

КЛЕЙТОН КРИСТЕНСЕН

Тедди Холл, Карен Диллон
и Дэвид Данкан



ЗАКОН УСПЕШНЫХ ИННОВАЦИЙ

 **альпина**
ПАБЛИШЕР | бизнес

Зачем клиент
«нанимает» ваш продукт
и как знание об этом помогает
новым разработкам

КЛЕЙТОН КРИСТЕНСЕН

Тедди Холл, Карен Диллон
и Дэвид Данкан



ЗАКОН УСПЕШНЫХ ИННОВАЦИЙ

 альпина | бизнес
ПАБЛИШЕР

Зачем клиент
«нанимает» ваш продукт
и как знание об этом помогает
новым разработкам

**Клейтон Кристенсен, Карен
Диллон, Тедди Холл, Дэвид Данкан**

**Закон успешных инноваций: Зачем
клиент «нанимает» ваш продукт и
как знание об этом помогает новым
разработкам**

Закон успешных инноваций

ЗАЧЕМ КЛИЕНТ «НАНИМАЕТ»
ВАШ ПРОДУКТ И КАК ЗНАНИЕ ОБ ЭТОМ
ПОМОГАЕТ НОВЫМ РАЗРАБОТКАМ

Клейтон Кристенсен

ТЕДДИ ХОЛЛ, КАРЕН ДИЛЛОН
И ДЭВИД ДАНКАН

Перевод с английского



Москва
2017

Переводчик *Е. Бакушева*
Редактор *А. Черникова*
Руководитель проекта *А. Василенко*
Корректор *О. Улантикова*
Компьютерная верстка *А. Абрамов*
Дизайн обложки *С. Хозин*

© 2016 by Clayton M. Christensen, Ridgway Harken Hall, Karen Dillon, and David S. Duncan.

Published by arrangement with HarperBusiness, an imprint of HarperCollins Publishers

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2017

Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).

* * *

Введение

Зачем нанимать эту книгу?

Эта книга о прогрессе.

Да, она об инновациях и о том, как овладеть этим искусством. Но в своей основе эта книга о борьбе, которую мы ведем ради прогресса в жизни.

Если вы похожи на многих предпринимателей и руководителей, слово «прогресс» вряд ли ассоциируется у вас с попытками инноваций. Скорее, вы помешаны на создании идеального продукта с идеальной комбинацией качеств и полезных свойств, привлекающих потребителей. Или беспрестанно пытаетесь совершенствовать уже имеющиеся продукты, чтобы они приносили больше прибыли и выгодно отличались от конкурентных аналогов. Вы *думаете*, что точно знаете, что придется по душе вашим клиентам, но в действительности все делается по большей части на авось. Сделайте побольше ставок, и – при некотором везении – какая-нибудь из них обернется выигрышем.

Но так вовсе не обязательно должно быть, не тогда, когда вы по-настоящему понимаете, что *побуждает* покупателей совершать свой выбор. Инновации могут оказаться куда более предсказуемыми – и куда более прибыльными, – но только если вы начнете думать о них в ином ключе. Они связаны с *прогрессом*, а не продуктами. Так что если вы устали тратить свои и корпоративные ресурсы на проекты, толку от которых один пшик; если вы хотите создавать товары и услуги, которые клиенты точно будут покупать, да еще и платить за них *большие деньги*; если вы хотите конкурировать – и побеждать тех, кто отдает успех инноваций на откуп удаче, читайте дальше. Эта книга, плюс ко всему, поможет вам двигать прогресс.

Совершенствуясь в ошибках

Сколько я себя помню, для многих компаний по всему миру инновации относились к числу важнейших приоритетов – и были при этом величайшим разочарованием. В ходе недавнего опроса McKinsey 84 % руководителей со всего мира признали, что инновации играют исключительно важную роль в их стратегии развития. Тем не менее 94 % выразили свое недовольство успехами в этой области. Большинство людей согласно с тем, что *огромному числу* инноваций недостает амбиций, и данный факт остается неизменным на протяжении десятилетий.

На бумаге эти слова кажутся бессмысленными. В распоряжении компаний никогда еще не имелось столько хитроумных приемов и средств, а для достижения целей, связанных с инновациями, задействуются как никогда масштабные ресурсы. В 2015 году, согласно статье в *strategy + business*^[1], тысяча открытых акционерных компаний потратила только на исследования и разработки \$680 миллиардов, что на 5,1 % превысило прошлогодний показатель.

И никогда еще компании не знали так много о своих покупателях. Революция в сфере обработки больших данных значительно повысила разнообразие, объем и скорость сбора данных, равно как и сложность применяемых для этого аналитических инструментов. Надежды на эти данные возлагаются поистине колоссальные. В 2008 году тогдашний редактор журнала *Wired* Крис Андерсон произнес знаменитую фразу: «Корреляций вполне достаточно»^[2]. Мы можем, подразумевал он, разрешать проблемы инноваций за счет грубой силы огромной лавины данных. С тех пор как Майкл Льюис задокументировал небывалый успех команды «Окленд Атлетикс» в книге *Moneyball*^[3] (кто *знал*, что процент занятия базы служит более точным показателем для оценки наступательных качеств игрока, чем средний коэффициент результативности отбивания?), компании пытаются отыскать moneyball-эквивалент данных о клиентах, который приведет их к успешным инновациям. Но мало кому это удалось.

Инновационные процессы во многих компаниях структурированы и упорядочены, и для их применения требуется высочайший

профессионализм. В большинстве компаний они не обходятся без поэтапных процессов с точками контроля, ускоренных итераций, сдержек и противовесов. Риски тщательно просчитываются и снижаются. Инновационные технологические решения изобилуют такими принципами, как 6 сигм, так что теперь у нас есть четкие критерии оценок и жесткие требования к новым продуктам, которые необходимо соблюдать на каждом этапе их создания. Со стороны кажется, будто все изменения в компаниях происходят точно по науке.

Но для большинства из них инновации продолжают оставаться болезненными попытками действовать наугад. Хуже того, вся эта деятельность создает *иллюзию* прогресса, на самом деле его не обеспечивая. Компании расходуют все больше, добиваясь только скромных дополнительных инноваций, терпя неудачу с прорывными, критичными для долгосрочного и стабильного развития. Как заметил Йоги Берра: «Мы проиграли, но зато хорошо провели время!»

Так в чем же загвоздка?

Основная проблема кроется в следующем: огромные массивы информации, собираемые компаниями, не организовываются таким образом, чтобы достоверно предсказывать успех тех или иных идей. Вместо этого данные говорят лишь о том, что «этот клиент похож на того», «этот продукт обладает такими же техническими характеристиками, как и тот», «эти люди вели себя точно так же в прошлом» или «68 % покупателей говорят, что предпочитают вариант А варианту Б». Но подобная информация, по сути, не указывает на то, *почему* клиенты делают именно такой выбор.

Позвольте мне это проиллюстрировать. Давайте познакомимся. Клейтон Кристенсен. Шестидесяти четырех лет. Метр девяносто два сантиметра ростом. Шестнадцатый размер обуви. Мы с женой отправили в колледж всех своих детей. Я живу в пригороде Бостона и езжу на работу на минивэне марки Honda. У меня имеется множество других характеристик и качеств. Но они не *побудили* меня выйти и купить сегодняшний выпуск *The New York Times*. Должна иметь место корреляция между некоторыми характеристиками и готовностью клиентов купить *Times*. Но эти характеристики не *побуждают* меня приобретать газету – или *любой* другой продукт.

Если компания не понимает, *почему* в определенных обстоятельствах я «нанимаю» ее продукт – и почему в других

обстоятельствах выбираю иной, – ее данные^[4] обо мне или похожих на меня людях^[5] вряд ли поспособствуют созданию для меня какой-либо инновации. Заманчиво верить в то, что мы можем подмечать важные закономерности и перекрестные ссылки в имеющихся совокупностях данных, но это вовсе не означает, что одно влечет за собой другое. Как подчеркивает Нейт Сильвер, автор книги «Сигнал и шум. Почему одни прогнозы сбываются, а другие – нет»^[6]: «Продажи мороженого и лесные пожары находятся в определенной связи, поскольку и первые, и вторые чаще случаются в период летней жары. Но между ними нет причинно-следственной связи. Вы не устраиваете пожар в парке Монтаны, покупая стаканчик мороженого».

Разумеется, никого не удивит заявление о том, что корреляция не равна причинности. Но хотя большинству компаний это известно, не думаю, что они руководствуются в своих действиях знанием о различии. Их *устраивает* корреляция. Так руководителям спокойнее спится по ночам.

Однако корреляция не отражает то единственное, что имеет наибольшее значение в инновациях, – причины, объясняющие, *почему* я приобретаю определенное решение. Тем не менее мало кто из новаторов выстраивает свою основную линию вокруг установления *причины*. Вместо этого они бросают все силы на то, чтобы сделать свой продукт лучше и прибыльнее аналогов конкурента – или отличным от них.

Как однажды заметил Эдвардс Деминг, отец движения по управлению качеством, изменившего производство: «Если вы не понимаете, как задавать правильный вопрос, то ничего не узнаете». Несколько десятилетий наблюдая, как терпят крах великие компании, я пришел к выводу, что стоит задать более подходящий вопрос: *на какую работу вы нанимаете данный продукт?*

Мне кажется, это четкий вопрос. Приобретая продукт, мы, по сути, «нанимаем» его для выполнения той или иной работы. Если он хорошо справляется со своей задачей, мы нанимаем его снова. Если же он напортачит, мы «увольняем» его и принимаемся искать другой продукт для разрешения проблемы.

Каждый день с нами происходит множество событий. На нас сваливаются дела, которые необходимо выполнять. Одни из них незначительны («скоротать время в очереди»), а другие – серьезны

(«перейти на более интересную работу»). Некоторые всплывают неожиданно («подготовиться к встрече за городом после потери авиакомпанией моего багажа»), другие возникают регулярно («собирать здоровый вкусный обед для дочери в школу»). Когда мы осознаем необходимость выполнения работы, то прикладываем усилия и привлекаем в свою жизнь нечто, что позволяет ее выполнить. Я мог бы, к примеру, предпочесть покупку *The New York Times*, поскольку передо мной стоит задача убить время в очереди к врачу, а мне не хочется читать скучные журналы в холле клиники. Или поскольку я баскетбольный болельщик, а сейчас как раз «Мартовское безумие»^[7]. Только когда в моей жизни возникает некая работа, которую может решить *Times*, я найму газету для ее выполнения. Или, может быть, я договорился о доставке газеты до двери, чтобы показать соседям свою информированность. Но ни почтовый код, ни средний показатель дохода домохозяйства ничего об этом руководству *Times* не скажут.

Это озарение посетило меня в период преподавания в Гарвардской школе бизнеса, а потом в течение двух последних десятилетий оттачивалось и формировалось в ходе бесчисленных разговоров с моими соавторами, коллегами, соратниками и идейными лидерами. Оно было подтверждено в работах наиболее уважаемых бизнес-лидеров и новаторов – Джеффа Безоса из Amazon и Скотта Кука из Intuit, например, а также в ходе реализации чрезвычайно успешных предпринимательских проектов в последние годы. Кто бы мог подумать, что сервис, предлагающий путешественникам за плату останавливаться в свободной спальне у незнакомых людей, будет востребован больше, чем Marriott, Starwood и Wyndham Worldwide? А Airbnb это удалось. Видеоролики, которые придумал Салман Хан для обучения математике своей младшей кузины, были, по его собственному описанию, «дешевле и фиговее», чем многие другие существующие образовательные онлайн-уроки, но сегодня они позволяют миллионам студентов по всему миру обучаться в удобном для них темпе.

Эти инновации не были призваны опередить последние тенденции или предложить новую изюминку для увеличения продаж. Они создавались не для того, чтобы украсить существующий продукт дополнительными прибабасами, позволяя компании побольше снять с клиентов. Они создавались, разрабатывались и выпускались на

рынок с четким пониманием того, как эти продукты помогут потребителям добиться нужного прогресса. Если перед вами стоит задача, решения которой пока не имеется, «дешевле и фиговее» лучше, чем ничего. Представьте потенциал чего-то действительно потрясающего.

Эта книга не призвана прославлять прошлые успехи инноваций. Она о чем-то куда более важном для вас: создании и прогнозировании новых.

Основа нашего подхода – теория о необходимой работе, которая фокусируется на глубоком понимании *борьбы клиентов за прогресс* и выборе верного решения и дополнительных впечатлений, которые бы гарантировали, что вы отлично выполняете работу клиента. При слове «теория» в сознании возникают образы бесплодных мечтаний в башне из слоновой кости, но уверяю вас, это наиболее практичный и полезный бизнес-инструмент, который мы можем вам предложить. Хорошая теория помогает понять «как» и «почему». Она помогает осмыслить функционирование окружающего мира и прогнозировать последствия наших решений и действий. Теория работ^[8], мы уверены, в состоянии заставить компании перестать надеяться на то, что корреляции – настоящая причина успеха инноваций.

Инновации никогда не будут идеальной наукой, но дело не в этом. Мы наделены способностью превращать инновации в надежный источник развития, источник, питаемый четким пониманием причинности, а не разбрасыванием семян в надежде на хоть какой-нибудь урожай в будущем.

Теория необходимых для выполнения работ – это продукт реального опыта и практических знаний. Я попросил своих соавторов поработать над этой книгой отчасти потому, что они годами применяли теорию работ в повседневной деятельности и обладают богатым опытом в перенесении теории в практическую плоскость инноваций. Мы сообща разрабатывали, оттачивали и полировали эту теорию, равно как и мысли и вклад многих коллег и бизнес-лидеров, чья работа и идеи нашли отражение в настоящей книге.

Соавтор этой книги Тедди Холл посещал мой первый курс в Гарвардской школе бизнеса, и на протяжении нескольких лет мы сотрудничали по ряду проектов, включая соавторство с основателем Intuit Скоттом Куком в статье в *Harvard Business Review* под названием

«Порочная практика маркетинга». В ней впервые была описана теория необходимых для выполнения работ. В настоящее время Тедди руководит Cambridge Group (часть компании Nielsen) и является главой Nielsen Breakthrough Innovation Project. В этом качестве он тесно сотрудничал с некоторыми ведущими компаниями мира, включая и многие из тех, что упоминаются в данной книге. Что более важно, он многие годы использовал теорию работ в своей работе консультантом.

Карен Диллон – бывший редактор *Harvard Business Review* и мой соавтор книги «Стратегия жизни»^[9]. Она долгое время работала руководителем высшего звена в медиакомпаниях, стремящихся найти правильный подход к инновациям. На протяжении нашего сотрудничества она рассматривала себя как доверенное лицо для вас, читателей. К тому же Карен – один из моих самых верных союзников в наведении мостов между академическими кругами и практиками.

Дэвид Данкан – старший партнер в Innosight, консалтинговой фирме, которую я создал в 2000 году. Будучи ведущим консультантом высшего руководства по вопросам инновационной стратегии и развития, он помогает компаниям оставаться на плаву в период разрушительных перемен, обеспечивать непрерывное развитие и реализовывать трансформации, которые привели бы к процветанию компании на многие годы вперед. Клиенты, которые с ним работали, признавались мне, что полностью изменили свое представление о бизнесе и преобразовали корпоративную культуру, полностью сосредоточившись на задачах клиентов. (Один из клиентов даже назвал конференц-зал в честь Дункана.) За последнее десятилетие работа Дэвида по разработке и внедрению теории работ сделала его одним из самых компетентных и прогрессивных практиков.

В книге мы преимущественно используем местоимение первого лица «я» исключительно для простоты восприятия читателей. Но мы писали ее как настоящие партнеры; поистине это продукт коллективного «мы» и коллективного опыта.

Наконец, краткое содержание книги: раздел 1 содержит введение в теорию работ как причинного механизма, приводящего в действие успешные инновации. Раздел 2 переходит от теории к практике и описывает непростую работу по применению теории работ в суматошном хаосе современного мира. Раздел 3 описывает организационные и лидерские последствия, проблемы и

положительные результаты, связанные с акцентом на необходимые для выполнения работы. Дабы облегчить усвоение каждого из разделов и сделать его максимально полезным, каждая глава начинается с центральной идеи, а в конце вы найдете основные выводы. В конце глав 2–9 мы добавили перечень вопросов, призванных помочь управленцам претворить идеи в жизнь. Руководители должны задать эти вопросы своей организации.

Мы планировали больше *показать* на конкретных примерах, не ограничиваясь *утверждениями* или высказыванием мнения. Мы убедились, что истории из жизни, вплетенные в канву текста, намного более мощный механизм: он учит думать, а не указывает, что думать. Мы надеемся, что в процессе чтения книги вы придете к новому пониманию того, как усовершенствовать собственный инновационный процесс.

На какую работу вы нанимаете данный продукт?

Компании по всему миру вкладывают в инновации колоссальные ресурсы – время, силы и знания высшего звена. И, конечно же, оптимизируют меры, предпринимаемые ради эффективности. Но если все эти усилия направлены на поиск ответов на неверные вопросы, вы словно сидите на стуле с тремя ножками.

Как заметил Эдвардс Деминг, каждый процесс безупречно разработан для обеспечения нужных результатов. Если мы считаем инновации хаотичными, несовершенными и непонятными, мы выстраиваем процессы, которые воплощают наши убеждения. Именно так и поступают многие компании – непреднамеренно создают инновационные процессы, штампующие посредственность. Они тратят время и деньги, составляя модели с высоким содержанием данных, что делает их мастерами описания, но не помогает в прогнозировании.

Нам не нужно мириться с таким положением вещей. Можно задать более подходящий вопрос, который поможет понять, какая причина лежит в основе решения клиента воспользоваться новым продуктом. *На какую работу вы нанимаете данный продукт?* К счастью, если вы возводите фундамент на понимании задач своих клиентов, ваша стратегия больше не будет зависеть от везения. По большому счету, вы будете *соперничать с везением*, в то время как другие продолжают на него полагаться. Вы увидите окружающий мир новыми глазами. Иные конкуренты, иные приоритеты, иные результаты. Инновации на авось останутся в прошлом.

Раздел I

Введение в теорию работ

Мы проиграли, но отлично провели время!

Йоги Берра

Глава 1

Дилемма молочного коктейля

Центральная идея

Почему же инновации так трудно спрогнозировать – и поддерживать? Все потому, что мы задаем неверные вопросы, которые не указывают нам на новые возможности. Они не дают подсказки относительно того, когда или как компании следует реализовывать инновации с целью опережения конкурентов или создания новых рынков. Зато их дает теория необходимых для выполнения работ.

Почему успех так тяжело закрепить?

Этот вопрос тяготил меня многие годы. В начале карьеры мне выпала возможность тесно сотрудничать со многими компаниями, оказавшимися в затруднительной ситуации. Сперва в качестве консультанта Boston Consulting Group, а затем генерального директора собственной компании CPS Technologies. Я основал ее вместе с несколькими профессорами из Массачусетского технологического института, чтобы запустить производство продуктов из ряда усовершенствованных, разработанных ими материалов. И мне лично довелось наблюдать, как умные люди терялись при необходимости разобраться с проблемами некогда великих компаний. В то же самое время я наблюдал восхождение местной бостонской компании Digital

Equipment Corporation (DEC), ставшей объектом восхищения по всему миру. Все объяснения ее невероятного успеха неизбежно сводились к блестящей работе руководства. В 1988 году Digital Equipment сорвалась с обрыва и покатила вниз. Предлагаемые причины ее сокрушительного краха приписывались неумелости команды управленцев – тех самых людей, которым так долго пели дифирамбы.

Некоторое время я удивлялся: «Ну как умные люди могли так быстро поглупеть?» Именно так приняло падение DEC большинство: каким-то образом одна и та же команда управленцев, которой сначала удалось собраться и действовать эффективно, потом совершенно расклеилась. Однако гипотеза «глупого руководителя» рухнет на глазах, стоит только вспомнить о коллапсе практически всех мировых компаний, производящих мини-компьютеры.

По возвращении в Гарвардскую школу бизнеса для работы над докторской диссертацией мне, как ученому, хотелось разгадать несколько головоломок. Сыграл ли роль в гибели этих компаний какой-либо иной фактор, кроме неумелого менеджмента? Можно ли объяснить их успех исключительно везением? Может быть, руководство просто отстало от времени, полагалось на устаревшие продукты и ступевалось, как только на сцене появились более проворные конкуренты? Оказалось ли создание новых успешных продуктов и компаний по сути своей рискованным шагом?

Но углубившись в исследования, я осознал ошибочность своих изначальных предположений. Я обнаружил, что даже самые талантливые профессиональные руководители, действующие по правилам и следующие самым мудрым советам, могут привести компанию на вершину успеха, а затем сверзиться в самый низ. Практически всех руководителей в изучаемой мной области (производители дисководов) положили на лопатки новые компании, вышедшие на рынок, с более дешевыми и изначально менее качественными продуктами – то, что я назвал «подрывными инновациями».

Эта работа повлекла за собой появление моей теории о подрывных инновациях^[10], объясняющей феномен, в результате которого инновация трансформирует существующий рынок или сектор, – обеспечивая простоту, удобство, доступность и дешевизну там, где все

привыкли к сложности и высоким ценам, – кардинально преобразуя ту или иную сферу.

По своей сути это теория о *конкурентном ответе на инновацию*. Она объясняет и прогнозирует поведение компаний под угрозой гибели, подробно разбирая ошибки, допущенные руководителями, которые столкнулись с казавшейся на первый взгляд несерьезной проблемой. Она также учит лидеров прогнозировать, какие грядущие инновации с наибольшей вероятностью окажутся самыми подрывными. Однако за последние два десятилетия теория подрывных инноваций интерпретировалась слишком широко, под ней подразумевалось абсолютно все умное, новое и амбициозное.

Но теория подрывных инноваций не дает подсказок относительно того, где искать новые возможности. Она не предсказывает и не объясняет, как именно компания должна внедрять инновации с целью ослабления существующих лидеров или где создавать новые рынки. Она не поможет избежать разочарований от бессистемных инноваций наугад, оставляющих вашу судьбу на волю случайного везения. Она не рассказывает, как создавать товары или услуги, которые покупатели захотят приобрести, и как прогнозировать, какие из новых продуктов ждет успех.

А вот теория необходимых для выполнения работ со всем этим справляется.

Молочные коктейли по утрам

В середине 1990-х годов два консультанта из Детройта обратились ко мне за разрешением посетить мой офис в Гарвардской школе бизнеса, чтобы больше узнать о только что опубликованной теории подрывных инноваций. Боб Моэста и его тогдашний партнер Рик Педи разрабатывали новый нишевый бизнес, консультируя пекарни и производителей снеков по выпуску новых продуктов, которые люди с большой вероятностью будут готовы купить.

В процессе обсуждения теории подрывных инноваций я пришел к выводу, что она четко прогнозировала, как поведут себя давно находящиеся на рынке компании перед лицом грядущего подрыва со стороны маленьких пекарен и производителей снеков. В этом отношении она предлагает четкую формулировку причины и следствия. Но в разговоре стало очевидно, что теория подрывных инноваций никак не указывает путь для этих конкретных клиентов. Данная теория не предлагает однозначного и полного объяснения предупредительных действий компании ради успеха: если вы сделаете *так*, а не *этак*, то одержите победу. По сути, я осознал, что даже если компания намеревается свергнуть уязвимого лидера, шансы на создание *идеально* подходящего для данных целей товара или услуги составляют, вероятно, менее 25 %. А то и еще меньше.

Многие годы я сосредоточивал усилия на попытках разобраться в причинах падения компаний, но, как оказалось, никогда не задумывался об обратной проблеме: *каким образом компании добиваются успеха?*

Ответ я нашел в течение нескольких месяцев. Моэста поделился со мной проектом для сети заведений быстрого питания: как продавать больше молочных коктейлей. Сеть потратила месяцы на самое доскональное изучение проблемы. Она определяла клиентов, соответствующих описанию основного покупателя молочных коктейлей, и засыпала их вопросами: «Расскажите, как нам улучшить молочные коктейли, чтобы вы чаще их покупали? Нам сделать их дешевле? Более густыми? С кусочками? Более шоколадными?» Даже если клиенты рассказывали о своих предпочтениях и пожеланиях, оставалось непонятным, что же конкретно следует со всем этим

делать. Сеть многое перепробовала в ответ на комментарии потребителей, пытаясь с помощью инноваций угодить многочисленным потенциальным покупателям молочных коктейлей. За несколько месяцев произошло кое-что примечательное: ничего. После всех приложенных маркетологами усилий не отмечалось никаких изменений в продажах в категории молочных коктейлей.

Поэтому мы решили подойти к вопросу совершенно с другой стороны: *я задумался, какая работа возникает в жизни людей, побуждающая их «нанять» молочный коктейль?*

Такой угол анализа проблемы казался мне интересным. Эти клиенты не просто покупали продукт, а нанимали молочный коктейль для выполнения определенной *работы*. Приобретать товары или услуги нас побуждают события повседневной жизни. У каждого из нас каждый день появляется работа, которую нужно выполнить, и мы нанимаем товары или услуги для выполнения поставленных задач.

Вооружившись таким подходом, в один прекрасный день команда восемнадцать часов простояла в одном из ресторанов, наблюдая за людьми. В какое время люди покупают коктейли? Как они одеты? Приходили ли в одиночку? Покупали ли в дополнение что-то другое? Выпивали ли коктейль в ресторане или забирали с собой?

Оказалось, что поразительное число молочных коктейлей продавалось до 9 утра людям, которые приходили в ресторан в одиночку. И практически всегда они заказывали только коктейль. Они не оставались в ресторане, а садились в машину и уезжали. Поэтому мы обратились к ним: «Извините, пожалуйста, но нам нужно разрешить эту задачу. Какая работа, что вы пытаетесь выполнить для себя, заставляет вас приходить сюда и нанимать этот молочный коктейль?»

Поначалу покупатели и сами толком не могли ответить на этот вопрос, пока мы не начали интересоваться, что еще они порой нанимают вместо молочного коктейля. Вскоре стало очевидно, что утренним посетителям предстояла одна и та же работа: долгая и нудная дорога в офис. Им нужно было как-то разнообразить поездку. Они пока еще не успели сильно проголодаться, но понимали, что через пару часов в животе начнет урчать. Оказалось, что на данную работу претендовало множество конкурентов, но никто из них не справлялся с ней на отлично. «Иногда я нанимаю бананы. Но поверьте

мне на слово: бананы – это ерунда. Они слишком быстро заканчиваются, а вы успеваете проголодаться еще до двенадцати», – рассказал один из посетителей. Пончики слишком сильно крошатся, да к тому же жирные, пачкают руки, одежду и руль, если ехать и есть. Бейглы зачастую оказываются сухими и безвкусными, вынуждая водителей придерживать руль коленями, в то время как они намазывают на бейгл сливочный сыр и джем. Еще один посетитель признался: «Однажды я нанял батончик Snickers. Но меня мучало такое чувство вины за сладкое на завтрак, что я больше никогда так не делал». А молочный коктейль? Оптимальный вариант. На то, чтобы прикончить большой стакан густого коктейля с помощью тоненькой соломинки, уходит много времени. И он достаточно питателен, чтобы не дать проголодаться уже часам к десяти. Один посетитель из тех, кому приходилось подолгу добираться на работу, заявил так: «Этот молочный коктейль. Он такой густой! Через эту тонюсенькую соломинку его можно сосать целых двадцать минут. Кого там волнуют его ингредиенты – мне лично все равно. Главное, что все утро я сыт. И коктейль идеально помещается в держатель машины». И он поднял пустую руку. Оказалось, молочный коктейль справляется с работой лучше конкурентов, к которым в сознании клиентов относятся не только молочные коктейли других сетей, но также бананы, бейглы, пончики, смузи, протеиновые батончики, кофе и прочее.

Когда команда собрала все ответы и проанализировала персональные данные участников опроса, очевидным стал и еще один момент: у покупателей молочных коктейлей не было ничего общего в плане демографических показателей. Зато у всех них имелась одна общая работа, которую им необходимо было выполнить утром.

«Помогите мне не засыпать и занять себя чем-то интересным во время утренней поездки в офис». У нас был ответ!

Увы, все было не так просто.

Оказывается, много молочных коктейлей покупается и днем, и вечером, и это никак не связано с поездками на работу. В таких обстоятельствах те же самые покупатели могут нанять молочный коктейль совершенно для другой работы. Родители частенько отвечают отказом на различные детские просьбы в течение недели. «Никаких новых игрушек. Нет, тебе нельзя сидеть допоздна. Нет, мы не можем купить собаку!» Я отдавал себе отчет в том, что

принадлежал к тем отцам, кто постоянно пытается улучшить момент и установить контакт с детьми. Я искал что-то безобидное, чему мог бы сказать «да» и почувствовать себя добрым и любящим отцом. И вот днем я стою в очереди вместе с сыном и делаю заказ. Тут сын замолкает, поднимает глаза и смотрит на меня так, как смотрят только сыновья, и спрашивает: «Пап, а можно мне тоже молочный коктейль?» Вот он, этот момент. Мы не дома, где я обещал жене ограничивать нездоровую пищу во время обеда. Мы как раз в том месте, где я наконец-то могу сказать сыну «да», поскольку это особый случай. Я кладу руку ему на плечо и отвечаю: «Конечно, Спенс, можешь взять коктейль». В этот самый момент молочный коктейль не конкурирует с бананом, батончиком Snickers или пончиком, как это делает утренний коктейль. Он конкурирует с остановкой подле магазина игрушек или игрой в мяч, на которую мне нужно выкроить время после работы.

Подумайте, насколько эта работа отличается от утренней поездки – и насколько отличается конкуренция за выполнение этих работ. Представьте, что наше заведение быстрого питания попросило отца вроде меня поучаствовать в одном из опросов посетителей, задав озвученный выше вопрос: «Каким образом мы можем улучшить молочный коктейль, чтобы вы чаще его покупали?» Что этот отец поведает в своем ответе? То же самое, что и утренний посетитель, едущий на работу?

Утренняя работа требует более густого коктейля, который можно дольше потягивать во время долгой скучной поездки. Можно добавить кусочки фруктов, но не ради пользы для здоровья. Не по этой причине нанимают коктейль. Просто кусочки фруктов или даже шоколада – такой маленький сюрприз в каждой глотке, что разнообразит поездку. Можно было бы подумать о переносе автомата по продаже коктейлей из-за прилавка в переднюю часть заведения и предоставлении специальных карт. Тогда едущие на работу могли бы заскочить с утра, налить стакан коктейля и помчаться дальше.

Днем я остаюсь тем же человеком, но оказываюсь в иных обстоятельствах. Дневная работа – угоди ребенку и почувствуй себя хорошим отцом – в корне отличается. Возможно, дневные коктейли стоит продавать половинными порциями, чтобы они быстрее заканчивались и не провоцировали такое сильное чувство вины у

папаш. Если бы эта компания быстрого питания сосредоточилась только на «улучшении» своего продукта в общем смысле – как сделать его гуще, слаще, больше, – она бы выбрала неверный аспект для анализа. Вы должны выяснить, какую *работу* клиент пытаться выполнить в тех или иных обстоятельствах. Если бы компания ограничилась попытками усреднить все ответы отцов и едущих в офис, у нее в конечном итоге получился бы продукт одного размера, не подходящий никому и плохо выполняющий обе работы.

