


# Как конкурировать, не полагаясь на удачу

История об инновациях  
и выборе потребителя



Книгу рекомендует генеральный  
директор The Coca-Cola Company  
Мухтар Кент

Издание является обязательным  
к прочтению в компании Netflix  
по инициативе ее основателя  
Рида Хастингса

Бестселлер The Wall Street Journal

## Основная идея

В книге излагается теория, на создание которой у Клейтона Кристенсена ушло два десятилетия. Она позволяет объяснить причинно-следственные механизмы потребительского выбора и, соответственно, сделать инновационный процесс более прогнозируемым. Среди компаний, использующих предложенный в книге подход, – Amazon, Intuit, Uber и Airbnb.



**Клейтон Кристенсен** – профессор Гарвардской бизнес-школы, автор десяти книг, из которых несколько стали бестселлерами The New York Times. Сооснователь консалтинговой компании Innosight, инвестиционной фирмы Rose Park Advisors и неприбыльной организации The Christensen Institute. Дважды входил в список самых влиятельных бизнес-мыслителей по версии Thinkers50.

**Карен Диллон** – бывший редактор журнала Harvard Business Review и соавтор нескольких бизнес-книг, одна из которых уже стала бестселлером. В 2016 году вошла в рейтинг самых влиятельных и воодушевляющих женщин по версии Product Management Review.



**Тэдди Холл** – один из руководителей консалтинговой компании The Cambridge Group, соавтор нескольких книг, посвященных инновациям. Помогает топ-менеджерам налаживать инновационные процессы и запускать новые проекты на растущих рынках.

**Дэвид Дункан** – спикер и автор многочисленных публикаций на темы инноваций и развития. Соавтор двух книг. Старший партнер консалтинговой компании Innosight.



## Две теории

Концепция подрывных инноваций, предложенная Клейтоном Кристенсеном в 1995 году, стала одной из самых влиятельных бизнес-теорий, сравнимой по популярности разве что с идеей созидательного разрушения Джозефа Шумпетера. С тех пор понятие «подрыв» отождествляется со всем новым, прогрессивным, более совершенным и, как итог, тем, что несет в себе выигрыш.

Однако Кристенсен не раз обращал внимание на то, что его теория часто трактуется неверно. Данная теория объясняет поведение доминирующих на рынке компаний, не сумевших распознать в, казалось бы, незначительных угрозах потенциальных «подрывников». Предложив более низкую цену или больше удобств

потребителям, оказавшимся вне поля зрения лидеров, эти компании сумели утвердиться сначала на нишевом рынке, а далее, усовершенствовав свое предложение, трансформировали целую сферу.

Также эта концепция позволяет основным игрокам распознать, какие из зарождающихся инноваций могут представлять собой будущий подрыв. Но что делать тем, кто собирается идти в наступление? «Даже если компания вынашивает планы подорвать позиции доминирующего игрока, ее шансы создать именно тот продукт или услугу, которые позволят это сделать, в лучшем случае составляют 25%», – пишет Кристенсен. Но все же что может подсказать успешным компаниям, как им расти? Где искать новые возможности? Ответ на эти вопросы призвана дать теория работы.



# Пять основных мыслей

**1** Теория подрывных инноваций объясняет, почему доминирующие на рынке компании не сумели предвосхитить грядущий подрыв, однако она не касается вопроса, что делать успешным бизнесам, чтобы расти. Поиск ответа на этот вопрос лег в основу теории работы.

**2** Исход инновационного процесса в значительной степени определяется удачей. Чтобы сделать успех прогнозируемым, следует отойти от изучения потребителя и постичь суть работы, которую надо для него сделать.

**3** Работа – это прогресс, которого пытается достичь человек в конкретных обстоятельствах. Работа имеет не только функциональное, но и социальное, а также эмоциональное измерения. Два последних могут быть самыми значимыми для клиента.

**4** Рассматривая свою деятельность сквозь призму теории работы, компания может увидеть новые возможности для роста и инноваций, а также лучше понять, кто ее реальные конкуренты.

