере «коробки 3», где создаются

радикальные инновации и сеются семена будущей прибыли.

В индуистской философии сохранение-разрушение-творение – это непрерывный цикл без начала и конца, в поддержании которого каждый из трех богов играет одинаково значимую роль. Также, согласно индуизму, изменения во Вселенной могут быть очень глубокими и масштабными, однако они практически всегда являются итогом эволюционных процессов, состоящих из множества малых шагов. Таким образом, если следовать этой философии, воплощение трех компонентов модели должно быть динамичным и ритмичным процессом, который никогда не завершается.

Дхирадж Раджарам, основатель и генеральный директор аналитической компании Mi Sigma, использовал образы трех главных индуистских богов для гармонизации управления инновационным циклом своего бизнеса. Все управленцы фирмы разделены на три «клана» – «Вишну», «Шива» и «Брахма». Деление проводится на основе особенностей характера каждого из менеджеров. По словам Раджарамы, «кланы ведут между собой непрерывное состязание, провоцируя друг друга на отстаивание своей позиции. «Вишну» спорит с «Шивой» на предмет того, что следует сохранить, а



Пять основных мыслей

1

Управление инновацией – это постоянно повторяющийся цикл, состоящий из: обеспечения максимальной продуктивности действующей бизнес-модели; избирательного разрушения тех ее компонентов, которые мешают воплощению внутренних нелинейных изменений; «дисциплинированного экспериментирования».

2

Будущее следует воспринимать не как нечто абстрактное и отдаленное во времени, а как то, что уже наступило.

3

Если компания не будет постоянно, шаг за шагом, внедрять небольшие новшества, ей не удастся достойно отреагировать на глубинные изменения, которые неизбежно произойдут во внешней среде.

4

Необходимо системно «сканировать» внешнюю среду, чтобы как можно раньше выявить зарождающиеся в ней тренды.

5

Главная предпосылка долговременного успеха компании – обеспечение таких темпов внутренних перемен, которые бы опережали скорость изменений во внешней среде.

от чего отказаться. В противостоянии «Шивы» с «Брахмой» выясняется, какие новые замыслы стоит реализовывать, а какие нет. Только постоянно балансируя между тремя «коробками», компания может получить наибольшие преимущества от изменений».

Компаниям, желающим использовать «трехкоробочное» решение, автор советует учесть следующее:

- необходимо одновременно разрабатывать линейные новшества, нацеленные на совершенствование того, что есть, («коробка 1») и нелинейные/радикальные инновации («коробка 3»);
- успех, достигнутый в рамках «коробки 1», является главной помехой для совершенствования неординарных, рискованных действий, необходимых для создания нелинейной инновации («коробка 3»), поэтому следует внедрить системный подход для «забывания» прошлого («коробка 2»);
- оптимизация действующей бизнес-модели («коробки 1») и создание новой («коробка 3») должно происходить параллельно. Однако для реализации этих двух задач нужны совершенно разные методы, навыки, типы мышления, управленческие стили и системы измерения продуктивности;
- управление тремя «коробками» – это не проект, а постоянная деятельность. Компании, которые надеются найти нужный баланс, прилагая к этому несистемные усилия, как правило, терпят неудачу.

Стратегический «фитнес»

Еще один важнейший принцип модели «трех коробок» – восприятие будущего не как чего-то отдаленного во времени, а как того, что уже наступило. Как правило, фокус внимания руководителей нацелен на управление настоящим. С одной стороны, это вполне объясни-

мо. Однако если изо дня в день не добавлять к тому, что вы уже делаете, какое-то новшество, пусть даже микроскопическое, невозможно подготовиться к неизвестности, которую несет в себе грядущее (не важно, окажется оно для вас плохим или самым благоприятным).

Например, многие знают, насколько сложно заставить себя ежедневно заниматься физическими упражнениями. Откладывая такие занятия на завтра, мы не замечаем того крошечного ущерба, который наносим своему здоровью. Накапливаясь, он со временем проявляется в лишнем весе, стрессах, синдроме выгорания и т.д. То же самое происходит и в

Чтобы произошли любые изменения, мелкие или глобальные, всегда нужно сделать много маленьких шагов

Способность учиться быстрее, чем другие компании – основа устойчивого конкурентного преимущества

компании. Не делая ежедневных инвестиций в свою «физическую» форму, она с большей вероятностью столкнется с «неожиданно» разразившимся кризисом, который, скорее всего, вызревал в течение нескольких лет.