И вот тут-то и кроется весь секрет.

Люди нанимают молочные коктейли на два различных вида работ в двух разных обстоятельствах. В каждой из работ присутствуют свои конкуренты: утром это бейглы, протеиновые батончики и бутылочки свежавыжатого сока; днем молочные коктейли конкурируют с остановкой возле магазина игрушек или торопливым возвращением домой ради игры в мяч. Именно поэтому в соответствии с различными критериями каждая из них оценивалась как оптимальное решение. Отсюда следует, что, вероятнее всего, у сети заведений быстрого питания, желающей продавать больше молочных коктейлей, имеется *не одно* решение, а два. Один размер на все случаи жизни не подойдет для обоих случаев.

Резюме для маргарина

Для меня анализ связанных с инновациями проблем с точки зрения работы, которую пытаются выполнить клиенты, оказался увлекательным открытием. Он предложил то, чего не давала теория подрывных инноваций: понимание того, что побуждает клиентов привлекать в свою жизнь товары или услуги.

Версия с работой на интуитивном уровне казалась мне настолько перспективной и разумной, что я вознамерился проверить ее на других компаниях, пытавшихся реализовать инновации. И мое желание было удовлетворено в неожиданной форме. Такую возможность мне предоставил маргарин, в пищевой индустрии фигурирующий под неприглядным названием «желтые жиры». Вскоре после решения дилеммы молочного коктейля я стал готовиться к визиту в мою аудиторию в Гарвардской школе бизнеса руководителей из компании Unilever. Среди различных тем для обсуждения оказалась инновация в категории маргаринов, представлявшей на тот момент многомиллиардный бизнес. Unilever заправляла примерно 70 % рынка Соединенных Штатов. Когда вам принадлежит такая огромная доля рынка и вы уже создали широкий ассортимент маргариновых продуктов, трудно придумать, в какую сторону еще можно расти. Я был оптимистично настроен относительно того, что теория работ поможет компании пересмотреть свой потенциал роста, но все случилось совсем не так. По большому счету, дилемма Unilever помогла мне понять, почему один из важнейших принципов инновации – что побуждает клиентов совершать тот, а не иной выбор – не приживается в большинстве компаний.

Вот как все было. Вдохновленные тем, как нам удалось раскрыть секрет молочных коктейлей, мы с моей дочерью Энн сидели на кухне и раздумывали, на какую работу можно нанять маргарин. В нашем случае его частенько нанимали для смазывания попкорна – совсем чуть-чуть, чтобы соль прилипала. Но у него это получалось не так хорошо, как у более приятного на вкус масла. Поэтому мы направились в ближайший супермаркет с намерением разузнать, почему люди покупают этот заменитель масла. Нас сразу поразил широчайший ассортимент представленных продуктов. Рядом со своим

заклятым врагом, маслом, расположилось около 21 бренда маргарина. Нам показалось, что мы уяснили основные преимущества маргарина: благодаря более низкому содержанию жиров он в то время считался более полезным^[11]. И стоил дешевле масла. Да, все эти варианты слегка различались, но эти отличия касались только улучшения одной характеристики – процента содержания жиров, – никоим боком не связанной с работой, на которую можно было бы нанять маргарин. Стоя в магазине и наблюдая за покупками, мы так и не смогли определить, почему люди отдают предпочтение той или другой марке. Не наблюдалось очевидной корреляции между демографическими характеристиками покупателей и их выбором, как было в случае с молочными коктейлями.

Мы наблюдали, как покупатели совершают выбор, и спрашивали себя: «Какую работу мы видим?» Чем дольше мы там стояли, тем понятнее становилось, что решение не настолько простое, как выбор между маслом и маргарином. Стоя в молочном отделе, мы пришли к выводу, что даже не видели всех возможных конкурентов маргарина. Его можно было бы нанять на работу по «смазыванию корочки на хлебе, чтобы его было проще жевать». Бóльшая часть видов маргарина и масла настолько твердая, что ломается прямо на хлебе. В итоге вы получаете большой кусок жира в середине ломтика хлеба, которую и без того легко кусать, и его отсутствие ближе к краям, где как раз и нужна мягкость. Среди конкурентов по этой работе можно выделить масло, сливочный сыр, оливковое масло, майонез и так далее, хотя все они, по моему мнению, практически безвкусны^[12]. Я также нанимал маргарин совершенно на другую работу – помочь мне не спалить еду во время готовки. Конкуренты по этой работе включают Teflon и антипригарный кулинарный спрей. Эти продукты находятся в двух абсолютно различных отделах, ни один из которых не был виден из молочной секции.

Если посмотреть на рынок маргарина с точки зрения фактических конкурентов в представлении потребителей, то сразу открываются новые пути для роста. Когда покупатель отдает предпочтение одному продукту вместо другого, у него в уме имеются своего рода резюме конкурирующих аналогов, благодаря которым становится понятным, какой из них справляется с работой лучше всего. Представьте, к примеру, составление резюме по каждому конкуренту. Масло –

продукт, изначально называемый нами главным конкурентом маргарина, – могло наниматься для придания пище вкуса. Но оно не всегда выступает конкурентом маргарину. Можно написать резюме и для Teflon. Для оливкового масла. Для майонеза. Люди нанимают один и тот же продукт для выполнения различных работ в разные моменты своей жизни, точно так же как и молочный коктейль. Может, Unilever и принадлежала большая доля рынка, именуемого маркетологами «желтые жиры», но покупатели не заходят в магазин с мыслями: «Сегодня мне нужно купить что-нибудь из категории желтых жиров». Они приходят с конкретной работой, необходимой для выполнения.

Возможно, в тот день, проведенный в местном магазине, мы не совсем верно определили всех остальных конкурентов маргарина, но одно стало ясно: рынок маргарина, рассматриваемый с точки зрения необходимых для выполнения работ, был намного больше, чем предполагала компания Unilever.

Я был настолько уверен в эффективности данного подхода, что мы представили его команде управленцев из Unilever, которые принимали участие в программе обучения руководящих сотрудников Гарвардской школы бизнеса. Если они смогут определить все работы, на которые покупатели нанимают маргарин, у них появятся идеи о развитии бизнеса в новом ключе, предположил я.

Увы, разговор не клеился. Может быть, тогда мы еще не могли подобрать нужные слова, чтобы донести свою концепцию, однако руководство Unilever осталось глухо к нашему предложению. Я пораньше объявил о перерыве и перешел к другому вопросу. Больше мы к теме необходимых для выполнения работ не возвращались.

Уверен, что присутствующие в тот день руководители Unilever имели за плечами огромный опыт. Однако их прохладная реакция заставила меня призадуматься: сколько компаний руководствуется такими же ограниченными представлениями об инновациях, что мешает сделать шаг назад и подумать, а правильные ли вопросы они вообще задают? На руководителей обрушиваются лавины данных о продуктах. Им известна доля рынка до трех знаков после запятой, объемы продаж на разных рынках, чистая прибыль по сотням различных позиций и так далее. Но вся эта информация касается только клиентов и самого продукта, а *не того*, насколько хорошо он выполняет для них работу. Даже показатели удовлетворенности

клиентов, отражающие, доволен человек продуктом или нет, не дают никаких подсказок касательно улучшения работы. Тем не менее именно так большинство компаний и оценивают успех.

С момента посещения Гарварда руководителями Unilever ситуация с желтыми жирами (недавно получившими название «спреды») складывалась не особенно хорошо. Я могу анализировать только как сторонний наблюдатель, но насколько я вижу, Unilever в большей или меньшей степени реализовывала всю ту же стратегию от 1997 года: она сохранила традиционный подход к дифференцированию продуктов. К середине 2000-х годов в американских домах масло превалировало над маргарином. Причиной тому отчасти служила озабоченность наличием трансжиров в маргарине^[13]. Маргарин пока еще так и не оправился. К 2013 году один аналитик даже предложил, чтобы Unilever вообще избавилась от категории спредов. «Мы задаемся вопросом, не наступил ли тот момент, когда Unilever придется задуматься об избавлении от данной бесперспективной категории», – писал Грэм Джоунс, исполнительный директор отдела анализа фондового рынка в Panmure Gordon. К концу 2014 года Unilever объявила о намерении выделить едва стоящее на ногах подразделение маргаринов в самостоятельную компанию, чтобы помочь стабилизировать продажи в направлении, тянувшем назад всю корпорацию, так как маргарин впал в немилость у покупателей. В начале 2016 года глава маргаринового подразделения подал в отставку, и будущее компании в этом секторе вновь стало темой многочисленных обсуждений.

Мировой рынок оливкового масла, напротив, один из самых быстрорастущих в пищевой промышленности. Unilever – компания мирового класса, которая за последние два десятилетия много раз принимала верные решения. Но я не могу не думать о том, что взгляд под новым углом на конкурентную среду мог бы изменить путь компании.

Теория работ и инновации

Этот случай заставил меня осознать, что отчасти проблема связана с отсутствием подходящего лексикона, благодаря которому обсуждение инноваций позволяет осознать, чем в действительности обусловлен их успех. Новаторам остается по-разному компоновать неадекватные концепции и термины, предназначенные для иных целей, и зачастую совершенно неверно их применять. Мы погрязли в данных, модулях, клиентских категориях и показателях эффективности, предназначенных для других целей, – предполагая, будто они подойдут и для инноваций.

Как ученый, я думаю, мы должны взять часть вины на себя. В школах бизнеса мы изучаем бесчисленные виды анализа. В обучение включены курсы по маркетингу для коммерческих и для некоммерческих организаций. Многие годы популярностью в Гарвардской школе бизнеса пользовался курс, на котором ПЭТ-сканеры показывали, как различные рекламные ролики воздействовали на кровообращение в мозгу. Однако мы не снабжаем студентов в аудиториях и менеджеров на передовой инноваций подходящими инструментами, вынуждая их заимствовать и адаптировать средства, разработанные для иных задач. И, невзирая на все это, многие инновационные проекты в конечном счете рассматриваются как результат везения. Как часто вам доводилось слышать, что успех сводится к появлению нужного продукта в нужное время? Но мы способны на большее.

Последние два десятилетия я шлифовал теорию работ, чтобы та помогала руководителям трансформировать инновации. У теории работ много горячих приверженцев, включая моих партнеров в Innosight, основанной мною консалтинговой фирме, и Боба Моэсту, который в своей консалтинговой деятельности сейчас полностью опирается на данную теорию. Старший партнер в Innosight, Дэвид Данкан, и Тедди Холл из компании Nielsen, два соавтора этой книги, практически каждодневно пользуются теорией работ уже многие годы. С помощью коллег и идейных лидеров, чей вклад мы глубоко ценим, нам удалось разработать теорию, которую мы и представляем вашему вниманию.

Мы отдаем себе отчет в том, что в ширящемся пространстве «работ» звучат и многие другие голоса, и мы открыты для диалога. Пусть все мы используем разные слова или делаем акцент на разных методах поиска верных решений для работ, но мы надеемся, что эта книга поспособствует созданию единого языка для теории необходимых для выполнения работ, улучшая и упрочивая наше коллективное понимание. Мы верим, что теория работ предоставляет прекрасную возможность понять *причинный механизм* поведения покупателей, а это понимание, в свою очередь, основной движущий фактор успеха инноваций.

Если вспомнить некоторые наиболее удивительные и успешные инновации за последние годы, могу биться об заклад, что все они явно или косвенно определили необходимую для выполнения работу и предложили товар или услугу, которые отлично с ней справлялись. Взять экспоненциальный успех компании Uber, которая добилась выдающихся результатов, несмотря на упорное сопротивление прочно окопавшихся конкурентов, оберегаемых правительством. Как мы будем говорить далее, Uber распознала и застолбила неудовлетворительно выполняемую работу городского транспорта.

Всегда заманчиво изучать истории разных инноваций и прорабатывать объяснения их успешности (хотя я все-таки верю, что в основе большинства крылась четко обозначенная работа). Однако мы не намерены полагаться на ретроспективный анализ этих историй. Наоборот, на реальных примерах компаний, сознательно задействующих необходимые для выполнения работы ради прорывных инноваций, мы проиллюстрируем, как теория (которую мы подробно представим в последующих главах) может коренным образом улучшить инновацию, сделав ее одновременно и прогнозируемой, и повторяемой. Польза теории работ не в объяснении прошлых успехов, а в прогнозировании будущих.

Возможно, вы задаетесь вопросом: если теория работ настолько действенна, почему ею пользуется так мало компаний? Во-первых, как мы поясним далее, мы даем очень точное и специфическое определение работы. Это не общее словечко на все случаи жизни, обозначающее нечто, что покупатель хочет или в чем нуждается. Это не новомодная придумка. Поиск и понимание работ – а также

создание соответствующего продукта для их выполнения – требует немалых усилий.

Структура теории работ отличается многослойностью, что позволяет создавать не только продукты, которые покупатели захотят приобрести, но такие, за которые они с готовностью заплатят высокую цену. Об этом мы также расскажем в книге. Установление и понимание необходимых для выполнения работ – ключевой момент, но это лишь начало.

После того как вы определили и осмыслили работу, вам предстоит трансформировать это теоретическое представление в четкий план по разработке товаров и услуг, которые придется покупателям по душе. Сюда же относится и обеспечение нужных *впечатлений* и эмоций, сопутствующих вашему товару или услуге при выполнении работы (более подробно об этом речь пойдет в главе 6). Наконец, необходимо позаботиться об интегрировании внутренних возможностей и процессов компании с целью регулярного выполнения работы (глава 7). Конкурентное преимущество обеспечивается за счет соответствующих эмоций, вокруг которых выстраивается вся деятельность. А все потому, что скопировать продукт для конкурентов не составит никакого труда, а вот скопировать *эмоции, тщательно интегрированные* в процессы компании, куда труднее.

Но все описанное предполагает целостный подход – от первоначального понимания, ведущего к определению работы, до попадания продукта в руки покупателя, – включая решения и влияние практически любого сотрудника компании. Даже великие новаторы, предельно четко понимающие, на какую работу покупатели нанимают их товары и услуги, могут легко сбиться с пути. Давление рентабельности чистых активов, исполненного благих намерений рационализаторства и каждодневных решений на передовой бизнеса во многом влияет на успешное (или неуспешное) выполнение работы (об этом мы поговорим в главе 8). На этом пути много кочек и ухабов. Однако если пройти его до конца, награда вас будет ждать колоссальная.

Большинство наиболее успешных новаторов смотрят на проблемы под другим углом, нежели все остальные. Почему Hertz первая придумала продукт по типу Zipcar? Kodak близко подошла к созданию Facebook-подобного продукта задолго до Марка Цукерберга. Крупные

производители подозревали наличие спроса на греческий йогурт задолго до того, как основатель Chobani Хамди Улукайя создал бизнес, который сегодня оценивается в \$1 миллиард. На Всемирной выставке 1964 года, за несколько десятилетий до iPhone компании Apple, AT&T представила свой «видеотелефон». Вместо того чтобы воспринимать текущее состояние мира как фактор, указывающий на его будущее состояние, великие новаторы не боятся выходить за рамки замшелых предположений в попытках найти ответ на вопрос, а нет ли лучшего пути.

И он есть.

Основные выводы

- Теория подрывных инноваций – то есть конкурентной реакции на новацию – служит источником ценных идей для менеджеров, лавирующих между опасностями и возможностями. Однако она не отвечает на важный вопрос: как компания должна внедрять инновации, чтобы постоянно развиваться. Она не подсказывает, где конкретно искать новые возможности или какие конкретно товары или услуги необходимо создавать, пробуждая у покупателей желание их купить.

- В этой книге вашему вниманию предлагается теория необходимых для выполнения работ. Она отвечает на перечисленные выше вопросы и служит четкой инструкцией для компаний, стремящихся к росту через инновации. Суть теории работ сводится к объяснению того, почему покупатели привлекают в свою жизнь определенные товары и услуги: с их помощью они пытаются выполнить исключительно важную невыполненную работу. А это, в свою очередь, объясняет, почему одни инновации успешны, а другие нет.

- Теория работ не только служит эффективным руководством по инновациям, но и особым образом выстраивает конкуренцию, обеспечивая настоящую дифференциацию и долгосрочное конкурентное преимущество. Она снабжает компании единым языком, позволяющим понимать поведение покупателей, и даже помогает руководителям с большей четкостью формулировать цель своей компании.

Глава 2

Изменения к лучшему, а не продукты

Центральная идея

Чем больше, как нам кажется, мы знаем, тем печальнее понимать, что мы все так же неверно истолковываем инновации. Но не стоит полагаться на удачу. Знание характерных черт покупателей, клевые прибаамбасы, следование модным трендам или копирование конкурентов успех в инновациях не принесут. Чтобы превратить инновации из случайности в прогнозируемое явление, вы должны понять лежащий в их основе причинный механизм – изменение к лучшему, которое в определенных обстоятельствах пытается осуществить покупатель. Добро пожаловать в теорию необходимых для выполнения работ.

Услышав имя Луи Пастера, большинство из нас вспоминает, что французский химик был как-то связан с безопасным употреблением молока. В знак глубочайшей признательности за его вклад в окружающий мир был образован глагол «пастеризовать». Однако заслуги Пастера этим не ограничиваются.

Чтобы осознать революционность идей Пастера, вспомните, как ранее популярные теории объясняли, почему люди болеют. Почти две тысячи лет врачи полагали, будто человеческое здоровье и настроение зависят от четырех жидкостей (гуморов) организма – крови, слизи, желтой и черной желчи. Когда жидкости пребывали в правильном соотношении, с человеком все было в порядке. Если же гармония нарушалась, люди заболели или впадали в дурное настроение. Данная теория получила название «гуморализм». Врачи не могли объяснить, что же конкретно вызывает нарушение равновесия жидкостей. Идеи выдвигались самые разнообразные: от времен года и рациона питания до злых духов. С целью восстановления необходимого равновесия жидкостей врачи экспериментировали, зачастую используя кажущиеся нам варварскими методы (в частности,

кровопускание), которые в то время считались средствами от сотен болезней. Иногда больные шли на поправку. Но в большинстве случаев их состояние ухудшалось. И врачи никак не могли взять в толк почему.

К XIX веку люди стали возлагать вину на «миазмы» или «вредные испарения», витавшие в воздухе. Как бы странно она ни звучала сегодня, теория миазмов на самом деле стала прорывом по сравнению с гуморализмом, поскольку стимулировала санитарные реформы, благодаря которым удалось одолеть реальных возбудителей болезней – бактерии. В 1854 году, к примеру, когда в Лондоне свирепствовала холера, объяснение миазмами послужило толчком к профинансированному государством осушению выгребных ям, что повлекло за собой очищение воздуха. Врачу Джону Сноу удалось найти закономерность в новой вспышке холеры и прийти к выводу, что новые случаи были связаны с близким расположением к водоразборной колонке на Брод-стрит. Заболевание, решил он, вызвано водой именно из этой колонки, а следовательно, холера распространялась не посредством миазмов, а, скорее, через зараженную воду. Работа Сноу спасла неизмеримое число жизней, а сам он впоследствии был признан одним из самых значимых врачей в истории.

Но сделав огромный шаг вперед, Сноу в своем анализе не добрался до *коренной причины* заболевания.

И вот, в середине 1800-х годов Луи Пастер провел серию важнейших экспериментов, в ходе которых установил, что причиной многих распространенных болезней являются бактерии – или, проще говоря, микробы. Работа Пастера получила широкое признание и быстро повлекла за собой появление первых вакцин и антибиотиков, а также развитие технологий безопасного хранения молочных продуктов.

Почему после сотен лет поисков ответа на загадки человеческих болезней Пастера ждал успех? Проще говоря, работа Пастера помогла разработать микробную *теорию*, которая описывала реальные причинные механизмы распространения заболеваний. До Пастера люди руководствовались приблизительными и непроверяемыми догадками либо же слишком обобщенными корреляциями без понимания лежащего в их основе причинного механизма. Работа Пастера показала, что микробы распространяются посредством определенного процесса: микроорганизмы, столь маленькие, что их

невозможно увидеть невооруженным глазом, живут в воздухе, в воде, на предметах и коже. Они захватывают организм (в данном случае человеческий), растут в нем и размножаются. Установление процесса возникновения и развития заболеваний позволило разработать методы предотвращения их распространения, по сути, прерывания данного процесса, как правило, с помощью мер личной и социальной гигиены. Мы все должны быть глубоко благодарны Пастеру, однако он внес вклад куда больший, чем непосредственные величайшие плоды его трудов – пастеризация и пенициллин. Пастер кардинально изменил наше понимание биологии и сыграл решающую роль в стремительном превращении медицины из искусства в науку – и миллионы жизней при этом были спасены.

Переход от обоснованных догадок и корреляций к основополагающему причинному механизму имеет принципиальное значение. Раскрытие причинного механизма коренным образом меняет наш подход к разрешению проблем и – что, вероятно, намного важнее – их предотвращению. Рассмотрим в качестве примера более современную область: автомобильную промышленность.

Когда в последний раз вы, садясь в автомобиль, тревожились из-за того, заведется он или нет? Скорее всего, вы уж и не вспомните, когда подобная мысль приходила вам в голову. Но еще в 1980-х годах все было совсем по-другому.

Разумеется, Детройт выпускал массу приличных автомобилей, но немало, к сожалению, имелось и машин с дефектами, которые постоянно выходили из строя и требовали ремонта. Стоило только автомеханику заменить или починить одну запчасть в таком «ведре с гайками», как за ней тут же отказывала еще одна, а потом и еще одна. Множественные системные ошибки, будто сговорившись, превращали полный ремонт в невыполнимую миссию. Ситуация действовала на нервы и производителям, и покупателям.

С одной стороны, в распространенности машин с дефектами нет ничего удивительного. Обычный автомобиль состоит почти из тридцати тысяч деталей. Многие из них собираются заранее, например стартерный двигатель или сиденья. Тем не менее на стандартную производственную линию поступает около двух тысяч уникальных элементов от нескольких сотен различных поставщиков, находящихся порой в семнадцати разных странах. Сложность сборки

такого огромного количества запчастей и превращение их в работающую машину – уже само по себе чудо. И в самом деле, многие годы низкое качество автомобилей объяснялось неустранимой хаотичностью производства. Нельзя все время все делать правильно. Компании аналогично относятся и к инновациям.

В попытках устранить дефекты в меру своих возможностей производители не сдавались. На помощь были призваны дополнительные инвентаризации, инспекторы и наладочные станции, в чью задачу входило разрешение всех проблем, что бесперебойно создавал сборочный конвейер. Но с учетом многочисленных наладок вверх взлетели, к сожалению, расходы и сложность производства. Внедренные процессы лишь смягчали проблемы, но не помогли ни на шаг приблизиться к установлению истинной причины появления «ведер с гайками». Вместо этого американские автопроизводители непреднамеренно запустили процесс, *чрезвычайно эффективный* по части выпуска дорогостоящих, ненадежных и низкокачественных автомобилей.

Поразительно, но ситуация в корне изменилась. Вдохновившись работой Уильяма Эдвардса Деминга и Джозефа Юрана, японские автопроизводители в 1970–1980-х годах значительно повысили качество своих автомобилей.

Ответ был найден в теории. В поисках *причины* производственных дефектов японцы неустанно экспериментировали. Если бы им только удалось определить основную причину каждой проблемы, полагали они, тогда появилась бы возможность разработать процесс, предотвращающий дальнейшее возникновение этой ошибки. Благодаря этому производственные ошибки редко повторялись, качество постоянно повышалось, а расходы стремительно падали. Говоря кратко, японцы сумели доказать, что в эффективном производстве надежных автомобилей нет ничего невозможного, если сосредоточиться на усовершенствовании производственного *процесса*. Японские производители не могли позволить себе роскошь исправлять недочеты после того, как автомобили сходили с конвейера. Если они хотят выпускать машины, доступные карману среднего японца, Toyota и другим необходимо разработать процесс, кардинально отличный от принятого на тот момент: им предстояло исключить дефекты *из* процесса.

Сталкиваясь с дефектом, японцы рассматривали его так же, как ученые воспринимают аномалию: как возможность выявить первопричину (в данном случае – усовершенствовать производственный процесс). Как оказалось, дефекты имели весьма специфические причины, которые, стоило в них разобраться, можно было исправить, а процесс – изменить.

Разработанные Toyota процессы гарантировали, что каждый брак выявлялся и устранялся сразу по возникновении. Пока компания постоянно распознает «аномалии» в производственном процессе, каждый дефект воспринимается как возможность улучшить этот процесс. В компании действует комплекс правил, направленных на выполнение данной задачи. Например, сотрудник не имеет права усовершенствовать деталь до тех пор, пока она не будет готова к использованию на следующем этапе усовершенствования. Она должна раз за разом изготавливаться совершенно одинаково. Так менеджеры совершенно уверены в том, что этап усовершенствования не конфликтует со следующим этапом процесса. В результате создаются условия многократного научного эксперимента. Одинаковое производство одной и той же детали представляет собой проверку того, позволит ли именно такое производство с учетом данных конкретных спецификаций каждый раз добиваться идеального результата.

В случае Toyota теория нашла свое отражение в комплексе процессов, разработанных с целью выбиться в авангард бездефектного производства. Любой вид деятельности может рассматриваться как отдельное утверждение типа «если – то»: «Если мы сделаем *так*, результатом будет *вот это*». Из данной теории производства родилось движение качества. Американцы крепко намотали на ус все, что узнали от японцев, и в итоге сегодня американская автомобильная промышленность поставила на поток производство очень надежных машин.

Инновация в самом настоящем смысле существует в состоянии «предкачественной революции»^[14]. Менеджеры воспринимают недостатки, оплошности и неудачи как неизбежную составляющую процесса инновации. Они настолько привыкли подлатывать свои дырявые успехи в инновациях, что зачастую попросту не задумываются, а почему же так получается.

Как думать, а не что думать

Меня как ученого по сто раз за год просят высказать свое мнение относительно специфических проблем в бизнесе в областях или компаниях, о которых я не имею никаких особых знаний. Тем не менее я могу разобраться в сути вопроса, поскольку в моем распоряжении имеется инструментарий, включающий теории, которые учат меня не тому, что думать, а, скорее, тому, *как*. Хорошая теория, по моему мнению, помогает сформулировать проблемы таким образом, чтобы задавать правильные вопросы и получать на них наиболее полезные ответы. Овладеть теорией – значит не погрязнуть в теоретических тонкостях, но, напротив, сосредоточиться на в высшей степени практическом вопросе: *что к чему приводит*.

У теории есть голос, но нет плана действий. Теория не меняет своей точки зрения: она не применяется к каким-то одним людям или компаниям, игнорируя других. Теории не бывают верными или неверными. Они составляют точные прогнозы с учетом сложившихся обстоятельств.

На моем MBA-курсе «Создание и поддержание успешного предприятия» мы изучаем теории, связанные с различными аспектами работы генерального директора. После того как студенты усваивают эти теории, мы «примеряем» их, – как пару линз, – чтобы изучать конкретные ситуации. Мы обсуждаем, что каждая из теорий может рассказать нам о причинах появления у компаний проблем или же возможностей. Затем мы используем теории для прогнозирования проблем или возможностей, которые могут возникнуть у той или иной компании в будущем, а также для расчета действий, которые необходимо в этой связи предпринять руководителям. Я уверен в том, что эффективный менеджмент невозможен без хорошей теории и что это наиболее действенный инструмент, который я могу вложить в руки своим студентам.

За многие годы я пришел к выводу, что дискуссии о реализации успешных инноваций лишены качественной теоретической базы. Неужели инновация – настолько рискованный шаг? Или она представляет трудность, поскольку мы не в курсе, что обуславливает ее успех? Мне не раз доводилось видеть, как умные талантливые

менеджеры сражались со всевозможными проблемами, связанными с инновацией, и острыми вопросами, забывая о самом главном: *что побуждает клиента покупать и использовать тот или иной товар или услугу?*

Мы уверены, теория работ наконец-то даст ответ на этот вопрос.

Определение понятия «работа»

В основе нашей теории лежит простая, но значимая идея: клиенты не приобретают товары или услуги, а привлекают их в свою жизнь ради изменения к лучшему. Мы называем такие изменения необходимой для выполнения работы и, следуя этой метафоре, говорим, что покупатели «нанимают» товары или услуги для выполнения данной работы. Когда вы осмыслите эту концепцию, идея об определении работ покупателей обретает смысл. Однако, как мы уже отмечали, наше определение необходимой для выполнения работы точно – и нам нужно сделать паузу и разобраться с элементами теории работ, чтобы представить ее в полном виде.

Изменение к лучшему

Мы определяем работу как *изменение к лучшему, к которому человек стремится в определенных обстоятельствах*. Такое толкование не только по-новому классифицирует клиентов или их проблемы. Оно играет ключевую роль в понимании их предпочтений в пользу тех или иных продуктов. Выбор сочетания «изменение к лучшему» сделан намеренно. Оно означает *движение* вперед, к цели или устремлению. Работа – это всегда процесс по достижению прогресса и лишь изредка – обособленное событие. Работа необязательно будет только лишь возникающей «проблемой», хотя разрешение конкретной проблемы и последующая борьба принимают одну из форм изменения к лучшему.

Обстоятельства

Во-вторых, с определением работы неразрывно связана идея «обстоятельств». Работу можно определить, – выработав при этом удачное решение, – в связи со специфическим контекстом, в котором она возникает. При определении обстоятельства работы нужно ответить на десятки важных вопросов: «*Где вы находитесь?*», «*Когда она возникает?*», «*С кем вы?*», «*Что делаете в этот момент?*», «*Что вы делали полчаса назад?*», «*Что будете делать дальше?*»,

«Какие социальные, культурные и политические факторы оказывают влияние?» и так далее. Наше представление об обстоятельствах может включать и другие контекстуальные факторы, например жизненный этап («только что из колледжа?», «погряз в кризисе среднего возраста?», «приближается к пенсии?»), семейное положение («в браке, в разводе, не женат/не замужем?», «новорожденный, маленькие дети дома, родители, требующие ухода?»), финансовый статус («по уши в долгах?», «сверхсостоятельные лица?»). И это лишь несколько примеров. Обстоятельства играют решающую роль в определении работы (и в поиске решения), поскольку они оказывают колоссальное влияние на природу желаемого улучшения к лучшему.

Акцент на *обстоятельствах* – не просто казуистика или пустословие, это краеугольный камень необходимой для выполнения работы. По нашему опыту, менеджеры обычно не принимают обстоятельства в расчет, следуя в своих поисках инноваций, скорее, одному из четырех основных организационных принципов или же их комбинации:

- свойства продуктов,
- характеристики клиентов,
- тренды,
- конкурентный ответ.

Дело не в том, что какие-то из перечисленных категорий неверны или неважны – и это лишь небольшая выборка наиболее распространенных факторов. Однако они не будут достаточными, а следовательно, не могут использоваться для прогнозирования поведения покупателей.

Функциональная, социальная и эмоциональная сложность

Наконец, работе присуща сложность: у нее имеются не только функциональные, но также *социальные* и *эмоциональные* аспекты. Во многих инновациях упор делается исключительно на функциональной или практической потребности. Но в действительности социальные и эмоциональные потребности покупателей могут значительно перевешивать любые функциональные желания. Подумайте, как вы нанимаете детский сад. Да, функциональные аспекты этой работы важны – обеспечит ли выбранное решение безопасный уход за

ребенком в удобном для вас месте, — однако социальные и эмоциональные грани, скорее всего, в большей степени повлияют на ваш выбор. *«Кому я доверяю свое дитя?»*

Что такое работа?

