



Расстановка проектов по приоритетности на стадии разработки

Отделяя лидеров от неудачников

- С какими основными проблемами сталкивается компания в процессе расстановки проектов по приоритетности?*
- Какие методы следует использовать, чтобы отсеять плохие идеи?*
- Каким действиям лучше отдать приоритет?*
- Какие прочие факторы влияют на приоритеты в проектах?*

В условиях растущей конкуренции и сокращения бюджетов компании не могут продолжать направлять усилия на десяток проектов одновременно в надежде, что хотя бы некоторые из них будут успешными. Необходим новый метод расстановки проектов по приоритетности

при разработке, позволяющий выделить инициативы, которые принесут наибольшую потребительскую ценность, а значит и доходы.

В предыдущей главе мы описали, как компании могут добиться роста продаж своих уже существующих товарных линий, обращая внимание потребителя на недополученные им желаемые результаты, которые реализует данный товар, то есть донося до потребителя реальную ценность продукта. Это хороший источник краткосрочного роста, потому что он требует изменений лишь в информационной системе, а не в самом продукте. Чтобы продлить рост до среднесрочного, компании, взявшие на вооружение результативный подход, должны изучить десятки своих проектов, находящихся на стадии разработки, и определить, какие из продуктов, характеристик, идей и инициатив наилучшим образом соответствуют оставшимся недополученным желаемым результатам. Определив их, компания должна задействовать ресурсы, необходимые для быстрого вывода этих продуктов на рынок.

Как было сказано ранее, это именно то, что сделал производитель ангиопластических баллонов Cordis, когда обнаружил, что протез сосуда, который был одним из сорока проектов на стадии разработки, точно ориентирован на один из наиболее важных недополученных желаемых результатов — минимизацию вероятности того, что кровеносные сосуды вновь сузятся после проведения операции. Cordis перераспределил ресурсы таким образом, чтобы вывести протезы кровеносных сосудов на рынок раньше конкурентов. Компании удалось это сделать, и Cordis стал лидером рынка.

В данной главе описан седьмой шаг процесса результативных инноваций — расстановка по приоритетности товаров и услуг, находящихся на стадии разработки. Теория, лежащая в основе методики этого процесса, достаточно проста. Товары и услуги, успешно реализующие намеченные возможности на рынке (то есть ориентированные на неудовлетворенные результаты потребителей), должны получить больший приоритет и ресурсы для быстрого выхода на рынок. Те же продукты, которые не справляются с реализацией рыночных возможностей, должны быть пересмотрены и, возможно, их производство должно быть остановлено уже на стадии разработки. Используя такой подход, компания способна достичь одновременно трех важных бизнес-задач. Она может вывести на рынок успешный продукт, пользующийся спросом у

потребителей, сделать это более быстро, а также уменьшить ненужные расходы на разработку бесперспективных продуктов. Результатом будет очевидное конкурентное преимущество — больше успешных продуктов на рынке за меньшее время и с более низкой стоимостью.

С какими проблемами сталкиваются компании в процессе расстановки проектов по приоритетности?

Мы часто обнаруживаем, что компании имеют намного больше R&D-инициатив в процессе разработки, нежели запланировали. Довольно привычно видеть фирму с 20-200 проектами одновременно на различных стадиях разработки. Слабый механизм отбора часто не позволяет отсеять безуспешные идеи и концепции. Изучая то, как компании обычно расставляют по приоритетности проекты на стадии разработки, мы обнаружили, что данный процесс часто неэффективен, так как компании:

- *не могут определить, какие концепции будут направлены на рыночные возможности;*
- *чувствуют потребность братья за все проекты, чтобы не упустить успешные;*
- *находят сложным для себя закрыть проект, если он уже был профинансирован;*
- *не способны привлечь ресурсы, необходимые для быстрого вывода проекта на рынок.*

Все эти проблемы могут быть в большей степени решены с использованием результативного подхода к инновациям.

