

# Рішення «трьох коробок»

Стратегія лідерства  
в інноваціях



Книга отримала позитивний  
відгук у часописі Forbes

Видання рекомендують генеральні  
директори General Electric,  
MasterCard, PepsiCo, Colgate-  
Palmolive та інших відомих компаній

Книгу радить Маршалл Голдсміт,  
автор ділових бестселерів та один  
з найвідоміших бізнес-мислителів

**Віджай Говіндараджан** – один з провідних світових експертів зі стратегії та інновацій, автор бестселерів за версією The New York Times і The Wall Street Journal, почесний професор бізнес-школи Дартмутського університету. У 2009 і 2011 роках обіймав третє місце в переліку Thinkers50.

## Основна ідея

Керівник будь-якої компанії знає, наскільки складно одночасно керувати її сьогоднішнім та майбутнім – забезпечувати максимальну продуктивність бізнесу, при цьому граючи на випередження, переосмислюючи існуючі підходи, розробляючи проривні продукти, формуючи середовище, сприятливе для інноваційного духу. Складність завдання посилюється ще й тим, що фірми застрягають у пастці минулого, зберігаючи вірність цінностям, припущенням і підходам, які лягли в основу колишнього успіху. Модель «трьох коробок» покликана допомогти менеджерам вирішити протиріччя основних викликів, з якими вони неминуче мають справу в процесі управління інновацією.

### Триєдність інновацій

Викладаючи суть своєї трикомпонентної моделі, Віджай Говіндараджан проводить паралелі з індуїзмом, де три боги мають статус верховних. Це бог-охоронець Вішну, який підтримує все існуюче; бог-руйнівник Шива – бог вічного руху; бог творіння Брахма. Компанія, подібно до Вішна, повинна зберігати свій стрижень, який уособлює «коробка 1». І руйнувати, як Шива, спадщину минулого, яка втратила актуальність («коробка 2»). І, наслідуючи Брахму, заповнювати те, що знищили час чи обставини («коробка 3»).

У кожного з богів в індуїзмі є друга половина, яка втілює в собі якості, найважливіші для кожного з компонентів триєдиного процесу. Лакшмі, дружина Вішну, є богинею процвітання (прибуток — найважливіший показник успіху в «коробці 1»). Богиня Парваті, супутниця Шиви, символізує силу та владу, без яких неможлива вибіркова руйнація минулого («коробка 2»). І, нарешті, Сарасваті, благовірна Брахми, уособлює знання та творчість – якості, критично значущі для успіху у сфері «коробки 3», де створюються радикальні інновації та сіється насіння майбутнього прибутку.

В індуїстській філософії збереження-руйнування-творіння — це безперервний

цикл без початку і кінця, у підтримці якого кожен із трьох богів грає однаково важливу роль. Також, згідно з індуїзмом, зміни у Всесвіті можуть бути дуже глибокими і масштабними, проте вони практично завжди є результатом еволюційних процесів, що складаються з багатьох малих кроків. Таким чином, якщо дотримуватися цієї філософії, втілення трьох компонентів моделі має бути динамічним і ритмічним процесом, який ніколи не завершується.

Дхірадж Раджарам, засновник та генеральний директор аналітичної компанії «Mu Sigma», використав образи трьох головних індуїстських богів для гармонізації управління інноваційним циклом свого бізнесу. Усі управління фірми поділені на три «клани» – «Вішну», «Шива» та «Брахма». Розподіл здійснюється з урахуванням особливостей характеру кожного з менеджерів. За словами Раджарама, «клани ведуть між собою безперервне змагання, провокуючи один одного на відстоювання своєї позиції. «Вішну» сперечається з «Шивою» щодо того, що слід зберегти, а від чого відмовитися. У протистоянні «Шиви» з «Брахмою» з'ясується, які нові задуми варто реалізовувати, а які ні. Тільки постійно балансує між трьома «коробками», компанія може отримати найбільші переваги від змін».

Майбутнє слід сприймати не як абстрактне й віддалене в часі, а як те, що вже настало.

2

1

Управління інновацією – це цикл, який постійно повторюється і має в складі: забезпечення максимальної продуктивності діючої бізнес-моделі, вибіркового руйнування тих її компонентів, що заважають втіленню внутрішніх нелінійних змін, «дисципліноване експериментування».