Резюмируем ключевые элементы нашего определения:

- Работа – это изменение к лучшему, на которое человек рассчитывает в данных обстоятельствах.
- Успешные инновации обеспечивают желаемое улучшение, разрешают противоречия и удовлетворяют нереализованные желания. Они выполняют работы, которые ранее либо имели неподходящие решения, либо не имели их вовсе.
- Работы никогда не ограничиваются только практической стороной – они имеют важные социальные и эмоциональные аспекты, порой во многом превосходящие функциональность.
- Поскольку работы возникают в течение повседневной жизни, центральной составляющей их определения становятся обстоятельства. Именно это – первичный элемент инновационной работы, а не характеристики клиентов, свойства продуктов, новые технологии или тренды.
- Необходимые для выполнения работы отличаются постоянством и периодичностью. Они редко становятся обособленными «событиями».

Что не является работой

Качественное определение работы создает своего рода план по инновациям. Оно сильно отличается от традиционной маркетинговой концепции «потребностей», поскольку подразумевает куда более высокую степень специфики решаемой задачи. Потребности присутствуют всегда, что неизбежно делает их более общими. *«Мне нужно поесть»* – это утверждение, которое практически всегда верно. *«Мне нужно стать здоровее»*. *«Мне нужно откладывать деньги на старость»*. Эти потребности важны для потребителей, однако из-за их общего характера новаторы имеют весьма смутное представление о том, как их удовлетворить. Потребности аналогичны трендам – непосредственно полезны, но абсолютно недостаточны для точного понимания того, почему покупатель отдает предпочтение одним товарам или услугам вместо других. Просто голод сам по себе не заставит меня сделать выбор в пользу того или иного решения или вообще привлечь в свою жизнь какое бы то ни было решение. Я могу пропустить прием пищи. Потребности сами по себе не объясняют то или иное поведение: я могу есть, даже не будучи голодным, по сотне разных причин.

Работы же принимают во внимание намного более сложную картину. *Обстоятельства*, в которых мне нужно поесть, и прочие потребности, имеющие для меня решающее значение в тот момент, варьируются в очень широком диапазоне. Вспомните пример с молочными коктейлями. Я могу предпочесть нанять молочный коктейль, чтобы выполнить работу, возникшую в моей жизни. Именно совокупность потребностей, существующих в *данных конкретных обстоятельствах*, побудит меня выбрать молочный коктейль. Эта совокупность включает не только чисто функциональные или практические потребности (*«Я голоден, поэтому мне нужно позавтракать»*), но также социальные и эмоциональные (*«Меня ожидает долгая скучная поездка в одиночестве, и мне хочется как-то развлечь себя, но не хотелось бы, чтобы кто-то из коллег увидел меня утром со стаканом молочного коктейля»*). В тех обстоятельствах одни мои потребности имеют более высокий приоритет, чем другие. Я мог бы, к примеру, подъехать за коктейлем для утренней поездки к окошку

обслуживания автомобилистов (где меня не увидят). Но в других обстоятельствах – я захожу вместе с сыном во время обеда, и мне хочется почувствовать себя хорошим отцом – относительная важность каждой из потребностей заставляет меня нанять молочный коктейль совершенно по иным причинам. Или вообще обращаться к другому решению для выполнения работы.

Многие замечательные инновации появились случайным образом благодаря удовлетворению очень общей «потребности». Возьмем, к примеру, сегвей, электрическое самобалансирующееся средство с двумя колесами, изобретенное Дином Кейменом. Несмотря на шумиху, поднятую средствами массовой информации вокруг «совершенно секретного» изобретения Кеймена, которое предположительно должно было изменить транспорт, сегвей почти по всем критериям ждал полный провал. Идея зародилась на основе потребности в более эффективном личном транспорте. Но чьей потребности? Когда? Почему? В каких обстоятельствах? Что еще имеет значение в тот момент, когда кто-то пытается добраться до нужного пункта с большей эффективностью? Сегвей – классное изобретение, но оно не решало необходимую для выполнения работу, стоящую перед множеством людей. Время от времени я вижу сегвей в туристических местах по всему Бостону или в нашем местном торгово-развлекательном центре, но по сравнению с предпродажным ажиотажем мало кто испытывает необходимость привлечь сегвей в свою жизнь.

На другом конце спектра то, что я называю руководящими принципами жизни – всеобъемлющие темы, которые так же, как и потребности, присутствуют всегда. Я хочу быть хорошим мужем, я хочу быть полезным членом своей церкви, я хочу вдохновлять студентов, и так далее. Все это исключительно важные принципы, оказывающие существенное влияние на совершаемые мной выборы, но это не необходимые для выполнения работы. Помочь мне почувствовать себя хорошим отцом – это не необходимая для выполнения работа. Это ощущение важно для меня, но оно не заставит меня привлечь в свою жизнь один продукт вместо другого. Слишком абстрактная концепция. Компания не сможет создать товар или услугу, чтобы помочь мне почувствовать себя хорошим отцом, не зная конкретных обстоятельств, в которых я пытаюсь достичь данной цели. Я *нанимаю* продукты на выполнение тех работ, что помогают мне преодолеть препятствия,

мешающие изменению к лучшему тем моей жизни – в определенных обстоятельствах. Совокупность всех необходимых для выполнения работ, возникающих в течение жизни, может складываться в главные темы моей жизни, но это не одно и то же.

Просмотрим работу?

Из-за внутренней сложности работ выводы, сделанные из наблюдений за клиентами в моменты мучительного выбора, не так-то легко разложить на отдельные элементы для дальнейшего анализа. На практике четкое понимание и полная характеристика работы требуют немалого умения. Представления о работах непрочны – они больше напоминают истории, нежели статистику. Разбивая связанные характеристики потребителей на отдельные двоичные разряды «мужчина/женщина», «крупная/мелкая компания», «новый/существующий клиент», мы уничтожаем смысл процесса. Теория работ не учитывает возраст клиента, сорок ему или сорок пять, не берет во внимание вкус продукта, который он выбрал сегодня. Теория работ в первую очередь акцентирует внимание не на том, «кто» «что» сделал, а на том, «почему». Понимание работ подразумевает *сведение* отдельных идей в общую картину вместо дробления ее на все более мелкие элементы.

Когда я рассказываю людям о теории работ, те нередко характеризуют ее как интуитивную и открывающую глаза. Вполне разумно. Они с легкостью могут назвать работы в своей жизни и собственные хаотичные попытки удовлетворить их. Но я также знаю, что достаточное понимание теории, позволяющее применять ее на практике, требует приложения определенных усилий. Оно противоречит всем привычкам, тщательно шлифуемым многими руководителями за долгие годы практики.

Для истинно глубокого понимания сущности работы мы предлагаем мысленный эксперимент: представьте, что вы снимаете документальную короткометражку о человеке, усиленно работающем над изменением к лучшему в неких определенных обстоятельствах.

Ваше видео должно запечатлеть основные элементы:

1. Какого изменения к лучшему пытается достичь этот человек? Каковы функциональные, социальные и эмоциональные аспекты желаемого улучшения?

Вот, к примеру, работа, возникающая в жизни множества людей: *«Я хочу иметь улыбку, которая будет производить сногшибательное первое впечатление как в работе, так и в личной жизни»*; или проблема, не понаслышке знакомая многим менеджерам: *«Я хочу, чтобы мои торговые агенты были лучше вооружены и могли бы добиться успеха в своей работе, сократив тем самым текучку кадров»*.

2. Каковы обстоятельства усиленной работы? Кто, когда, где, занимаясь в это время чем?

«Дважды в год я посещаю стоматолога и выполняю все рекомендации по уходу за зубами, но все равно недоволен их цветом» или *«Складывается впечатление, что каждую неделю кто-то из моих сотрудников увольняется из-за слишком большой нагрузки, и половина моего времени уходит на поиск и обучение новых людей»*.

3. Какие препятствия возникают на пути человека, стремящегося к изменению к лучшему?

Например, *«Я опробовал несколько отбеливающих паст, но они не дали никакого эффекта. Просто деньги на ветер!»* или *«Я перепробовал все возможные средства для мотивации торговых агентов: бонусные программы, выездные семинары по сплочению команды, приобретение различных обучающих инструментов. И они все равно не могут объяснить, в чем проблема»*.

4. Компенсируют ли потребители неидеальные решения посредством того или иного поведения? Покупают ли они и используют ли продукт, который неидеально выполняет работу? Составляют ли рабочее решение, охватывающее несколько продуктов? Они вообще ничего не делают для разрешения дилеммы?

Например, *«Я приобрел один из этих дорогостоящих наборов для домашнего отбеливания зубов, но при этом приходится надевать на ночь ужасное приспособление, от которого чувствуется жжение...»* или *«Мне приходилось самому выступать в роли торгового агента, а у меня на это нет времени!»*

5. Как бы они определили, что означает «качество» для лучшего решения, и на какие компромиссы готовы пойти?

Например, *«Я хочу отбеливание в ходе профессиональной медицинской процедуры без больших расходов и неудобства»* или *«Я*

могу приобрести сотни товаров или услуг. Но ни одно из них не помогает мне выполнить работу».

Эти детали не являются произвольными, они богаты по содержанию и по смыслу, а ответы на озвученные вопросы позволяют в полной мере конкретизировать сложность работы. В этом смысле теория работ служит средством интеграции. Как только вы определили усилия по изменению к лучшему, можете начинать прогнозировать не только практические, но и важнейшие невидимые или невыраженные социальные и эмоциональные аспекты необходимой для выполнения работы. Представьте, как в обед я вместе с сыном стою в кафе быстрого питания. Данное видео кардинально отличается от того, на котором я запечатлен подъезжающим к кафе за утренним молочным коктейлем.

Проанализируйте истории о последних предпринимательских успехах с точки зрения необходимой для выполнения работы. Возьмем, к примеру, Airbnb. Этот проект можно было бы свести к его функции – поиск жилья во время путешествий. На этом уровне он конкурирует с гостиницами. Судя по традиционным критериям качества, принятым в гостиничном бизнесе, Airbnb – намного менее привлекательный вариант. Кто заплатит за надувной матрас или свободную кровать в квартире совершенно незнакомого человека вместо того, чтобы наслаждаться уединением в отдельном гостиничном номере?

Как оказалось, немало людей.

Люди не нанимают Airbnb только для ночлега. Они нанимают его, потому что наличие места проживания позволяет им принимать участие в том, частью чего они хотят стать, и потому что, живя бок о бок с местными жителями, они могут узнать столько, сколько не узнают в безликих гостиничных сетях.

Изначально Airbnb определил необходимую для выполнения работу в жизни его основателя Брайана Чески. Недавний выпускник колледжа в Сан-Франциско, Чески с трудом наскребал на съемное жилье, не говоря уже о плате за участие в местной конференции по дизайну. Когда он узнал, что номера во всех гостиницах в районе были распроданы и что наверняка найдутся другие желающие дизайнеры, имеющие такие же финансовые затруднения, у него родилась идея «сдавать в аренду» три надувных матраса в собственной квартире. Это

позволило бы ему собрать средства на посещение конференции. Чески мог представить себя таким же арендатором матраса, случись ему оказаться в подобной ситуации в другом городе: он отчаянно хочет поучаствовать в каком-то мероприятии, но не желает ощущать себя туристом или залезать ради этого в долги по кредитной карте.

Только тот факт, что Airbnb не выдерживал сравнения с гостиницами или отелями, если судить по традиционным критериям, не означал отсутствия жесткой борьбы за улучшение к лучшему, для чего Airbnb подходил идеально. Обстоятельства, по которым клиенты нанимают Airbnb, сильно отличаются от тех, в которых они наняли бы гостиницу^[15]. Airbnb не просто конкурирует с гостиницами, он конкурирует с пребыванием в гостях у друзей. Или вообще отказом от поездки.

На первый взгляд эта история успеха казалась совершенно невозможной. «Поначалу люди говорили: "Да ты выжил из ума, если планируешь создавать эту компанию. Никто не будет ею пользоваться. Только сумасшедшие согласятся снимать комнату в чужой квартире"», – вспоминает основатель LinkedIn и инвестор Airbnb Рид Хоффман. «Но иногда, – признает сегодня Хоффман, – это работа, которую невозможно сразу разглядеть».

На страницах этой книги для простоты использования мы употребляем сокращенные и упрощенные термины, однако следует обязательно подчеркнуть, что качественное определение работы отличается многослойностью и сложностью. И это, в общем-то, хорошо. Почему? Потому что это означает, что идеальное выполнение чьей-то работы требует не только создания продукта, но и продумывания и обеспечения целого комплекса впечатлений, охватывающих многие аспекты работы, и внедрения этих впечатлений в процессы компании (как мы подробнее обсудим далее). Если вам удастся хорошо с этим справиться, конкурентам будет практически невозможно вас скопировать.

Смена конкурентного ландшафта

Важно отметить, что мы не «создаем», а выявляем работы. Сами по себе они неизменны и постоянны, но способы их выполнения могут со временем сильно меняться. Подумайте, к примеру, о такой работе, как передача информации на большие расстояния. Исходная работа не изменилась, зато изменились ее решения: от Pony Express до телеграфа, авиапочты, электронной почты и так далее. Например, перед подростками многие века стоит работа по общению друг с другом без любопытствующего вмешательства родителей. Когда-то они передавали записочки в школьных коридорах или тянули телефонный шнур в самый дальний угол своей комнаты. Но в последнее время подростки начали нанимать приложение для смартфонов, позволяющее сообщениям отправляться и практически сразу же удаляться и имеющее множество иных функций, о которых несколько десятилетий назад даже и помыслить нельзя было. Разработчики Snapchat прекрасно понимали суть этой работы и создали первоклассное решение. Но это вовсе не означает, что Snapchat защищено от других конкурентов, лучше понимающих сложную комбинацию социальных, эмоциональных и функциональных потребностей подростков в *определенных обстоятельствах*. Наше понимание необходимой для выполнения работы всегда может совершенствоваться. Внедрение новых технологий повышает качество решений, необходимых для выполнения работ. Но важно то, что вы концентрируетесь на понимании исходной работы, а не любуетесь найденным решением.

Для новаторов понимать работу – значит разобраться, что больше всего заботит потребителей в момент изменения к лучшему. Теория работ позволяет новаторам принимать миллионы детальных решений касательно того, какая польза необходима, а какая несущественна для нового предложения. Понимание критерия найма, *специфического для тех или иных обстоятельств*, порождает массу важных открытий. Самое, вероятно, существенное из них состоит в том, что конкурентное поле полностью отличается от ваших представлений.

Приведем один пример для иллюстрации данной мысли. Когда человек выходит перекурить, на одном уровне он просто потребляет

никотин, которого жаждет его организм. Это функциональный аспект. Но им дело не ограничивается. Курильщик нанимает сигареты для эмоциональной пользы – успокоения и расслабления. Если он работает в стандартном офисном здании, ему приходится курить в специально отведенных местах. Но такой выбор также будет социальным – курильщик может сделать перерыв в работе и поболтать с приятелями. Люди нанимают Facebook во многом по тем же причинам. В разгар рабочего дня они заходят в Facebook, чтобы отвлечься от работы, на несколько минут расслабиться, подумать о других вещах и пообщаться возле виртуального кулера с находящимися далеко друзьями. В некотором смысле Facebook фактически конкурирует с сигаретами в одной и той же необходимой для выполнения работе. Что выберет курильщик, зависит от его проблем в данный конкретный момент.

Менеджеры и аналитики любят упрощать свое видение конкуренции – помещать схожие компании, сферы и продукты в одни и те же категории. Кока-кола против пепси. Sony PlayStation против Xbox. Масло против маргарина. Столь шаблонный взгляд на конкурентный ландшафт накладывает жесткие ограничения на то, какие инновации считать релевантными и возможными, так как он делает акцент на сравнении вариантов друг с другом и стремлении быть не хуже остальных. Сквозь такую призму возможности по захвату доли на рынке могут показаться ограниченными, а большинство компаний удовлетворяется, урвав несколько процентов в игре с нулевой суммой.

Но с точки зрения теории работ конкуренция редко ограничивается продуктами, которые рынок предпочитает поместить в одну категорию. Генеральный директор Netflix Рид Хастингс очень доступно разъяснил этот момент, отвечая на вопрос легендарного венчурного капиталиста Джона Доеппа, конкурирует ли Netflix с Amazon. «На самом деле мы конкурируем со всем, что вы делаете, чтобы расслабиться, – ответил Хастингс. – Мы конкурируем с компьютерными играми. С бутылочкой вина. С последней конкуренция особенно жесткая! С другими сетями, предоставляющими видеоконтент. С настольными играми».

Конкурентный ландшафт сдвигается в сторону чего-то нового – возможно, некомфортно нового, – зато обладающего нерастраченным

потенциалом, если посмотреть на конкуренцию с точки зрения необходимых для выполнения работ.

Например, BMW давно описывает себя как производителя «первоклассных автомобилей», дойдя до того, что в один прекрасный момент ничтоже сумняшеся рекламировала себя как «машину для человека». Но когда в период экономического кризиса 2008 года автопромышленность вошла в крутое пике, руководство компании решило сделать шаг назад и подумать, на какие работы потребители нанимают автомобили. Их находки в корне изменили представления компании о конкурентном ландшафте. Учитывая растущий спрос на экологичные и экономичные автомобили (Калифорния, к примеру, только что приняла закон, запрещающий в ближайшем будущем двигатели внутреннего сгорания), развивающуюся урбанизацию и сокращение числа людей, получающих водительские права, BMW пришла к выводу, что реальной работой была *мобильность*. Доставьте меня без хлопот и забот из пункта А в пункт Б. Да, BMW конкурировала с традиционными автомобилями класса люкс, но она также конкурировала с Tesla, Uber и Zipcar и даже с проектами Google и Apple по развитию технологии беспилотных автомобилей. «Мы понимали, что соперничаем с компаниями, чьи названия не знали еще восемнадцать месяцев назад, – вспоминает Стивен Альтхаус, глава отдела бренд-менеджмента и маркетинга. – Нам нужно было проводить сравнения вне рамок нашей категории».

Как следствие этого компания не только запустила первые гибридные и электромобили BMWi, но и программу DriveNow, пилотный сервис краткосрочной аренды автомобилей наподобие Zipcar, реализованный в Берлине, Вене, Сан-Франциско и Лондоне. «Мы руководствовались предложением – а стали руководствоваться спросом», – говорит Альтхаус. По сути, они перешли от продажи продуктов к реагированию на работу. Подобная формулировка сама по себе считается колоссальным прорывом для автопроизводителя, привыкшего рассматривать дилеров в качестве основных покупателей. Благодаря этому гигантскому скачку кардинально изменилось не только представление о том, кем являются «клиенты» и что их волнует, но и взгляд компании BMW на инновации.

И случай с BMW не единственный. Идет настоящая гонка за звание того, кто лучше всех понимает необходимые для выполнения работы

потребителей. Генеральный директор Ford, Марк Филдс, бóльшую часть 2015 года втолковывал сотрудникам, что «мы считаем себя не только автомобильной, но и мобильной компанией». General Motors (GM) инвестировала в альтернативный автосервис Lyft, после чего в 2016 году объявила о запуске собственного проекта по краткосрочной аренде автомобилей под названием Maven. В качестве составляющей инвестиций в Lyft компания GM планирует развитие сети беспилотных автомобилей. И Google, и Tesla, и Uber вкладывают в эту отрасль колоссальные ресурсы.

Посмотрите на предстоящий путь с точки зрения теории работ^[16]. Каждой компании придется осмыслить необходимую для выполнения работу во всей ее многоаспектной сложности. Затем предстоит продумать и сформулировать свои предложения, опираясь на впечатления, на которые потребители рассчитывают при выполнении своей работы, а также помочь им преодолеть любые преграды, возникающие на пути к изменению к лучшему. Конкурентное преимущество переходит к тому, кто понимает и лучше остальных выполняет работу.

То, как эти компании обернут в свою пользу новый подход, будет определять, насколько успешной в долгосрочной перспективе окажется их новая схема действий. Разве, не зная, с чем вы в действительности конкурируете, можно надеяться на создание продукта, который потребители предпочтут всем остальным потенциальным решениям?

Ограничения теории работ

Все сказанное выше не означает, что теория работ дает ответы на все вопросы. Характер возникшей проблемы сам подскажет, оптимальна ли данная теория для понимания, что служит причиной чего. Это касается любой теории.

Здравая теория – та, которая доходчиво объясняет и прогнозирует, что становится причиной каких событий, – не появляется за одну ночь. Ее нужно продумать, испытать и отточить, при этом осмыслив контекст, где она будет (и не будет) применяться. Но если теория неприменима к некой конкретной ситуации, она тем не менее считается ценной, поскольку знание, когда определенная теория не помогает объяснить то или иное событие, позволит вам обратиться к другим людям в поисках ответов. Это отличительный признак хорошей теории. Свои рекомендации она выражает в форме утверждений по типу «если – то».

Вспомните первые попытки человека летать. Люди сперва заметили взаимосвязь между перьями, крыльями и полетом. В результате их первоначальные попытки были завязаны на копировании того, что позволяло птицам парить в небесах. Но только когда швейцарско-нидерландский математик Даниил Бернулли описал то, что позднее стало известно как закон Бернулли, люди осознали важность подъемной силы – идеи, согласно которой, когда воздух проходит над аэродинамическим профилем^[17], воздух под ним толкает его вверх. Птичьи крылья работают как аэродинамический профиль, тем самым поток воздуха, проходящий над ними, поднимает их вверх. Та же самая идея послужила основой для современных аэродинамических профилей, а именно крыльев самолета.

Но даже после осознания того, что именно подъемная сила, а не крылья и перья, обеспечивает полет, ученым все еще нужно было в ходе экспериментов разобраться с причинно-следственной связью, чтобы разработать летающее воздушное судно. В случае авиакатастрофы исследователи обычно спрашивают: «Виновата конструкция самолета или используемые материалы? Или все дело в сложившейся ситуации и поведении пилота – ситуации, которая потребовала иных правил и приемов во избежание катастрофы?»

Сегодня причинно-следственный подход в авиации настолько развит, что инженеры и пилоты в состоянии не только гарантировать полет, но и с точностью спрогнозировать, каким правилам должен следовать пилот практически в любых возможных обстоятельствах: плохая погода, слишком высокое или низкое атмосферное давление и так далее. Обстоятельства имеют немалое значение.

Невзирая на выстраивание теорий, вы должны быть открыты для аномалий, которые теория объяснить не может, и использовать их для ее усовершенствования. Нам известно, к примеру, что теория работ не имеет особой практической пользы при отсутствии настоящей борьбы за покупателей или достаточно хорошем качестве существующих вариантов решения. Она бесполезна, когда решение практически полностью основано на математическом анализе, в частности как в биржевой торговле. Стоимость или эффективность не относятся к базовым элементам работы. В таких обстоятельствах отсутствует сложная совокупность социальных, эмоциональных и функциональных потребностей в изменении к лучшему. Речь идет о рациональных решениях – таких, что с легкостью могут быть приняты компьютером.

По сути своей, теория – это предположение: мы предполагаем, что тот или иной комплекс процессов поможет нам реализовать успешные инновации. Но если кто-то может предложить лучшие процессы, позволяющие последовательнее внедрять успешные инновации, мы будем рады позаимствовать эти знания для усовершенствования теории.

Но мы верим, что теория работ поднимет на новый уровень наши попытки превратить инновации из игры случая в прогнозируемое событие. Возможности, конкуренты и важные для ваших покупателей вещи могут сильно разниться, но при этом будут отличаться невероятной четкостью. Ваша позиция неизбежно изменится, но только в лучшую сторону.

Коперниковская революция

Почти восемнадцать столетий в научном мировоззрении господствовали идеи Аристотеля. Его наблюдения и теории о вселенной получили столь широкое распространение, что наиболее влиятельный институт средневекового западного мира – Католическая церковь – считала их безусловной истиной. Среди многих его важных идей есть такая: все «небесные тела» вращаются вокруг Земли по абсолютно правильным кругам. Следовательно, мы можем предсказать, как со временем будут двигаться другие планеты, наблюдая их перемещение по кругам Аристотеля, в центре которых располагается Земля. Аристотель считался настолько влиятельным мыслителем и философом, что его работа многие столетия практически не подвергалась сомнениям.

Правда, возникла одна проблема. Когда древние астрономы пытались изобразить и предсказать движение планет вокруг Земли, у них ничего не выходило. Поэтому они придумали довольно мудреное объяснение. Планеты действительно вращаются по кругу вокруг Земли, но внутри этих кругов они еще движутся по «эпициклам», как называл их Птолемей. С помощью сложной схемы кругов внутри кругов представлялось возможным предугадывать движение планет вокруг Земли. Но даже самые точные расчеты, опирающиеся на сложные комбинации эпициклов, предсказывали движение в допустимых пределах погрешности. Самые лучшие модели отклонялись минимум на восемь угловых минут – это примерно 0,13 градуса. Достаточно небольшое расхождение, чтобы большинство людей называли расчеты точными. Но они были, как оказалось, неверны.

Поскольку взгляд Аристотеля на вселенную считался единственно правильным, на протяжении многих столетий средневековые мыслители и ученые изо всех сил старались хоть как-то разобраться с этими эпициклами. И только в XVI веке благодаря простому, но имеющему колоссальные последствия наблюдению астроном эпохи Возрождения Николай Коперник изменил наше представление о вселенной. Планеты вращаются не вокруг Земли, а вокруг Солнца. Это

открытие легло в основу некоторых наиболее значимых достижений в истории и послужило фундаментом современной астрономии.

Конечно, потребовалось восемнадцать столетий, чтобы некто вроде Коперника заметил и озвучил недостатки в логике Аристотеля. Но он умер, так и не узнав, что мир признает его правоту. Изменение традиционного и давно принятого взгляда на окружающий мир редко происходит за одну ночь, и даже когда это случается, необходимо время на шлифовку и корректировку новых идей.

В мире инноваций многие компании застряли на этапе создания «эпициклов»: замысловатых аппроксимаций, оценок и экстраполяций. Учитывая, что мы собираем, обрабатываем и рассматриваем всевозможные данные, кажется, что мы обязаны все точнее и точнее прогнозировать успех. Но если мы не в состоянии понять, *почему* покупатели выбирают те продукты, а не иные, мы совершенствуемся в процессе, в основе своем дефектном. Без правильного понимания *причинного механизма* в центре вселенной инноваций компании пытаются постичь вселенную, вращающуюся вокруг Земли. Они вынуждены полагаться на заимствованные традиционные методы, вероятностные инструменты и советы и рекомендации другим компаниям, не гарантирующие успех. Если посмотреть на инновацию с точки зрения теории работ, в центре вселенной инноваций можно увидеть не *покупателя*, а его *необходимую для выполнения работу*. На первый взгляд крошечное отличие – всего несколько минут дуги, – но оно имеет огромное значение. По большому счету, оно меняет все.

Основные выводы

- Хотя многие участники бизнеса ассоциируют слово «теория» с чем-то исключительно научным или абстрактным, ничего не может быть дальше от истины. Теории, объясняющие причинные связи, входят в число наиболее важных и практичных средств на вооружении управленцев.

- Сфера инновации нуждается в лучшей теории, в особенности при ответе на основополагающий вопрос: «Что побуждает клиента покупать и использовать конкретный товар или услугу?»

- Теория работ дает ответ на данный вопрос, выдвигая идею о том, что клиенты приобретают и используют (или «нанимают» по нашей

метафоре с работой) товары и услуги с целью выполнения работ, возникающих в их жизни. Работа определяется как *изменение к лучшему, к которому покупатель стремится в определенных обстоятельствах*.

- Приведенное определение конкретно и важно: полное понимание работы покупателя предполагает понимание того изменения к лучшему, к которому человек стремится в *определенных обстоятельствах*, функционального, социального и эмоционального аспектов такого изменения, а также компромиссов, на которые согласен покупатель.

- Понимание необходимой для выполнения работы рисует предельно четкую картину истинной конкуренции, с которой вам предстоит бороться, чтобы быть нанятыми. Это источник ценнейшей информации, помогающей реализовывать инновации, делая ваше решение намного привлекательнее решений любых конкурентов.

Вопросы для руководителей

- Вы понимаете истинную причину, *побуждающую* клиентов отдавать предпочтение вашим товарам или услугам? Или, наоборот, другим продуктам?

- Каким образом ваши товары или услуги помогают клиентам совершать изменения к лучшему? В каких обстоятельствах они пытаются совершить эти изменения? Каковы функциональные, эмоциональные и социальные аспекты этих изменений?

- Что конкурирует с вашими товарами и услугами в плане выполнения необходимых работ? Имеются ли конкуренты помимо тех, что учитывает традиционный подход в вашей области?

Глава 3

Работы в реальной жизни

Центральная идея

Теория работ – это не просто очередная концепция или маркетинговый подход, но мощная призма, приводящая в действие прорывные инновации и трансформационный рост в самых успешных организациях мира в самых различных сферах. Теория работ меняет определение бизнеса, в котором вы заняты, размер и форму рынка, где вы конкурируете, тип ваших конкурентов. Это позволяет найти клиентов там, где их никогда не было, идеи для решений там, где были одни проблемы, и возможности тогда, когда вы меньше всего их ожидали. И вот как это можно сделать.

Стоя перед выпускной группой в Университете Южного Нью-Хэмпшира в 2015 году, президент Пол Леблан решил сказать несколько слов экспромтом. Это была третья церемония вручения дипломов в тот день – выпускников и родственников оказалось слишком много, и все никак не уместались в зале за раз, даже на стадионе Verizon Wireless Arena с 12 000 мест, поэтому руководству пришлось организовать три отдельные церемонии. Вместо того чтобы отделаться банальными шутками на тему окончания учебы, Леблан широко улыбнулся, глядя на студентов в шапочках и мантиях. «Встаньте, пожалуйста, те, кто служил или сейчас служит в армии и выпускается сегодня», – попросил он. Встала почти половина выпускников. «Если вы, как и я, принадлежите к первому поколению в семье, получившему высшее образование, встаньте тоже». Почти половина сидящих поднялась на ноги. «Если сегодня вы получаете диплом и у вас есть дети, встаньте, пожалуйста». К этому моменту почти весь выпуск стоял на ногах. Обычно блестящий и спокойный оратор, Леблан умолк на мгновение, в то время как толпа взревела. Получение диплома, невзирая на серьезные препятствия, было колоссальным достижением для людей в шапочках и мантиях. «Они

осознали, что совершили, – вспоминал позднее Леблан. – Никому из этого выпуска ничего не приносили на блюдечке с золотой каемочкой. Так много всего, что могло всему этому помешать: финансы, хлопоты и заботы, отсутствие академической подготовки, ощущение, что ты здесь чужой. Они заслужили этот момент».