Одним из главных элементов модели «трех коробок» является то, что Говиндараджан определяет как «планируемый оппортунизм». Так автор называет набор поведенческих моделей и подходов, готовящих вас к будущему.

Суть не в том, чтобы пытаться спрогнозировать грядущие события, а в том, чтобы подготовиться к обстоятельствам, которые вы не можете в полной мере контролировать. Данные многих исследований показывают, что организации, которые во время кризиса выживают за счет снижения затрат (в том числе и на стратегические инициативы), после спада восстанавливаются гораздо дольше и мучительнее, чем компании, которые меньше урезают издержки, сохраняя (а иногда даже и увеличивая) вложения в инициативы из «коробки 3».

Каждый день необходимо совершенствовать компанию, иначе рано или поздно произойдет кризис

Распознавание ранних сигналов

Основной источник информации для гипотез о вероятных нелинейных изменениях – это первые слабые сигналы, указывающие на зарождающиеся тренды (технологические, экономические, культурные, демографические, изменения вкусов и поведения потребителей). Такие сигналы никогда не бывают устойчивыми или четкими. Поэтому распознать их, не имея для этого специальной системы, практически невозможно.

Среди примеров таких систем – метод улавливания слабых сигналов, который использовала компания Hasbro, один из старейших и успешнейших мировых производителей игрушек и настольных игр. В его основе – три базовых вопроса:

- Какие именно факторы и условия являются фундаментом нашего сегодняшнего успеха?
- Какие из этих факторов могут измениться в будущем (или уже меняются), таким образом ставя настоящий успех под угрозу?

Управление инновацией – это непрерывный цикл, не имеющий ни начала, ни конца

- Как предвосхитить возможные изменения и подготовиться к ним, чтобы нейтрализовать их эффект или даже обратить их себе на пользу?

Отвечая на эти вопросы, компания сумела сделать несколько правильных допущений и соответственно трансформировала свою стратегию. В частности, это предположения о том, что, поскольку семьи будут проводить меньше времени вместе (в середине 1990-х в большинстве американских семей уже работа-

ли оба родителя), увеличится возрастная сегментация игрового рынка. Родители будут отдавать предпочтение играм с образовательным компонентом, а дети, которые из-за возрастающей нагрузки будут иметь все меньше времени для развлечений, предпочтут видеоигры с быстрым темпом.

Подготовка к будущему

Устойчивость вашего конкурентного преимущества зависит в первую очередь от способности учиться быстрее, чем конкуренты. А чтобы приобрести нужные знания, необходимо «дисциплинированное экспериментирование». Ориентиром для реализации этого подхода может стать инструмент, включающий два компонента: тестирование и воплощение идей.