## П'ять основних думок

Якщо компанія не буде постійно, крок за кроком, впроваджувати невеликі нововведення, їй не вдасться гідно відреагувати на глибинні зміни, які неминуче відбудуться в зовнішньому середовищі.

5

Необхідно системно «сканувати» зовнішнє середовище, щоб якомога раніше виявити тренди, які зароджуються в ньому.

4

3

Головною передумовою довгострокового успіху компанії є забезпечення таких темпів внутрішніх змін, які б випереджали швидкість змін у зовнішньому середовищі.

Компаніям, які бажають використати «трикоробкове» рішення, автор радить врахувати таке:

- необхідно одночасно розробляти лінійні нововведення, націлені на вдосконалення того, що є («коробка 1») та нелінійні/радикальні інновації («коробка 3»);
- успіх, досягнутий у межах «коробки 1», є головною перешкодою для здійснення неординарних, ризикованих дій, необхідних для створення нелінійної інновації («коробка 3»), тому слід запровадити системний підхід для «забування» минулого («коробка 2»);
- оптимізація діючої бізнес-моделі («коробки 1») та створення нової («коробка 3») має відбуватися паралельно. Однак для реалізації цих завдань потрібні зовсім різні методи, навички, типи мислення, управлінські стилі та системи вимірювання продуктивності;
- управління трьома «коробками» – це не проєкт, а постійна діяльність. Компанії, які сподіваються знайти потрібний баланс, докладаючи до цього несистемні зусилля, зазвичай, зазнають невдачі.

### Стратегічний «фітнес»

Ще один з найважливіших принципів моделі «трьох коробок» — сприйняття майбутнього не як чогось віддаленого в часі, а як того, що вже настало. Зазвичай, фокус уваги керівників націлений на управління сьогоднішнім. З одного боку, це цілком зрозуміло. Однак якщо день у день не додавати до того, що ви вже робите, жодного нововведення, нехай навіть мікроскопічного, неможливо підготуватися до невідомості, яку несе в собі майбутнє (неважливо, виявиться воно для вас поганим або найсприятливішим).

Наприклад, багато хто знає, наскільки складно змусити себе щодня займатися фізичними вправами. Відкладаючи такі заняття на завтра, ми не помічаємо тієї крихітної шкоди, яку завдаємо своєму здоров'ю. Нагромаджуючись, вона згодом проявляється в зайвій вазі, стресах, синдромі виго-

рвання тощо. Те саме відбувається і в компанії. Не роблячи щоденних інвестицій у свою «фізичну» форму, вона з більшою ймовірністю зіткнеться з «несподівано» кризою, яка, скоріш за все, визрівала протягом декількох років.

Одним з головних елементів моделі «трьох коробок» є те, що Говіндараджан визначає як «запланований опортунізм». Так автор називає набір поведінкових моделей і підходів, які готують вас до майбутнього.

Суть не в тому, щоб спробувати спрогнозувати майбутні події, а в тому, щоб підготуватися до обставин, які ви не можете в повній мірі контролювати. Дані багатьох досліджень свідчать, що організації, які під час кризи виживають за рахунок зниження ви-

## Здатність навчатися швидше, ніж інші компанії – основа сталої конкурентної переваги

трат (у тому числі й на стратегічні ініціативи), після спаду відновлюються значно довше та болісніше, ніж компанії, які менше скорочують витрати, зберігаючи (а інколи навіть і збільшуючи) вкладення в ініціативи з «коробки 3».

### Розпізнавання ранніх сигналів

Основне джерело інформації для гіпотез про ймовірні нелінійні зміни — це перші слабкі сигнали, які вказують на тренди в їхньому зародку (технологічні, економічні, культурні, демографічні, зміни смаків і поведінки споживачів). Такі сигнали ніколи не бувають стійкими чи чіткими. Тому розпізнати їх, не маючи при цьому спеціальної системи, практично неможливо.

Серед прикладів таких систем – метод вишукування слабких сигналів, який вико-

ристовувала компанія Hasbro, один із найстаріших та найуспішніших світових виробників іграшок і настільних ігор. У його основі – три базові питання:

- Які саме фактори та умови є фундаментом нашого сьогodнішнього успіху?
- Які з цих факторів можуть змінитися в майбутньому (або вже змінюються), таким чином піддаючи нас справжній загрози?
- Як передбачити можливі зміни та підготуватися до них, щоб нейтралізувати їхній ефект або навіть отримати від них користь?