Присутствующие в тот день в зале представляли собой лишь вершину айсберга. По большому счету, подавляющее большинство студентов университета Южного Нью-Хэмпшира никогда не бывали в скромном кампусе в Манчестере. Но это не помешало им идти к поставленной цели. Надо отметить, что университет Южного Нью-Хэмпшира выбрало столько людей, что к концу 2016 налогового года университет получал \$535 миллионов прибыли – 34 % от совокупных годовых темпов прироста за последние шесть лет. Регулярно превозносимый журналом *U. S. News & World Report* (и прочими изданиями) как одно из самых инновационных учебных заведений страны, этот университет славится еще и тем, что считается одним из лучших мест для работы, согласно рейтингу *Chronicle of Higher Education*. В 2012 году журнал *Fast Company* назвал университет Южного Нью-Хэмпшира одной из самых новаторских организаций *в мире*, поставив его впереди LinkedIn, Starbucks и даже Национальной футбольной лиги.

Еще десять лет назад ни о чем подобном и помыслить никто не мог – ни студенты, ни сам Леблан. В 2003 году, когда он занял должность президента университета^[18], об основанном семьдесят один год назад второсортном учебном заведении практически никто не знал. Изначально основанный как бухгалтерская и секретарская школа, со временем он превратился в мешанину самых разных специальностей: кулинарное искусство, бизнес и юриспруденция. Но студентов при этом насчитывалось всего несколько тысяч.

Подобные учебные заведения по всей стране переживали серьезные финансовые трудности, закрываясь или объединяясь друг с другом, чтобы остаться на плаву. Экономический кризис, грянувший пять лет спустя, еще больше усугубил ситуацию. Количество абитуриентов стало падать, и учебным заведениям требовались огромные вливания, только чтобы сводить концы с концами.

Примерно в то самое время Леблан вошел в рабочую группу в Гарвардской школе бизнеса, которую я организовывал ежегодно с

целью помочь лидирующим на рынке компаниям избежать дилеммы новатора. В течение дня мы обсуждали пример с молочным коктейлем и теорию необходимых для выполнения работ, которые нашли самый горячий отклик в душе Леблана.

Подобно большинству высших учебных заведений университет Южного Нью-Хэмпшира работал со всеми студентами одинаково. Традиционная стратегия привлечения денежных средств была рассчитана на типичного студента: восемнадцать лет, только что окончил среднюю школу и продолжает идти по традиционной учебной стезе. Иными словами, «Приходите в наш живописный кампус в Нью-Хэмпшире – и вы получите качественное образование по разумной цене». Маркетинг и реклама не отличались индивидуальным подходом, вне зависимости от обстоятельств, а политика и методы подачи информации, используемые университетом, были разработаны для обращения к «типичному» студенту, фигуре в действительности не существующей. Такой уравнилительный подход напоминал дилемму с молочным коктейлем – только на этот раз университет пытался разработать унифицированное образование для «типичного» студента.

На какую работу студенты обычно нанимали университет Южного Нью-Хэмпшира? Один этот вопрос, говорит Леблан, натолкнул на важные мысли. И ответов на него нашлось не один, а целых два.

За предшествующие десятилетия в подходе университета к привлечению выпускников средних школ ничего не менялось. Он сводился к традиционному маркетингу и устной рекламе, призывающих абитуриентов посетить кампус, где их ждали пламенные речи о преподавателях, финансовой помощи и будущих карьерных перспективах. Но с помощью теории работ, признается Леблан, университет осознал, что абитуриенты, наводнявшие кампус, задавали очень мало вопросов касательно всего перечисленного. Возможно, такие вопросы задавали *родители* абитуриентов, а вот самих будущих студентов интересовало нечто совсем другое. Их вопросы концентрировались на впечатлениях, которые, как они надеялись, они здесь получают. Впечатления, предвкушаемые годами. «У вас есть спортивная команда, за которую я мог бы болеть? А скалодромы? У меня будет возможность вести долгие беседы о смысле жизни с преподавателем?» Будущие студенты – в обстоятельствах окончания средней школы и первой долгой разлуки с

домом – делали упор не на *функциональных аспектах* образования. Они нанимали университет ради впечатлений совершеннолетия. И у этого университета имелось предостаточно конкурентов в борьбе почти за три тысячи совершеннолетних абитуриентов, каждый год поступающих в высшие учебные заведения. Такие общеизвестные местные колледжи, как Университет Нью-Хэмпшира или Университет имени Франклина Пирса, каждый год сражаются за более-менее одинаковую группу абитуриентов. В этой конкурентной борьбе университет Южного Нью-Хэмпшира в точности знал, как у него будут обстоять дела: кого-то заманит, кого-то упустит, кого-то перетянет. И это соотношение не менялось годами. Трудно было увидеть какой-либо потенциал для роста.

Однако у него, в отличие от других, действовала онлайновая академическая программа, известная как дистанционное обучение. Леблан описывает ее как «эксперимент в спящем режиме где-то в дальних закоулках главного кампуса», зато благодаря ей университет мог похвастаться стабильным потоком студентов, желавших возобновить прерванное ранее обучение. Онлайновая программа была запущена десятилетием ранее, но воспринималась как второстепенный проект, и университет практически не вкладывал в нее средства.

На бумаге все студенты, возможно, выглядели одинаково, попадая в одну категорию на основании прослушанных курсов. Тридцатипятилетний и восемнадцатилетний студенты, планирующие получить бухгалтерскую степень, должны посещать одни и те же курсы, ведь правильно? Разве они оба не нуждаются в качественном образовании по приемлемым ценам?

Конкуренция ни с чем

Но с помощью взгляда с точки зрения необходимой для выполнения работы Леблан и его команда осознали, что работа, для выполнения которой нетипичные студенты нанимали университет Южного Нью-Хэмпшира, не имела ничего общего с работой студентов, едва вступивших в совершеннолетие, и что она вытекала из совершенно иных обстоятельств. Возраст среднестатистического онлайн-студента – тридцать лет, он пытается сочетать работу и семью, да еще впихнуть между ними образование. У многих из них имеются кредиты на обучение, которое они приостановили по сотне различных причин. Зачастую у них остаются долги после незаконченной попытки. Но жизнь убедила их, что пришло время продолжить обучение; они понимают необходимость дипломов, улучшающих карьерные возможности, а следовательно, и благополучие семьи. Они уже насладились всеми радостями совершеннолетия, которые могли себе позволить. Высшее образование им необходимо для обеспечения всего четырех вещей: удобства, работы с клиентами, аттестатов и ускоренного темпа учебы. Леблан с командой увидели в них огромную возможность.

Онлайн-программа университета Южного Нью-Хэмпшира никоим образом не конкурировала с местными учебными заведениями. Она соперничала с другими национальными онлайн-программами, включая как традиционные колледжи, так и некоторые коммерческие специализированные программы вроде Kaplan, Университета Финикса, Технического института ИТТ и других, проводимых с целью обучения студентов и выдачи дипломов, которые помогут им получить лучшую работу. Но что еще важнее, университет конкурировал *ни с чем*: с отсутствием потребления. Люди предпочитали ничего не делать для продолжения обучения на данном жизненном этапе. Такой подход резко превращал на первый взгляд ограниченный и бесполезный рынок в рынок с гигантским неиспользованным потенциалом. Кто бы отказался конкурировать *ни с чем*?

Но Леблан и команда быстро пришли к выводу, что существующая политика, структуры и процедуры университета не приспособлены для осуществления фактической работы обучающихся дистанционно.

Программа каким-то образом приносила немалые \$32 миллиона прибыли, но тот факт, что так много студентов вообще нашли университет Южного Нью-Хэмпшира и остались в нем до окончания обучения, можно считать настоящим чудом.

Рассмотрим, к примеру, как университет Южного Нью-Хэмпшира (и многие другие учебные заведения) обычно обсуждал финансовую помощь с будущими студентами. Для типичного выпускника средней школы беседа начиналась еще во время учебы в школе, и в ходе этого обсуждения университет предоставлял базовую информацию касательно финансовой помощи. Ни студент, ни университет не рассчитывали на какую-либо конкретику еще как минимум год, после подачи официального заявления и представления финансовой информации от родителей абитуриента, когда колледж направлял предложение о приеме. Процесс оказания финансовой помощи в университете Южного Нью-Хэмпшира строился вокруг возможности вести неторопливый диалог с потенциальными студентами. Даже ответы на запросы порой занимали недели.

Если абитуриент отправлял запрос через сайт университета, то в течение двадцати четырех часов получал шаблонный ответ: «Уважаемый Клейтон, спасибо за проявленный интерес...» Затем, примерно через неделю или больше, по почте присылали пакет брошюр – одинаковый для всех запрашивающих. После этого университет просто ждал, когда потенциальный студент перезвонит или иным образом проявит заинтересованность. И многих абитуриентов – выпускников средней школы, в частности только что достигших совершеннолетия, – такая система более чем устраивала. Поскольку, как они прекрасно понимали, решение о стипендиях имело значение для родителей, но не играло решающей роли в вопросе того, для чего *сами студенты* нанимали университет.

Для взрослых учащихся по онлайн-программе финансовые соображения стояли на первом месте. Работа, на которую они нанимали университет, состояла в получении дипломов, позволяющих улучшить карьерные перспективы. Когда руководство университета Южного Нью-Хэмпшира задумалось об этих студентах, стало очевидно, насколько сильно вредит шаблонный ответ. Взрослый человек, собирающий в интернете информацию о действующих образовательных программах, уже в этот момент готов принять

решение о дальнейших действиях. Вполне возможно, он уже давно раздумывал о получении дополнительного образования, и для него отправить запрос фактически означало определиться с выбором. Университет понимал, что его студенты – это зачастую матери или отцы, сидящие у компьютера поздно ночью, когда дети уже уложены спать, и выкроившие немного времени на сбор информации. У них не было возможности сидеть в ожидании ответа, удовлетворяющего их потребности в подобных обстоятельствах. Для университета Южного Нью-Хэмпшира отправка шаблонного ответа в течение суток и неспешное предоставление студентам любой конкретной информации касательно вариантов финансовой помощи были равнозначны отсутствию ответа. Участники онлайн-программ нуждались совершенно в другом, нежели обычные студенты, только что окончившие среднюю школу. Тем не менее университет всем без разбору предлагал одно-единственное «усредненное» решение.

Для Леблана и команды это был момент настоящего озарения. Секрет крылся в *правильно сформулированном вопросе*, который подводил их к верным ответам.

«Нас угнетала и мучала неспособность расти, – говорит он сегодня. – А руководство необходимыми для выполнения работами оказалось простым и очевидным решением».

Что же в результате изменилось в этом университете? «Да практически все», – вспоминает Леблан. Изменилось по двум отдельным направлениям, соответствующим двум разным работам.

Вместо статуса второстепенного проекта, которым она была наделена с момента своей реализации, онлайн-программа удостоилась самого пристального внимания Леблана и руководящей команды. Они переместили маленькую рекрутингово-административную команду онлайн-программы за три километра в новый офис в здании бывшего заводского склада в Манчестере – классическая «подрывная» позиция, позволяющая онлайн-команде развиваться, не будучи стесненной физическими и структурными ограничениями традиционных университетских политик и процедур. Затем Леблан с командой организовали совещание примерно с двадцатью ведущими преподавателями и администраторами онлайн-программы и полностью расписали весь процесс приема – от первого запроса до первого занятия – на доске. «Походило на схему атомной подводной

лодки!» – смеется он. Команда обозначила все затруднения, помочь в разрешении которых университет был не в состоянии, сосредоточив все внимание на уникальной работе онлайн-учащихся, их уникальных обстоятельствах, а также важных для них функциональных, эмоциональных и социальных аспектах этой работы. А затем они принялись одно за другим устранять эти затруднения, заменяя их впечатлениями, которые бы в полной мере выполняли нужную работу. Благодаря новому фокусу на работах на свет появились десятки и десятки решений. Ниже сквозь призму работ мы рассмотрим некоторые из них.

1. В каких впечатлениях нуждаются клиенты ради изменения к лучшему?*Больше никаких затянутых ответов на запросы по стипендиям.* Двадцатичетырехчасовое шаблонное электронное письмо превратилось в телефонный звонок из университета в течение максимум десяти минут после отправления запроса. В мире жесткой конкуренции онлайн-образования учебное заведение, которое первым вступит в реальный диалог с потенциальным студентом, с наибольшей степенью вероятности с ним и договорится. Поэтому настоящий телефонный звонок вместо механического письма, говорит Леблан, рассматривался как прекрасная возможность убрать барьеры для потенциальных студентов. «Вы можете вскрыть и вытащить на поверхность массу тревожащих нюансов, – говорит он, – поэтому такие звонки делает прекрасно подготовленный консультант, имеющий под рукой всю необходимую информацию [чтобы помочь студенту преодолеть любые возможные препятствия]. Телефонный разговор может длиться час или полтора. В конце беседы вы уже привязаны к нам. И мы знаем, что вы, скорее всего, запишетесь именно к нам».

2. Какие препятствия следует устранить?*Решения касательно финансовой помощи и учета прежних курсов колледжа принимались в течение нескольких дней, а не недель или тем более месяцев.*

3. Каковы социальные, эмоциональные и функциональные аспекты?*Акцент в университетской рекламе онлайн-программы был полностью переориентирован на выполнение работы для взрослых учащихся.* По задумке реклама должна была затрагивать не только функциональные аспекты работы (например, получение образования, необходимого для карьерного продвижения), но также эмоциональные

и социальные (в частности, гордость от осознания достижения цели или выполнение обещания, данного любимому человеку). В одной рекламе был показан огромный автобус университета, развозивший по стране традиционно оформленные дипломы учащимся по онлайн-программе, которые не смогли приехать на выпускной. «Для кого вы получали этот диплом?» – спрашивает голос за кадром, пока камера выхватывает сияющих выпускников в домашней обстановке. «Я получила его для себя», – сообщает одна женщина, радостно сжимая диплом. «Я сделал это для матери», – во весь рот улыбается мужчина тридцати с небольшим. «Я сделал это для тебя, дружок», – едва сдерживая слезы, признается отец, а его маленький сынишка пищит: «Поздравляю, папочка!»

Но что, вероятно, самое важное, как осознал университет Южного Нью-Хэмпшира, это следующее: записать абитуриентов на первый курс – лишь начало выполнения для них работы. Чтобы выполнить до конца именно ту работу, на которую они нанимали завершение обучения, университету необходимо было сделать так, чтобы студенты достигли поставленных целей. Университет прикреплял к каждому новому студенту онлайн-программы персонального консультанта, находящегося с ним в постоянном контакте и замечающего тревожные сигналы даже раньше самого учащегося. Консультанты помогали студентам производить изменения к лучшему, о которых те мечтали. Не сдал еженедельное задание до среды или четверга? Консультант отправит его вместе с тобой. Завалил промежуточный тест? Консультант обязательно позвонит, чтобы узнать не только то, что происходит на занятиях, но и то, что происходит в твоей жизни. Проблемы с ноутом? Консультант может прислать новый.

Невероятный успех университета свидетельствует о глубоком понимании Лебланом с командой необходимых для выполнения работ студентов. Сегодня на бывшем заводском складе в Манчестере работает 1200 сотрудников Колледжа дистанционного и дальнейшего образования, а число обучающихся насчитывает свыше 75 000 человек в 36 штатах и странах по всему миру. «Были моменты, когда у нас летели все системы, так как мы слишком сильно их переросли», – вспоминает Леблан. Когда расширение шло чересчур стремительными темпами, университет сбавлял обороты в плане привлечения новых студентов до тех пор, пока не доводил до нужного уровня службы

внутренней поддержки и системы. Леблан знает: если университет не будет справляться с работой, студенты, не колеблясь, уволят его и найдут того, кто выполнит эту работу лучше.

Сегодня университет Южного Нью-Хэмпшира стабильно генерирует разумные 10 % избыточного дохода, что, в свою очередь, позволило вложить существенные средства в инфраструктуру, обеспечить отмеченные наградами условия труда для сотрудников и брать низкую плату за обучение (надо отметить, за последние четыре года стоимость обучения ни разу не повышалась). Более того, благодаря этому университет инвестирует в современные инновации, например программу формирования профессиональной компетентности стоимостью \$2500 в год, при участии в которой студенты получают диплом, продемонстрировав компетентность в различных предметах, а не в результате многочасового просиживания на занятиях или посещения требуемого числа курсов. В своей речи в 2013 году в Университете Буффало президент Барак Обама выделил университет Южного Нью-Хэмпшира за внедрение программ, предлагающих студентам приемлемые варианты получения высшего образования.

Смогли бы Леблан и его команда придумать лучший способ усовершенствовать онлайн-программу, не задавая вопросы о необходимых для выполнения работ? Леблан так не думает. «Они помогли нам освоить язык, позволяющий обсуждать их не только в нашей команде, но и во всем кампусе, — признается он. — Эвристический прием, по-настоящему полезный, чтобы взглянуть на все, что нам нужно было сделать».

Диапазон применимости

За последние десять лет мы тесно сотрудничали со многими компаниями, которые послужили полезными примерами того, как теория необходимых для выполнения работ помогла трансформировать инновации. Поскольку теория работ объясняет, почему потребители совершают тот или иной выбор, она пригодится в самых различных сферах и организациях – от простейших потребительских товаров до сложных решений по схеме «бизнес для бизнеса». В любом случае, выяснив, почему покупатели отдают предпочтение тому или иному продукту, компании получают возможность разрабатывать более качественные решения, которые будут наняты. Мы решили сделать акцент всего на нескольких из них, а затем, на последующих страницах, прояснить диапазон применимости необходимых для выполнения работ.

Например, нет ничего менее инновационного, нежели производитель, выпускающий на рынок еще один вид сыра. Однако компания Sargento получила \$50 миллионов чистой прибыли благодаря расфасованным ультратонким ломтикам, добившись колоссального роста в этой категории и получив более \$150 миллионов на следующий год. Почему данный продукт пользовался такой ошеломляющей популярностью, в то время как подавляющее большинство других из 3400 потребительских упакованных товаров, появившихся в том же году, не продержалось на рынке даже двенадцати месяцев? Ультратонкий сыр ломтиками от Sargento выполнял работу, с которой сражались покупатели: *«Как я могу насладиться вкусом восхитительного сыра на ежедневном сэндвиче без лишних калорий, жира и чувства вины?»* Теория работ, объясняет Род Хоган, вице-президент отдела коммерческого развития компании Sargento, «побуждает вас давать определение предложению в контексте весьма специфических проблем покупателей. Для крупных компаний это тяжело и непривычно».

В своем отчете Breakthrough Innovation Reports за 2012–2016 годы компания Nielsen отследила выпуск на рынок свыше 20 000 новых продуктов и выделила всего 92, продажа которых приносила более \$50 миллионов в первый год и стабильную прибыль во второй (за

исключением расширения ассортимента близкими продуктами). На первый взгляд перечень победителей может показаться случайным (International Delight Iced Coffee, Reese's Minis от Hershey и Tidy Cats Lightweight – лишь некоторые из них), но у них есть кое-что общее: каждый из них вскрыл плохо выполняемую необходимую для выполнения работу.

Работы в мире B2B

На другом конце спектра сложности располагается FranklinCovey. Основанная в 1997 году в результате слияния Franklin Quest и Covey Leadership Center (последняя была создана Стивеном Кови, автором известной книги «7 навыков высокоэффективных людей»^[19]), компания долгие годы пыталась прочно встать на ноги. В 2000 году прибыль достигла максимума в \$589 миллионов, но к 2009 году, после продажи многих продуктов (включая канонический Franklin Planner и прочие связанные с планированием решения), оптимизаций, увольнений и смены направления упала до \$130 миллионов. Несколько лет выдались для компании очень тяжелыми, но она была полна решимости ускорить свой рост.

В течение трех лет Боб Уитман, бывший председатель совета директоров, взявший на себя функции генерального директора, лично посетил почти четыре сотни существующих и потенциальных покупателей тренингов в B2B-сфере. В ходе восьмого визита наметился прорыв. Он встречался с руководителем отдела повышения квалификации одной из компаний из списка Fortune 500, который ранее использовал материалы FranklinCovey для повышения личной и профессиональной эффективности 3500 сотрудников. Но в этой компании работали 35 000 сотрудников, которым могли бы пригодиться тренинги, продаваемые FranklinCovey. «Как получилось, что до сих пор обучение прошли лишь 3500 человек?» – поинтересовался Уитман. Руководитель отдела повышения квалификации пояснил, что приобрел тренинговые материалы FranklinCovey, чтобы сформировать настроение и мышление – важнейшие элементы корпоративной культуры. Но, помимо их материалов, имелась масса других продуктов, которые помогают делать то же самое.

Специалисты по подбору персонала нуждались в огромном арсенале средств – тестах Майерс – Бриггс, тренингах по разрешению конфликтов, делегированию, ведению трудных разговоров, управлению проектами и так далее. На тот момент предложения FranklinCovey были одними из многих, представляемых вниманию специалистов по HR. И как на собственной шкуре познала

FranklinCovey, в периоды кризиса бюджеты на обучение и развитие сокращаются. У компании не имелось безграничных возможностей по созданию новых и оригинальных продуктов, выполнявших более-менее те же функции, что и другие варианты, имевшиеся на рынке.

Но Уитман продолжал копать дальше: для чего руководитель отдела повышения квалификации в действительности нанимал продукты FranklinCovey – и других? Отталкиваясь в обсуждении от идеи с работами, рассказывает Уитман, они нарисовали для себя намного более сложную картину, однозначно указывающую на невыполненную работу. Хотя обучающие продукты FranklinCovey пришлись по душе команде отдела повышения квалификации, их внутренние клиенты – руководители самой компании – не до конца понимали, каким образом те помогут им с вопросами, имеющими приоритетное значение: сохранением лояльности покупателей и обеспечением роста.

В ходе последующих визитов к другим клиентам Уитман, по сути, слышал одно и то же: самая большая проблема для тех, кто *покупал* продукты FranklinCovey, заключалась в том, чтобы убедить высшее руководство и влиятельных лиц в острой необходимости для миссии компании этого обучения. Они хотели считаться важными и полезными членами команды, вносящими вклад в достижение долгосрочных целей. Но им не всегда удавалось соотнести выполняемую ими работу с тем, что руководители признали бы полезным для достижения своих задач. HR-специалисты и команда отдела повышения квалификации хотели, чтобы их труд вносил значимый вклад – *и его уважали остальные сотрудники* – в реализацию важнейших приоритетов компании.

Сделанное Уитманом открытие послужило толчком для многолетней переработки, переосмысливания и перепозиционирования всех предложений FranklinCovey – при опоре на ключевые необходимые для выполнения работы клиентов. «Это основополагающая составляющая нашего подхода ко всему», – говорит Уитман. Изначально FranklinCovey продавала курсы, как правило, отделам по работе с персоналом или повышения квалификации. Команда торговых агентов FranklinCovey привыкла концентрироваться на выделении и продаже тех конкретных курсов, что могут понадобиться клиенту в текущем году. Но у такого подхода имелся

один изъян. Если генеральный директор устанавливал приоритеты и цели, не соответствующие данным курсам, их попросту не нанимали. Поэтому FranklinCovey переработала свой подход: вместо продажи курсов теперь она предлагает подписку, открывающую клиентам практически неограниченный доступ ко всем курсам и материалам. Более того, материалы могут принимать форму курсов, удобных по объему обучающих модулей, одиночных уроков, к которым руководитель может прибегнуть, чтобы начать совещание, и прочее, и подаваться самыми разными способами. Таким образом, руководитель отдела повышения квалификации получает доступ к любым средствам, нужным в тех или иных обстоятельствах. *«Здесь целая библиотека! Как мы можем помочь вам выполнить работу, возникшую в вашей жизни в этом году?»*

FranklinCovey также продает целые процессы и впечатления, призванные справиться с определенной необходимой для выполнения работой. Предложения группируются вокруг различных категорий работ – например, руководство, исполнение, лояльность клиентов, показатели продаж, – но под каждой категорией располагаются предложения, нацеленные на конкретные необходимые для выполнения работы. Работы, которые возможно оценить в коммерческих результатах.

Например, после того как ее наняла крупная компания, занимающаяся оборудованием для информационных технологий, FranklinCovey разработала предложение, включающее не только обучение, но и постоянного консультанта, работающего в главном офисе клиента. В его задачу входило следить за тем, чтобы при работе с потенциальными клиентами, которые могли бы принести более \$500 миллионов, в обязательном порядке соблюдались все усовершенствования процессов. «У компании не так много шансов заполучить контракты подобного объема, – признается Уитман. – Поэтому от них многое зависит. Наш показатель результативности – в действительности процесс, а не продукт». Процесс с измеряемым коэффициентом окупаемости инвестиций.

Что означали для FranklinCovey инновации вокруг работ? Среди прочих решающих сдвигов в перспективе можно назвать изменение конкурентного ландшафта. Компания не просто соперничает с

другими компаниями, предоставляющими первоклассные тренинговые материалы. Она делает это на своем поле.

«Мы стараемся выбирать для себя работы, у которых нет конкурентов», – рассказывает Уитман. Если компания планирует менять стратегию, эта работа обычно поручается традиционной консалтинговой фирме. Но если ей нужна помощь в реализации этой стратегии, в том, чтобы побудить большие группы людей работать лучше или последовательнее ради воплощения новой стратегии или достижения какой-либо конкретной бизнес-цели, например увеличения сложных многомиллионных продаж, в этой работе у FranklinCovey мало конкурентов.

По сути, говорит Уитман, традиционные консалтинговые фирмы стали для компании источником работы – FranklinCovey нанимали, чтобы она помогала до конца проводить новую стратегию. Как мы обсудим на последующих страницах, конкурентное преимущество завоевывается за счет не только понимания работ клиентов, но и обеспечения впечатлений, в которых клиенты нуждаются при покупке и использовании товара или услуги, а также налаживания внутренних процессов, гарантирующих, что клиенты своевременно и постоянно получают эти впечатления. Именно это конкурентам будет сложно скопировать.

Это означает, что теперь потенциал для развития FranklinCovey намного шире, чем тогда, когда компания конкурировала только с другими поставщиками тренинговых продуктов. В 2015 году прибыль FranklinCovey достигла \$220 миллионов, совокупный среднегодовой темп роста составил 9,2 % за последние шесть лет.

Половина функциональности за двойную цену

Сооснователь Intuit Скотт Кук одним из первых принял на вооружение теорию работ, и его деятельность помогла ее сформулировать и оформить. В рамках компании Intuit Кук ссылается на «усовершенствование в жизни клиента, которое имеет для него решающее значение при выборе продукта». Но мы согласны с тем, что говорим об одном и том же: улучшение в определенных обстоятельствах. В итоге мы с ним совместно написали первую статью, предшествующую теории необходимых для выполнения работ, в *Harvard Business Review*^[20] (вместе с одним из соавторов данной книги, Тедди Холлом). Данная теория помогла Intuit запустить невероятно успешное бухгалтерское программное обеспечение QuickBooks для малого бизнеса и с тех пор определяет стратегию компании в отношении инноваций.

Как признается сам Кук, он едва не проморгал идею, приведшую к появлению QuickBooks – продукта, который лег в основу долгосрочного развития, превосходящего первоначальное предложение. А все потому, что не сосредоточился на нужных вещах. Многие годы клиенты – представители малого бизнеса – пользовались программным продуктом для учета *личных* финансов под названием Quicken, примитивным и довольно бесполезным средством для ведения счетов мелких предприятий. Quicken не позволял клиентам выполнять множество функций, с которыми успешно справлялось другое программное обеспечение для бизнеса, например ведение бухгалтерских книг, grossбухов, закрытие сделок, дебиты и кредиты. К тому же нельзя было выполнять их понятным для бухгалтеров образом. Почему же люди пользовались Quicken при наличии куда более продвинутого бухгалтерского программного обеспечения?

Как выяснилось, люди нуждались в бухгалтерском программном обеспечении в последнюю очередь. Им была нужна лишь уверенность в том, что колесики финансового механизма вращаются исправно: отсылаются инвойсы, собираются платежи, оплачиваются счета.

Изменение к лучшему для них касалось в большей степени того, что они *не хотели* делать, нежели того, что хотели.

Кук и его команда установили различие между задачей (внести дебет в бухгалтерскую книгу) и настоящей проблемой – *в определенных обстоятельствах*. Владельцам бизнеса не было нужды разбираться в хитросплетениях признанных бухгалтерских стандартов. «"Гражданские" не вникают во все эти тонкости, – рассказывает Кук. – Им лишь нужно, чтобы деньги приходили и уходили как можно удобнее. А мы уже отвечаем за фокус-покус на заднем плане. Поэтому если владелица мелкого предприятия хотела оплатить счет, она выводила чек на экран без необходимости продираться сквозь все эти дебри малопонятных бухгалтерских терминов. Если ей нужно было понять, кто из клиентов задерживает платежи, мы помогали узнать это быстро и без лишних телодвижений».

Стало очевидно, что конкурентами Intuit по выполнению этой работы было не другое сложное бухгалтерское программное обеспечение, имеющееся на рынке, а, скорее, решение, нанимать или нет отдельного человека только для ведения книг, засиживание допоздна за бумажной работой, попытки разобраться, как создавать и использовать программные продукты с таблицами, и даже обувная коробка, куда отправляются все счета без всякой надежды когда-нибудь с ними разобраться. Таким образом, нельзя с точностью оценить размер потенциального рынка на основании нынешнего объема продаж конкурирующего программного обеспечения. Intuit ухватила возможность, выйдя на людей, которые пока еще не нашли удовлетворительного для себя решения, – огромный потенциальный рынок.

Со стороны успех QuickBooks мог бы показаться маловероятным. В конце концов, продукт предлагал *половину* функций более продвинутого бухгалтерского программного обеспечения *вдвое* дороже. Но QuickBooks быстро вышла в мировые лидеры онлайн-бухгалтерских программ. Конкуренты сконцентрировались на разработке самого лучшего программного обеспечения. Кук и его команда сосредоточились на работе, которую пытались выполнить их клиенты.

Четкое представление о работе клиентов означает, что компания никогда не должна превышать запросы, за которые те готовы платить.

С другой стороны, мы верим, что, когда клиенты находят подходящий продукт, удовлетворяющий необходимой для выполнения работе, они готовы заплатить *больше*. К этому мы еще не раз вернемся. Прибыль Intuit в размере \$4 миллиардов и \$25 миллиардов рыночной капитализации убедительно свидетельствуют о том, что Кук и его команда прекрасно это понимают. «Мы лишь сосредотачиваемся на решении проблемы клиентов, — говорит Кук. — Вот и все, что мы делаем, и ничего больше».

«Теперь ты наш»

Возможно, Intuit случайно наткнулась на необходимые для выполнения работы, однако выявление работ необязательно должно иметь произвольный характер. Благодаря глубокому пониманию данной теории компании имеют возможность коренным образом изменить свой подход к инновациям и развитию. Слишком много инноваций запускаются с большими надеждами и помпой, а потом лопаются, как мыльные пузыри, поскольку зациклены на усовершенствованиях в аспектах, не связанных с реальной необходимой для выполнения работой. При этом в процессе впустую затрачиваются колоссальные ресурсы. А все потому, что усовершенствования в этих аспектах *не побудят* покупателей привлечь продукт в свою жизнь. Продукт, специально разработанный для выполнения четко понимаемой работы, позволяет вам поставить себя на место клиента и посмотреть на мир его глазами. Он говорит клиенту: «Теперь ты наш».

Но как мы будем еще обсуждать на последующих страницах, обнаружение неудовлетворительно выполняемой работы – это только первый шаг. Вашей компании предстоит обеспечить должные впечатления, сопутствующие поиску, покупке и использованию вашего товара и услуги, а также интегрировать соответствующие процессы для бесперебойного обеспечения впечатлений. Когда вы выполняете для клиента работу, ваши продукты фактически становятся *услугами*. И значение имеет не совокупность свойств и характеристик, а *впечатления*, которые с вашей помощью позволяют клиенту осуществлять изменение к лучшему.