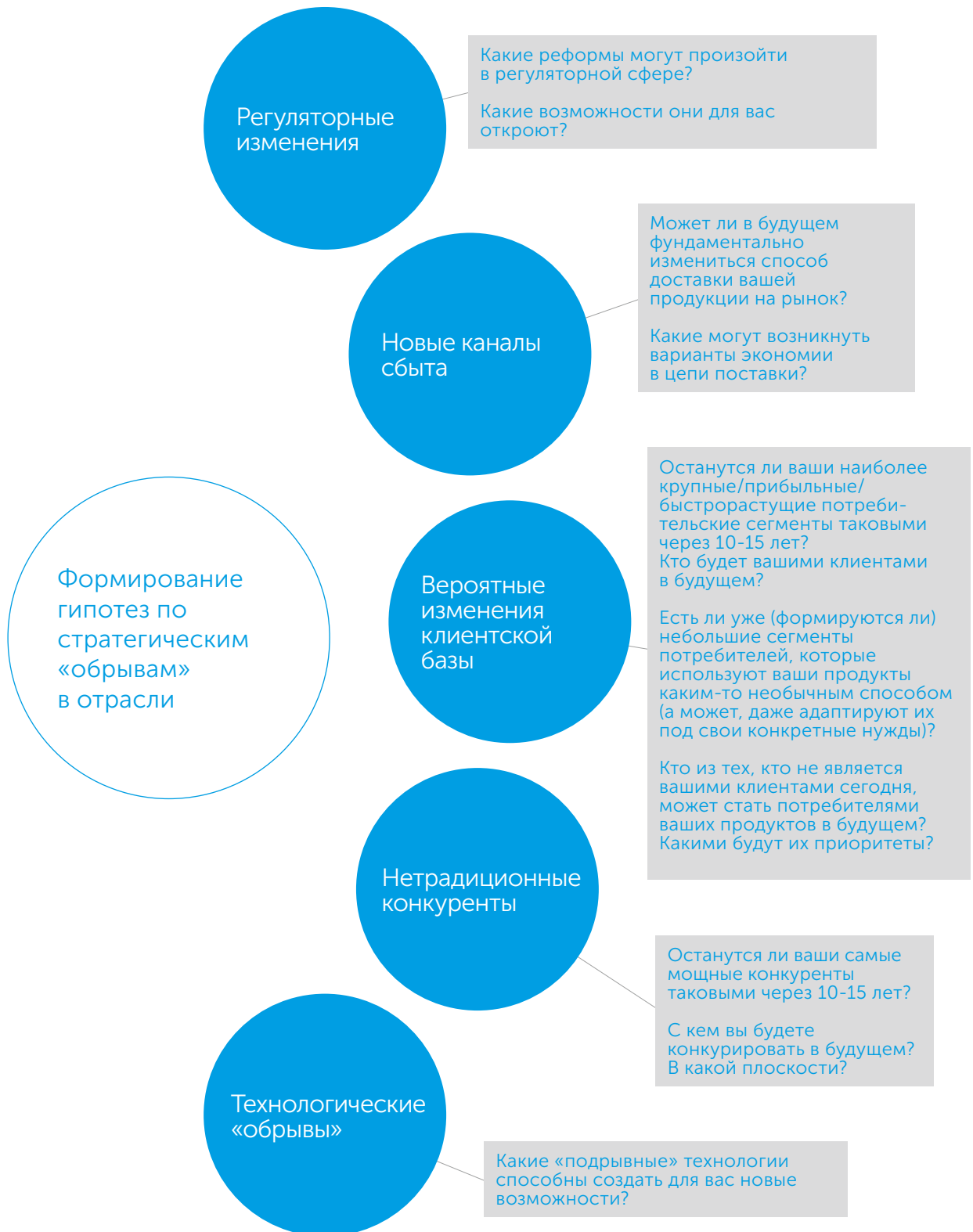
1. Тестирование идей

Отвечив на вопросы, содержащиеся в предыдущем разделе, вы сформировали несколько гипотез относительно нелинейных перемен, с которыми может столкнуться ваш бизнес. Что может предпринять компания, чтобы обратить два и более таких изменений себе на пользу? Какие инновационные продукты или услуги позволят вам выйти на неохваченные сегменты рынка либо создать новые рынки?

Проведите мозговой штурм, выберите несколько идей, далее проанализируйте каждую из них по следующим двум параметрам:

- **Привлекательность идеи.** Это зависит от размера предполагаемого рынка, предполагаемого потенциала его роста и т.д. На данном этапе речь не идет об исследовании рынка. Просто дайте приблизительную оценку его привлекательности по пятибалльной системе (1 – вообще непривлекательный, 5 – очень привлекательный).

- **Осуществимость.** Проект осуществим настолько, насколько вы способны воспользоваться возможностью. Среди факторов, которые следует учесть: материальная база и компетенции компании, степень интенсивности конкуренции на рынке, барьеры для выхода и т.д.



Стоит задуматься

Насколько нынешнее состояние вашего бизнеса **соответствует образу желаемого будущего?**

1
2
3
Какое сочетание поступательных усовершенствований и нелинейных инноваций **необходимо для преодоления кризиса?**

Какие из принципов, на которых основывается ваша бизнес-модель, **кажутся незыблемыми?**

Следует сделать

1
2
3
Сформировать небольшой фонд для финансирования малых экспериментов.

Изменить систему найма, чтобы обеспечить приток в компанию разноплановых людей.

2
3
Разработать систему постоянного внедрения небольших изменений в какой-то процесс (например, обслуживания клиентов).

(1 – вообще неосуществимо, 5 – высокая вероятность осуществимости).

Идея, набравшая наиболее высокую сумму баллов по привлекательности и осуществимости, станет предметом проекта из «коробки 3».