Відповідаючи на ці запитання, компанія зуміла зробити кілька правильних припущень і трансформувала свою стратегію. Зокрема, це припущення про те, що, оскільки сім'ї проводять менше часу разом (у середині 1990-х у більшості американських сі-

## Управління інновацією – це безперервний цикл, який не має ні початку, ні кінця

мей уже працювали обидва батьки), збільшиться вікова сегментація ігрового ринку. Батьки будуть віддавати перевагу іграм з освітнім компонентом, а діти, які через зростаюче навантаження матимуть все менше часу для розваг, віддадуть перевагу відеоіграм зі швидким темпом.

### Підготовка до майбутнього

Стійкість вашої конкурентної переваги залежить насамперед від здатності вчитися швидше за конкурентів. А щоб набути потрібних знань, необхідно «дисциплінувати експериментування». Орієнтиром для реалізації цього підходу може стати інструмент,

який включає два компоненти: тестування та втілення ідей.

#### 1. Тестування ідей

Відповівши на запитання, що містяться в попередньому розділі, ви сформували кілька гіпотез щодо нелінійних змін, з якими може зустрітися ваш бізнес. Що може зробити компанія, щоб отримати користь від двох і більше таких змін? Які інноваційні продукти чи послуги дозволять вийти на неохоплені сегменти ринку або створити нові ринки?

Проведіть мозковий штурм, виберіть кілька ідей, далі проранжуйте кожну з них за двома параметрами:

**Привабливість ідеї.** Це залежить від припущень щодо розміру ринку, потенціалу його зростання тощо. На цьому етапі не йдеться про дослідження ринку. Просто дайте приблизну оцінку його привабливості за п'ятибальною системою (1 – взагалі непривабливий, 5 – дуже привабливий).

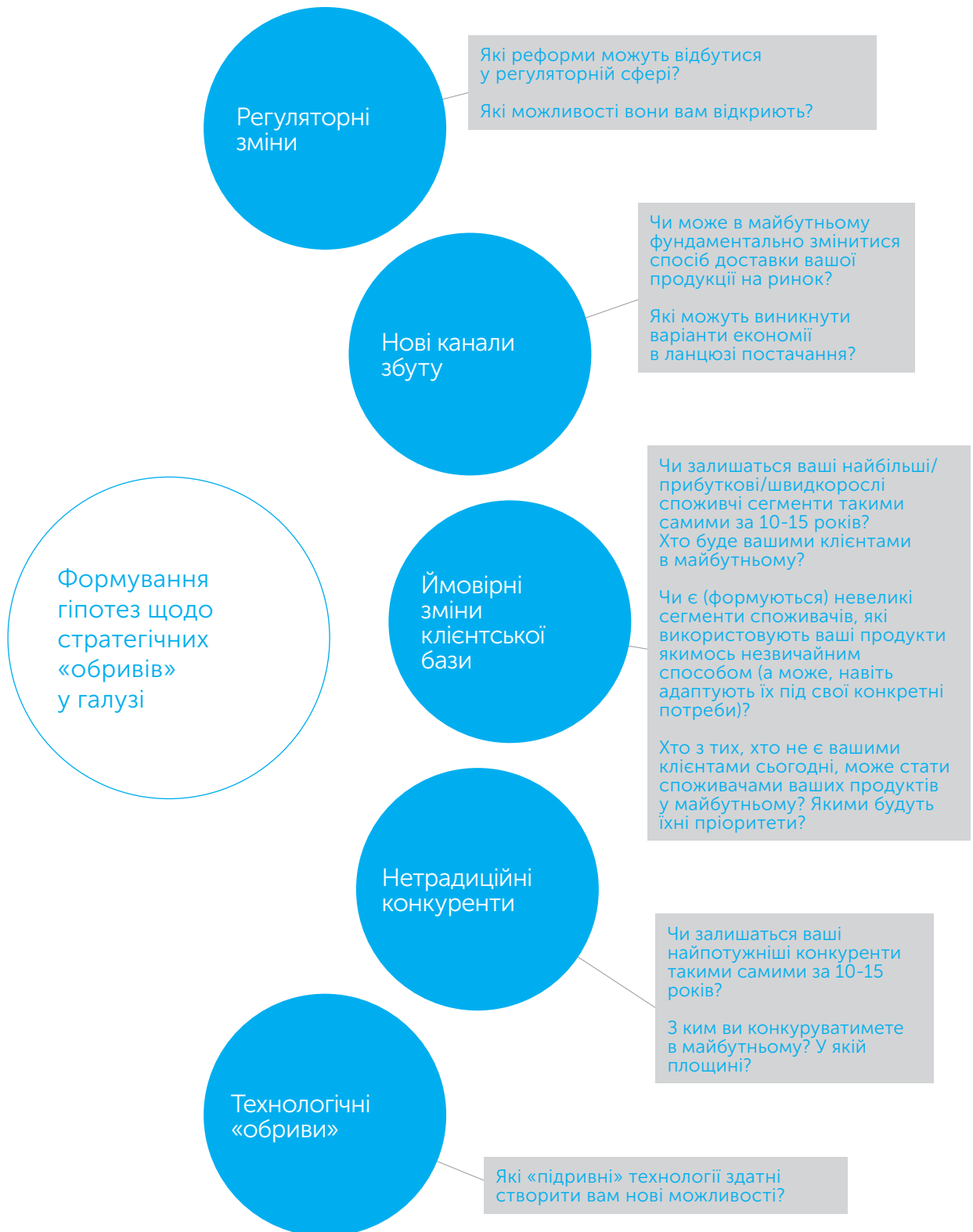
**Здійсненність ідеї.** Проєкт здійснимо настільки, наскільки ви зможете скористатися можливістю. Серед факторів, які слід врахувати: матеріальна база та компетенції компанії, ступінь інтенсивності конкуренції на ринку, бар'єри для виходу тощо. (1 – взагалі нездійсненно, 5 – висока ймовірність здійсненності).

