

«Подрывные» инновации, требующие участия генеральных директоров

Иногда генеральному директору или финансовому директору приходится принимать непосредственное участие в доведении «подрывной» инновации до успешного завершения. Это всегда справедливо, если перед компанией открывается возможность значительного роста, и когда провал означает полную капитуляцию перед конкурентом, который преуспеет с этой инновацией. Ниже приводятся четыре примера, когда необходимо прямое вмешательство генерального руководства:

История успеха №1:

Progressive Insurance и переход к ориентации на клиента

Лидер должен заставить остальную часть организации слушать клиента. Только так может начаться «одержимость клиентом». Питер Льюис, бывший генеральный директор компании Progressive Insurance, описал встречу с клиентами, которая подсказала ему идею знаменитой инновации по сбору информации о тарифах конкурентов. Льюис встречался с клиентами и выслушивал их жалобы об отсутствии конкуренции на рынке автомобильного страхования. Льюис, который каждый день сталкивался с жесткой конкуренцией, ответил: «Вы сошли с ума! У нас работает 350 страховых компаний. Если мы немного снизим цену, это радикально изменит направление бизнеса. Поэтому у нас есть конкуренция». Фактически он так разозлился, что чуть не вышел из офиса.

Но в конечном итоге Льюис получил послание от клиентов: они не верят в открытость отрасли и справедливость предложенных цен. В результате Льюис лично провел инновацию (собрал информацию о ценах конкурентов), несмотря на значительное сопротивление своей команды. Как вы думаете, получилась бы эта инновация, если бы у Льюиса не было прямой информации от клиентов и решительного настроя преодолеть препятствия?

История успеха №2. Dell и прямая связь с клиентом

До начала коммерческой эксплуатации Интернета, в 1992-1993 гг., Майкл Делл увидел, что крупнейшим клиентам требуется простой и удобный способ заказывать партии ПК с собственной конфигурацией и функциями. Делл побуждал маркетинговые и технологические группы компании искать способ установления связи с компьютерными клиентами, чтобы они могли напрямую размещать заказы на ПК со

своего рабочего места, каждый раз не связываясь с торговым представителем.

Первые прототипы системы передачи заказов были ужасными, если смотреть с позиций сегодняшнего дня. Компании Dell пришлось установить настольный компьютер у каждого крупного клиента с загруженными программами по оформлению заказов. Затем для обновления цен и данных о доступности и конфигурации приходилось каждую неделю передавать клиенту новую базу данных на zip-накопителе. Когда прототипы этой новой системы были установлены у крупнейших корпоративных клиентов Dell, реакция была довольно прохладной. На этом этапе инициатива могла угаснуть, и, на самом деле, многие менеджеры попытались ее убить. Но Майкл все равно требовал от своей команды удовлетворять эту потребность заказчиков. Когда Интернет стал коммерчески доступным, компания Dell оказалась к этому готова. Благодаря передовой автоматизации и цепи поставок, способной доставить любой продукт за три дня, затраты на дистрибуцию и комиссионные дилерам были сняты, и эта инновация процесса/модели бизнеса (стр. 78) обеспечила 30%-е ценовое преимущество, позволившее свергнуть Compaq как лидера отрасли.

История успеха №3.

Amazon и распределение ресурсов с ориентацией на клиентов

Поддержка и защита руководства должны распространяться на самые ранние стадии инновации. Джеф Безос из Amazon понимает, что статус-кво уничтожает все новое и инновационное: «Если у вас есть что-то большое — наш розничный бизнес, и что-то маленькое — наш зарождающийся бизнес — то очень трудно заставить людей сосредоточиться на малом, независимо от его стратегического значения. Люди невероятно заняты, и обычно у них в руках более крупная рыба, которую нужно поджарить».

Отдавая должное способности Amazon возвращать новые инновации, обратите внимание, что рыночный сегмент, представленный в 2000 г., сейчас составляет 28% от общего объема Amazon. Кроме того, Amazon сохранила способность вводить новые категории со скоростью около трех проектов в год в течение последних пяти лет, и впервые Джеф Безос сделал большой вклад в инновации Amazon в разных измерениях; при этом он всегда руководствовался законом «двух пицц» (обсуждение на стр. 121), создавая маленькие команды, что, в свою очередь, повышает творческий потенциал и позволяет работать быстро.

История успеха №4.

«Самая «подрывная» инновация XX века»

В ракете Minuteman, о которой рассказывалось на стр. 29, использовались дискретные транзисторы, что привело к появлению большой, тяжелой, энергоемкой системы навигации. Texas Instruments, столкнувшись с этим новым вызовом, получила контракт от военно-воздушных сил на поиск более легких и компактных альтернатив. Разработчик TI Джек Килби имел представление об интегральной схеме (ИС), и на основе его исследования армейские эксперты определили, что ИС может снизить вес и объем системы навигации в четыре раза и удвоить точность наводки. Таким образом, все будущее ИС зависело от удовлетворенности военно-воздушных сил США — а о блестящих перспективах ИС тогда еще никто не догадывался.