Проблемы с выявлением концепций, реализующих рыночные возможности

Корень проблемы кроется в незнании того, какие возможности существуют на рынке. Большинство компаний не знают желаемых своими потребителями результатов (уж точно не все из них)

или того, какие из этих результатов наименее полно реализованы. В результате компании вынуждены использовать другие методы в расстановке проектов по приоритетности. Они пытаются строить догадки, часто полагаясь в основном на исходные данные, полученные от отдела сбыта. В отделе сбыта считают, что знают, какие характеристики нужны товару для победы в конкурентной борьбе. Организации также часто ориентируются на желания своих руководителей и лидеров, продвигающих собственные проекты. Они могут реагировать на новые действия конкурентов, выводя ресурсы из своих потенциально прорывных проектов, даже не зная точно, что конкуренты ориентированы на реальные возможности.

Потребность охватить все проекты

Так как компании не знают, где на рынке существуют возможности, они часто чувствуют потребность инвестировать в чрезмерное число инициатив в надежде, что по крайней мере некоторые из них будут успешными. Они верят, что подобная стратегия минимизирует риск отстать от конкурентов. Если конкурент инвестирует в определенную отрасль, компании часто считают нужным провести такие же инвестиции, но не потому, что они знают о правильности шага конкурента, а потому что не знают наверняка о его неправильности. Когда у руководителя высшего звена или уважаемого менеджера проектов рождается идея, кажущаяся хорошей, компании чувствуют потребность инвестировать в нее не потому, что они точно знают о будущем резонансе между этим проектом и потребителями, а потому что не могут с уверенностью сказать о его будущей безуспешности.

Цена подобной стратегии довольно высока. Будучи вынужденной делать ставки на все подряд, компания истощается, поскольку распыляет свои ресурсы на непрекращающийся поток идей, каждая из которых требует внимания и энергии.

Проблемы с прекращением проектов

Многое было написано о том, насколько трудно прекращать проекты на стадии разработки. В феврале 2003 года в статье из Harvard Business Review под названием «Почему неудачные проекты так трудно остановить?» профессор менеджмента Изабель

Ройер сказала, что многие проекты трудно остановить из-за «пылкой и широко распространенной веры менеджеров в неотвратимость невероятного успеха их проектов». Согласно Ройер, желание верить во что-либо заложено в нас. Увлеченность и избыток чувств, связанные с проектом, обычно исходят от лидера проекта, человека, чья твердая убежденность в успехе проекта часто базируется на предчувствии, нежели четких доказательствах. Увлеченность лидера начинает распространяться, так как окружающие тоже хотят верить, особенно если лидер харизматичен и имеет хорошие связи в компании. В результате сентиментальные настроения тоже распространяются в организации, часто до самого высокого уровня, с каждым разом усиливаясь. Эта динамика делает прекращение проекта сложным, даже если есть предпосылки к его провалу. Менеджеры неторопливы в возвратных действиях, поскольку верят, что, приложив немного больше усилий и средств, они могут сделать проект невероятно успешным.

Неспособность привлечь достаточно ресурсов для быстрого вывода проекта на рынок

Так как компании склонны инвестировать в большее количество проектов одновременно, нежели следовало бы, они вынуждены распылять ограниченные ресурсы на каждый из проектов. В результате лишь некоторые проекты получают необходимые ресурсы и внимание для быстрого развития. Проекты развиваются слабо, что дает шансы более смышленным конкурентам. Такой недисциплинированный подход к инновациям стоил компаниям, входящим в список Fortune 1000, более \$50 млн. в год, растраченных на R&D и отвлеченных от возможностей, которые действительно стоило использовать.

Какой метод используется, чтобы отделить лидеров от неудачников?

Метод, который мы разработали для расстановки проектов по приоритетности на стадии разработки, требует от компании:

- *наличия четкого понимания желаемых результатов потребителя;*
- *знания того, какие из этих результатов наиболее важны и наименее удовлетворены;*
- *определения и нацеливания на возможности, к которым стоит прилагать усилия.*

В главах с первой по пятую описано, как придти к этому этапу инновационного процесса. Теперь у нас на руках есть вся необходимая информация, и мы можем приступить к расстановке проектов по приоритетности.

Процесс оценки состоит из четырех базовых шагов. Прежде всего компания должна определить, какие проекты и инициативы стоит оценивать, затем она должна выбрать команду для выполнения оценки, на третьем этапе команда проводит оценку, на четвертом — оценивает результаты.