Ідея, яка набрала найвищу суму балів за привабливістю та здійсненністю, стане предметом проєкту з «коробки 3».

#### 2. Втілення

• **Визначте, який набір знань і навичок необхідний для цього проєкту. Які з них ви маєте? Які слід залучити ззовні?** При цьому слід врахувати, що група, яка має компетенції для проєкту з «коробки 3», має бути спеціально сформованою та відокремленою від команди, яка забезпечує поточну продуктивність бізнесу («коробка 1»).

• **Підготуйтеся до неминучості конфліктів.** Передача певних активів із «коробки 1» до «коробки 3» неминуче супроводжується конфліктами. Не слід їх уникати – ними треба керувати. Обміркуйте, що може стати по-



## Варто замислитися

Наскільки поточний стан вашого бізнесу відповідає образу бажаного майбутнього?

1

Яке поєднання поступальних удосконалень і нелінійних інновацій необхідне для подолання кризи?

2

Які з принципів, на яких ґрунтується ваша бізнес-модель, видаються непорушними?

3

## Варто зробити

Сформуванати невеликий фонд на фінансування малих експериментів.

1

Розробити систему постійного впровадження невеликих змін до якогось процесу (наприклад, обслуговування клієнтів).

3

Змінити систему найму, щоб забезпечити приплив у компанію різнопланових людей.

2

штовхом до конфлікту між командами «коробок» 1 і 3:

- обмеженість ресурсів;
- різні стандарти діяльності;
- відмінність у розумінні того, що є найкориснішим для компанії загалом;
- невдоволення тим, що група проєкту «коробки 3» має більш високий статус.

Як найкраще вирішити такі конфлікти?

• **Виходьте з того, що в інноваційному проєкті з «коробки 3» може бути лише два прийнятні результати.** Це успіх і провал. При цьому, якщо успіх неможливий, провал повинен відбутися якнайшвидше за якомога нижчих витрат. Найнебажаніший для вас результат – це довгий, високовитратний і болісний шлях до провалу. Іншими словами, потрібно домогтися, щоб за найменших витрат отримати якнайбільше знань. А щоб ініціатива не зайшла в дорогавартісний глухий кут, слід на ранніх етапах систематизувати припущення, які лягли в її основу. Ваша мета – виявити припущення: або докорінно невірні, або неправильно оцінені.