**5** Чтобы реализовать идею работы, нужны новые процессы и координационные механизмы. При этом определяющее значение имеет изменение подходов к оцениванию эффективности процессов компании.

## Загадка молочного коктейля

Однажды Клейтон Кристенсен с коллегами был приглашен в качестве консультанта в сеть заведений быстрого питания, безуспешно пытавшуюся повысить объемы продаж молочных коктейлей. Сеть испробовала многое, реагируя на пожелания клиентов. Она внедряла инновации, пытаясь удовлетворить запросы наибольшего числа потенциальных покупателей. Но объемы продаж практически стояли на месте.

Тогда Кристенсену пришла в голову идея посмотреть на проблему совершенно в ином ракурсе – через призму работы, выполняемой коктейлем для клиентов, которые его «нанимали». Иначе говоря, нужно было выявить причинно-следственные связи, благодаря которым потребитель принимал решение в пользу молочного коктейля.

Как оказалось, удивительно большое количество коктейлей продавалось до девяти часов утра. Его покупали люди, которые приходили одни. Почти всегда они, кроме коктейля, ничего больше не покупали; брали его с собой, садились в машину и уезжали. Хотя вопрос «для чего вы “нанимаете” коктейль?» ставил клиентов сети в тупик, удалось выяснить: практически для всех утренних покупателей он выполнял одну и ту же функцию. Им предстоял неблизкий путь на работу, и требовалось нечто, что скрасило бы скуку.

При этом они не хотели, чтобы кто-то из коллег увидел их с молочным коктейлем в руке. Ранним утром люди еще не были по-настоящему голодны, но знали, что часа через два голод даст о себе знать. Поэтому надо было заблаговременно чем-то насытиться. Хотя у молочного коктейля было немало «конкурентов» (бананы, булочки и т.д.), все они в силу разных причин справлялись со своей работой хуже.

Но это была только часть ответа. Немалое количество коктейлей покупалось в послеобеденное и вечернее время, и это никак не было связано с поездкой на работу и обратно. Одни и те же покупатели могли «нанимать» коктейль для выполнения совершенно иных функций.

Чаще всего он служил поводом для общения родителей с ребенком. Тут «конкурентами» коктейля были уже не сникерсы или пончики, а поездка в магазин игрушек или посещение игровой площадки. И так, молочный коктейль выполнял две совершенно разные работы, и в каждом случае у него был разный набор «конкурентов».

Кристенсен сделал вывод: компаниям важно понять суть работы, которую нужно выполнить для клиента, оказавшегося в неких обстоятельствах. Если бы вышеупомянутая сеть фокусировалась только на том, чтобы сделать продукт лучше (более густым, сладким и т.д.), она основывалась бы на неверных допущениях.

Так, для утренних покупателей практически не имели значения ингредиенты и то, является ли продукт здоровым. Молочный коктейль

Нужно четко понять, какую работу продукт компании выполняет для разных клиентов и при каких обстоятельствах

Не понимая, почему потребители совершают именно такой выбор, мы будем бесконечно совершенствовать процессы, базирующиеся на неверных допущениях

просто должен был хорошо сделать свою работу. Пытаясь обобщить ответы первой и второй групп клиентов, компания создала бы продукт «одного размера», который не подходит никому. Тем не менее в основном все данные, собираемые бизнесами, вращаются вокруг клиентов и собственно продукта, но не того, насколько хорошо он выполняет свою работу. И даже показатели, измеряющие уровень удовлетворенности потребителей продуктом,

Анализ бизнеса с точки зрения теории работы



не дают никаких ориентиров, что можно предпринять, чтобы он справлялся со своей работой лучше.

В дискурсе об инновациях отсутствует некое важное звено, позволяющее понять, что именно является первопричиной успеха. По словам Кристенсена, «на нас обрушиваются потоки данных, моделей, систем категоризации клиентов, показателей... Нам остается лишь руководствоваться допущением, что все это окажется полезным и в контексте инновационной деятельности». Но, несмотря на разнообразие инструментов, исход инновационного процесса в немалой степени определяется удачей.

