

Как люди, так и компании становятся богаче не от того, что владеют идеями – даже самыми блестящими! - а от того, что блестяще применяют идеи – даже самые посредственные!

Инновация ради инновации не только рискованна. Для большинства компаний инновации как метод развития бизнеса просто НЕ ПРИВОДЯТ к желаемому результату. Чаще всего для них это БЕСПОЛЕЗНЫЙ путь к растрате ресурсов.

Результаты исследования 1 300 крупных американских корпораций в 55 отраслях, проведенное в 2005 году компанией Booz Allen Hamilton, свидетельствуют: 80% стоимости, созданной этими корпорациями в течение с 1965 по 1995 год, получено за счет эффективного применения ими всего лишь четырех идей. Причем, идей, сформулированных не этими корпорациями, но повторенных ими в разных отраслях. В списке этих идей на первом месте стоит та, которую знают все: эффективная организация продаж в форме крупной и обладающей растущим влиянием розницы.

Действительно, оформление места принятия решения о покупке товара в формате супермаркета, быть может, не самая оригинальная на свете идея, но в том-то и изюминка, что применимость ее практически неограниченна! Супермаркет бытовой техники, супермаркет радиоэлектроники, супермаркет страховых полисов – все эти решения обогатили своих владельцев. И все они базируются на одной идее!

Поразительно, но, невзирая на это, количество компаний, стремящихся к развитию через инновации, поражает. Количество водочных брендов исчисляется тысячами, и ни один, даже самый лояльный потребитель, не в состоянии перечислить все названия напитка полюбившегося производителя. Что лежит в основе такого стремления к использованию инноваций? Ведь большинству собственников и руководителей компаний хорошо известна формула достижения успеха в бизнесе: повышение рыночной стоимости компании достигается благодаря увеличению объема продаж продукции. Следовательно, первоочередными должны быть действия, направленные на максимизацию продаж СУЩЕСТВУЮЩИХ продуктов, и ТОЛЬКО затем нужно думать о выводе на рынок новых.

Читатель, изучивший книгу Серджио Зимана, уже знает ответ на это вопрос: чаще всего за решением о выводе новых продуктов лежит неспособность менеджмента разобраться в истинных проблемах неудовлетворительных продаж существующих продуктов. Это напоминает болезнь, причем инфекционного свойства. Практика управленческого консультирования свидетельствует, что этой инфекцией заражается все большее количество новых собственников и менеджеров на постсоветском пространстве. В чем же лекарство? Рецепт от Зимана насколько радикален, насколько и прост: чаще всего источник роста бизнеса находится не в большом количестве новшеств, а в регулярных обновлениях!

В чем причины того, что именно ОБНОВЛЕНИЕ является лучшей альтернативой ИННОВАЦИЯМ? Суть различия между этими двумя подходами обусловлена

принципиально разными концепциями, которые лежат в их основе. Сторонники инноваций видят источники роста компании в использовании активов и ключевых компетенций и руководствуются следующей формулой: «Сначала необходимо выяснить, какой продукт мы сможем производить, а затем посмотрим, кому сможем его продать». В то же время сторонники обновления исходят из глубокого понимания сущности бизнеса компании и исповедуют диаметрально противоположный подход: «В первую очередь необходимо выяснить, какой продукт из тех, что мы сможем продать на рынке, соответствует сущности нашего бизнеса, и только после этого можно приступать к анализу возможности его производства». Первый путь приводит к частым инновациям и возникновению проблем в компании. Второй путь обеспечивает регулярные обновления и органичный рост бизнеса.

Что значит обновление? Это значит, что вместо ПЕРЕОРИЕНТАЦИИ существующих материальных активов и ключевых компетенций компании на выпуск НОВОГО ПРОДУКТА необходимо сосредоточить усилия на СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ операций с этими активами, выполняемых в процессе производства СУЩЕСТВУЮЩИХ ПРОДУКТОВ компании. Следует уяснить, что основное отличие между инновациями и обновлением состоит не в желаемых результатах, а в подходе к их получению.

Маятник управленческой практики качнулся в противоположную сторону: на смену концепции «творческого разрушения» приходит парадигма «созидательного обновления». Книга Серджио Зимана «Обновление как альтернатива инновациям» - это яркое свидетельство того, что на пути успешного обновления бизнеса не существует финишной черты, если вы научитесь находить правильные ответы на такой простой и одновременно сложный вопрос: «Если бы я захотел начать свой бизнес и создать такую же компанию, как ваша, что я должен был бы сделать?»

Юрий Наврузов,  
управляющий партнер консалтинговой компании  
Netton Consulting Group

[www.netton.com.ua](http://www.netton.com.ua)

Киев, Украина