Для цього можна поставити собі такі запитання. Чи правильно ви зрозуміли проблему клієнта (розгляньте це питання поза прив'язкою до можливого варіанту вирішення)? Чи дійсно запропоноване вами рішення дозволить вирішити цю проблему? Який обсяг ринку, що ви маєте намір охопити? За якого рівня ціни можливе зростання попиту? Чи є у вас технологія, потрібна для розробки рішення? Наскільки ви точно визначили собівартість продукту? Якою буде модель післяпродажного сервісу? Які матеріальні та нематеріальні ресурси необхідні для масштабування рішення? Чи володієте ви ними? Чи правильно був спланований метод постачання товару на ринок? Хто сьогодні є вашими конкурентами? Хто може вийти на ваш ринок? Наскільки активно нові гравці можуть

взятися за освоєння ринку? Як дії конкурентів можуть вплинути на попит і ваш продукт?

Далі ідентифікуйте критично значущі припущення. Для цього проранжуйте їх за ступенем невизначеності (1 – висока ймовірність, 5 – припущення, зроблене навмання), а також – за ступенем серйозності наслідків у разі вашої помилки (1 – незначні, 5 – у край серйозні). Припущення, що набрали найбільшу суму балів, є найважливішими для вас. Їх слід протестувати насамперед. Продумайте, за допомогою якихось маловитратних експериментів ви зможете це зробити.

• **Визначте показники прогресу.** Якими мають бути критерії оцінки продуктивності реалізації конкретного інноваційного проєкту? При цьому слід врахувати, що для досягнення фінансового успіху в рамках «коробки 3» не можна фокусуватися на короткострокових показниках. Потрібні випереджальні індикатори, які дозволять визначити, якою мірою підтверджуються ваші критично значущі припущення.

## Мистецтво «забування»

Як зазначалося вище, «коробка 2» містить перешкоди, які можуть стати на заваді реалізації майбутнього, якого ви прагнете. Серед найбільш поширених кроків, що

# Успіх – це головна перешкода для ризикованих дій, без яких неможливе радикальне оновлення бізнесу

здійснюються на цьому етапі – відмова від напрямів діяльності, які вже не вписуються в стратегію компанії.

Так, у квітні 2015-го General Electric заявила про продаж свого підрозділу GE Capital, який раніше був основним генератором її продуктивності («коробка 1»), щоб сфокусуватися на ініціативах «коробки 3», а саме –



на розробках у сфері охорони здоров'я, транспорту та енергетики.

Автор виокремлює три типи перешкод, через які компанії застрягають у «коробці 1» і тому погано пристосовуються до нелінійних змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі:

- **Пастка відповідності.** Зазвичай, досягнувши успіху, компанія передбачає: щоб його закріпити, достатньо продовжувати робити те, що вона робила в минулому. Через хибну впевненість у тому, що все йде як треба, їй не вдається вчасно побачити, що світ довкола змінюється. Так, свого часу IBM, домогшись неймовірних успіхів у сфері «коробки 1», де основним генератором продуктивності були мейнфрейми, продовжувала робити основну ставку на великі універсальні машини. А перейшовши на модель створення комплексних рішень для клієнтів, компанія зуміла зміцнити свої позиції, які дещо похитнулися. Таким чином, практично незмінно висока прибутковість у «коробці 1» не дала своєчасно проявитися відчуттю невідкладності, яке стимулювало б IBM переглянути деякі свої припущення, вловити філософію відкритості, що зароджується, і почати активно інвестувати в новий тип клієнт-серверної моделі.

- **Пастка канібалізації.** Часто компанії свідомо гальмують розвиток нових напрямків через побоювання, що вони загрожують основному бізнесу. І для цього є всі підстави. По суті, у разі успіху яскравої інноваційної ініціативи будь-який бізнес із «коробки 1» може опинитися під загрозою. Коли Стів Джобс наприкінці свого першого терміну перебування біля керма Apple прискорив старт Macintosh, група, що опікувалась Apple II (тогочасний генератор продуктивності компанії), відчула себе зрадженою. Але канібалізацію слід розглядати крізь призму довгострокових переваг, які вона може принести. Новий Apple Macintosh мав характеристики, яких не мав його застарілий попередник. І якби Apple не діяла швидко, новостворену нішу захопив би хтось із конкурентів, можливо, навіть IBM. Побоювання канібалізації слід сприймати як проблему, якою тре-

ба керувати. Вона не повинна перешкоджати втіленню нових нелінійних стратегій чи бізнес-моделей.