Чтобы вывести инновацию из плоскости «получилось – не получилось» и сделать успех прогнозируемым, следует понять основополагающий причинно-следственный механизм потребительского выбора. Для этого важно уз-

нать не столько потребителя, сколько суть работы, которую надо для него сделать.

## Что такое работа?

Понятие работа определяется как прогресс, которого пытается достичь человек в конкретных обстоятельствах. При этом слово «прогресс» означает движение к цели или предмету устремлений. Неотъемлемой составляющей понятия «работа» является идея обстоятельств. Десятки вопросов к клиентам могут оказаться значимыми для определения обстоятельств работы. В частности, такие: когда происходит событие? где вы? с кем вы? что вы сейчас делаете? что вы делали полчаса назад? что будете делать потом? какие социальные, культурные или политические факторы оказывают на вас влияние сейчас?

Также вопросы могут касаться более широкого контекста. Например, на каком этапе жизненного цикла вы находитесь (только что окончили колледж, переживаете кризис среднего возраста, готовитесь к выходу на пенсию)? Каков ваш семейный статус? Каковы семейные обстоятельства (только что родился ребенок, есть маленькие дети, престарелые родители, которым нужен уход)? В какой финансовой ситуации пребываете (выплачиваете кредиты, обладаете немалым капиталом и т.д.)?

В большинстве компаний решения, касающиеся инноваций, основываются на общих принципах, которые важны, но недостаточны для прогнозирования поведения потребителей. Среди наиболее распространенных:

- характеристики продукта (технические характеристики, «навороты»);
- демографические характеристики потребителей (инновация ориентируется на конкретный сегмент, например миллениалов);
- тренды (например, растет спрос на безглютеновые продукты);
- конкурентная ситуация (конкуренты вывели на рынок инновацию, соответственно, надо на это ответить своей разработкой).

Также следует учесть, что работа, помимо функционального, имеет еще социальное и эмоциональное измерения. При этом два последних нередко по значимости могут перевесить первое. Например, если человек рассматривает варианты дошкольных заведений, важными будут соображения функционального характера (расположение, питание, занятия), но определяющим, скорее всего, станет вопрос: кому я могу доверить моих детей?

## Что не является работой

Как подчеркивается в книге, понятие работы существенно отличается от традиционной концепции потребностей. Потребности – это то,

что присутствует всегда («Мне надо накопить деньги на старость», «Я хочу быть здоровым» и т.д.). Они носят общий характер и поэтому весьма нечетко очерчивают для новаторов, как их следует удовлетворять. Так же как и тренды, потребности полезны в понимании общего направления движения. Однако только на их основании невозможно дать ответ, что побудило потребителя выбрать именно этот, а не иной продукт.

Многие прекрасные изобретения были ориентированы на удовлетворение некой потребности общего характера. В книге приводится пример сегвея (электрического самобалансирующегося двухколесного транспортного средства). Хотя и предполагалось, что изобретение Дина Кеймена должно изменить представления о транспорте, по многим показателям сегвей следует расценивать как провал.

В основе разработки – идея более эффективного личного транспорта. Но чьи именно потребности она должна была удовлетворить?

# Огромное количество данных о клиентах и продуктах ничего не говорит о том, насколько хорошо продукт выполняет свою работу

Когда? Зачем? В каких обстоятельствах? Что еще имело бы значение, когда кто-то пытался бы куда-то доехать на сегвее? При всех несомненных достоинствах изобретения оно не решало проблемы работы для определенной группы людей.

## С чего начать?

Кристенсен замечает, что использовать теорию работы непросто, поскольку она идет вразрез с подходами, глубоко укоренившимися в управленческой практике. И тут очень

## Стоит задуматься

**Кто** является вашим реальным конкурентом?

**Насколько полно** ваша компания удовлетворяет запрос потребителей на работу?

Осознают ли сотрудники компании **значимость работы**, выполняемой для клиентов?