2. Воплощение

• **Определите, какой набор знаний и навыков нужен для данного проекта. Какими из них вы располагаете?** Какие следует привлечь извне? При этом нужно учесть, что группа, обладающая компетенциями для проекта из «коробки 3», должна быть специально сформированной и отделенной от команды, обеспечивающей текущую продуктивность бизнеса («коробка 1»).

• **Определите, какие активы, используемые в качестве генератора текущей продуктивности бизнеса, критично значимы для успеха идеи из «коробки 3».** Суть управления проектом из «коробки 3» в том, чтобы отделить его от «коробки 1», при этом обеспечить гармоничное сосуществование этих двух компонентов.

• **Подготовьтесь к неизбежности конфликтов.** Передача определенных активов из «коробки 1» в «коробку 3» неминуемо сопровождается конфликтами. Не следует их избегать – ими надо управлять. Продумайте, что может послужить толчком к конфликту между командами «коробок» 1 и 3:

- ограниченность ресурсов;
- различные стандарты деятельности;
- различие в понимании того, что более всего полезно для компании в целом;
- недовольство тем, что группа проекта «коробки 3» имеет более высокий статус.

Как лучше всего разрешить такого рода конфликты?

• **Исходите из того, что в инновационном проекте из «коробки 3» может быть только два приемлемых результата.** Это успех и провал. При этом если успех невозможен, провал должен свершиться как можно быстрее при как можно более низких затратах. Самый нежелательный для вас итог – это длинный, высокозатратный и мучительный путь к провалу. Иначе

говоря, необходимо добиться того, чтобы при наименьших издержках приобрести как можно больше знаний. А чтобы инициатива не зашла в дорогостоящий тупик, следует на самых ранних этапах систематизировать допущения, которые легли в ее основу. Ваша цель – выявить допущения: либо в корне неверные, либо неправильно оцененные.

Для этого можно задать себе такие вопросы. Правильно ли вы поняли проблему клиента (рассмотрите этот вопрос вне привязки к возможному варианту решения)? Действительно ли предлагаемое вами решение позволит решить данную проблему? Каков объем рынка, который вы собираетесь охватить? При каком уровне цены возможен рост спроса? Есть ли у вас технология, необходимая для разработки решения? Насколько точно вы определили себестоимость продукта? Какой будет модель послепродажного сервиса? Какие материальные и нематериальные ресурсы необходимы для масштабирования решения? Обладаете ли вы ими? Правильно ли спланировали спо-

Нельзя бояться пожертвовать старым успешным продуктом ради развития нового. Этим процессом нужно управлять

Успех – это главная помеха для рискованных действий, без которых невозможно радикальное обновление бизнеса

соб поставки продукта на рынок? Кто является вашими конкурентами сегодня? Кто еще может выйти на ваш рынок? Насколько энергично новые игроки могут взяться за освоение рынка? Как действия конкурентов могут повлиять на спрос и ваш продукт?

Далее идентифицируйте критически значимые допущения. Для этого проранжируйте их по степени неопределенности (1 – высокая вероятность, 5 – предположение, сделанное наобум), а также – по степени серьезности последствий в случае вашей ошибки (1– незна-

чительные, 5 – крайне серьезные). Допущения, набравшие наибольшую сумму баллов, являются наиболее важными для вас. Их следует протестировать в первую очередь. Продумайте, с помощью каких малозатратных экспериментов вы сможете это сделать.

• **Определите показатели прогресса.** Какими должны быть критерии оценки продуктивности реализации конкретного инновационного проекта? При этом следует учесть: чтобы достичь финансового успеха в рамках «коробки 3», нельзя фокусироваться на краткосрочных показателях. Нужны опережающие индикаторы, которые позволят определить, в какой степени подтверждаются ваши критически значимые допущения.

Искусство «забывания»

Как отмечалось выше, «коробка 2» содержит препятствия, которые могут помешать реализоваться будущему, к которому вы стремитесь. Среди наиболее распространенных шагов, совершаемых на данном этапе, – отказ от направлений деятельности, которые больше не вписываются в стратегию компании. Так, в апреле 2015-го General Electric заявила о продаже своего подразделения GE Capital, ранее являвшегося основным генератором ее продуктивности («коробка 1»), с тем чтобы сфокусироваться на инициативах «коробки 3», а именно – на разработках в сфере здравоохранения, транспорта и энергетики.