- **Пастка компетенцій.** Ця проблема виникає, коли компанія інвестує в компетенції, необхідні для її основного бізнесу («коробка 1»), залишаючи практично поза увагою розвиток знань і навичок, потрібних для опанування принципово нових напрямків («коробка 3»). Наприклад, IBM визнала, що її бізнес-модель потребує радикального оновлення. Однак, незважаючи на щедрі інвестиції, R&D-проекти не давали бажаних результатів.

Проблема тодішньої IBM полягала не у відсутності компетенцій, необхідних для дослідницької роботи. Навпаки, у компанії працювало чимало фахівців, які мають знання в широкому спектрі дисциплін. Були й доволі перспективні проекти. Однак через невміння «забувати», через чітку орієнтацію систем і процесів компанії на «коробку 1» більшість ініціатив не приносили бажаних результатів.

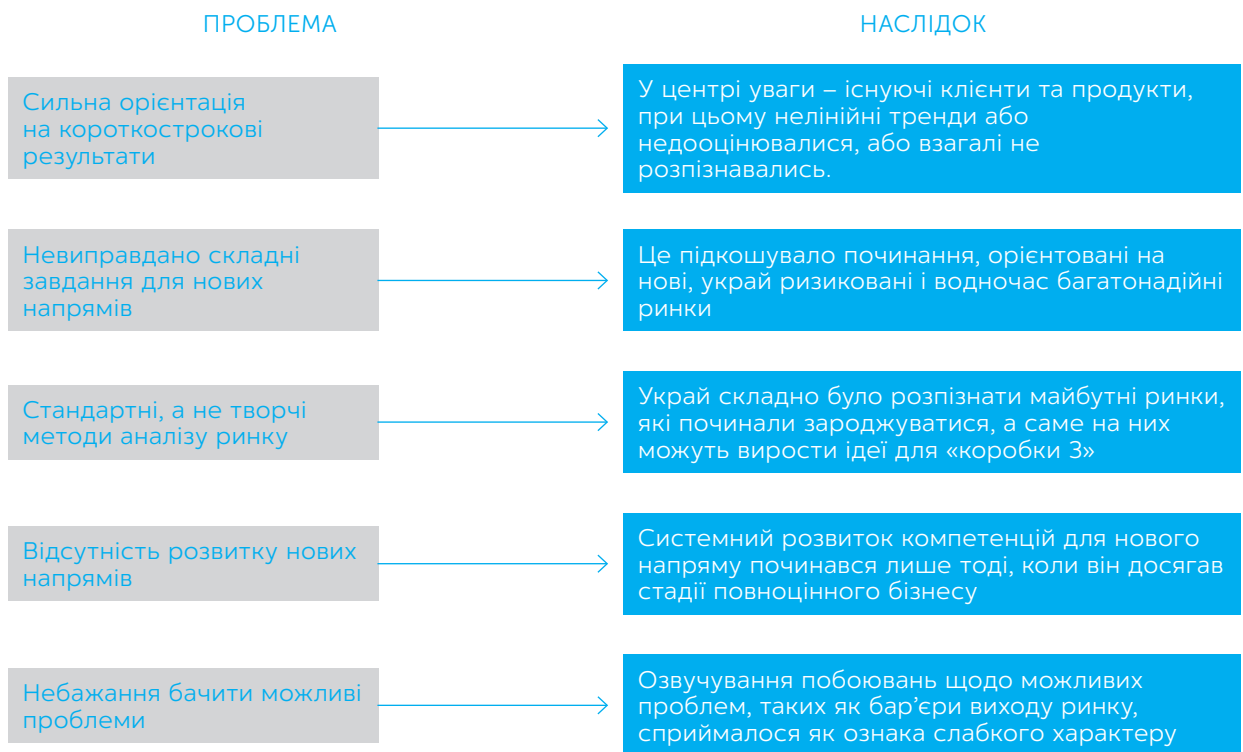
## Стан «коробки 2»

За словами автора, вибіркове «забування» починається з виявлення тих елементів «коробки 1», які можуть стати загрозою для втілення ідей з «коробки 3». Для цього керівництво компанії має знайти відповідь на запитання: які політики, системи оцінювання продуктивності чи інші аспекти діяльності мають бути забутими, щоб можна було просуватися вперед? У цьому може допомогти аудит «коробки 2».