Выявление проектов и инициатив, которые стоит оценивать

Все проекты и инициативы в разработке, предназначенные для целевого рынка, должны быть рассмотрены как часть оцениваемого набора. Инициативы могут включать полную замену продукта, использование технологии нового поколения, добавление характеристик продукту или другие идеи и концепции, которые на данный момент финансируются. Возможно, что новая характеристика будет направлена на несколько недополученных желаемых результатов потребителя одновременно, в то время как полная замена продукта не достигнет ни одной из них. В таком случае необходимо активизировать разработку такой характеристики, проект же замены продукта — остановлен.

Выбор команды для проведения оценки

Для проведения оценки компании обычно привлекают диверсифицированную команду компетентных и объективных людей из функционально различных направлений компании (R&D, маркетинг, продажи и др.), а также людей, не работающих в ней (консультантов, потребителей и партнеров). Цель выбора команды — убежденность в

том, что противоположные точки зрения будут рассмотрены. Вы же не хотите, чтобы лидер проектов был единственным человеком, который оценивает свой же проект.

Оценка инициатив

Каждую конкретную инициативу следует оценивать отдельно от остальных по ее способности реализовать каждый из желаемых результатов покупателя: для каждого результата команда оценивает уровень удовлетворенности потребителя данной инициативой. В частности, команда задается вопросом «Какой процент покупателей оценит свою удовлетворенность на уровне 4-5 по пятибалльной шкале, где 5 означает полную удовлетворенность, а 1 — полную неудовлетворенность?». Если они придут к выводу, что 50% потребителей дадут оценку в 4-5 баллов, значит результат получает показатель удовлетворенности 5,0. Если они приходят к выводу, что 75% потребителей оценивают удовлетворенность на уровне 4-5, тогда продукт имеет показатель удовлетворенности 7,5 и так далее.

Рассмотрим табл. 7.1, где представлен пример производителя капельниц, который оценивает четыре инициативы, две из которых — новые характеристики продукта, а две другие — новые продукты. Желаемые результаты и числа изменены с целью сохранения конфиденциальности данных. Напомним, что хотя здесь может быть от 50 до 150 результатов, компания нацеливается только на удобные для роста и инноваций, поэтому лишь некоторые из них отображены здесь.

Сперва члены команды оценивают, насколько они верят в то, что новая характеристика продукта (характеристика 1 — увеличение размеров резервуара) удовлетворяет желание минимизировать потери лекарства при подготовке капельницы. Если один или более человек в команде приходят к выводу, что характеристика могла бы увеличить уровень удовлетворенности, к примеру, до 5,6 они должны объяснить остальным членам группы, почему считают, что эта характеристика приведет к большей удовлетворенности, нежели в текущем состоянии на уровне 4,2 (колонка 4). Член команды, который считает, что характеристика 1 принесет меньшую удовлетворенность, нежели текущий продукт, также должен привести рациональные доводы сво-

Таблица 7.1. Расстановка проектов по приоритетности

Цели потребителя в использовании капельницы	Важность	Удовлетворенность	Возможности	Показатель удовлетворенности			
				Инициатива новой характеристики продукта		Инициатива нового продукта	
				Характеристика 1	Характеристика 2	Продукт 1	Продукт 2
Минимизация потерь лекарства во время подготовки капельницы	9,3	4,2	14,4	4,2	4,2	3,8	7,3
Минимизация времени на отмеривание необходимой дозы лекарства	9,3	5,3	13,3	5,3	5,3	4,6	6,9
Минимизация времени на проверку содержимого резервуара	8,6	4,4	12,8	4,4	4,4	4,4	6,2
Увеличение точности введения лекарства	9,5	6,9	12,1	6,9	6,9	6,5	7,9
Минимизация частоты замены лекарства	8,7	5,7	11,7	7,8	5,7	6,6	6,8
Минимизация вероятности ошибки в расчете при изменении дозы лекарства	8,5	5,5	11,5	5,5	5,5	5,5	6,5
Минимизация времени на определение причины тревоги	8,3	6,2	10,4	6,2	7,5	6,2	6,3
	Удовлетворенность = 38,2			40,3	39,5	37,7	47,9

ей оценки. В результате команда достигает консенсуса относительно величины показателя. В нашем случае члены команды пришли к выводу, что большие размеры резервуара не приведут к увеличению способности потребителя минимизировать количество потерь лекарства при подготовке капельницы, характеристика получает такой же рейтинг, как и у существующего продукта, то есть 4,2.