Мы полагаем, что изложенный в настоящей книге подход способен не только увеличить число успешных инноваций, но и трансформировать сами компании. Но сперва руководителям придется изменить свое представление о том, что возможно. Слишком долго компании верили, что успех инноваций случаен, и мирились с количеством неудач, которое не допустили бы ни в каком ином аспекте бизнеса. Инновации вовсе не должны нести клеймо самого безуспешного направления в бизнесе.

Основные выводы

- Компании, не имеющие ясного и четкого представления касательно работ, для выполнения которых их нанимают клиенты, могут угодить в ловушку унифицированного решения, не устраивающего в конечном счете никого.

- Глубокое понимание работ открывает новые пути для развития и инноваций за счет фокусирования на конкретных сегментах, «основанных на работах», включая группы «непотребителей», для которых пока еще нет приемлемого решения. Они предпочитают лучше не нанимать ничего, чем что-то, плохо выполняющее свою работу. В непотреблении кроются огромнейшие возможности.

- Анализ клиентов сквозь призму работ помогает выделить истинную конкуренцию, которая зачастую выходит далеко за рамки традиционной.

Вопросы для руководителей

- Для выполнения каких работ клиенты нанимают ваши товары и услуги?

- Имеются ли сегменты с отдельными работами, где вы предлагаете одно-единственное решение, не подходящее никому?

- Превосходят ли ваши продукты – или продукты конкурентов – цену, которую фактически готовы платить клиенты?

- Каких впечатлений ожидают клиенты для совершения изменения к лучшему и какие препятствия следует устранить для них, чтобы добиться успеха?

- Что подсказывает вам ваше понимание о необходимых для выполнения работ на счет реальной конкуренции?

Раздел II

Тяжелый труд и награда за применение теории работ

Я долго думал, что наш бизнес – это строительство жилых домов. Но потом понял, что мы занимаемся перемещением жизней.

Боб Моэста

Глава 4

Обнаружение работ

Центральная идея

Так где же скрываются все эти работы, пока их не обнаружат, – и как вообще их найти? Ответ заключается не в используемых вами средствах, а в ваших устремлениях и общей картине, которую вы составляете из отдельных наблюдений. Распознав барьеры, препятствующие изменению к лучшему, или неприятные впечатления, вы получили первую подсказку, указывающую на наличие инновационной возможности. В этой книге мы опишем несколько способов найти работы: распознавание в собственной жизни, поиск возможности в «непотреблении», выявление обходных решений, выделение вещей, которые вы не хотите делать, и умение увидеть необычные применения продуктов. Инновации в меньшей степени связаны с производством чего-то нового и в большей – с предложением чего-то нового и важного клиентам. Вот как происходит поиск работ.

Десять лет назад Боб Моэста взялся помочь не очень большой строительной компании из Детройта увеличить продажи жилых домов и кондоминиумов в условиях кризиса на этом рынке. Компания нацелилась на людей, желающих сменить жилье на меньшее по размеру, – пенсионеров, покидающих семейные дома, и одиноких (разведенных) родителей. Цены на соответствующее жилье были установлены с учетом данного сегмента – от \$120 000 до \$200 000. Для придания большей изысканности было добавлено несколько роскошных элементов: «бесшумные» полы, трехслойная гидроизоляция фундамента с помощью покрытия Tyvek, гранитные столешницы и кухонное оборудование из нержавеющей стали. Покупатели имели возможность подобрать по своему вкусу абсолютно любую деталь – от ручек на кухонных шкафчиках до плитки в ванной комнате; перечень возможных вариантов занимал тридцать страниц. Хорошо подготовленная команда продавцов работала шесть дней в неделю, готовая принять любого потенциального покупателя, входившего в двери. Яркая реклама занимала видное место в соответствующем разделе воскресного выпуска газеты.

Но, невзирая на большое число посетителей, мало кто из них был готов приобрести недвижимость. Может быть, эркерные окна подойдут больше? Может быть, добавить еще каких-то элементов? Участникам фокусной группы все перечисленное пришлось по душе. Так что архитектор добавил к нескольким выставочным экземплярам эркерные окна. Но продажи не повысились. Компания терялась в догадках, как же переломить тенденцию. Кризис на рынке недвижимости Детройта начался задолго до того, как стал ощущаться в других частях страны. Учитывая, что автопромышленность стремительно теряла рабочие места уже несколько десятилетий, в середине 2000-х годов уровень безработицы в Детройте был одним из самых высоких в США, почти в три раза превышая средний показатель по стране. Поэтому компания, инвестируя в строительство новых домов в четырнадцать разных местах на почти мертвом рынке, должна была быстро закрывать сделки.

Хотя компания рассчитала эффективность затрат для всех элементов каждого объекта недвижимости, в действительности она имела смутное представление, чем различается привлечение обычных зевак и серьезных покупателей. Найти миллионы оправданий низким

продажам труда не составляло: плохая погода, недобросовестная работа продавцов, надвигающийся экономический кризис, праздничные затишья, предложения конкурентов, расположение кондоминиумов. Вопрос стоял только в том, что еще добавить к домам, чтобы повысить их привлекательность для покупателей.

Но Моэста пошел другим путем: он решил выяснить, на какую работу нанимали кондоминиумы люди, которые уже приобрели жилье. «Я попросил их подробно описать, как они пришли к покупке», – вспоминает он. Первый вывод, сделанный Моэстой после сопоставления сведений, полученных в результате десятков опросов, *никак* не помогал понять, кем же являются наиболее вероятные покупатели. Невозможно было составить единый демографический или психографический профиль покупателей новых домов компании, хотя все они относились к сегменту переезжающих в меньшее по площади жилье. Не было и каких-то отличительных характеристик домов, настолько значимых для покупателей, чтобы повлиять на конечное решение. По большому счету, эти характеристики представляли собой препятствие: было очень трудно выбирать мельчайшие детали отделки.

Однако в ходе разговоров была получена необычная подсказка: обеденный стол в столовой. Хотя потенциальные покупатели, осматривавшие дома и квартиры, постоянно говорили представителям компании, что хотели бы иметь просторную гостиную, большую вторую гостевую спальню и барную стойку для удобного и непринужденного общения гостей, они переживали из-за того, как обойтись с имеющимся обеденным столом. «Они без конца повторяли: "Как только я придумаю, что делать с обеденным столом, я могу сразу же переехать"». Моэста и его коллеги никак не могли взять в толк, почему всех так напрягал этот обеденный стол. В большинстве случаев речь шла о потрепанной жизнью, вышедшей из моды мебели, которую проще всего было отдать в благотворительную организацию или вообще вывезти на свалку.

Но стоило Моэсте вместе с семьей разместиться за обеденным столом на Рождество, как он сразу все понял. За этим столом праздновался каждый день рождения. Каждое Рождество. На нем делали уроки. Под ним дети строили крепость. Каждая вмятинка и царапинка имели свою историю. Этот стол олицетворял собой семью.

Жизнь, прожитую вместе. «Этот момент стал для меня поистине откровением, – вспоминает Моэста. – И я понял, как это круто».

От переезда покупателей удерживало не отсутствие каких-то элементов, которые не предложила строительная компания, но, скорее, тревожность, вызванная необходимостью отказаться от дорогой сердцу вещи. Одна из собеседниц вспоминала, что ей понадобилось немало дней и масса упаковок с салфетками, чтобы расчистить всего один шкаф для подготовки к переезду. Каждое решение о том, на что ей хватит места в новом жилище, давалось с невероятным трудом. Старые фотографии. Поделки детей, выполненные в первом классе. Альбомы с памятными мелочами. «Она прокручивала в памяти свою жизнь, – говорит Моэста. – Каждое решение воспринималось так, словно она выбрасывала воспоминание».

Сделанное открытие помогло Моэсте и его команде понять, с какой проблемой сталкиваются потенциальные покупатели домов. «Я долго думал, что наш бизнес – это строительство жилых домов, – откровенничает он. – Но потом понял, что мы занимаемся перемещением жизней».

Уяснив необходимую для выполнения работу, компания внесла в предложение десятки мелких, но важных изменений. Например, архитектору удалось выделить в кондоминиумах свободное пространство для классического обеденного стола, на 20 % уменьшив площадь второй спальни. Компания также бросила все силы на то, чтобы помогать покупателям справиться с переживаниями из-за переезда: предоставляла услуги по перевозке, возможность двухлетнего хранения вещей и помещение для рассортировки, где новые владельцы могли в спокойной обстановке обдумать, что оставить, а от чего избавиться. Вместо тридцати страниц с различными вариантами отделки и декора, которые только вгоняли людей в ступор, появились три варианта готовых объектов. Такой шаг позволил моментально снизить количество расторгаемых из-за передумывания договоров с пяти-шести в месяц до одного. И так далее.

Все было продумано таким образом, чтобы подать покупателю сигнал: теперь вы наш. Мы понимаем изменение к лучшему, которое вы пытаетесь осуществить, и требуемые для этого усилия. Понимание

работы позволило компании добраться до *причинного механизма*, объясняющего, почему клиенты могут привлечь это решение в свою жизнь. Он был сложным, но не запутанным. Это, в свою очередь, подтолкнуло компанию к дифференцированию предложения, лишая конкурентов возможности его скопировать или даже понять. Подход с упором на работы изменил абсолютно все. Компания получала \$3500 (прибыли), покрывавшие расходы на перевозку и хранение.

К 2007 году, когда продажи в этой сфере упали на 49 %, а рынок стремительно шел ко дну, застройщикам удалось расширить бизнес на 25 %.

Теория работ – это инструмент интеграции, способ осмыслить сложный сплав потребностей, обуславливающих выбор потребителей в конкретных обстоятельствах. Она подсказывает, какая информация нужна, как отдельные ее составляющие соотносятся друг с другом, каким образом их можно использовать для разработки решений, идеально отвечающих работе. Теория работ эффективна, поскольку заставляет сосредоточить внимание на *правильной* сложности, разложив ее на составляющие, которые нужно понять в целях успешной инновации. Это разница между подробным законченным повествованием и несколькими отдельными кадрами фильма, случайным образом выбранными в качестве основных моментов. Необходимые для выполнения работы раскрывают полную картину.

Где скрываются работы?

Так где же скрываются все эти работы?

Далее мы предоставим некоторые рекомендации охотникам за работами. Мы поделимся идеями и подходами, которые подтвердили свою полезность за многие годы сотрудничества с компаниями над реальными инновациями. Мы не пытаемся объять необъятное или составить пошаговое руководство. Как подчеркивается на протяжении всей книги, мы не считаем, что существует какой-то один верный путь для обнаружения необходимых для выполнения работ. Мы включили в книгу некоторые идеи, помогающие на многое взглянуть с точки зрения работ. Как любит говорить основатель Amazon Джефф Безос: «Перспектива стоит 80 баллов по шкале IQ».

Некоторые величайшие научные открытия совершались людьми со свежим взглядом после того, как многие годы светлые умы наблюдали за одними и теми же явлениями и вещами, используя одни и те же средства и методы. Томас Кун, влиятельный философ и историк науки, исследует данный феномен в своей книге «Структура научных революций» (The Structure of Scientific Revolution). Эти научные прорывы, заключает он, представляют собой «сдвиг парадигмы»: «Ученые видят новое и получают иные результаты даже в тех случаях, когда используют обычные инструменты в областях, которые они исследовали до этого».

То же самое относится и к обнаружению работ: проблема кроется не в используемых средствах, но в том, что вы ищете, и как складываете воедино свои наблюдения. Анализ работ не требует отказываться от уже полученных данных и результатов. Личные данные, этнографические исследования, фокус-группы, потребительские панели, конкурентный анализ и прочее – все это может послужить отличной отправной точкой для генерирования важнейших идей, если вы смотрите с нужной точки зрения.

Помните мысленный эксперимент с короткометражкой, который мы обсуждали в главе 2? Вы пытаетесь запечатлеть историю клиентов, когда у них есть проблемы или они стремятся к изменению к лучшему. Взгляд с точки зрения работ меняет видимое вами: приоритеты и компромиссы, на которые готовы идти клиенты, принимают

совершенно иной вид, ландшафт сменяется удивительными действующими лицами, а возможность для роста открывается там, где никто и помыслить не мог. Работы окружают нас повсюду, но не помешало бы знать, в какую сторону смотреть и как интерпретировать все, что вы обнаружили. У вас должна иметься стратегия поиска работ.

Мы предлагаем пять способов обнаружения работ, которые находятся у вас прямо перед глазами, если вы знаете, что конкретно ищете: распознавание работ в собственной жизни, поиск возможности в непотреблении, выявление обходных решений, выделение вещей, которые вы *не хотите* делать, и умение увидеть необычные применения продуктов. Вот как это работает.

1. Поиск работы близко к дому

В контексте помешанного на информации мира удивительным может показаться тот факт, что некоторые величайшие новаторы добились успеха, опираясь в поисках необходимой для выполнения работы практически только на собственную интуицию. Основатель компании Sony Акио Морита настоятельно отговаривал от маркетинговых исследований, призывая вместо этого «внимательно наблюдать, как живут люди, интуитивно предполагать, что они могут захотеть, и давать им нужное». Производство гениального изобретения Sony – кассетного плеера Walkman – было временно приостановлено, когда маркетинговые исследования показали, что покупатели ни за что не станут приобретать плеер, не имеющий функции записи, и что пользователей будут раздражать наушники. Но Морита проигнорировал предупреждение маркетингового отдела, доверившись своему чутью. Компания продала свыше 30 миллионов плееров, положив начало мировой культуре персональных музыкальных устройств.

Понимание неразрешенных работ в вашей собственной жизни – благодатная почва для инноваций. Просто взгляните в зеркало – ваша жизнь может многое поведать. Если что-то имеет значение для вас, вполне возможно, оно будет иметь значение и для других. Возьмем, к примеру, первые любительские ролики на YouTube основателя Khan Academy Салмана Хана, которые он записал, чтобы помочь своей младшей кузине с математикой. Ролики не могли похвастаться особой оригинальностью – только на одном YouTube были выложены сотни уроков по математике, многие из которых отличались более высоким качеством звука и видео. «Они, в отличие от меня, не использовали USB-гарнитуру, – вспоминает Хан. – Моя версия была дешевой и убогой». Но у нее имелось одно ключевое отличие. Остальные уроки были сложными и нудными. «Они не фокусировались на основополагающих концепциях и определенно не были такими смешными», – говорит Хан. Кузина вряд ли могла все это поведать. «Ей было двенадцать. Не думаю, что она сильно анализировала процесс», – признается Салман. Методы преподавания математики в школе причиняли его кузине Наде одни мучения – равно как и

объяснения родителей или дополнительные занятия с учителем. Но в случае с роликами кузена ставки были невысоки. С помощью своих видеоуроков Хан хотел не только обучить кухню предмету, но и поддерживать связь с семьей и поделиться любовью к предмету. Надя, с другой стороны, наняла эти ролики, чтобы почувствовать себя способной, сумев разобраться со сложными математическими понятиями, да еще и весело провести время^[21].

Оказалось, что такие же страдания испытывали многие другие. Сегодня миллионы людей по всему миру учатся в удобном для себя режиме в онлайн-академии Хана.

Некоторые наиболее успешные стартапы последних лет выросли из необходимой для выполнения работы их основателей. Шейла Марсело создала Care.com, онлайн-площадку для подбора персонала по уходу за детьми, пожилыми людьми, домашними питомцами и так далее, после того как безрезультатно искала няню. Сегодня сервис насчитывает почти 10 миллионов участников в шестнадцати странах, а его прибыль приближается к \$60 миллионам менее чем за десять лет после основания.

Но если вы просыпаетесь в холодном поту в тревоге от того, что вас не посетило озарение, перевернувшее всю жизнь, как упомянутых предпринимателей, не стоит беспокоиться. Радуйтесь: вам не нужно полагаться на собственную интуицию, чтобы обнаружить работу, которая может открыть перед вашей компанией возможности для инновации. Многое можно узнать, просто наблюдая за клиентами, которые у вас есть (или которых нет). Но следует знать, на что нужно обращать внимание.

2. Конкуренция ни с чем

От людей, которые *не нанимают* ваш товар или услугу, вы можете узнать о необходимой для выполнения работе не меньше, чем от тех, кто это уже сделал. Ситуации, когда потребители не могут найти ни одного решения, удовлетворяющего их работе, и предпочитают ничего не делать, мы называем «непотребление». Слишком часто компании озабочены тем, как вырвать кусок пирога у конкурентов, а не тем, где найти невидимый спрос. Они порой даже *не видят* его, поскольку существующие данные не указывают, где искать. Но непотребление зачастую представляет собой богатейшие возможности, как было в случае с университетом Южного Нью-Хэмпшира.

Как только компания избавляется от оков конкуренции, ориентированной на категории, рынок для прорывных инноваций оказывается *шире*, чем кажется, если оценивать его с традиционной позиции конкурентного ландшафта. Вы не увидите непотребление, если не станете его искать.

Чип Конли, глава международного отделения гостиничного бизнеса и стратегии Airbnb, говорит, что 40 % их «гостей» вообще не совершали бы поездку или остановились бы у родственников, если бы Airbnb не существовало. И практически все «хозяева» никогда бы не подумали сдавать свободную комнату или даже целый дом. Для их клиентов Airbnb конкурирует ни с чем.

Компании Kimberly-Clark уже принадлежала огромная доля рынка гигиенических продуктов для взрослых, когда она разглядела оставшуюся упущенной ранее возможность. Линия продуктов Depend была впервые представлена в 1980-х годах, когда компания распознала возможность разрешить мучительную проблему для взрослых, страдающих недержанием, обычно больных или пожилых людей. По любым критериям продукт оказался чрезвычайно успешным. Однако оставалось множество людей, которые предпочитали обходиться без ничего, вместо того чтобы нанимать Depend.

Компания проявляла осторожность, подписывая упаковки как «нижнее белье», однако те больше походили на пакет с подгузниками для взрослых. Они выпускались в упаковках примерно такого же размера и формы, что и детские подгузники, и были (по крайней мере

поначалу) белыми, объемными и, что хуже всего, шуршащими. (Saturday Night Live показало пародийную рекламу, где взрослые уговаривают престарелых родителей надеть выдуманное нижнее белье Depend Legends, на котором изображены лица известных людей.)

Взглянув на ситуацию с точки зрения необходимых для выполнения работ, компания осознала наличие неиспользованной возможности. Согласно исследованиям Kimberly-Clark, почти 40 % взрослых людей старше пятидесяти страдают от недержания. Предполагается, что это число будет только расти с учетом старения населения и большей продолжительности жизни. По результатам исследований, несмотря на то, что каждая третья женщина старше восемнадцати имеет ту или иную форму недержания, лишь небольшой их процент использует какие-либо специальные продукты. Многие-многие потребители предпочитают ничего не покупать, а не пойти в магазин за подгузником для взрослых. «Стигма и тревожность во многом снижают качество жизни страдальцев», – поясняет Джузеппина Буонфантино из Kimberly-Clark. Обычно люди мучаются примерно два года, прежде чем сдаются и приобретают продукты для гигиены взрослых. В отчаянии потребители обращаются ко всякого рода обходным вариантам, например использованию женских гигиенических прокладок в качестве «затычки». Или, что еще хуже, перестают вести социальную жизнь: не путешествуют, не ходят в рестораны и на мероприятия, не общаются с друзьями и родственниками. Для таких людей, которые предпочитают сидеть дома, а не опозориться на людях, имеется конкретная необходимая для выполнения работа: помочь им вернуть свою жизнь.

Руководствуясь этой идеей, говорит Буонфантино, компания сосредоточила усилия не только на разработке нового продукта (Depend Silhouette Briefs для женщин и Real Fit Briefs для мужчин), но и на снятии стигмы и возвращении людям чувства собственного достоинства в этой трудной ситуации. Список возглавляла необходимость создать продукт, который бы даже отдаленно не напоминал подгузники для взрослых. Новый продукт должен был побуждать клиентов преодолевать страх перед покупкой и ношением специального белья для взрослых.

Данный вопрос имел не просто косметический или маркетинговый характер. Компании пришлось разработать абсолютно новые

материалы и технологии, которые позволили ей производить продукт, максимально напоминающий обычное нижнее белье. Дизайн упаковки был приближен к упаковкам любого другого нижнего белья, с прозрачными вставками, позволяющими убедиться, что продукт действительно выглядит как нижнее белье.

Потратив время на понимание требуемой работы, включая ее важные эмоциональные аспекты, компания в конечном счете поставила шах и мат. Став победителем исследования Nielsen Breakthrough Innovation в первый же год появления на рынке, этот продукт принес \$60 миллионов прибыли, показав рост в 30 % за второй год. И при этом доля рынка существующих продуктов не была уменьшена. Впоследствии этот продукт вышел на международный рынок – и везде в категории «для взрослых».

Позиция, завязанная на работах, настолько масштабно меняет ваш взгляд на мир, что новые возможности для роста и развития появляются там, где никто не мог и представить. По сути, если вам кажется, что на рынке не осталось места для роста, вероятно, это сигнал к тому, что вы плохо определили работу. Может быть, прямо перед вами маячит совершенно новая возможность.

3. Обходные варианты

Выявление потребителей, которые стараются решить необходимую для выполнения работу за счет обходных вариантов, как это произошло у Kimberly-Clark с Silhouettes, должно заставить ваше сердце биться чуть быстрее. Вы определили потенциальных покупателей – тех, кто настолько недоволен имеющимися вариантами насущной работы, что готов на все ради изобретения собственного решения. Заприметив обходные варианты, присмотритесь повнимательнее, поскольку это, может быть, намек на возможность инновации, которую высоко оценят покупатели. Но вы ни за что не заметите эти аномалии – все эти обходные варианты, – если *не вникнете в полной мере в контекст проблем*.

Раздраженный нелепыми трудностями и финансовыми штрафами, сопровождающими открытие банковского счета для ребенка, мой приятель приложил нечеловеческие усилия, чтобы создать символический «Отцовский банк» с целью помочь своим детям разобраться в тонкостях сложных процентов. Детские карманные деньги никогда в банк не клались – родители просто хранили их у себя, – но каждый месяц отец записывал деньги на счет, производил расчеты и прибавлял начисленные по разумной ставке проценты, в отличие от обычного банка.

Нет ничего удивительного в том, что многие люди вообще отказались от сберегательных счетов. Десятилетиями традиционные банки ясно давали понять, что работать с «низкодоходным» сегментом лиц, которые хотят иметь простой сберегательный счет, им неинтересно. При существующей в банках бизнес-модели такие счета были нерентабельны. Поэтому банки всеми силами старались от них отделаться: требовали минимальный остаток и взимали пеню и плату за любую мыслимую услугу. Дети моего приятеля со своими карманными деньгами и подарками от дедушек-бабушек не относились к клиентам, которых встречают с распростертыми объятиями. Но это вовсе не означает отсутствие шикарной возможности, которой можно было бы воспользоваться.

И тут на сцене появляется ING Direct, посмотревший на рынок с новой точки зрения.

Имевшаяся сложная необходимая для выполнения работа была мало связана с функцией сбережения денег. Конкретно мой друг хотел почувствовать себя хорошим отцом, научив своих детей копить с определенной целью. ING Direct устранил все препятствия и сделал невероятно простое предложение: несколько сберегательных счетов, ограниченное число депозитных сертификатов и взаимных фондов. Банк не требовал депозитного минимума – вы можете открывать счет хоть с одним долларом, если пожелаете. Так хранить деньги намного удобнее и безопаснее, нежели расписывать по ящикам стола, забывать в подаренных открытках или рассчитывать непомерные процентные ставки в «Отцовском банке».

ING Direct нуждался в совершенно иной структуре затрат и бизнес-модели, если хотел получать прибыль, но, понимая работу, которую хотели выполнить клиенты, добиться этого было намного проще. Все отличительные свойства ING Direct были нацелены на решение необходимых для выполнения работ клиентов: будучи онлайн-банком, он нес более низкие операционные расходы, чем традиционные, «физические» конкуренты. И он был избавлен от накладных расходов на специалистов по управлению финансами, по работе с кредитами, по международным услугам и так далее. А это означало, что прибыльность и производительность обеспечивались за счет совершенно иного подхода – не бремя дополнительных операционных расходов, а оптимизация для решения работ клиентов.

ING Direct быстро превратился в самый быстрорастущий банк Соединенных Штатов. В распоряжении традиционных банков имелись все средства, позволяющие захватить этот рынок, но они заиклились на сегментировании клиентов вместо того, чтобы найти необходимую для выполнения работу. В 2012 году ING Direct был продан Capital One за \$9 миллиардов.

OpenTable, онлайн-сервис по бронированию ресторанов, работающий в режиме реального времени, появился на свет из обычного обходного варианта. Меня всегда раздражала необходимость изворачиваться при бронировании столиков в ресторанах. Когда к вам в город приезжают два друга, вы решаете поужинать все вместе. Вы хотите показать им ваш любимый ресторан. Все сверяют расписание и выбирают время. Вы звоните в ресторан, но оказывается, что все столики на это время заняты. Может быть, вас устроит 21:00? Так что

вы снова перезваниваете друзьям, чтобы выяснить, подойдет ли им девять вечера. Тут выясняется, что один из приятелей не может найти няню. Ладно, снова обсуждение. В какой другой ресторан можно пойти? Все мы мучились с таким обходным вариантом заказа столиков целую вечность, но OpenTable нашел решение для этой работы.

4. Обращайте внимание на то, что люди не хотят делать

Думаю, у меня столько же работ по *нежеланию* что-либо делать, как и тех, в которых я искренне заинтересован. Первые я называю «негативные работы». По моему опыту, негативные работы зачастую открывают идеальные возможности для осуществления инноваций.

Какой родитель не сталкивался с такой проблемой: ребенок просыпается с больным горлом. Ваш опыт подсказывает, что это, вероятно, стрептококковая инфекция. Вы хотите, чтобы ребенок как можно быстрее поправился, и понимаете: чем быстрее принять лекарство, тем быстрее он пойдет на поправку, но – кто бы мог подумать! – сегодня совсем *неподходящий* день для болезней. На работе дел по горло, договориться с няней проблематично, и вам абсолютно не хочется тратить время на визит к врачу, чтобы после короткого осмотра тот подтвердил ваши подозрения. Если вы позвоните педиатру, то он – признается честно – не станет выписывать лекарства, не осмотрев ребенка. Записавшись на прием, вы долго сидите в приемной, пока, наконец, врач не приглашает вас в кабинет. Через несколько часов после звонка, когда вы уже в кабинете, доктор осматривает ребенка, делает быстрый анализ на культуру и приходит к выводу, что это стрептококк. Он звонит в аптеку, но вам приходится ждать еще полчаса, чтобы забрать лекарство. Полдня, считай, потеряно. В данном случае необходимая для выполнения работа – «Я *не хочу* обращаться к врачу».

Выпускник Гарвардской школы бизнеса Рик Кригер вместе с партнерами решил основать QuickMedx, предшественника CVS MinuteClinics, после того, как самому Кригеру пришлось несколько часов просидеть в поликлинике, пока его сыну не сделали анализ на стрептококковую инфекцию. Врачи в CVS MinuteClinic моментально принимают пациентов без предварительной записи, а медсестры выписывают лекарства от распространенных болезней вроде конъюнктивита, ушных инфекций и стрептококковой инфекции. Поскольку большинство людей *не желает* обращаться к врачу без

особой нужды, сегодня в 33 штатах действует более тысячи пунктов MinuteClinic, расположенных в аптеках CVS.

5. Необычные способы использования

Наблюдая за тем, как клиенты применяют ваши продукты, можно узнать много полезного, в особенности если их способы применения отличаются от предлагаемых вашей компанией. Своим студентам я частенько поясняю, как отыскать работы, спрятанные на видном месте, на примере пищевой соды производства компании Church & Dwight. Почти столетие культовую оранжевую коробку пищевой соды марки Arm & Hammer, основного компонента для выпечки, можно было увидеть на любой американской кухне. Но в конце 1960-х годов руководство обратило внимание на разнообразные обстоятельства, в которых покупатели тянулись за оранжевой упаковкой. Они добавляли соду к стиральному порошку, смешивали с зубной пастой, посыпали ковер или ставили открытую упаковку в холодильник, а также находили другие необычные варианты применения. До тех пор руководству и в голову не приходило, что этот основной продукт можно нанять на какую-то иную работу, кроме классической выпечки. Наблюдения привели к разработке стратегии, опирающейся на работы, и последующему появлению первых средств для стирки, не содержащих фосфаты, и целого ряда других невероятно успешных новых продуктов, в частности наполнителя для кошачьих туалетов, средств для чистки ковров, освежителей воздуха, дезодорантов и так далее.

Сегодня мы видим логотип Arm & Hammer на огромном количестве продуктов, но каждый из них отвечает на определенную необходимую для выполнения работу:

Освежить и почистить рот

Освежить холодильник

Содержать бассейн в чистоте и свежести для себя и своего окружения

Сделать так, чтобы подмышки оставались чистыми и свежими

Вычистить и освежить ковры

Уничтожить этот ужасный запах в кошачьем лотке!

Освежить воздух в комнате

Убрать в душе пятна и плесень

И не то чтобы эти работы были новыми – они существуют уже давно. Church & Dwight просто их обнаружила. На долю пищевой соды в оранжевой упаковке приходится менее 7 % прибыли от марки Arm & Hammer. Заметив необычные варианты, компания наварила миллионы долларов на создании новых продуктов.

Наибольший успех в сфере потребительских расфасованных товаров за последние годы обусловлен не броскими новыми продуктами, а работой, выведенной на основании необычных вариантов применения давно известных продуктов. Например, NyQuil десятилетиями предлагался на рынке как средство от простуды, но, как оказалось, некоторые потребители принимали пару ложек, чтобы лучше спать, даже если не болели. Так родился ZzzQuil: он обеспечивает потребителям прекрасный ночной сон и при этом не содержит прочие, ненужные им активные ингредиенты.

Когда маркетологи анализируют структуру рынка, отталкиваясь от необходимой для выполнения работы клиентов, а не от продукта или категорий покупателей, рынки, которые они снабжают, внезапно *заметно* расширяются. Роста можно добиться там, где о нем даже не мечтали.

Эмоциональное сопровождение

Мы выделили пять благодатных направлений, которые хороши в поисках работ^[22]. Но как только вы наткнетесь на золотую жилу, как следует оглянитесь вокруг, чтобы понять *контекст* работы, прежде чем справляться с ней с помощью инноваций. Если вы намерены создавать товары или услуги, которые клиенты хотят привлечь в свою жизнь, вам придется глубоко копать и смотреть во все глаза, обозначая не только функциональные, но также социальные и эмоциональные аспекты изменения к лучшему, которое пытаются осуществить покупатели. Даже опытные новаторы могут проморгать шикарные возможности, запрятанные в контексте четкого понимания работы.