Цей інструмент працює в такий спосіб. Запитайте себе, які з наведених нижче тверджень найточніше відповідають стану справ у вашій організації (оцініть кожен з них за п'ятибальною шкалою, де 1 – абсолютно не згоден, 5 – повністю згоден).

- 1 Ми просуваємо на управлінські позиції переважно власні кадри.
- 2 Наша культура є однорідною.
- 3 У нас сильна оргкультура.
- 4 Персонал працює в компанії протягом тривалого часу.
- 5 Ми наймаємо спеціалістів ззовні (тільки на нові вакансії) вряди-годи.

## Чому могла загинути компанія IBM



- 6 Навіть якщо ми наймаємо людей ззовні, то, прийшовши до компанії, вони опиняються під впливом сильних механізмів соціальної адаптації.
- 7 Протягом тривалого часу нас супроводжує постійний успіх.
- 8 Наше правило: «Якщо працює – не чіпай!»
- 9 Топ-менеджери мають тривалий стаж роботи в компанії.
- 10 Переважно наші топ-менеджери раніше працювали в галузі, де ми ведемо конкурентну боротьбу.
- 11 Управлінська команда нечасто поповнюється менеджерами ззовні.
- 12 Системи оцінки продуктивності орієнтовані на короткострокові фінансові показники.

Якщо сума балів складає 36 і більше, ваша організація має суттєві проблеми із «забуванням». Поміркуйте, які зміни можуть допомогти виправити ситуацію. Наприклад, вам варто звернути увагу на такі моменти:

- Як слід модифікувати організаційну структуру, системи й процеси компанії, щоб викоринити домінування ідеології «коробки 1»?
- Які зміни в рекрутингу дозволять розширити базу знань компанії (відійти від орієнтації лише на компетенції, необхідні для ведення та вдосконалення поточної діяльності)?
- Як слід трансформувати систему оцінки продуктивності діяльності, щоб стимулювати менеджмент, як вивчати нові можливості для нелінійного розвитку бізнесу («коробка 3»)?

• Які напрямки діяльності не приносять бажаного прибутку або не відповідають новому стратегічному курсу компанії?

Також бажано скласти список припущень, які лягли в основу сьогоdnішнього успіху фірми, і час від часу проводити дискусії з метою визначити, які з них можуть завадити компанії адаптуватися до майбутніх конкурентних умов. Наприклад, перетворення Hasbro на глобального гравця, який діє також у цифровому просторі, супроводжувалося «забуванням», зокрема, наступних основ початкового успіху компанії:

- ми – компанія, яка виробляє фізичні продукти;
- ми виробляємо ігри з довгим життєвим циклом, що відносяться до верхнього цінового сегменту і приносять високу маржу;
- дистрибуція здійснюється через традиційні роздрібні мережі;
- наші споживачі – діти віком до 15 років;
- наші ігри сприяють живому спілкуванню;
- ми функціонуємо на американському ринку.

### На шляху до гармонізації

З одного боку, стійкий успіх у «коробці 1» несе у собі перешкоди для ефективно-

го реагування на виклики «коробки 3». Але з іншого – він є обов'язковою умовою для втілення нелінійних інновацій. Інакше кажучи, перехід від поступального вдосконалення бізнесу до його радикального оновлення – це не стрибок з урвища, а рух надійним мостом через глибоку прірву. Щоб створити такий міст, необхідно досягти гармонізації всіх трьох «коробок». У книзі наводяться приклади компаній, яким вдалося цього досягти. Хоча такі організації дуже різні, їх об'єднує один основний принцип: темпи внутрішніх змін у них завжди вищі, ніж у зовнішньому середовищі.

За словами автора: «Створення нового бізнесу та оптимізація вже існуючого – це два кардинально різні управлінські завдання, які потребують абсолютно різних підходів, способів мислення, навичок. Проблемою є лише те, як одночасно робити і одне, і інше. Як гармонізувати два типи поведінкових моделей, які є однаково важливими для довгострокового успіху, але конфліктують між собою? Мета моделі «трьох коробок» – допомогти керівникам знайти відповіді на ці питання, а також дати структуру для формування майбутнього, не чекаючи, поки компанію до цього підштовхне чергова криза або конкурент, який несподівано з'явився» ●●