Затем команда оценивает свою веру в то, насколько характеристика 1 удовлетворяет желание потребителя минимизировать время на отмеривание необходимой дозы лекарства, второй результат в списке. Процедура продолжается, пока характеристика 1 не будет оценена по всем намеченным желаемым результатам. Выходит, что единственный желаемый результат, чей уровень удовлетворенности увеличится при использовании большего резервуара, — это минимизация частоты, с которой лекарство должно быть заменено. В данном случае команда согласилась с тем, что уровень удовлетворенности будет значительно повышен, и дала оценку 7,8 характеристике 1. После характеристика 2, продукт 1 и продукт 2 были оценены аналогичным образом. Каждый раз, когда команда дает инициативе оценку выше текущей, она должна указать, какие уникальные черты и атрибуты позволяют говорить о более высокой оценке. Это дает возможность добиться объективности в процессе инноваций.

Оценка результатов

Результаты инициатив нового продукта оцениваются иначе, нежели результаты инициатив новых характеристик продукта. Предполагается, что инициативы нового продукта затронут значительное число желаемых результатов потребителя. Собственно говоря, концептуально правильный продукт должен ориентироваться на все недообслуженные результаты. В табл. 7.1 мы видим: продукт 1 плохо справляется с реализацией намеченных желаемых результатов, и команда пришла к выводу, что он приведет к более низкой общей оценке (37,7), нежели текущий продукт (38,2). С другой стороны, продукт 2 хорошо справляется с реализацией намеченных желаемых результатов, и получил общую оценку 47,9 балла. (Общая оценка — это сумма показателей удовлетворенности по каждому из результатов. Более сложный подход может быть использован, если рассматривать взвешенные показатели возможностей. Но чтобы упростить понимание, мы описываем менее сложный метод.) Исходя из такой простой оценки мы можем прийти к выводу, что продукт 2 должен получить увеличение финансирования, в то время как работу над продуктом 1 следует прекратить.

В отличие от нового продукта новые характеристики не предполагают реализации многих желаемых результатов потребителя.

Оценивая характеристику, имеет смысл рассматривать ее способность реализовывать отдельные намеченные результаты, нежели смотреть на общий показатель характеристики. К примеру, характеристика 1 — большой резервуар — затрагивает только способность потребителя минимизировать частоту, с которой лекарство должно быть заменено, но реализует этот результат очень хорошо. Подобным образом характеристика 2 — формулировка запутанных кодированных сообщений об ошибке на языке, понятном медицинской сестре, — оказывает значительное влияние на минимизацию времени для определения причины тревоги. Обе этих характеристики заслуживают финансирования, так как приносят дополнительную потребительскую ценность.

В дополнение, если мы рассмотрим более детально продукт 2, то увидим, что он достаточно плох в минимизации частоты смены лекарства или минимизации времени на определение причины тревоги. Таким образом, разработчики должны рассмотреть придание продукту 2 характеристик 1 и 2, поскольку это привнесет значительную потребительскую ценность в продукт.

Если компания обнаруживает, что какая-либо инициатива достаточно хорошо реализует большую возможность, как это было с Cordis при оценке протеза сосуда, то имеет смысл придать этой инициативе наибольший приоритет, ведь результатом может стать создание нового, высокоприбыльного, продукта. Если компания видит, что инициатива может быть значительно улучшена некоторыми существенными изменениями, как в примере с капельницами, то такие изменения должны быть включены и профинансированы. Если компания обнаружила, что определенные инициативы не справляются с реализацией намеченных возможностей, то их финансирование должно быть прекращено. Может существовать масса возможностей, но цель остается постоянной — определить, какие инициативы приносят ценность, и быстро вывести их на рынок.

Какие действия должны получить наибольший приоритет?

Выбрав определенный набор результатов среди всего множества, компания может определить несколько важных моментов, каса-