Возьмем, к примеру, Тодда Данна, который массу времени размышляет о том, какие инструменты необходимы врачам, чтобы хорошо выполнять свою работу. Будучи директором по инновациям в Intermountain Healthcare Transformation Lab^[23], Данн отвечает за стимулирование инноваций и продвижение их во все уголки компании, включая переосмысление подходов к общепринятым практикам ухода за пациентами. Но одним осенним днем несколько лет назад он ступил на незнакомую территорию: стал пациентом, за которым ухаживал его работодатель. Данн слишком долго лечил больное колено и, наконец, решил обратиться за консультацией к ведущему хирургу-ортопеду Intermountain. За время работы он много раз бывал в смотровых кабинетах компании, но теперь, став пациентом, воспринимал их совсем иначе. «Я сидел в той комнате на мятой бумажной подстилке в ожидании врача и думал про себя, кто это все придумал? Эта шуршащая бумага неудобна, ощущение, что вот-вот соскользнешь на пол. Она шуршит, стоит только шевельнуться. Вроде бы и маленькая деталь, а все равно мешает расслабиться. Пробуждает тревожность», – вспоминает Данн.

Реализовав за свою карьеру сотни инноваций, он сразу же понял, что бумага была предназначена для выполнения одной функции – не дать кушетке запахаться. Но с точки зрения пациентов такая подстилка только усиливала ощущение уязвимости. К тому моменту, как доктор Холмстром вошел в кабинет, Данн под воздействием стерильного освещения в комнате, рентгеновских снимков, зловеще

развешанных на доске, и приглушенных звуков шагов в коридоре пребывал на грани истерики.

Но всего через несколько минут приема Холмстром успокоил Данна. Принявшись обсуждать прогноз, врач схватил лист бумаги, чтобы схематично изобразить состояние колена и то, как можно его выправить. Его действия успокаивали, но озадачивали. Данну было известно, что на компьютере над плечом Холмстрома установлено новейшее программное обеспечение, позволяющее и записывать, и показывать диагноз. Но доктор им не воспользовался. «Почему вы не печатаете все это на компьютере?» – поинтересовался он.

В качестве ответа Холмстром подъехал на стуле к компьютеру. Как он пояснил, набирание текста не только отнимает слишком много времени, но и вынуждает отворачиваться от пациента (пусть даже на несколько минут) при объяснении диагноза. Он не хотел так вести себя с пациентами. Ему важно было поддерживать визуальный контакт, помогать людям расслабиться, убедить, что они в хороших руках. В этот момент важнее оказывалось не использование современных компьютерных технологий, а установление контакта и ободрение встревоженного человека. «Мы разработали крутейшее программное обеспечение, которое, как нам казалось, поможет этому врачу в работе, а он предпочел "нанять" листок бумаги и ручку, – вспоминает Данн. – До меня наконец-то дошло: мы разработали всю эту комнату с функциональной позиции, но совершенно упустили из виду эмоциональное сопровождение».

Данн и его команда к тому моменту уже изучали теорию работ для придания ускорения своей инновации, но этот визит в качестве пациента наглядно продемонстрировал важность понимания сложной работы со всеми ее функциональными, эмоциональными и социальными аспектами. Каким бы навороченным ни было программное обеспечение, оно не давало полной картины.

Личный опыт Данна в качестве пациента помог ему осознать недостатки общего инновационного процесса, действующего в Intermountain. С самого начала Intermountain переложила на специализированное программное обеспечение практически все функции в больнице, от заказа врачами анализов и последующих процедур для пациентов до составления графика работы и распределения по кабинетам. Нередко программное обеспечение,

поясняет Данн, разрабатывалось после того, как врачи собирались в конференц-зале и опрашивались на предмет того, что бы они хотели иметь. Аналитики записывали все просьбы и передавали их инженерам, которые, в свою очередь, разрабатывали решение, отвечающее описанию врачей. Основное предположение, по словам Данна, состояло в том, что «врач всегда прав или в состоянии объяснить свои действия достаточно подробно, чтобы выполнить "работу", в помощи с которой он нуждается». Поэтому каким программное обеспечение, по их словам, должно быть, таким инженеры его и делали.

Но почему-то слова врачей не всегда соответствовали тому, что они в действительности хотели. И они упускали целевого клиента – пациента. Слишком часто проекты, требующие масштабных обновлений или исправлений, откладывались или вообще отменялись. «Мы долго руководствовались творческим подходом, – говорит Данн. – Но все равно ничего особо не выходило. Я осознал, что мы анализируем людей. Мы могли многое рассказать об их поведении – что происходит сперва, что потом и так далее. Но мы не анализировали *работу*».

С тех пор команда Intermountain внедрила систему, ориентированную на работы (известную в самой компании как «дизайн для людей»), которая предусматривает изучение не только функциональных, но и эмоциональных и социальных компонентов работы, предваряющее разработку самой инновации. «Мы пришли к выводу, что люди должны иметь более широкий взгляд. Считается, что "пользовательский опыт" сводится к красивому монитору и кнопкам, находящимся на нужных местах. Но все это не имеет ничего общего с опытом применения программного обеспечения в реальном мире, где им пользуются врачи. Нельзя выдвигать требования к дизайну в конференц-зале. Нужно выйти в настоящий мир и пожить там».

Многие компании совершают одну и ту же ошибку: они спрашивают покупателей, как им улучшить имеющееся предложение, сделав его привлекательнее. Быстрее? Ярче? Дешевле? Если вы исходите из того, что нужно лишь поменять уже созданный продукт, или руководствуетесь общими определениями категорий, традиционными для вашей сферы, вы, вполне вероятно, уже упустили возможность распознать истинную работу потребителей.

На собственном горьком опыте это усвоила Procter & Gamble (P&G), которая впервые вывела на рынок Китая одноразовые подгузники, нисколько не сомневаясь в колоссальном успехе. P&G знала, как производить и продавать подгузники западным потребителям, а в Китае насчитывались миллионы младенцев. По местным обычаям они вообще не носили подгузники. Чем не рынок, изобилующий потенциальными покупателями?

«Мы посчитали, что за счет недорогого производства в развивающихся странах мы сможем значительно расширить рынок», – вспоминает Дэвид Гуле, не одно десятилетие проработавший во всемирно известном отделе исследований и разработок компании P&G. Основная масса усилий, говорит Гуле, была направлена на то, чтобы произвести «функциональное удерживающее приспособление» для детей стоимостью всего десять центов, окрещенное «десятицентовый подгузник». Расчет был на то, что китайские родители за доступную цену будут покупать подгузники, более низкие по качеству по сравнению с европейскими или американскими.

Но, к удивлению P&G, удешевленные подгузники почему-то с полком не разметались. Осознав, что они пытаются вывести продукт на рынок, который в принципе не видит надобности в традиционных подгузниках, Гуле твердо вознамерился разобраться, в чем же они промахнулись. Для начала он принялся выяснять, как потребители на развивающемся рынке воспринимали функциональные свойства подгузников, которые всегда были предметом гордости компании и примером высочайшего качества. Слишком жесткие? Слишком тонкие? Слишком дорогие? Найти ответ было нелегко. Не владея языком развивающихся стран, где компания проводила исследования, Гуле сидел в задней комнате, наблюдая за фокусной группой и полагаясь на переводчика. В то время как координатор проходил по стандартному перечню вопросов – какие впечатления, самый яркий момент в течение недели и так далее, – после ответа одной женщины группа оглушительно расхохоталась. Чем же была вызвана столь бурная реакция? Переводчик тоже захихикал. Самым ярким моментом для той женщины на неделе оказалась интимная близость с мужем – три раза только за одну неделю.

И как это связано с подгузниками? Поскольку ребенок спокойно спал всю ночь, она тоже могла спокойно спать всю ночь. И как

следствие этого, чувствовала себя отдохнувшей. И тогда остальная часть истории обрела смысл. Координатор поинтересовался, что же думает о подгузниках ее муж. «Это самые выгодно потраченные десять центов...» Снова смех.

В тот момент Гуле осознал всю узость своего подхода, так как тот ограничивался преимущественно функциональными свойствами подгузника. Однако необходимая для выполнения работа была сложнее и интереснее; она охватывала социальные аспекты, связанные с последствиями для супружеской жизни и отношений, и различные эмоциональные аспекты. Для Гуле взгляд с точки зрения необходимых для выполнения работ послужил своего рода недостающим звеном. «До этого, – вспоминает он свое обращение к теории работ, – у нас сформировалась очень сильная концепция, выстроенная на идее "потребительских потребностей". Мы привыкли определять эти потребности стандартными маркетинговыми исследованиями и руководствоваться их результатами при производстве».

Но, по мнению Гуле, распознаваемые «потребности» слишком часто ограничивались исключительно «функциональными» – без учета социальных и эмоциональных аспектов проблем клиентов. «Идея о том, что во многих случаях эмоциональные и социальные потребности могут иметь такой же вес, что и функциональные, и могут даже послужить мощным стимулом... – говорит Гуле. – Для меня это стало открытием. Не нужно разделять эти три аспекта. Они взаимосвязаны. Они – это ключ к истинно успешному выведению продукта». Необходимые для выполнения работы не только обучают нас нужным словам, но и предлагают новую *концепцию* – идею о глубоком понимании всех трех аспектов работы клиента и выстраивании инновации вокруг них. «Мы *вроде как* это знали, но у нас не было нужных слов и концепции, чтобы применить все это на практике».

Таким образом, P&G начала работать над тем, чтобы донести до потенциальных покупателей, как подгузники смогут разрешить необходимую для выполнения работу в их жизни. Опираясь на двухлетний исследовательский проект в Центре изучения сна детской больницы Пекина, компания P&G сообщила, что дети, которые носят подгузники Pampers, засыпают на 30 % быстрее и спят дольше на тридцать минут каждую ночь. Исследование даже установило связь

между более продолжительным сном и улучшенным когнитивным развитием – существенное преимущество для культуры, придающей колоссальное значение академическим достижениям. Когда P&G повторно выпустила подгузники в Китае, в рекламных роликах подчеркивались эмоциональные и социальные преимущества – исследование говорило, что младенцы, которые получают полноценный ночной сон, лучше развиваются.

К 2013 году Pampers стал самым часто продаваемым брендом подгузников в Китае^[24], объемы его продаж увеличились до \$1,6 миллиарда. Это приблизительно 30 % рынка, где подгузники вообще не использовались еще десять лет назад.

Если потребитель не видит своей работы в вашем продукте, игра закончена. Хуже того, если потребитель нанимает ваш продукт по причинам, не связанным с необходимой для выполнения работой, вы рискуете отворотить его навсегда. Как мы обсудим подробнее чуть позднее, очень важно подать сигнал «этот продукт не для вас», в противном случае потребители вернуться с нелестными отзывами.

В безумии сокрыта логика

В чем кроется гениальность этих историй успеха? В знании того, что следует искать. В безумии сокрыта логика. Общим у них у всех был поиск причины. Благодаря теории, позволяющей прогнозировать, что послужит причиной каких явлений, прорывные инновации не нуждаются в обычном везении. Они не зависят от чьих-то манипуляций с магнетроном, генерирующим микроволны, после которых в кармане внезапно тает шоколадка, или любых других чудес и случайностей, которые становятся традиционной практикой новаторов. Чудо необходимых для выполнения работ в том, что для них не требуется вообще никаких чудес. Призма работ позволяет вам смотреть на те же самые вещи, на которые смотрят все остальные, но видеть их под совершенно иным углом.

Основные выводы

- Теория работ служит четким руководством по успешным инновациям, поскольку дает всесторонний охват всей информации, требуемой для разработки решений, идеально отвечающих работе.
- Для формирования глубокого понимания работы существует множество возможностей, включая традиционные маркетинговые исследования. Хотя крайне важно разработать стратегию «обнаружения работ», важнее всего не конкретные используемые методы, а вопросы, которые вы задаете в процессе их применения, и то, как вы систематизируете информацию.
- Полезный источник идей – ваша жизнь. Она может многое рассказать, а личный опыт открывает широкие горизонты по распознаванию необходимых для выполнения работ. Некоторые самые успешные инновации в истории основывались на личном опыте и самоанализе их авторов.
- В то время как большинство компаний в рамках маркетинговых исследований тратят огромные средства в попытках лучше узнать имеющихся клиентов, на ценные мысли вас может натолкнуть изучение людей, которые *не покупают* ваши или чьи-либо другие продукты; данную группу мы называли непотребителями.

- Если вы заметили, что люди прибегают к обходному варианту, присмотритесь повнимательнее. Как правило, это сигнал того, что вы наткнулись на весьма благоприятную возможность инновации, поскольку работа настолько важна, а люди так расстроены, что в буквальном смысле вынуждены придумывать собственное решение.
- Внимательное изучение того, *как* клиенты пользуются вашими продуктами, нередко помогает пролить свет на работы, в особенности если клиенты нашли им необычное и неожиданное применение.
- Большинство компаний уделяет намного большее внимание функциональным аспектам работ своих клиентов, но вам стоит внимательнее относиться к эмоциональным и социальным аспектам, поскольку только учитывая все три направления, вы сумеете идеально выполнить работу.

Вопросы для руководителей

- Есть ли в вашей жизни и в жизни близких вам людей важные невыполненные работы? Конкретизируйте обстоятельства этих работ и функциональные, эмоциональные и социальные аспекты изменения к лучшему – какие возможности для инновации они открывают?
- Если вы потребитель продуктов собственной компании, для выполнения каких работ вы их используете? В каких моментах они не оправдывают ожиданий по части идеального соответствия работам и почему?
- Кто сегодня *не потребляет* ваши продукты? Чем их работы отличаются от работ ваших настоящих клиентов? Что мешает этим непотребителям использовать ваши продукты для решения своих работ?
- Выйдите в поле и понаблюдайте, как покупатели используют ваши продукты. В каких обстоятельствах они ими пользуются? Каковы функциональные, эмоциональные и социальные аспекты изменения к лучшему, которое они пытаются осуществить? Нашли ли они этим продуктам нестандартное применение? Если так, что это говорит о характере их работ?

Глава 5

Как услышать то, что клиенты не говорят

Центральная идея

Большинство компаний желает поддерживать тесную связь с клиентами, чтобы быть уверенными, что предлагаемые товары и услуги отвечают их желаниям. Правда, клиенты редко в состоянии четко и детально сформулировать свои требования – их мотивы слишком сложны, а пути, ведущие к покупке, чересчур извилисты. Но вы можете докопаться до сути. Многое вам поведаст и то, что люди *нанимают*, и – не менее важно – что они *увольняют*. Получаемая информация связана с функциональными, социальными и эмоциональными аспектами стремления клиентов к изменению к лучшему, а также с препятствиями, стоящими на пути к этому изменению. Ваша задача – стать ищейкой и режиссером документальных фильмов одновременно, соединяя воедино подсказки и наблюдения, чтобы обнаружить, какие работы пытаются выполнять ваши клиенты.

Плезант Роулэнд не проводила никаких исследований, когда в 1985 году задумала проект, впоследствии превратившийся в компанию по производству кукол American Girl. В процессе создания компании она поработала с одной-единственной фокус-группой, и то после настояний первого директора по маркетингу. Находясь за двусторонним стеклом, она наблюдала, как сидевшие за столом матери девочек предпоздкового возраста поджимали губы, пока интервьюер пояснял им главную идею, – куклы, отражающие различные исторические периоды, а также книги и аксессуары, подкрепляющие их «историю». «Они заявляли: „Моей дочери ни за что не понравится ничего такого, связанного с историей. А все эти аксессуары быстро потеряются“», – вспоминает сегодня Роулэнд. К счастью, она доверяла своему интуитивному пониманию необходимой для выполнения работы. Компания оказалась столь успешной, что

через тринадцать лет Роуленд продала ее Mattel за внушительную сумму \$700 миллионов.

Потребители не всегда могут четко озвучить свои пожелания. А если даже такое происходит, их действия порой противоречат словам. Если я спрошу, заботитесь ли вы о защите окружающей среды, большинство ответит утвердительно. Мы обсудим способы повторного использования материалов и предметов или пользу ходьбы вместо поездки на машине. Но если я открою ваши шкафы, поведают ли они аналогичную историю? Сколько молодых родителей из ваших знакомых утверждают, что заботятся об окружающей среде, но при этом с благодарностью покупаются одноразовыми подгузниками вместо того, чтобы пользоваться тканевыми? Вы радостно суετε капсулу с кофе в кофемашину? С другой стороны, исследования регулярно демонстрируют, что значительная часть покупателей готова переплачивать за продукты питания с пометкой «органические». Это слово употребляется настолько часто, что уже практически лишено смысла. Чем объяснить подобное несоответствие? Никто не горит желанием вредить природе, но, когда дело доходит до конкретного решения о привлечении того или иного продукта, вы отдаете предпочтение решению, которое наилучшим образом отражает ценности и компромиссы, имеющие для вас значение *в данных конкретных обстоятельствах*.

Ладно, если словам потребителей доверять нельзя, может, стоит посмотреть на данные? Разве они не объективны? Что ж, данные нередко неверно интерпретируются. Данные о продажах и маркетинге в индустрии игрушек указывали Плезант Роуленд, что девочки в возрасте от семи до двенадцати не станут играть с ее куклами. В большинстве случаев данные помогают отслеживать только один или два момента в решении клиента нанять товар или услугу. Самый часто отслеживаемый из них мы окрестили «большой наем» – момент, когда вы приобретаете продукт. Однако есть не менее важный момент, который не отражается в большинстве коммерческих данных: когда потребители фактически его «потребляют».

Когда потребитель приносит покупку домой или на работу, этот продукт все еще ожидает, что его снова наймут. Этот момент мы называем «малый наем». Если продукт благополучно справляется с работой, в будущем покупателя ждет множество моментов

потребления. Продукт будут нанимать снова и снова. Но слишком часто собираемые компаниями данные отображают лишь «большой наем», а не реальное соответствие необходимым для выполнения работам. Моя жена купила новое платье, но не потребляла его до тех пор, пока не срезала ярлыки и не надела его. Не так важно знать, что она предпочла голубой цвет зеленому, как понять, почему она решила носить именно это платье, отказавшись от других вариантов. Сколько приложений вы скачали и установили на телефон, но фактически никогда ими не пользовались? Если продавец приложений просто отслеживает загрузки, то так и не узнает, хорошо ли его продукт выполняет свою работу, удовлетворяет ли он ваше стремление к изменению к лучшему.

Необходимые для выполнения работы существовали всегда. Просто все более совершенные инновации помогали нам лучше на них реагировать. Так что неважно, насколько оригинальна или революционна ваша идея, проблемы уже имеют место. Следовательно, чтобы нанять ваше новое решение, покупателям по определению предстоит сперва уволить имеющийся обходной или неудовлетворительный вариант, включая решение не предпринимать вообще ничего. Наручные часы увольнялись пачками после появления мобильных телефонов, которые не только показывали время, но и синхронизировались с календарями и посылали напоминания. Я уволил еженедельный выпуск *Sports Illustrated*, когда внезапно появилась возможность переметнуться к *ESPN*. Люди, которые нанимали гигиенические продукты *Depend Silhouette*, уволили домашнее заточение вместо риска выйти на улицу. Компании слишком редко об этом задумываются. *Что нужно уволить, чтобы мой продукт наняли?* Все придумывают, как бы сделать продукт привлекательнее, но не принимают во внимание, что он будет замещать.

Клиент начал задумываться о том, что уволить, а что нанять, задолго до прихода в магазин, и принять решение ему весьма непросто. В момент выбора происходит борьба за доминирование между двумя противодействующими силами, и обе они играют значительную роль.

- **Силы, побуждающие переход к новому решению.** Во-первых, стимул (неудовлетворение или проблема, которую пытается решить

человек) должен быть настолько силен, чтобы вынудить покупателя действовать. Раздражающей или докучающей проблемы бывает недостаточно, чтобы подтолкнуть человека опробовать что-то новое. Во-вторых, притяжение привлекательного нового товара или услуги также должно быть довольно сильным. Новое решение необходимой для выполнения работы должно помогать клиентам в изменении своей жизни к лучшему. Именно на этом сосредоточены все усилия компаний, размышляющих над свойствами и преимуществами, и полагающих (вполне обоснованно), что те проложат дорогу к инновации. Как повысить привлекательность продукта настолько, чтобы его наняли?

- **Силы, противостоящие переменам.** Многие компании совершенно игнорируют две невидимые, но невероятно мощные силы. Они действуют одновременно, и обе удерживают человека от покупки. Первая, «привычки настоящего», висит на человеке тяжким грузом. *«Я привык делать так»*. Или это может быть свыкание с проблемой. *«Мне это не нравится, но меня, по крайней мере, устраивает, как я сейчас с этим справляюсь»*. Но еще мощнее привычек настоящего – вторая сила, «тревожность из-за выбора нового». *«Что, если этот продукт не лучше?»*

Потребители зачастую застревают в привычках настоящего. Сама мысль о переключении на что-то иное для них невыносима. Лучше уж держаться за старое и знакомое, пусть и неидеальное. Я годами отказывался менять мобильный телефон, невзирая на все чудеса, которые, по заверениям моего ассистента, мог бы творить новый, ведь меня вполне устраивал и старый. Во многом это явление объяснимо, как показал лауреат Нобелевской премии Даниэль Канеман: старое, уже имеющееся решение, будучи интуитивно убедительным, не требует от нас раздумий. Желание людей избегать потерь в психологическом плане в два раза сильнее, нежели заманчивость приобретения, как продемонстрировали Канеман и Амос Тверски^[25].

Беспокойство играет колоссальную роль: из-за цены, связанное с познанием нового, из-за неизвестности – оно завладевает человеком целиком. Почему многие потребители цепляются за старые мобильники, когда могли бы сдать их в зачет новой модели? *«Что, если новый телефон внезапно перестанет работать?»* *«Что, если я окажусь в непредвиденной ситуации, где мне потребуется запасной*

телефон?» «Что, если...?» Спортивные клубы лишь недавно догадались о том, что годовые контракты вызывают столько беспокойства, что вообще мешают людям записываться в клуб. Новаторы слишком часто концентрируются на силах, подталкивающих к переменам. Они изо всех сил стараются, чтобы привлекательность нового решения, избавляющего клиентов от проблем, побудила тех переключиться на новый продукт. Но совершенно игнорируют мощные силы, блокирующие подобные изменения.

ING Direct потратила немало сил на открытие «кафе» в различных заведениях на территории Соединенных Штатов и Канады с целью унять беспокойство клиентов по поводу виртуального банка. Можно заскочить в одно из таких кафе, но там вы не сможете осуществить никаких традиционных операций с наличностью, которые выполняет кассир. Вы можете пообщаться с сотрудниками или воспользоваться банкоматом, но основная цель кафе – убедить клиентов в «реальности» банка и позиционировать бренд как близкий. Тот факт, что университет Южного Нью-Хэмпшира является некоммерческой организацией – с настоящим кампусом, – ослабляет беспокойство студентов в отношении того, что это попросту шарашкина контора, вытягивающая из доверчивых людей деньги. Унять тревогу потребителей – дело исключительной важности.

Подумайте об этом вот в каком ключе: работа должна быть настолько значимой, чтобы заставлять людей менять свое поведение (*«У меня проблемы, и я хочу найти решение получше»*), но привлекательность нового должна перевешивать переживания по его поводу и инерцию старого. Практически всегда возникает конфликт, вызванный переходом от одного продукта к другому, но чаще всего новаторами он преуменьшается. Они уверены в том, что фантастические свойства продукта вмиг уничтожат любые сомнения. Легко увольнять вещи, которые выполняют работу лишь функционально. Куда тяжелее, когда дело касается эмоциональных и социальных аспектов. Какое бы недовольство мы ни высказывали касательно нынешней ситуации, каким бы заманчивым ни был новый продукт, если побуждающие силы не перевешивают силы препятствующие, *мы даже задумываться не станем о найме чего-то нового.*

Изменение к лучшему, нужное клиентам, должно рассматриваться и осмысливаться *в контексте*. Не могу представить четко сформулированную работу, в которой бы эмоциональные и социальные аспекты – равно как и побуждающие и противостоящие силы – не играли бы важной роли. Потребители не горят желанием увольнять продукты, пока не будут уверены, что получают нечто лучшее, даже если они увольняют далеко не идеальное решение. Это верно и в B2B-сфере, где, как считается, ограничения процесса закупок оставляют мало возможностей для социальных и эмоциональных факторов, а также беспокойства и привычек настоящего. Но подумайте о директоре завода, принимающем решения о покупке деталей или материалов. Ему необходимо иметь в наличии все материалы в нужный момент. Связанные с этим тревоги выльются в бессонные ночи и даже опасения за свою карьеру. Или представьте неопытного менеджера проектов, которому поручили вести стороннюю консалтинговую фирму. Ему хочется предстать в лучшем свете перед коллегами и руководителями. Он жаждет управлять проектом, укладываясь в бюджет, соблюдая сроки и налаживая с консалтинговой фирмой прочные отношения, что позволит разрешать любые проблемы.

Одна компания – Mercer – приняла все это близко к сердцу. Мой соавтор Дэвид Данкан сотрудничал с ней, когда та задумала создать новые структуры для стимулирования роста. Когда в 2013 году Жак Гуле занял в Mercer должность президента международного отделения пенсионных программ, будущее компании казалось весьма туманным. Многие десятилетия Mercer, международная консалтинговая фирма в сфере работы с персоналом и финансовых услуг, помогала компаниям-клиентам составлять пенсионные программы для своих сотрудников, и данное направление составляло значительную часть бизнеса. Но учитывая, что все больше клиентов переходило от пенсионных программ с фиксированными выплатами (при которых Mercer гарантировала пенсию сотрудникам, отвечающим определенным требованиям) к программам, в рамках которых сотрудники производят большую часть инвестиций по своему собственному пенсионному плану, в частности 401 (k), главный источник прибыли Mercer в этом направлении постепенно истощался. Компании пришлось внедрять

инновации – и делать это быстро, – в противном случае ее ждали бы сомнительные перспективы.

Уже одни только новые вопросы касательно работы клиентов открыли перед компанией целый ряд важных и невиданных ранее подходов к использованию инноваций. В частности, Mercer осознала, что в прошлом слишком узко определяла услуги для корпоративных клиентов: профессиональные рекомендации 30 000 корпоративных клиентов, которые предлагали пенсионные планы своим сотрудникам. Такая узкая специализация дала Mercer возможность выстроить крупный бизнес в сфере пенсионных программ. Но вряд ли помогла бы ей расти сейчас.

На какую работу клиенты *действительно* нанимали Mercer? Выполняли ли пенсионные программы полный спектр работ клиентов? Руководители подразделений корпоративных финансов или отдела по работе с персоналом вроде бы были сосредоточены на подборе плана, предлагающего сотрудникам пенсионное пособие. Но их работа не сводилась только к этому. Какие препятствия стояли на их пути?

Команда Гуле распознала возможность инновации в стремлении многих организаций перейти от традиционного пенсионного плана с фиксированными выплатами к плану, предполагающему индивидуальные отчисления сотрудников, – или вообще избавиться от пенсионного плана, продав его страховой компании. Руководство таким масштабным переходом – эффективное и с широким диапазоном привлекательных новых инвестиционных возможностей и преимуществ для сотрудников – могло оказаться непосильной задачей для отдела по работе с персоналом или финансового отдела. Эти специалисты хотели производить впечатление дотошных, внимательных и способных справиться с надлежащей степенью риска, но при этом достаточно компетентных, чтобы давать рекомендации. И какие бы шаги они ни предприняли, им не хотелось отражать бесконечную череду жалоб и нападок.

С самого начала повелось так, что для отдела по работе с персоналом или главного финансового директора процесс выявления новых возможностей, которые могли обернуться сотнями миллионов долларов пенсионных обязательств, отличался трудоемкостью, большими временными затратами и непрозрачностью. Этот процесс

доставлял одни беспокойства специалистам, отвечающим за принятие решений в компании. От имени своих клиентов Mercer обращалась к нескольким страховым компаниям, сообщала им особенности конкретной ситуации, после чего ожидала, пока те просчитают размер вознаграждения за передачу ответственности за пенсионные планы. После метаний туда-сюда Mercer представляла компании короткий список в расчете на то, что компания выберет один вариант и перейдет на него. Процесс принятия решения относительно сотрудничества и выкуп пенсионного фонда мог занять до шести месяцев. За это время рынок и стоимость существующего пенсионного фонда порой претерпевали значительные изменения. Данный период был сопряжен для HR-специалиста или финансового директора с огромным стрессом, а от рекомендуемого пути зависела их личная репутация.

«Это лицо должно отвечать перед своим боссом, который отчитывается перед советом директоров, а тот задает весьма конкретные вопросы относительно направления пенсионного плана и опций, – поясняет Гуле. – Главный финансовый директор хочет казаться максимально подготовленным человеком, который выложился на все сто. Если ему звонит генеральный директор или совет директоров, то он должен быть во всеоружии. Во всем этом деле эмоции играют далеко не последнюю роль».

И решение Mercer это отражало.

Нужно было взглянуть на ситуацию с точки зрения работ, и на свет появился проект Mercer's Pension Risk Exchange – нечто похожее на фондовую биржу, где покупатели и продавцы встречаются и ведут торговлю в режиме реального времени. Больше никаких проволочек. Mercer в самом центре, и никакой непрозрачности. Разработанный процесс не только повышал продуктивность в пользу клиентов, но и включал важнейшие элементы, что помогали одолевать некоторые силы, мешающие переменам, с учетом масштабов принимаемого решения.

Среди других решений, дополняющих предложение Mercer: модуль, позволяющий клиентам отслеживать и имитировать различные варианты выкупа для компании задолго до того, как она окажется официально вовлечена в процесс выкупа. Функция мониторинга позволила моделировать различные опции и проверять,

как они будут выглядеть в действительности, прежде чем принимать окончательное решение, – своего рода репетиция ослабления тревожности.

И все это окупилось для Mercer страницей. На сегодняшний день проект Pension Risk Exchange успешно реализован в Соединенных Штатах, Великобритании и Канаде – колоссальное достижение и для Mercer, и для Гуле. Теперь это ключевая составляющая стратегии роста Mercer. Как выразил это сам Гуле: «Когда мы переключили все внимание на необходимые для выполнения работы, то осознали, что можно изобрести лучшую мышеловку».

Теория работ помогает новаторам составить полную картину изменения к лучшему, которое клиент пытается осуществить в определенных обстоятельствах, включая сложную совокупность конкурирующих потребностей и относительных приоритетов. Вы должны понимать не только то, что хотят нанять потребители, но и то, что им придется уволить с целью освобождения места для нового решения. Контекст при этом неимоверно важен. «Когда мы пытаемся ответить на вопрос: *"Достаточно ли хорош продукт?"*, нам остаются мнения и бесконечные споры, – поясняет Крис Шпик, партнер Боба Моэсты в Re-Wired Group. – Без необходимых для выполнения работ практически невозможно разграничить плохое, хорошее, достаточно хорошее и превосходное. Когда мы пытаемся ответить на вопрос: *"Достаточно ли продукт хорош, чтобы помочь потребителю осуществить изменение к лучшему в подобной ситуации?"*, ответы приходят легко. Обстоятельства изменения к лучшему имеют решающее значение для понимания причинности».

Воссоздание историй потребителей

Так как же начать планировать эти конкурирующие силы, чтобы добраться до сути работы ваших клиентов? Пусть они сами не могут рассказать вам, чего хотят, зато в состоянии поведать о своих проблемах.