Автор выделяет три типа препятствий, из-за которых компании застревают в «коробке 1» и поэтому плохо приспособляются к нелинейным изменениям, происходящим во внешней среде:

• **Ловушка соответствия.** Как правило, достигнув успеха, компания предполагает: чтобы его закрепить, достаточно продолжать делать то, что она делала в прошлом. Из-за ложной уверенности в том, что все идет как надо, ей не удается вовремя рассмотреть, что мир вокруг меняется. Так, в свое время IBM, добившись невероятных успехов в сфере «коробки 1», где основным генератором продуктивности были мейнфреймы, продолжала делать основную ставку на большие универсальные маши-

ны. А перейдя на модель создания комплексных решений для клиентов, компания сумела упрочить свои несколько пошатнувшиеся позиции. Таким образом, практически неизменно высокая прибыльность в «коробке 1» не дала своевременно проявиться ощущению неотложности, которое стимулировало бы IBM пересмотреть некоторые свои допущения, уловить зарождающуюся тогда философию открытости и начать активно инвестировать в новый тип клиент-серверной модели.

• **Ловушка каннибализации.** Часто компании сознательно тормозят развитие новых направлений из-за опасений, что они угрожают основному бизнесу. И для этого есть все основания. По сути, в случае успеха яркой инновационной инициативы любой бизнес из «коробки 1» может оказаться под угрозой. Когда Стив Джобс в конце своего первого срока пребывания у руля Apple ускорил старт Macintosh, группа, курировавшая Apple II (тогдашний генератор продуктивности компании), ощутила себя преданной. Но каннибализацию следует рассматривать сквозь призму долгосрочных выгод, которые она может принести. Новый Apple Macintosh обладал характеристиками, которых не было у его стареющего предшественника. И если бы Apple не действовала быстро, образовавшуюся нишу заполнил бы кто-то из конкурентов, возможно, даже IBM. Боязнь каннибализации следует воспринимать как проблему, которой надо управлять. Она не должна воспрепятствовать воплощению новых нелинейных стратегий или бизнес-моделей.

• **Ловушка компетенций.** Эта проблема появляется, когда компания инвестирует в компетенции, необходимые для ее основного бизнеса («коробка 1»), оставляя практически без внимания развитие знаний и навыков, требующихся для освоения принципиально новых направлений («коробка 3»). Например, IBM признала, что ее бизнес-модель требует радикального обновления. Однако, несмотря на щедрые инвестиции, R&D-проекты не приносили желаемых результатов.

Проблема тогдашней IBM состояла не в отсутствии компетенций, необходимых для исследовательской работы. Напротив, в компании

Не осознавая, что будущее уже наступило, вы не ощущаете ущерб, который наносите себе сегодня

Чтобы успешно продвигаться вперед, нужно забывать о прошлых успехах

Почему могла погибнуть компания IBM

ПРОБЛЕМА

СЛЕДСТВИЕ

Сильная ориентация на краткосрочные результаты

В центре внимания – существующие клиенты и продукты, при этом нелинейные тренды либо недооценивались, либо вообще не распознавались

Неоправданно сложные задачи для новых направлений

Это подкашивало начинания, ориентированные на новые, крайне рискованные и одновременно многообещающие рынки

Стандартные, а не творческие методы анализа рынка

Крайне сложно было распознать будущие рынки, которые начинали зарождаться, а именно на них могут произрасти идеи для «коробки 3»

Отсутствие развития новых направлений

Системное развитие компетенций для нового направления начиналось только тогда, когда оно достигало стадии полноценного бизнеса

Нежелание видеть возможные проблемы

Озвучивание опасений по поводу возможных проблем, таких как барьеры выхода на рынок, воспринималось как признак слабохарактерности

работало немало специалистов, обладающих знаниями в широком спектре дисциплин. Были и весьма многообещающие проекты. Однако из-за неумения «забывать», из-за четкой ориентации систем и процессов компании на «коробку 1» большинство инициатив не приносили желаемых результатов.

Состояние «коробки 2»

По словам автора, избирательное «забывание» начинается с выявления тех элементов «коробки 1», которые могут поставить под угрозу воплощение идей из «коробки 3». Для этого руководство компании должно найти ответ на вопрос: какие политики, системы оценивания продуктивности или иные аспекты деятельности должны быть «забыты», чтобы можно было продвигаться вперед? В этом может помочь аудит «коробки 2».