Теперь мы бы хотели обсудить роль, которую генеральный директор (или директор по инновациям) должен был сыграть в «подрывной» инновации. Технические проблемы при создании ИС начались почти сразу, и проект был полностью остановлен! Между Килби и президентом TI, Пэтом Хаггерти, было пять уровней менеджмента. Однако Хаггерти убрал всех с дороги и возглавил программу, сосредоточив свои огромные способности на неожиданных проблемах, угрожавших катастрофой⁷². TI выиграла и патент на ИС, и огромный контракт на выпуск Minuteman, победив технически более сильную команду Боба Нойса из Fairchild. Джек Килби позже получил Нобелевскую премию в области физики за эту разработку. TI сохраняла ведущее положение в области полупроводников в течение двадцати лет, до 1970х гг., когда злосчастный подход «Изобретено Не Здесь» помешал им вовремя разглядеть МОП-революцию (МОП — металоксидный полупроводник), и звание лидера отрасли бесповоротно перешло к Intel.

Рекомендация: мы понимаем, насколько занят генеральный директор, который часто руководит огромным предприятием, и что уровень внимания, требуемый в этих примерах, трудно совместим или даже опасен для бизнеса. Поэтому мы рекомендуем создать должность директора по инновациям, который будет выступать от имени генерального директора, и у которого будет время, энергия и энтузиазм проводить эти инициативы, как обсуждается в главе 8.

Качества руководителя, способствующего инновациям

Хорошее описание требуемых качеств лидера можно найти в книге Джима Коллинза *Good to Great*. Наш более чем 20-летний опыт работы

с руководителями подтверждает выводы Коллинза о том, что на самом деле означает лидерство. На основании его книги мы разработали список характерных особенностей, помогающих менеджерам успешно возглавлять инновации.

Общей целью является создание компании, способной воплощать и поддерживающие, и «подрывные» инновации. Для этого требуется:

Доверие: изменение предполагает риск, и люди пойдут на этот риск, только если они доверяют своим менеджерам. Руководитель, способствующий инновации, поддерживает процесс изменений и поощряет просчитанный риск. Руководитель, способствующий инновации, устанавливает доверие среди коллег и подчиненных, которых он или она поддерживает, и поощряет их усилия, спокойно принимает ошибки, стимулирует обучение и не боится людей, которые много достигли.

Интеллектуальное любопытство: мужество экспериментировать и выдавать новые идеи, давать семенам поддержку, необходимую для роста. Руководитель должен активно бороться с презрительностью и скрытой, но мощной силой предубеждения против «Изобретенного Не Здесь». Любопытство простирается от изучения горизонтов рынка до постоянных усилий по изучению сердца потребителя.

Честность: способность поставить успех компании на первое место, желание превратить свое дело в «дойную корову» для финансирования «подрывной» инновации.

Вера в лучшее будущее: руководитель не боится реальности, может признать, что сейчас дела идут не совсем хорошо, и честно отмечает, что показатели могли бы быть лучше — *намного* лучше. Это, в частности, означает сокращение времени разработки инновации на 50% и поддержание вдвое большего темпа роста на рынке, который он или она обслуживает.

Требовательность к результатам: он включает «горящую платформу» генерального директора в операционные планы и создает систему показателей и проверок, которая позволяет реализовать эти планы.

Знание требований Стремительной Инновации: он знаком с процессом Стремительной Инновации, понимает основные причины длительного времени выхода на рынок (согласно закону времени реализации проектов и закону вариации инновации) и поддерживает Стремительную Инновацию идеями, словами, делами и энергичными действиями. (Более подробно эти требования описаны в части II.)

Изучив несколько компаний, чьи инновации и стратегии роста позволили поддерживать стабильные темпы роста больше десяти лет, мы обнаружили, что их лидеры обладают качествами, которые генеральные директора требуют от своих руководителей подразделений.

С другой стороны, посмотрите на 90% компаний, которые не смогли обеспечить рост на уровне выше среднего больше десяти лет. Во всех случаях провал можно объяснить отсутствием *одного или больше* из этих лидерских качеств. Мы также обнаружили, что когда успешные компании меняли команду, нарушая эти принципы, то высокие доходы быстро исчезали.

Этот список — на самом деле напутствие Уоррена Баффета студентам МВА Колумбийского университета, перефразированное с учетом особенностей инновации:

У менеджера должны быть три качества:

- 1) интеллект,*
- 2) энергия,*
- 3) честность,*

и если у вас нет последнего, то первые два убьют вас!