## Следует сделать

Продумать, **как донести идею значимости работы** для персонала и внешних партнеров

**Провести мозговой штурм**, чтобы определить различные категории работ, которые компания может выполнять для клиентов

Продумать, **какие показатели можно использовать** для оценки эффективности удовлетворения запроса клиентов на работу

полезным может оказаться эксперимент, суть которого в том, чтобы представить себя в роли режиссера, снимающего мини-фильм о человеке, пытающемся достичь прогресса в определенных обстоятельствах. Фильм должен включать следующие элементы.

**1. Какого прогресса пытаются достичь человек?** Каковы функциональное, социальное и эмоциональное измерения желаемого сдвига?

Например, менеджер по продажам размышляет о том, какие навыки и инструменты нужны торговым агентам, чтобы они эффективнее справлялись со своими задачами, в большей степени были удовлетворены работой, что в итоге привело бы к уменьшению числа увольнений.

**2. В каких обстоятельствах возникла потребность в достижении желаемого сдвига?** Кто, когда, где пытается что-то сделать? Какие действия совершаются при этом? Продолжая рассматривать пример выше, можем предположить,

что каждую неделю кто-то пишет заявление об увольнении. Люди разочарованы своей работой. Менеджеру приходится посвящать половину времени поиску и обучению новых сотрудников.

**3. С какими препятствиями сталкивается человек, пытаясь достичь прогресса?**

Например, менеджер уже перепробовал все возможные инструменты для повышения мотивации торгового персонала: бонусные программы, выездные тренинги, целый набор обучающих методик, а сотрудники по-прежнему не могут определить проблемы в организации их работы.

**4. Пытаются ли потребители обойтись несовершенными продуктами, что требует дополнительных усилий?** Пользуются ли они продуктами, которые плохо выполняют свою работу? Пытаются ли самостоятельно найти обходное решение, используя комбинацию разных продуктов? Или вообще ничего не предпринимают для решения проблемы?

Так, в ситуации высокой текучести торгового персонала менеджеру нередко самому приходится обзванивать потенциальных покупателей, из-за чего ему не хватает времени на выполнение своих прямых обязанностей.

**5. Как бы потребители ответили на вопрос: каким должно быть более совершенное решение и на каких условиях они готовы его получить?** Готовы ли они платить больше? Терпеть определенные неудобства? Могут ли сформулировать, каким должно быть желаемое качество продукта или услуги?

Кристенсен обращает внимание на то, что такого рода детали – не просто вспомогательная информация. Они много могут сказать о контексте работы и о ее истинном смысле.

Когда основатель LinkedIn Рид Хоффман решил инвестировать в Airbnb, ему говорили, что это безумие. «Никто не будет этим пользоваться», – твердили все вокруг. Однако жела-

## Работа – это прогресс, которого пытаются достичь человек в конкретных обстоятельствах

ющие нашлись, причем в немалом количестве. Что же лежит в основе феноменального успеха Airbnb? Если бы бизнес был сведен только к функциональному измерению – предоставлять временное жилье, компания конкурировала бы исключительно с отелями. И тут ее предложение едва ли можно рассматривать как полноценное. Тем не менее многие люди предпочитают арендовать место в чужом доме, а не платить за приватность отдельного номера в отеле.

Причина в том, что они нанимают Airbnb не для того, чтобы обеспечить себя временным жильем, а потому, что получают возможность ощутить себя частью местной среды. Обстоятельства, в которых потребители нанимают Airbnb, сильно отличаются от ситуации, в которой они наняли бы отель. Airbnb почти не соперничает с гостиничными сетями, ее конкуренты – пребывание у друзей или отказ от поездки вообще. Чип Конли, директор Airbnb



по гостеприимству, говорит, что 40% гостей сказали, что если бы Airbnb не существовала, они никуда бы не поехали или же остановились бы у родственников.

## Как искать возможности для роста?

Компания, глубоко понимающая суть работы, может открыть для себя новые возможности для роста и инноваций. В поле ее зрения могут попасть перспективные потребительские сегменты, сейчас не являющиеся ее целевой аудиторией. К ним могут принадлежать и те, кто не видит приемлемого решения. Такие люди предпочитают не пользоваться тем, что плохо выполняет работу, то есть вообще ничего не нанимать.