Чего они в действительности пытаются достичь и почему не приносит результата то, что они делают в настоящий момент? Что подстегивает их стремление к чему-то новому? С такими вопросами проще всего работать с помощью раскадровки. Говорите с потребителями так, словно запечатлеваете все это для последующей раскадровки. Компания Рихаг в совершенстве овладела этой наукой: собирая воедино картину проблем своих клиентов, вы в буквальном смысле можете нарисовать их историю.

Много лет тому назад...

Каждый день...

Однажды...

И поэтому мы сделали вот так...

И поэтому мы сделали вот так...

Наконец я сделал...

Вы воссоздаете их историю, поскольку благодаря этому начинаете понимать, какое влияние в их случае оказывают противоборствующие силы и контекст работы.

Это четко понимали основатели Airbnb. Перед запуском компания скрупулезно обозначила и раскадрировала 45 различных эмоциональных моментов для хозяев Airbnb (людей, готовых сдавать свободные комнаты или даже целые дома) и гостей. Все вместе эти раскадровки почти составляют документальную короткометражку о работах, на которые люди нанимают Airbnb. «Чем реалистичнее выглядит визуализация при раскадровке, тем больше решений вам придется принимать, – рассказал *Fast Company* генеральный директор Брайан Чески. – Хозяева мужчины или женщины? Молодые или пожилые? Где они живут? В городе или в сельской местности? Почему сдают свое жилье? Нервничают ли? Сколько сумок у гостей? Что они

чувствуют? Они устали? В этот момент вы начинаете планировать детали конкретного случая использования сервиса».

Так, одно из решающих событий раскадровки – первый момент малого найма для гостей: когда они впервые появляются в доме, где планируют остановиться. Как их приветствуют? Если они рассчитывают на расслабляющее место, производит ли оно такое впечатление? Может быть, должна играть приглушенная музыка или гореть ароматические свечи, говорит Чип Конли из Airbnb. Удалось ли хозяину создать комфортную атмосферу, укрепляющую гостя в его решении? Объяснил ли хозяин, как он будет решать любые вопросы или проблемы, возникающие в течение дня? И так далее. Впечатления должны соответствовать представлению клиента о том, для чего он нанял Airbnb. Раскадровки Airbnb – которые постоянно улучшались с момента основания – отражают важность комбинации разноректорных факторов, стимулирующих большой и малый наймы клиентов.

Проблемы, раздражающие компромиссы, неудачный опыт и неудовлетворенность в жизни людей – *вот* что вы ищете. Вы ищете повторяющиеся эпизоды, в которых потребители стремятся к изменению к лучшему, будучи при этом ограничены имеющимися решениями. Вы ищете сюрпризы, неожиданное поведение, обходные варианты и оригинальное применение продукта. *Метод* – и именно на этом месте многие маркетологи спотыкаются – это фундаментальные детальные расширенные повествования при величине выборки *в одну единицу*. Помните, идеи, которые ведут к успешным новым продуктам, больше похожи на историю, нежели на статистику. Они богаты и сложны. В конечном счете вам необходимо свести все истории воедино, чтобы проверить наличие сходных закономерностей, а не разбивать отдельные опросы на категории.

Матрасный опросник

Мы бы хотели поделиться здесь реальным примером того, как успешные практики изучают идеи и собирают воедино полезные истории, раскрывающие работы потребителей. Поэтому мы попросили моего коллегу Боба Моэсту выбрать продукт, знакомый абсолютно всем. Мы не хотели заикливаться на крутой новой технологии или модном бренде. Нам нужно было что-то простое – и он предложил нам матрас. Чудесно. Разве может быть сложным решение о покупке матраса?

Ниже представлена расшифровка интервью о необходимой для выполнения работе^[26], которое Моэста и его коллеги из Re-Wired Group взяли у чикагского предпринимателя Брайана Уокера, только что купившего новый матрас. Расшифровку отредактировали в части продолжительности и ясности, но во всем остальном она полностью соответствует реальному разговору. Неторопливость и дотошность сбора недостатков выбраны намеренно, однако это не образец для всех опросов по изучению клиентов. Мы включили этот диалог, желая наглядно продемонстрировать, что раскрытие обстоятельств проблем и определение необходимой для выполнения работы не требуют волшебного алгоритма. Не существует одного-единственного метода выявления необходимых для выполнения работ, и в этом-то вся и суть: нет никакого «черного ящика». Анализируя процесс принятия решения потребителей в поисках ключей к полной картине проблем, вы должны мыслить как новичок^[27].

В ходе стандартного интервью с продавцом вы бы ожидали услышать вопросы, касающиеся непосредственно того, какие свойства матраса подтолкнули вас к покупке. *«Был ли он достаточно мягким? Достаточно жестким? Обеспечивал ли должную поддержку тела? Принципиально ли вам количество пружин? Симпатичная ли у матраса расцветка? Что еще вы планировали купить? Насколько важна цена для окончательного решения?»*

Но в этом интервью не было таких вопросов. Вместо них Моэста попытался нарисовать детальную картину проблем потребителя: как он пришел к мысли о покупке нового матраса. Первоначальная цель состояла в том, чтобы установить временные вехи всех

стимулирующих факторов, которые в конечном счете подвели к окончательному решению. На первый взгляд Уокер кажется импульсивным покупателем. Однако предыстория, раскрываемая с помощью кажущихся неуместными вопросов, оказывается намного сложнее. Мы ищем именно такую сложность, а также необычные тонкости и нюансы.

Какую роль матрас играет в жизни потребителя? Важен ли он и почему? Кто еще участвует в приобретении и использовании матраса? Как выглядят препятствия при покупке нового матраса? В зависимости от имеющихся проблем и желаемого изменения к лучшему отдельного покупателя какие существуют альтернативы приобретению нового матраса? Имеются ли случаи, когда человек не использует матрас, хотя мы на это рассчитывали? И наоборот, случаются ли в жизни моменты, когда он находит матрасу необычное применение? Мы перечислили лишь некоторые вопросы, которые могут возникнуть. И все это – в попытке воссоздать историю покупки матраса. Она начинается задолго до момента совершения самой покупки, в идеале – в момент появления первой мысли о приобретении.

Импульсивная покупка – которая таковой не была

Интервьюер. Лучше всего представить все так, словно мы в буквальном смысле снимаем документальный фильм. Нам нужны все подробности, связанные с моментом, когда вы впервые задумались о покупке матраса, когда приняли решение, а также подробности о его использовании и первые впечатления. Это почти что исследование: мы выстраиваем временную шкалу. Давайте начнем с вопроса о том, когда вы приобрели матрас.

Уокер. Примерно сорок пять дней назад. В середине сентября.

Интервьюер. Хорошо, вы оформили заказ онлайн или же заказали его...

Уокер. Я купил его в Costco.

Интервьюер. Вы купили его в Costco: в будний день, выходной?

Уокер. В выходной.

Интервьюер. Выходной. Субботу или воскресенье?

Уокер. Кажется, это была суббота.

Интервьюер. Вы что-нибудь купили помимо матраса или только...

Уокер. В Costco нельзя прийти и купить что-то одно, поэтому да, были и другие покупки.

Интервьюер. У вас получилось так: «Ладно, сегодня я куплю вот это, о-о-о, мне еще нужно вот это, вот это и это»?

Уокер. Нет.

Интервьюер. Вы пришли без намерения купить матрас?

Уокер. Без.

Интервьюер. Ого, ладно.

Интервьюер. Вы помните, что еще купили в тот раз?

Уокер. Ну, у меня маленькие дети, поэтому детские салфетки. Много молока.

Интервьюер. Много – это сколько?

Уокер. Начинаем с трех пакетов миндального молока, а потом добавляется пара галлонов еще чего-нибудь.

Интервьюер. Чего-нибудь – это чего?

Уокер. Органические продукты, 2 %-е для сына, а для дочери обезжиренное.

Интервьюер. Понятно.

Интервьюер. Вы брали тележку?

Уокер. Да, взял тележку, чтобы складывать то, что я покупаю впрок на неделю и на месяц. Бумажные полотенца, молоко. Детские салфетки.

Интервьюер. Были с кем-то или один?

Уокер. Заявились целой командой. Жена и двое детей. Я семейный человек. Это как «Семьянин» в Costco.

Интервьюер. Сколько лет вашим детям?

Уокер. Четыре с половиной и два.

Интервьюер. Семейный поход. Где вы наткнулись на матрас? Сразу по приходе или позже?

Уокер. Ближе к концу тех 45 минут, что мы пробыли в Costco.

Интервьюер. 45 минут в Costco. К тому моменту ваша тележка уже была доверху загружена?

Уокер. Почти полная.

Интервьюер. Что еще там было?

Уокер. Молоко, бумажные полотенца и все, что так быстро заполняет тележку. Кое-какие продукты питания, вот, пожалуй, и все.

Интервьюер. Купили все по списку? Все вычеркнули?

Уокер. Да, и как всегда в Costco, купили еще и то, чего в списке не было.

Интервьюер. Например?

Уокер. Думаю, салат и мясо на ужин.

Интервьюер. Хорошо, больше ничего?

Уокер. Как ни странно, нет. Может быть, упаковку... вообще-то, да. Там была упаковка, которую я захотел купить, поскольку попробовал кое-что у «дилера» [*известные зазывалы Costco, предлагающие бесплатно попробовать продукты питания*]. В упаковке было 45 пакетиков блинчиков Eggo с кленовым сиропом.

Интервьюер. Отлично. Вы практически все закупили.

Уокер. И уже начали уставать. Так всегда происходит в конце посещения Costco, ведь это все равно что ехать по трассе Kennedy Expressway в час пик. В этом магазине тысячи товаров, но работают

при этом четыре кассы. Мы притомились и почти все закончили. Я неожиданно сворачиваю в какой-то ряд, у меня в голове что-то щелкнуло, и вот он, матрас.

Интервьюер. Почему вы посчитали, что вам нужен новый матрас? Прежде всего, кто первым выдвинул предложение? Вы? Ваша жена?

Уокер. Определенно я, поскольку за четыре года до этого я тщательно проработал вопрос и купил дорожный Stearns & Foster, который обещал мне великолепный ночной сон и гарантированное пользование в течение десяти лет. Казалось, что матрас стоил своей немалой цены, и мы к тому же приобрели дополнительный наматрасник.

Последний год я каждое утро просыпался с мыслью «Это ужасная кровать, я встаю с головной болью, затекшей шеей и ломотой в спине. Матрас начинает проваливаться, \$2000 выкинуты на ветер, мне нужно подыскать что-то новое».

Интервьюер. Как долго матрас вас радовал?

Уокер. Да, первые два года я был доволен, на третий год что-то вроде «хм», на четвертый я его возненавидел. Я очень жалел о покупке.

Интервьюер. Когда вы начали говорить, что все дело в матрасе?

Уокер. Потому что наутро у меня всегда болели плечи, спина и шея. Я пробовал спать без подушек. Пытался укладываться как-то по-особенному, все в таком духе. Как вы видите, я не очень-то крупный товарищ, но я заметил, что матрас постепенно проваливается.

Было такое ощущение, что я постоянно лежу в этом прогибе, и каждое утро я просыпался с мыслью: «Мне нужен не только Red Bull, но еще три таблетки ибупрофена или чего-то вроде того».

Интервьюер. Вы говорите, что часто бываете в разъездах?

Уокер. В прошлом году да.

Интервьюер. Так, и подобные проблемы не возникали, когда вы уезжали из дома?

Уокер. Не возникали. В прошлом году я начал свое дело и отсутствовал дома 37 недель. Я жил в Marriott Renaissance Center три дня в неделю. Могу вас уверить, что там матрас совсем не такой, как у меня дома, но обо всех проблемах я забывал.

Интервьюер. Что еще вы предприняли? Вы как-то изменили свой домашний матрас? Вы упомянули, что пытались убрать подушки.

Уокер. Да, я взбивал его, вращал, переворачивал другой стороной, снял с каркаса, снял с пружин.

Интервьюер. У вашей жены были проблемы со сном?

Уокер. Забавно, но последние, я бы сказал, шесть месяцев она также начала жаловаться. Может, за компанию со мной, а может, и правда он ей перестал нравиться, она часто повторяла: «У меня появляются проблемы. Спать неудобно». И поверьте мне, как я сказал, я товарищ не крупный, а она где-то в два раза меньше.

Она говорила: «У меня появляются такие же проблемы, как и у тебя, и вот видишь, он проваливается, а этот дополнительный наматрасник совсем не то, что я ожидала». И, кстати сказать, настроение мне портил тот факт, что этот матрас мне продал собственный дядя!

Интервьюер. Вы жаловались жене на этот счет? Вы жаловались на сложившуюся ситуацию или держали все в себе?

Уокер. Сначала я держал все в себе, а потом начал озвучивать. Жена часто спрашивала: «Почему ты такой дерганый?»

Интервьюер. Вы помните, когда она впервые заговорила о том, что ее что-то не устраивает? Вы помните этот разговор? Когда он приблизительно состоялся?

Уокер. Я бы сказал, около шести месяцев назад.

Интервьюер. Вы постоянно в разъездах, постоянно на взводе, хотите домой, у вас двое детей. Когда имел место спор? Это могло выглядеть примерно так: ты приходишь домой, ты в раздражении, но я не сплю; следовательно, возможно, возник какой-то конфликт на почве этой дискуссии в тот или иной момент.

Уокер. Да, и «Эй, тебя всю неделю нет, поэтому ты можешь быть отцом три дня в неделю».

Интервьюер. Почему вы не купили новый матрас раньше? Ведь проблема возникла уже год как. Почему тянули так долго?

Уокер. Думаю, жизнь вносит свои коррективы: создание компании последние восемнадцать месяцев, воспитание двух детей в маленькой квартире, продажа квартиры, переезд в другое место. Покупка нового матраса не входила в список моих приоритетов.

Интервьюер. Когда вы переехали?

Уокер. В июне.

Интервьюер. Забрали старый матрас с собой?

Уокер. Первый матрас я купил в Macy's Home Store. Да, еще одно интересное обстоятельство, о котором я уже упоминал, этот матрас мне продал собственный дядя.

Интервьюер. Вы долго собирали информацию, прежде чем купить матрас?

Уокер. Да. Я надеялся, что дядя сделает скидку, но при оплате выяснилось, что никакой скидки мне не светит. Когда появились проблемы, я снова обратился в Macy's Home Store и задал несколько вопросов. «Ну, попробуйте перевернуть матрас. Попробуйте так сделать. Может быть, дело в том, как вы спите? Наша гарантия на это распространяется, но вам нужно замерить размер вмятины».

Интервьюер. Вы так и поступили?

Уокер. Нет, потому что они сказали, она должна быть не менее шести сантиметров. Тогда я поразмыслил, и другие люди подсказали: «Почему бы не положить большие мешки с цементом там, где уже образовались углубления, а потом пригласить человека замерять прогибы?»

Интервьюер. Кто предложил вариант с цементными мешками?

Уокер. Как я уже упоминал, несмотря на маленькие прогибы на каждой стороне матраса, они не достигали шести сантиметров. Гарантия не имела смысла, поэтому я не собирался обращаться за компенсацией.

Интервьюер. В какой-то момент вы начали плохо спать. Вы в постоянном раздражении. Вы посередине Costco, пытаетесь срезать путь, чтобы побыстрее выбраться из магазина, и тут видите матрас. И говорите себе: «Самое подходящее время». Как вы пришли к мысли о том, что сегодня у вас есть время на покупку? Поскольку вам пришлось бы вернуться назад, взять грузовую тележку и только потом взять матрас.

Уокер. Как мы уже говорили, это середина сентября. Давайте отмотаем на три месяца назад. За эти три месяца я начал собирать информацию со словами «Старый матрас нужно заменить». От одной только мысли о визите в мебельный магазин или магазин с матрасами меня подташнивало. Я прошерстил массу информации в интернете и подумал: «Знаешь что? Я хочу отдать предпочтение матрасу, напоминающему форму тела».

После длительного изучения я уже созрел было до покупки матраса с эффектом памяти через Groupon, но, учитывая мой опыт с Macy's Home Store, заказывать что-то через сайт Groupon у меня не было ни малейшего желания. В случае если мне что-то не понравится, что тогда делать?

И это подводит нас ко дню преступления и, собственно, месту преступления. Я стою в проходе, и вот совершенно неожиданно перед моими глазами предстают самые различные матрасы с эффектом памяти. Я такой, ладно, я в Costco, я подробно изучил вопрос.

Для меня самое главное – это хороший сон. Просыпаться с хорошим самочувствием, чтобы весь день максимально продуктивно работать и быть хорошим мужем и отцом. Я вижу матрас, мои дети в это время обсуждают, как будут есть пиццу после магазина, и я такой, да и ладно, куплю. Вот как-то так.

Мне пришлось вернуться за грузовой тележкой, поскольку я стянул матрас и понял, какой он тяжелый. Больше всего меня удивляет такой момент: тот, кто когда-либо покупал его, представляет вообще, как его упаковывать? Поскольку он в коробке примерно такой высоты и такой ширины, объемный прямоугольник, я бы сказал. Я такой: «Ого».

Как вы уже спрашивали меня, тележка была почти полностью загружена. Попытка закинуть что-то еще сверху не увенчалась бы успехом.

Интервьюер. Что в тот момент делала ваша жена? Какова была ее реакция: «Отличная идея» или «Ой, да ладно»?

Уокер. Она была настроена несколько скептически. Ее в большей степени занимала необходимость разнять дерущихся детей. В воздухе пахло легкой истерикой. Она бросила: «Уверен, что хочешь такой?» Затем я взял образец пенополиуретана 50×50 сантиметров. «Вот, потрогай, пощупай».

«Ну, не так плохо. Если хочешь купить, покупай. Не так уж дорого, я знаю, ты плохо спишь. Купи». И тогда я пошел и взял еще одну тележку.

Интервьюер. Сколько он стоил? Вы помните, сколько заплатили?

Уокер. Да, \$699. Забавно вышло, поскольку такой же можно было купить на Groupon, и к тому же дешевле, но опять-таки, я переживал из-за того, что если возникнут какие-то накладки, захочу ли я

связываться с онлайн-магазином? Или же купить его в Costco, который в пяти минутах от моего дома?

Интервьюер. Был ли там представлен один вид матраса или же огромный ассортимент?

Уокер. Не огромный ассортимент, два-три разных вида, и они подгоняли матрасы под размеры кровати.

Интервьюер. Вы пощупали их все?

Уокер. Мы выбирали из двух видов, один из них стоил намного дороже и казался намного мягче. Именно на нем мы и остановили свой выбор.

Интервьюер. Был ли он самым дорогим?

Уокер. Да.

Интервьюер. У вас был Group, так ведь? В каком магазине вы собирались совершить покупку? Вы не собирались покупать в Group. Group предлагает продвижение. Как называется компания, что продавала матрас?

Уокер. Честно сказать, не могу сейчас вспомнить.

Интервьюер. Есть еще один момент, который нужно затронуть. Вы упомянули, что визит в магазин матрасов вызвал у вас приступ раздражения, что-то типа того. Когда в последний раз вы посещали магазин с матрасами, вы помните?

Уокер. Я прохожу мимо них. Вот буквально на днях проходил мимо одного.

Интервьюер. Что случилось в магазине матрасов?

Уокер. Во-первых, я мизофоб^[28]. Я вижу застеленные постели и испытываю чувство гадливости. Во-вторых, я никогда еще не встречал консультанта магазина, который задал хотя бы половину ваших вопросов. Обычно это: «Какого размера у вас кровать? На какую цену вы ориентируетесь?»

Опираясь на свой предыдущий опыт, думаю, что в этом матрасном мире много людей, напоминающих плохих продавцов машин. Не буду утверждать, что они все такие, просто такое у меня сложилось впечатление на основании моего опыта.

Интервьюер. Обычный процесс покупки вам не подходит. Вы не заходите в магазин с матрасами, поскольку нервничаете из-за

необходимости общаться с консультантами. И никогда не лежите на матрасах, не могу в это поверить.

Конец интервью

В этом интервью мы видим множество эмоций и переживаний, связанных с решением о покупке нового матраса. Уокера можно было бы классифицировать как импульсивного покупателя в Costco – и маркетологи руководствовались бы идеей о том, что люди приобретают матрасы, повинувшись внезапному порыву. Но факт в том, что этот парень раздумывал над покупкой около года. Эта мысль тяготила его долгое время. Costco может показаться наименее подходящим местом для осуществления большого найма – магазин-склад, где можно покупать носки дюжинами и гигантские блюда для креветок. Шум и гам, огромные тележки, сотрудники, настойчиво предлагающие попробовать продукты бесплатно. Неужели *это* было то самое место, где Уокер окончательно решился купить новый матрас после не слишком приятных месяцев?

Что бы им ни двигало, эту покупку определенно нельзя считать импульсивной. И принятое решение никоим образом не связано со свойствами матраса. Уокер беспокоился о пружинах? О спиралях? Никаких заявлений на этот счет. Он не упомянул ничего о самом матрасе. Ни единой детали.

Изменение к лучшему, которое Уокер пытался осуществить, – качественный ночной сон, чтобы быть хорошим мужем и отцом, несмотря на напряженную жизнь и работу. Именно это он отчаянно хотел получить. Каждый день, когда Уокер был вынужден совершать малый найм старого матраса, приближал его к тому моменту в Costco; по большому счету, неудачные моменты малого найма могли сыграть важнейшую роль в решении, принятом в тот день. Он не нанимал новый матрас в такой же степени, в какой отчаянно пытался избавиться от старого. В тот день в Costco время, наконец, пришло.

До того момента сделать выбор мешали существовавшие барьеры. В зависимости от работы наиболее основательными оказываются преграды для большого найма. *Что стоит на пути человека, принимающего решение нанять какой-либо продукт для выполнения той или иной работы?* Но в других случаях барьеры препятствуют малому найму. *Почему это решение так тяжело в использовании или*

вообще не устраняет проблему? В обоих случаях барьеры могут оказаться столь внушительными, что вынуждают покупателя не нанимать ваш продукт или увольнять его после покупки. У новаторов должен иметься прибор, определяющий напряженность, проблемы, стресс и беспокойство, связанные как с большим, так и с малым наймом. Когда мы выходим на поиски возможностей инноваций, мы похожи на детективов, которые пытаются воссоздать сложную, эмоционально насыщенную историю, ведь только создавая историю, мы можем осуществлять инновации, преобразующие концовку.

Не следует забывать и о том, что это документальная короткометражка с несколькими персонажами. Вместе с Уокером в магазине и его жена, которой также придется спать на этой кровати. Маловероятно совершить подобную покупку прямо на месте без жены из-за опасений по поводу ее критики: «Ты купил этот кошмарный матрас, не посоветовавшись со мной!» Поскольку покупатель вместе с женой оказались в одном месте в одно время и могли как минимум потрогать матрас, отпала необходимость переживать о ворчании супруги после приобретения. Своими словами «Хорошо, я знаю, ты плохо спишь» она дала мужу благословение. Один из поводов для беспокойства устранен. И потом, уверенность в том, что Costco без проблем заберет матрас обратно, преодолевает последний барьер. Как бы невероятно это ни звучало, из-за противодействующих сил, тормозящих и стимулирующих решение, покупателю было проще сделать этот шаг, даже не полежав на матрасе, чем войти в специализированный магазин и поваляться на нем.

Ибупрофен, Red Bull или новый матрас?

Что должен вынести из этого разговора производитель или продавец матрасов? Учитывая, что интервью всего одно, – не особо много. Обнаружение работ – это собирание воедино множества идей, а не единичное озарение. Но мы по крайней мере можем строить гипотезы и задавать небанальные вопросы, а также продумать, о чем вести речь в последующих интервью.

Розничная покупка матраса обернулась для клиента очевидным стрессом. Как мог бы выглядеть идеальный процесс приобретения для этого покупателя? Возможно, продавцы должны в большей степени уделять внимание свойствам матрасов и продаже. Следует ли задуматься о приглашении в магазины «специалистов по сну», а не специалистов по матрасам? Поможет ли такой ход выявить возможности для усовершенствования найма, обучения и оплаты труда? В случае если матрасом пользуется пара (и, следовательно, нужно учитывать два мнения), как вы поступите в ситуации, когда в магазин пришел только один из супругов? Следует ли выстраивать с парами разные линии разговора? Можете ли вы скооперироваться с местными перевозчиками мебели и предложить совместное решение?

Не обходится и без волнения по поводу замены продукта: *«А что, если новый мне не понравится? Как мне избавиться от старого? Честно говоря, мне не хотелось бы выставлять старый матрас к мусорному баку на обозрение всех соседей... Мне от этого некомфортно»*. И список этот можно продолжать, но вы понимаете, что последующие интервью порождают дополнительные гипотезы, и не исключено, что ритейлер откроет новые возможности, включая моментальную доставку и бесплатный вывоз старого матраса. Возможен также бесплатный тридцатидневный пробный период с гарантией возврата матраса без лишних вопросов.

Для производителя матрасов одним из самых больших откровений может стать осознание того, как зависимы мы от впечатлений, получаемых в магазине, а также того, что если мы думаем лишь о свойствах продукта, то, возможно, упускаем настоящую проблему. Как мы можем сделать ритейлеров более успешными? Как мы и наши розничные партнеры можем откорректировать рекламу с тем, чтобы

та отражала преимущества, которые способствовали бы посещениям магазина и продажам? Производители наверняка принимают в расчет традиционных конкурентов, но учитывали ли они ибупрофен и Red Bull? Данный интервьюируемый компенсировал плохой сон разными обходными вариантами. Если бы я был производителем матрасов, мне стоило бы хорошенько понять этих «конкурентов» и продумать, как уменьшить конфликт, обусловленный согласием на мое решение, с помощью регулярного полноценного сна.

Будучи небольшим специалистом по матрасам, я был потрясен невероятной эмоциональной глубиной, связанной с принятием решения о покупке этого предмета. Я никогда особо не задумывался о трудностях и болезненных моментах, сопровождающих замену матрасов, от избавления от старого до доставки нового домой. А еще беспокойство *«Что, если он не подойдет или мой супруг его не одобрит?»* Многие маркетологи совершают одну грубейшую ошибку: собирают горстку данных от гигантской выборки респондентов, хотя на самом деле им нужно – и это доказывает приведенное интервью – огромное количество данных от более малочисленной выборки. Великие идеи, связанные с инновациями, отличаются скорее глубиной, нежели шириной.

«И вдруг перед вами открывается путь...»

Многие руководители, с которыми мы беседовали, рассказывали, что, знакомясь с работами, ты интуитивно понимаешь здравость такого подхода. Он *выглядит* верным. Истинное озарение, как говорит специалист по нейромаркетингу Джеральд Залтман, мой коллега по Гарвардской школе бизнеса, есть мысль, воспринимаемая как истинная сразу. Когда на вас снисходит озарение, вам больше не нужно убеждать себя в важности или вескости этой идеи. Вы просто знаете.

Чтобы быть нанятыми, вы должны понимать историю жизни клиента в таких мельчайших деталях, чтобы разработать решение, намного превосходящее любые возможные запросы потребителей. При ретроспективном взгляде прорывные идеи могут показаться очевидными, но редко таковыми являются в действительности. На самом деле они диаметрально противоположны очевидному: вы видите то, что упустили другие.

Но, как покажет следующая глава, обнаружение необходимой для выполнения работы – это лишь первый шаг. Вы продаете изменение к лучшему, не продукты. Для создания решения, которое потребители захотят нанять – и будут нанимать постоянно, – вам должен быть известен полный контекст необходимой для выполнения работы и препятствия, стоящие на пути.

Основные выводы

- На практике добиться глубокого понимания необходимой для выполнения работы не так-то просто. Зачастую потребители не в состоянии четко сформулировать свои пожелания; но даже если это им удастся, их действия нередко противоположны словам.

- Кажущиеся объективными данные о поведении потребителей часто вводят в заблуждение, поскольку связаны с большим наймом (когда клиент фактически совершает покупку) и пренебрегают малым (когда клиенты пользуются приобретенным продуктом). Большой найм якобы предполагает, что продукт решил проблему покупателя, но подтвердить это могут только регулярные малые наймы.

- Прежде чем клиент наймет любой новый продукт, вам предстоит понять, что ему придется уволить, чтобы нанять ваш. Компании уделяют данному вопросу слишком мало внимания. Всегда что-то приходится увольнять. Услышать то, что покупатели не говорят, можно только при внимательном наблюдении и общении с ними, и мыслить при этом стоит как новичок. Такой подход препятствует появлению предположений, которые преждевременно отфильтровывают особо важную информацию. Для понимания работы во всей ее полноте попробуйте составить своего рода раскадровку, которая в мельчайших деталях описывает обстоятельства клиентов, проблемы, печальный опыт и соответствующие разочарования.

- В качестве составляющей крайне важно понимать те силы, что подстегивают переход к новому решению, включая «толчок» самой неудовлетворенной работы и «силу тяги» нового решения.

- Не менее важно разбираться и в силах, препятствующих изменению, включая силу инерции существующих привычек и беспокойство по поводу нового.

- Если силы, мешающие изменению, трудно одолеть, вы можете инновационно обеспечивать нужные впечатления, которые ослабляют воздействие этих сил, например обеспечивать впечатления, которые ослабляют беспокойство от перехода к чему-то новому.

Вопросы для руководителей

- Как вы можете доказать, что четко понимаете работу своих клиентов? Не расходятся ли действия потребителей с выдвигаемыми пожеланиями? Есть ли у вас доказательства того, что клиенты делают малый наем и большой наем?

- Можете ли вы воссоздать всю историю того, как ваши клиенты проходят путь от появления проблем до увольнения имеющегося решения и, наконец, до найма (большого и малого) вашего продукта? Где в вашей раскадровке имеются пробелы и как их заполнить?

- Какие силы мешают потенциальным покупателям нанять ваш продукт? Посредством каких инноваций вы можете изменить впечатления, связанные с вашим продуктом, для преодоления этих сил?

Глава 6

Составление резюме

Центральная идея

Обнаружение работы во всей ее сложности – это только начало. До того, как вас наймут, предстоит пройти еще долгий путь. Но истинное понимание необходимой для выполнения работы помогает расшифровать эту сложность – обучает нас языку, который позволяет составлять четкие инструкции для выполнения этих работ. Новые продукты имеют успех благодаря не свойствам и функциональности, а впечатлениям, которые дарят.

Если у вас нет девочки предподросткового возраста, вы вряд ли поймете, как можно потратить больше ста долларов на куклу. Но я так делал. Много-много раз. Не считая денег на дополнительную одежду и аксессуары. Думаю, моя собственная одежда обошлась бы дешевле. В детстве моя дочь Кэти и многие ее подруги обожали дорогуших кукол фирмы American Girl. Проверьте объявления Craigslist^[29] сразу после праздников – немыслимое количество родителей охотятся за бывшей в употреблении или самодельной одеждой для кукол American Girl в дополнение к рождественскому подарку дочери. Согласно одним подсчетам, типичный покупатель продукции American Girl в среднем тратит более шестисот долларов. На сегодняшний день компания продала 29 миллионов кукол, увеличив объем продаж до \$500 миллионов в год.

Что же такого особенного в American Girl? Не сама кукла. Эти милые крепыши представлены в разных стилях и национальностях. Но, на мой взгляд, они похожи на те игрушки, с которыми дети играли на протяжении многих поколений. Куклы American Girl *славные*. Но *не восхитительные*.