Определение «горящей платформы»

На самом деле, в большинстве компаний инновация и процессы роста не поддерживаются на должном уровне. Как рак, неэффективная инновация тихо убивает потенциальный рост доходности и операционную прибыль. Неэффективные разработчики обвиняют в своих неудачах нерациональных клиентов и конкуренцию, вместо того, чтобы посмотреть на настоящего виновника: отсутствие лидерских качеств, плохое понимание клиента, длительное время разработки, отсутствие дифференциации, неразвитые операционные инновации, недостаточный контроль затрат в течение жизненного цикла, или свое нежелание выполнять сложные задачи по изменению внутренних подходов, политик и процессов.

И как рак, неэффективная инновация распространяется по всей организации. Неэффективную инновацию часто выявляют слишком поздно, когда катастрофическое событие внезапно ставит под угрозу жизнь пациента. Некоторые компании, такие как TI, Xerox, Intel (вспомните микросхемы памяти) и IBM, к счастью, победили свой рак и вернулись к жизни — но многим другим это не удалось. Тем не менее, даже после катастрофы, на краю гибели, процесс восстановления не

всем нравится и, определенно, это не тот риск, которого заслуживают акционеры.

Стремительная Инновация предусматривает критически важные стратегические действия, которые под силу только высшему руководству, и которые часто нельзя делегировать. В части II рассматривается ряд политик и практик, составляющих Стремительную Инновацию, но прежде чем вы перейдете к реализации, остановимся на гораздо более важном вопросе — определении «горящей платформы», то есть разъяснении простыми словами, что ваша компания *должна* получить от инновации. Вспомните лаконичное послание Джеффа Иммельта компании GE («Мы всего за минуту от товарной катастрофы!»). Whirlpool говорит: «Инновация везде и от каждого». И, возможно, вы слышали, что «ДНК Apple — это инновация».

На пути стремительного инновационного роста существует столько потенциальных и часто скрытых преград, что мы рекомендуем менеджерам собраться за пределами офиса, чтобы обсудить темпы роста и ROIC, необходимые для значительного повышения акционерной стоимости, на следующий день изучить процесс Стремительной Инновации, а затем продумать вызовы, с которыми может столкнуться их организация в ходе практического воплощения.

До такой встречи соберите данные о:

- текущем соотношении поддерживающей и «подрывной» инновации и значительных утраченных возможностях;
- измерениях инновации;
- упущениях, с указанием темпов органического роста и ROIC за последние пять лет для вас, ваших основных конкурентов и рынка в целом;
- процентной доле доходов от инновации в каждом из трех измерений за последних пять лет, с оценкой потенциальных возможностей на будущее;
- рассчитайте, какими были бы ваши финансовые показатели за последние пять лет, если бы время

Как получить нужных людей

Если менеджеры или другие лидеры вашей компании *не* могут стать движущей силой инновации, то именно генеральный директор должен последовать совету Джима Коллинза из книги *Good to Great*:

Возьмите на борт нужных людей и избавьтесь от балласта

разработки инновации сократилось на 50%, а количество успешных проектов увеличилось на 80%; определите, какие изменения инновации были бы затронуты;

- оцените полученную экономическую прибыль в процентах для каждого центра прибыли;
- рассчитайте новую цену акций.

Такой ретроспективный анализ нужен не для обвинения, а скорее чтобы оценить возможное и реальное положение вещей. Вспомним великую японскую пословицу: *«Когда наступает наилучший момент, чтобы посадить дерево? 20 лет назад! Когда наступает второй наилучший момент, чтобы посадить дерево? Сегодня!»*

На основании этих данных вы увидите, что вы *могли бы достичь намного лучших* результатов, чем сейчас, и вы получите основу для создания вашего «мобилизационного» послания. Это послание должно включать показатель, понятный для всех, например: ***Наша цель — достичь 10% органического роста в день с $ROIC > WACC + 5\%$.***

Альтернативой будет принадлежность к 90% компаний, не способных поддерживать среднюю доходность больше десяти лет.

Создав «мобилизационное» послание и добившись участия руководства, вы готовы к развертыванию инновации, которое обсуждается в части II этой книги.

72 В качестве примера можно привести случай, когда для соединения алюминиевых наплавов на микросхемах использовались золотые нити. Частота отказов достигала катастрофического уровня, и положение становилось тем хуже, чем дольше вы испытывали микросхему! Проблема постепенно нарастала, ее невозможно было выявить электронными средствами, но рано или поздно она приводила к поломке машины. Решение требовало грамотного металлургического подхода, а в то время металлургия была далеко не «ключевой компетенцией»!