Этот инструмент работает следующим образом. Спросите себя, какие из приводимых ниже утверждений наиболее точно соответствуют положению дел в вашей организации (оцените каждый из них по пятибалльной шкале, где 1 – совершенно не согласен, 5 – полностью согласен).

1. В основном мы продвигаем на управленческие позиции собственные кадры.
2. Нашу культуру отличает однородность.
3. У нас сильная оргкультура.
4. Персонал работает в компании на протяжении длительного времени.
5. Мы редко нанимаем специалистов извне (только на новые вакансии).
6. Даже если мы нанимаем людей извне, то, придя в компанию, они оказываются под воздействием мощных механизмов социальной адаптации.

Будущее невозможно предсказать – к нему можно только подготовиться

7. В течение долгого времени нам сопутствует неизменный успех.
8. Наше правило: «Если работает – не трогай!»
9. Топ-менеджеры имеют длительный стаж работы в компании.
10. В основном наши топ-менеджеры прежде работали в отрасли, где мы ведем конкурентную борьбу.
11. Управленческая команда редко пополняется менеджерами со стороны.
12. Системы оценки продуктивности ориентированы на краткосрочные финансовые показатели.

Если сумма баллов составляет 36 и более, это указывает на то, что ваша организация испытывает существенные проблемы с «забыванием». Продумайте, какие изменения могут помочь исправить ситуацию. Например, стоит обратить внимание на следующие моменты:

- Как следует модифицировать организационную структуру, системы и процессы компании, чтобы искоренить доминирование идеологии «коробки 1»?
- Какие изменения в рекрутинге позволят расширить базу знаний компании (отойти от ориентации только на компетенции, которые необходимы для ведения и совершенствования текущей деятельности)?
- Как следует трансформировать систему оценки продуктивности деятельности, чтобы стимулировать менеджмент изучать новые возможности для нелинейного развития бизнеса («коробка 3»)?
- Какие направления деятельности не приносят желаемую прибыль или не отвечают новому стратегическому курсу компании?

Также желательно составить список допущений, легших в основу сегодняшнего успеха фирмы, и время от времени проводить дискуссии с целью определить, какие из них могут помешать компании адаптироваться к будущим конкурентным условиям. Например, превращение Hasbro в глобального игрока, действующего также в цифровом пространстве, сопровождалось «забыванием», в частности, следующих основ изначального успеха компании:

- мы – компания, производящая физические продукты;
- мы производим игры с длинным жизненным циклом, относящиеся к верхнему ценовому сегменту и приносящие высокую маржу;
- дистрибуция осуществляется через традиционные розничные сети;
- наши потребители – дети в возрасте до 15 лет;
- наши игры способствуют живому общению;
- мы функционируем на американском рынке.

На пути к гармонизации

С одной стороны, устойчивый успех в «коробке 1» несет в себе препятствия для эффективного реагирования на вызовы «коробки 3». Но с другой – он является обязательным условием для воплощения нелинейных инноваций. Иначе говоря, переход от поступательного совершенствования бизнеса к его радикальному обновлению – это не прыжок с обрыва, а движение по надежному мосту через глубокую пропасть. Чтобы создать такой мост, необходимо достичь гармонизации всех трех «коробок». В книге приводятся примеры компаний, которым удалось этого добиться. Хотя такие организации очень разные, их объединяет один основополагающий принцип: темпы внутренних изменений у них всегда выше, чем во внешней среде.

По словам автора: «Создание нового бизнеса и оптимизация уже существующего – это две кардинально разные управленческие задачи, требующие совершенно разных подходов, способов мышления, навыков. Проблемой является лишь то, как одновременно делать и одно, и другое. Как гармонизировать два типа поведенческих моделей, которые являются одинаково важными для долгосрочного успеха, но при этом конфликтуют между собой? Цель модели «трех коробок» – помочь руководителям найти ответы на эти вопросы, а также дать структуру для формирования будущего, не ожидая, пока компанию к этому подтолкнет очередной кризис или нежданно явившийся конкурент» ●●

Периодический анализ основы прошлых успехов может помочь определить реперные точки дальнейшей конкурентной борьбы