Также рассмотрение клиентов сквозь призму теории работы часто позволяет компании увидеть своих реальных конкурентов, которые могут находиться далеко за пределами традиционного конкурентного поля. Если же организация недостаточно четко понимает, для какой работы ее нанимают клиенты, она рискует попасть в ловушку продукта «одного размера», что оборачивается созданием и совершенствованием продуктов, не удовлетворяющих в полной мере ни один из потребительских сегментов.

# Между укреплением связи с клиентами и повышением дохода компании существует прямая зависимость

## Где найти работу

Если рассматривать инновации в свете теории работы, то их суть заключается не столько в создании чего-то нового, сколько в том, чтобы сделать доступным то, что является новым и важным для потребителей. В книге предлагаются следующие способы поиска работы для клиентов.

**1. Ищите работу неподалеку от дома.** Иначе говоря, речь идет о работе, связанной с жизненными обстоятельствами. Хотя мы живем в мире, одержимом данными, многие выдающиеся новаторы добились успеха, руководствуясь в основном простым здравым смыслом и своими представлениями о том, как лучше достичь желаемого прогресса. А некоторые создали успешнейшие компании, удовлетворяя запрос на работу, понадобившуюся непосредственно им самим.

Шейла Марсело основала Care.com – сервис поиска помощников для ухода за детьми, престарелыми, животными – десять лет назад, столкнувшись с ситуацией, когда ей некому было доверить своих детей. Сейчас у сайта 10 млн подписчиков в 16 странах, а сумма доходов за 2016 год составила \$130,4 млн. Чтобы найти такого рода работу, не обязательно ждать каких-то озарений. Достаточно наблюдать за тем, что делают клиенты компании (или же те, кто к ним пока не относится), но при этом обязательно узнавать, чего они стремятся достичь.

**2. Составьте конкуренцию пустоте.** Ситуация, которую авторы определяют как «непотребление» нередко представляет собою самую плодородную почву для освоения новых возможностей. Однако слишком часто компании думают лишь о том, как оторвать часть рынка у конкурентов, оставляя вопрос неудовлетворенного спроса без внимания.

Kimberly-Clark уже имела большую долю рынка продуктов для взрослых людей, страдающих недержанием мочи, когда осознала существование нераспознанной ранее возможности. По данным исследования компании, этим недугом страдает 40% людей старше 50 лет и, учитывая фактор старения населения, их число будет расти. Линия продуктов Depend, выведенная на рынок в 1980-х, была очень успешной по всем показателям. Однако немалое число людей пытались обходиться без подгузников. Они стеснялись покупать продукт, чувствовали себя в нем неловко. В итоге



или пробовали покупать какие-то совсем непригодные для них средства, или же вообще отказывались от общения, путешествий, посещения ресторанов и т.д.

Таким образом, работой, которую должна была выполнить Kimberly-Clark, было помочь этим людям вернуться к нормальной жизни. Для этого требовался продукт, который даже отдаленно не напоминал бы подгузники. Внимательно изучив суть работы, в том числе и ее критически значимый эмоциональный компонент, разработчики создали настоящий хит. В первый год объемы продаж составили \$60 млн, во второй они увеличились еще на 30%, а далее последовала серия выходов на зарубежные рынки. Причем успех новшества никак не повлиял на долю рынка существующих продуктов.

**3. Отслеживайте моменты, когда потребители ищут замену чему-либо.** Многим знакома ситуация: вы решили собраться с друзьями в своем любимом ресторане. С немалым трудом выбрано время, когда все свободны, но как раз в этот час заведение не может вас принять, а предлагаемые альтернативы не устраивают кого-то из приглашенных. Начинаются лихорадочные поиски адекватной замены. OpenTable, сервис резервирования мест в ресторанах в режиме реального времени, был создан, чтобы избавить потребителей от такой малоприятной работы.

**4. Ищите работу, которую никто не любит делать.** Необходимость посещения врача мало кого воодушевляет. Надо записываться на прием и ждать в очереди, находить для этого время и т.д. У Рика Кригера возникла идея создания фирмы QuickMedx (предшественницы CVS MinuteClinic) после того, как он несколько часов провел в больнице с заболевшим сыном в ожидании прохождения тестов. В MinuteClinic прием осуществляется немедленно, а в случае рутинных заболеваний (конъюнктивит, ангина и т.д.) медсестры сразу же дают предписания. Сейчас у MinuteClinic более чем тысяча точек в сети аптек CVS.

**5. Фиксируйте случаи необычного использования продукта.** Более века пищевая сода марки Church & Dwight, производимая компанией Arm & Hammer, была неременным атрибутом кухни практически каждой американской семьи. Но в конце 1960-х менеджеры заметили, что потребители покупают продукт не только для кулинарных целей. Они добавляли соду в стиральный порошок, в зубную пасту, распыляли на коврах, находили ей иные нетрадиционные применения. Итогом этих наблюдений стало внедрение стратегии, ориентированной на работу.

На рынке сначала появилось первое бесфосфатное средство для стирки, а далее – целая серия успешных продуктов, каждый из которых выполнял определенную работу: осве-

Всегда есть риск того, что менеджеры перестанут решать проблемы клиентов, а займутся только обеспечением эффективности внутренних процессов

жители воздуха, средства для уборки, для дезинфекции воды в бассейне, дезодорирования кошачьего лотка. Новые продукты принесли компании миллионы долларов, в то время как доля традиционной соды в ее доходах составляет всего 7%.

Таким образом, если компании рассматривают структуру рынка не через категоризацию потребителей и продуктов, а через призму работы для клиентов, то размер рынка может оказаться значительно больше ожидаемого, и

тором. Для Amazon главное – время доставки заказов (а не их отправки). А компания Intuit, производитель ПО для бухгалтерского учета, разрабатывает для каждого нового продукта отдельный набор показателей, измеряющих конкретные преимущества, которые он дает клиентам.

В разговоре с авторами основатель Intuit Скотт Кук рассказал, что, когда компания сильно выросла, стало непросто обеспечить сосредоточение ее отдельных частей на преимуществах для клиентов. Она измеряла трафик, частотность и многие другие данные, которые было легко получить с ее серверов. Но не измеряла того, что было самым важным для клиентов. Чтобы точно оценить, насколько хорошо удовлетворяются запросы клиентов на работу, Intuit должна была ответить на следующие вопросы: сколько времени мы помогли сэкономить кли-

ентам? дали ли мы им возможность не тратить время на то, чем они не хотят заниматься? помогли ли увеличить денежные потоки? поддерживают ли наши процессы задачи, для выполнения которых нас наняли клиенты?

Практически любая успешная организация, осознанно или нет, добивается первоначального успеха, выполняя ценную для клиентов работу. Но, увеличиваясь в масштабе, она может все дальше отходить от этого принципа. При этом возникает риск, что менеджеры будут понимать суть своей деятельности как обеспечение эффективности выполнения внутренних процессов, а не как решение проблем клиентов.

Такие компании, как Intuit, SNHU, American Girl и другие, ставшие предметом исследования, которое легло в основу теории работы, сумели, не жертвуя операционной эффективностью, сохранить фокусирование на основной работе для клиента. Главное – не упускать из вида суть и периодически спрашивать себя: для чего нас нанимают клиенты? ●●

## Если компании рассматривают структуру рынка через призму работ, возможности для роста могут обнаружиться там, где никто бы и не подумал их искать

не исключено, что возможности для роста обнаружатся там, где никто бы и не подумал их искать.

### Изменения в управлении

Отдельный раздел книги посвящен вопросам переориентирования системы управления на работу. Чтобы в полной мере удовлетворить запрос потребителей на работу, как правило, необходимо внедрить новые процессы и механизмы координации, которые бы позволили интегрировать ранее разрозненные функции. При этом определяющее значение имеет изменение подходов к оцениванию эффективности усилий. А это означает, что фокус основных показателей смещается с финансовых выгод к значимым для потребителей преимуществам.

Так, Университет Нью-Гэмпшира (SNHU) отслеживает, сколько времени занял ответ на запрос пользователей, поскольку осознает, что время является для них крайне значимым фак-