В последние годы повторить успех American Girl пытались Toys" R" Us, Walmart и даже Disney, выпускающие аналогичных кукол (Journey Girls, My Life и Princess & Me) – к тому же значительно

дешевле, — но пока это не удалось никому. American Girl может диктовать высокие цены, поскольку она, по большому счету, продает не кукол. Она продает *впечатления*.

Когда вы видите компанию, предлагающую товар или услугу, которые никому не удалось успешно скопировать, как в случае с American Girl, причиной долгоиграющего конкурентного преимущества редко будет продукт как таковой. Это прекрасно понимала основательница American Girl Плезант Роуленд. «Вы не просто пытаетесь представить свой продукт, а надеетесь на то, что производите впечатление, которое идеально справляется с работой», — говорит Роуленд. Вы дарите впечатления, которые, в сущности, формируют резюме продукта: *«Вот почему ты должен меня нанять»*.

Вот почему American Girl так долго сопутствует успех, невзирая на многочисленные попытки конкурентов втиснуться в эту нишу. Моя жена Кристин и я были не прочь потратиться на кукол, так как понимали, что за ними стоит. Куклы American Girl символизируют единение и укрепляющую дух веру в себя — и шанс чуть-чуть дольше порадоваться детству. Я пришел к выводу, что создание нужного комплекса впечатлений — и организация деятельности компании таким образом, чтобы обеспечивать эти впечатления — практически не дает покупателям сорваться с крючка. Конкурентам почти никогда не удастся лучше разобраться в этой работе. Они не видят дальше продукта. Девочки предпубертатного возраста нанимают кукол, чтобы те выражали их чувства, подтверждали их сущность — их индивидуальность, ощущение собственного «Я», культурную и расовую принадлежность — и давали им надежду на преодоление жизненных трудностей. Необходимая для выполнения работа для *родителей*, приобретающих куклу, — вовлечь матерей и дочек в подробный разговор о предшествующих поколениях женщин, их проблемах и их силе. Такие разговоры становились все реже по мере того, как в период после эмансипации все больше и больше женщин устраивались на работу, а матери и бабушки всей душой хотели вернуть их в свою жизнь.

«Никаких сомнений в том, что я руководствуюсь таким подходом: инновация имеет успех, если завязана на необходимой для выполнения работе», — утверждает Роуленд, которую на идею создания компании натолкнули собственные безрезультатные поиски рождественского

подарка племянницам. В те времена наибольшей популярностью пользовались либо Барби с излишне подчеркиваемой сексуальностью, либо гротескные малыши Cabbage Patch Kids. Ни первые, ни вторые не могли помочь ей наладить прочную связь с любимыми племянницами. В своем представлении о компании, которая практически полностью родилась из ее детских воспоминаний, она исходила из желания воссоздать такие же счастливые моменты для матерей и дочерей, покупающих кукол American Girl. Как я упоминал в главе 4, наша жизнь может многое поведать.

Куклы – и их миры – отражают глубокое и тонкое понимание работы. Куклы American Girl выпускаются в десятках различных вариантов, воплощая самые различные типы. Например, есть Кайя, молодая девушка из племени северо-западных коренных американцев конца XVIII века. Легенда рассказывает о ее лидерских качествах, сострадании, мужестве и верности. Есть Кристен Ларсон, шведская иммигрантка, обосновавшаяся в Миннесоте. Она вынуждена преодолевать множество трудностей и невзгод, но в конце торжествует победу. Есть Линдси Бергман, представительница современной эпохи, которая переживает из-за предстоящей бат-мицвы. И так далее. Своей привлекательностью куклы во многом обязаны прекрасно написанным и исторически верным книгам о жизни каждого персонажа, где отражены чувства и трудности, хорошо знакомые владелицам предподросткового возраста. Возможно, что эти книги пользуются даже большей популярностью, нежели сами куклы.

Роулэнд и ее команда тщательно продумали каждый аспект впечатлений, необходимый для превосходного выполнения работы. Куклы никогда не продавались в обычных магазинах игрушек, заброшенные в кучу среди других конкурентов. С самого начала купить их можно было только по каталогу, а впоследствии в магазинах American Girl, расположенных сперва в нескольких крупных городах. Оказалось, это еще больше усиливало впечатления, превращая поход в магазин American Girl в особенный день, проведенный вместе с мамой (или папой). В магазинах American Girl имеются специальные кукольные больницы, где можно отремонтировать поломки и распутать волосы. В некоторых магазинах организованы рестораны, где родители вместе с детьми и их куклами могут с удовольствием посидеть, полакомиться блюдами из детского меню или провести день

рождения. Куклы становятся катализатором совместного времяпровождения с родителями, которое вы запомните навсегда.

Ни одна деталь не была недостаточно важной. Легко узнаваемая красно-розовая упаковка? Роулэнд придумала прозрачную вставку, сквозь которую видно куклу, но вся коробка обернута узкой лентой, а сама кукла упакована в тонкую папиросную бумагу. Эта лента, вспоминает Роулэнд, стоит два цента и удлиняет процесс упаковки на двадцать семь секунд. Дизайнеры предложили просто печатать имя куклы прямо на коробке в целях экономии времени и денег, но Роулэнд моментально отвергла эту идею. «Я сказала, что они не улавливают сути. Что должно случиться, чтобы это событие стало для ребенка особенным? Я не хочу, чтобы он доставал из коробки целлофановый пакет. Тот факт, что девочке придется подождать еще одну секундочку, чтобы снять ленту и развернуть папиросную бумагу под крышкой, делает весь процесс увлекательнее. Это совсем не то же самое, что пройти по проходу магазина и снять с полки Барби. Именно к такой детализации мы стремились. Я постоянно возвращаюсь в свое детство, к вещам, что дарили мне радость».

American Girl добилась таких выдающихся успехов в обнаружении мелочей, важных и для матерей и для дочек, что смогла использовать основные предложения – и обеспеченную ими лояльность – в качестве платформы для освоения областей, на первый взгляд кажущихся диаметрально противоположными. Куклы, книги, розничные магазины, фильмы, одежда, рестораны, салоны красоты и даже театр в Чикаго. Все из перечисленного Роулэнд планировала еще до создания компании. Интуитивно это представлялось ей разумным – основанным на счастливых минутах собственного детства – и в точности соответствующим работе. Посещение в театре шоу American Girl? Это отсылает к тем дням, когда она надевала белые перчатки на концерты Чикагского симфонического оркестра вместе с матерью. «Именно этот момент я и пыталась воссоздать для девочек, когда они приходят в магазин American Girl. Он во многом проистекал из моего собственного жизненного опыта, – поясняет Роулэнд. – Я попросту доверилась своим воспоминаниям детства».

Через три десятилетия после появления компании на свет поколение поклонников, ставшее взрослыми, горит желанием передать кукол – и пробуждаемые ими впечатления – своим детям.

Одна наша подруга до сих пор покупает кукол American Girl взрослой дочери с пожеланием когда-нибудь передать этих кукол дочерям.

За последние несколько лет в компании, приобретенной Mattel, отмечалось небольшое падение объема продаж, но никому не удалось сбросить American Girl с пьедестала. «Думаю, никто не желал придавать глубину продукту ради обеспечения впечатлений, – говорит Роуленд. – Они думали, все дело в продукте. Они никогда не понимали важность такой составляющей, как история». Сегодня ни один производитель игрушек не в состоянии скопировать волшебную формулу American Girl.

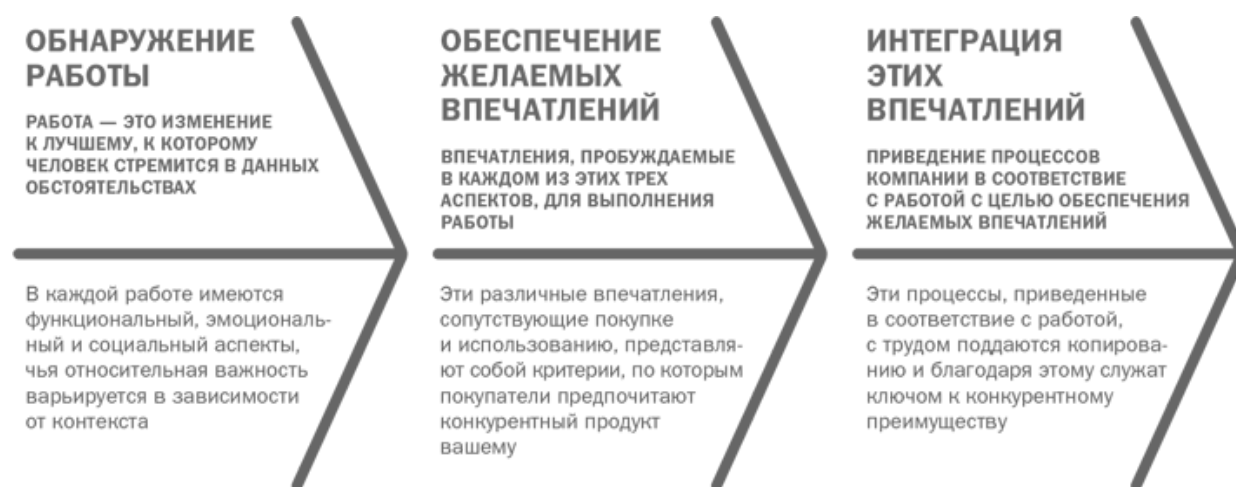
Расшифровка сложности

Как я уже говорил, работы отличаются сложностью и многоаспектностью. Но их глубокое понимание позволяет в некотором роде расшифровать эту сложность – можно сказать, речь идет о характеристиках нанимаемого решения. В то время как сама по себе работа основана на обстоятельствах с точки зрения потребителя, когда он прилагает усилия по изменению к лучшему, *характеристики рассматриваются с точки зрения новатора: что мне нужно разработать, спроектировать и включить в мое новое предложение продукта с тем, чтобы он хорошо выполнял работу для потребителя?* В характеристики входят необходимые нюансы, включая функциональные, эмоциональные и социальные аспекты, которые определяют желаемое изменение к лучшему; приемлемые для потребителя компромиссы; полный комплект конкурирующих решений, которые нужно превзойти; а также препятствия и тревоги, которые следует преодолеть. Этому пониманию должно соответствовать предложение, содержащее план по преодолению препятствий и обеспечению нужных впечатлений, которые сопутствуют покупке и использованию продукта. Характеристики, таким образом, превращаются в схематичный план: все богатство и сложность работы отражаются в практическом руководстве по инновации. Продукты, разработанные без таких характеристик – даже самые передовые, – вероятнее всего, обречены на провал. При обеспечении потребительской ценности новаторам приходится учитывать слишком много нюансов и хитрых компромиссов, чтобы полагаться на догадки. Пробуждаемые в ответ на характеристики впечатления играют решающую роль в разработке решения, которое потребители захотят не просто нанять, но и делать это раз за разом. Успешные инновации, основанные на работах, трудно поддаются копированию по одной причине – именно при таком уровне детализации компании обеспечивают себе долгосрочное конкурентное преимущество, ведь именно так покупатели решают, какой продукт лучше остальных.

Впечатления и высокие цены

На своих занятиях я привожу студентам наглядный пример, подчеркивающий, как следует подходить к инновациям вокруг работ. Это простое описание, но оно призвано подчеркнуть следующий момент: хотя определение и понимание необходимой для выполнения работы являются основой, это лишь первый шаг в создании продуктов, которые потребители захотят нанимать. Продуктов, за которые они готовы будут заплатить *высокую цену*.

В этот пример входит не только понимание работы, но и верная совокупность впечатлений, сопутствующих покупке и использованию продукта, а также последующая интеграция этих впечатлений в процессы компании. Все три уровня – обнаружение работы, обеспечение желаемых впечатлений и их интеграция – имеют особенное значение. Если компания понимает и учитывает все три уровня работы, описанные здесь, она найдет решение работы, которое конкуренты никогда не смогут скопировать.



© James De Vries

В качестве примера приведем ИКЕА, вот уже не одно десятилетие – одну из наиболее прибыльных компаний в мире. Ее владелец Ингвар Кампрад – один из богатейших людей мира. Как же ему удалось заработать столько денег, продавая простую мебель, которую приходится собирать самостоятельно? Он обнаружил необходимую для выполнения работу.

Перед вами бизнес без особых секретов. Любой потенциальный конкурент может пройти по магазинам компании, воспроизвести ее продукты или скопировать ее каталог. Но никто этого не сделал. Почему? Вся бизнес-модель ИКЕА – процесс совершения покупок, планировка магазина, дизайн продуктов и способ упаковки – кардинально отличается от модели обычного мебельного магазина.

Большая часть розничных магазинов ориентируется на потребительский сегмент или тип продукта. Таким образом, клиентская база делится по целевому демографическому показателю: возраст, пол, образование или уровень дохода. Некоторые конкуренты обслуживают состоятельных лиц – Roche Bobois продает диваны стоимостью не одну тысячу долларов! Другие магазины известны тем, что продают недорогую мебель малообеспеченным слоям населения. Можно привести массу иных примеров: современная мебель для городских жителей, офисная мебель и так далее.

ИКЕА не фокусируется на какой-то одной демографической группе покупателей. Она выстроена вокруг работ, характерных для многих потребителей и их семей, которые пытаются обустроиться на новом месте: *«Мне нужно обставить это жилье завтра, поскольку послезавтра я уже должен быть на работе».*

Другие мебельные магазины могут копировать продукты ИКЕА. Они могут копировать даже планировку магазинов ИКЕА. Но вот впечатления, обеспечиваемые компанией, а также ее умение спрогнозировать препятствия и помочь клиентам в их преодолении, воспроизвести намного труднее.

Никому из моих знакомых не хочется убить целый день на беготню по магазинам, когда мебель нужна прямо сейчас. Это не развлечение, а непростая проблема. Добавьте сюда еще и детей, горящих желанием выбирать мебель вместе с вами, – и вот вам готовая катастрофа. В магазинах ИКЕА есть детские зоны, где вы можете оставить детей поиграть, пока сами будете бродить по магазину, а также работают кафе и стойка с мороженым, где можно перекусить после завершения покупок. Не хотите ждать, пока книжные полки доставят домой? Они упакованы в плоские коробки, которые влезут почти в любую машину. Разве не страшно раскладывать все разобранные части книжного шкафа, а затем собирать его самостоятельно? Очень страшно. Но здесь нет ничего невыполнимого, поскольку ИКЕА создает все свои продукты

таким образом, что их сборка предполагает использование всего одного простого инструмента (он есть в каждой коробке – спрятан в одну из деревянных частей, чтобы случайно не потерялся при открывании!). Все мои знакомые, отважившиеся на самостоятельную сборку мебели из IKEA, невероятно гордились собой после завершения работы.

С кем конкурирует IKEA? Мой сын Майкл нанял ее, когда переехал в Калифорнию для написания докторской диссертации: *«Помоги мне сегодня же обставить жилище»*. Ему пришлось решать, что он наймет для выполнения этой работы. И как же он принял решение? Ему нужен был некий критерий, помогающий определиться. Он учитывал важность базовых элементов предложения: стоимости и качества, а также приоритеты и компромиссы, на которые он согласен в контексте работы, которую ему предстояло выполнить. Но что его волновало еще больше, так это впечатления, которые ему обеспечит каждое возможное решение при выполнении работы. И какие препятствия ему придется преодолеть, чтобы нанять каждое из потенциальных решений.

Он бы нанял IKEA, даже если бы ее мебель стоила дороже других решений, поскольку с необходимой работой она справлялась лучше альтернатив. Мы готовы платить *более высокую цену* за продукт, выполняющий работу, так как *полная стоимость* продукта, не справляющегося с работой, – потраченное впустую время, разочарование, трата денег на некачественные решения и так далее – имеет для нас огромную значимость. Преодоление проблем обходится дорого: вы уже расходуете время и силы на поиск решения, и поэтому, даже если подворачивается продукт по более высокой цене, ваш внутренний калькулятор подсказывает, что она не столь уж велика по сравнению с понесенными затратами, причем в плане не только финансов, но и личных ресурсов.

Другие магазины могли предложить Майклу бесплатную доставку, однако выбранной мебели ему пришлось бы ждать несколько дней или даже недель. А на чем он будет сидеть завтра? На Craigslist можно было найти недорогие варианты, но тогда ему нужно было заказывать грузовую машину, чтобы объездить весь город и забрать мебель, да еще пригласить друга, который помог бы ему таскать ее вверх-вниз по лестницам. Магазины с уцененной мебелью предлагали некоторые

преимущества IKEA, но эту мебель не так-то просто самостоятельно собрать в домашних условиях. В магазинах с полуготовой мебелью можно найти приличные экземпляры, но их придется самому красить! Не такая простая задача в маленькой квартирке. Ни один из перечисленных вариантов Майкла не устраивал.

Формировать впечатления, важные для ваших покупателей, вы можете лишь тогда, когда поймете, с кем в действительности конкурируете. Так вы узнаете, как составлять резюме для найма на работу. И если вы с этим справитесь, ваши клиенты с большим удовольствием заплатят высокую цену, поскольку вы выполните их работу лучше, чем кто бы то ни было.

Здесь следует прояснить: иногда покупатели вынуждены платить за премиум-продукты, будучи связаны с продуктом, который уже наняли для выполнения работы. Вспомните ценники на картриджи для струйных принтеров, при виде которых от удивления отваливается челюсть. Или зарядные устройства и чехлы для смартфонов. Мы сдаемся и платим высокую цену, поскольку в настоящее время лучшего решения все равно нет, но при этом презираем компанию за то, что она обдирает нас как липку. Такие продукты в большей степени *порождают* беспокойство, нежели избавляют от него. Я терпеть не мог следить за тем, сколько цветных чернил мои дети израсходовали в домашнем принтере. Ненавидел возиться с заменой картриджа. Это *вовсе не то*, что я имею в виду, говоря о высоких ценах, которые потребители охотно готовы платить. И, напротив, в случае инноваций, основанных на работе, потребители не возмущаются ценой, а благодарны за предложенное решение.

Устранение препятствий

Продукты, успешно решающие работу потребителя, по сути, выполняют в его жизни те или иные услуги. Они помогают ему преодолевать препятствия, встающие на пути изменения к лучшему. *«Помоги мне прямо сегодня обставить квартиру»*. *«Помоги мне передать нашу богатую семейную историю ребенку»*. Благодаря обеспечению впечатлений и преодолению препятствий продукт становится *услугой* для покупателя, а не просто продуктом с лучшими свойствами и преимуществами.

Производитель медицинского оборудования Medtronic понял это на собственном горьком опыте, когда пытался продавать в Индии новый кардиостимулятор. На первый взгляд этот рынок казался чрезвычайно перспективным, ведь, к сожалению, в Индии сердечно-сосудистые заболевания являются причиной смерти номер один. Но по целому ряду причин мало кто из пациентов выбирал кардиостимулятор для решения своей медицинской проблемы. Многие годы при разработке предложений компания Medtronic полагалась на традиционные виды исследований. *«Мы прекрасно справлялись с пониманием функциональных работ»*, – вспоминает Кейн Монсон, занимавший в то время должность старшего руководителя отдела развития международной коммерческой деятельности в Medtronic. Когда компания, к примеру, запланировала усовершенствование кардиостимуляторов, она собрала группу врачей-экспертов, попросив их высказать свои пожелания касательно нового поколения данного устройства. Затем последовали количественные исследования, подтвердившие отзывы врачей, и разработка новых продуктов.

Новая версия кардиостимуляторов Medtronic отличалась куда более высоким качеством, но, к сожалению, продавалась в Индии совсем не так хорошо, как рассчитывала компания. Монсона постоянно преследовала мысль о том, что ни качественные, ни количественные исследования, традиционно проводившиеся в Medtronic, не ответили на вопрос, *почему* люди нанимают кардиостимулятор и какие препятствия встают у них на пути (и чтобы охватить при этом как можно больше заинтересованных лиц).

Команда Medtronic и Innosight (включая моего соавтора Дэвида Данкана) взялись за новые исследования – теперь уже с точки зрения необходимой для выполнения работы. Команда посещала больницы и отделения скорой медицинской помощи. Они провели более сотни опросов врачей, медсестер, больничных администраторов и пациентов по всей стране. В ходе исследования обнаружились четыре основных барьера, мешающих пациентам получать столь необходимое лечение сердечных заболеваний:

- 1) слабое представление пациентов о своем здоровье и медицинских потребностях;
- 2) неверно поставленные диагнозы;
- 3) неумение пациентов выбрать необходимый метод лечения;
- 4) ценовая доступность.

Несмотря на присутствие конкурентов, добившихся в Индии незначительного успеха, самым сильным конкурентом оказалось непотребление, которое объясняется проблемами, установленными командой Medtronic.

С привычной точки зрения Medtronic должна была бы уделить усиленное внимание врачам, попросив их назвать приоритеты и компромиссы данного продукта. Какие свойства они бы оценили выше или ниже? С позиции маркетологов расспросы пациентов об их пожеланиях не занимали верхние строчки в их списке приоритетов.

Но когда Medtronic пересмотрела проблему с точки зрения необходимых для выполнения работ, признается Монсон, команда осознала, что картина складывается куда более сложная – и отнюдь не из тех, что руководители компании смогли бы вывести из тонн статистических данных о сердечных заболеваниях в Индии или предложений кардиологов касательно усовершенствования кардиостимулятора. Medtronic упустила из виду важнейший элемент необходимой для выполнения работы.

Быть кандидатом на установку кардиостимулятора – значит испытывать стресс и сталкиваться с препятствиями. Чтобы получить кардиостимулятор для улучшения работы сердца, пациенту приходилось пройти сложный путь. Прежде всего, ему предстояло посетить терапевта. Через каждого из таких докторов в день проходили сотни пациентов. «Они выстраивались в длиннющие очереди вдоль всего коридора, – рассказывает Монсон. – Было столько

желающих попасть на прием к терапевту, что люди тянулись из самого холла, заполняли приемную врача и подпирали стены даже там». На каждого пациента терапевту отводилось около тридцати секунд, после чего он уже переходил к следующему, либо выписав рецепт, либо дав рекомендации, либо направив больного к другому специалисту. Симптомы, подтверждающие необходимость установки кардиостимулятора, можно было легко спутать с симптомами других заболеваний. Потенциальному пациенту фактически невозможно попасть к кардиохирургу для имплантации кардиостимулятора после коротенького осмотра терапевтом.

Даже если ему удавалось зайти так далеко, назначение к специалисту более высокого ранга означало, что пациента вбрасывали в систему, где он оказывался абсолютным незнакомцем для медиков, которые работали с ним дальше. Разобраться в назначениях после того, как терапевт направил пациента на установку кардиостимулятора, представлялось делом весьма непростым и дорогостоящим для человека, которому приходилось платить за лечение из своего кармана.

Вот почему Medtronic скорректировала не только работу маркетингового отдела, но и услуги, предназначенные непосредственно потенциальным пациентам. Например, при сотрудничестве с кардиологами Medtronic организовала скрининговые клиники по всей стране, обеспечивая потенциальным пациентам бесплатные консультации у специалистов и возможность пользоваться высокотехнологичным оборудованием без необходимости обращаться к загруженным терапевтам.

Вопрос оплаты кардиостимуляторов и сопутствующих медицинских услуг стоял очень остро. Поэтому Medtronic реализовала заемную программу с целью помочь пациентам оплачивать процедуру по имплантации устройства. Компания предположила, что пациентам придется по душе займы, прекращающиеся после смерти пациента, что позволит им не обременять свою семью долгами — эмоциональный и социальный компонент их необходимой для выполнения работы. И как команда Medtronic узнала от самих пациентов, именно этого они зачастую хотели. Но вот друзья и семья хотели иного: они старались скооперироваться, чтобы собрать необходимые деньги. В таких случаях пациент нуждался лишь во

временном займе до тех пор, пока не будет собрана нужная сумма. Medtronic позаботилась о том, чтобы оформление кредита не вгоняло семью в ужас: решение озвучивалось через два дня, процесс сопровождался минимумом документов и не предполагал заклада активов.

Попытки разобраться в лабиринте индийского здравоохранения – непосильная задача как для пациентов, так и для их близких. Так что компания принялась сотрудничать с местными больницами по созданию должности консультантов, изначально окрестив их «шерпы»: они были призваны помочь пациентам преодолевать мозговывносительные бюрократические препоны больницы, ставя на первое место операцию и послеоперационный уход.

Консультанты пациентов пользовались такой востребованностью, что больницы обратились к компании с просьбой: не могут ли обращаться к консультантам также и те, кто получает кардиостимуляторы привычным путем. Увидев возможность еще лучше определить необходимые для выполнения работы изнутри больничной системы, Medtronic сразу же ухватилась за нее. «В конце концов, осознав, что данная роль имеет колоссальное значение, мы ее скорректировали. И нам это удалось, – рассказывает Монсон. – Она внедрила ценность каждого конкретного человека в больничную систему и тем самым в нашу бизнес-модель. Именно поэтому мы и стали самым предпочтительным партнером. Для меня эта история служит наглядным примером точного попадания в цель с необходимой для выполнения работой».

Первый кардиостимулятор Medtronic, выданный посредством программы «Здоровое сердце для всех» в Индии, был имплантирован в конце 2010 года. В настоящее время Medtronic сотрудничает более чем с сотней больниц в тридцати городах. Компания считает Индию рынком с одним из самых мощных потенциалов роста.

По словам Шамика Дасгупты, вице-президента сердечно-сосудистой группы Индостана компании Medtronic, «в рамках программы "Здоровое сердце для всех" с самого начала ее действия до декабря 2015 года около 167 000 пациентов прошли скрининговое обследование на предмет выявления сердечных заболеваний, из них 89 900 человек получили консультацию, а около 15 000 – лечение. Финансовая помощь была оказана примерно в 550 случаях».

Чтобы такие результаты стали возможны, Medtronic наладила отношения с несколькими партнерами, которые помогли осуществить работы клиентов. «В ходе обследования в рамках программы "Здоровое сердце для всех" Medtronic осознала необходимость в партнерах на различных этапах ухода за больными, которые могли бы оказать мощную поддержку в устранении барьеров для получения лечения, — говорит Дасгупта. — В этом случае партнеры по финансированию, выдаче кредитов, скринингу и консультации пациентов играли важнейшую роль. Благодаря таким программам, как "Здоровое сердце для всех", Medtronic приносит огромную пользу и пациентам, и работникам системы здравоохранения, и больницам. И именно эта польза обеспечивает истинную дифференциацию тогда, когда дифференциацию продуктов продемонстрировать не так-то легко».

Впечатления от Uber

Вне всяких сомнений, далеко не все признают важность обеспечения нужных впечатлений при выполнении зависимой от обстоятельств работы. Я не знаю никого, к примеру, кто с восторгом вспоминал бы свой опыт по прокату автомобилей. Вы приземляетесь в аэропорту, уставшие после перелета, и торопитесь побыстрее добраться до пункта назначения. Но сперва вам требуется отыскать стойку нужной прокатной службы в зоне прибытия или разобраться, где производится посадка на трансферный автобус, подвозящий до большой парковки, где вас ожидает машина. Очереди обычно растягиваются надолго, и нередко случается так, что, подойдя к стойке, вы узнаете, что можно было оформить документы по «ускоренной схеме». Вам необходимо подгадать время возвращения автомобиля, чтобы заправиться непосредственно перед сдачей, поскольку вы не хотите оплачивать дозаправку по цене выше рыночной. И каждый сдаваемый автомобиль беспокойно кружит вокруг принимающего лица, чтобы впоследствии на вас не навесили появление царапин и вмятин, которые есть уже сейчас. Некоторые пункты аренды очень рано закрываются в выходные, что вынуждает вас подстраиваться под них с возвращением в аэропорт. Даже если все идет гладко, аренда автомобиля все равно оставляет негативные впечатления с сопутствующими разочарованиями и тревогами.

Просто забейте в Google «отзывы об аренде автомобилей» и увидите, в каком «восторге» клиенты от проката. Нетрудно найти хештеги, рассказывающие, насколько хорошо прокатная индустрия обслуживает своих клиентов: вы легко отыщете #hertzucks и #avissucks в Twitter, и это лишь два примера. В интернете просто тонны жалоб, в которых обычно ничего не говорится о машинах как таковых, а основной акцент сделан на впечатлениях, сопутствующих непосредственно прокату. Тем не менее, за исключением небольших подвижек (обслуживание вне очереди постоянных клиентов), арендные конторы продолжают конкурировать практически исключительно по цене или разнообразию предоставляемых машин.

Клиенты активно ищут обходные варианты – даже если те далеки от идеала. Если люди путешествуют по делам и занимают в компании

достаточно высокие руководящие должности, они могут поручить аренду автомобиля младшим сотрудникам, которые и должны будут забрать их по приезде. Или на целый день нанять такси. Я знаю одного человека, который, когда его самолет неожиданно приземлился в другом аэропорту, заплатил за Uber от Милуоки до Чикаго вместо того, чтобы тратить нервы и время на аренду машины.

Все описанные обходные варианты должны служить предостерегающими сигналами для индустрии проката автомобилей, которую в ближайшем будущем ожидает мощная атака со стороны новых конкурентов, учитывая, что работа «мобильности» обретает все более четкие формы. Неумение обеспечить впечатления, которые помогают клиентам разрешить необходимые для выполнения работы, делает вас уязвимыми перед подрывными идеями по мере того, как появляются лучшие решения – и потребители, не задумываясь, дезертируют.

Uber, в отличие от многих, прекрасно понимает размер ставок. За последние несколько лет мало какие компании привлекли столько внимания средств массовой информации, как Uber. По моему мнению, эта компания добилась успеха благодаря тому, что сумела в точности определить необходимую для выполнения работу. Да, Uber часто предоставляет симпатичную машину, доставляющую вас из пункта А в пункт Б, но не на этом она строит свое конкурентное преимущество. Впечатления, пробуждаемые с наймом Uber для разрешения необходимой для выполнения работы, лучше существующих альтернатив. В *этом* секрет успеха.

Каждый аспект впечатлений, получаемых заказчиком (включая социальный и эмоциональный), тщательно продуман. Кто еще хочет носиться по улице наперегонки с другими несчастными в борьбе за место в такси? Не нужно платить за то, чтобы такси ждало, пока закончится ваше совещание, или зависеть от него, когда вы уже готовы вызвать машину снова вас забрать. Если вы пользуетесь Uber, вам нужно просто нажать несколько кнопок на мобильном телефоне, и через три-семь минут за вами заедет конкретный водитель. Теперь можете расслабиться. Больше нет нужды беспокоиться о том, хватит ли у вас наличных денег, или в случае утери кредитной карты в такси со страхом ждать звонка из банка с вопросом, не совершали ли вы покупки в каком-нибудь штате, где вы никогда не бывали. Вызывая

такси Uber, вы можете садиться в него в одиночку совершенно спокойно. Uber фиксирует все запросы, вы получаете точные данные водителя и можете судить о его надежности по рейтингу. Uber конкурирует не только с такси, но и с возможностью поехать на метро или вызвать друга.

Компании, которые бросают все силы на то, чтобы все больше и больше совершенствовать свой продукт, упускают из виду самый, вероятно, важный причинный механизм из всех – *каких впечатлений покупатель ожидает не только от покупки, но и от пользования продуктом?* Если вы не в состоянии дать ответ на озвученный вопрос, вас, скорее всего, не наймут.

Как я узнаю, что вы подходите для работы?

Компании Amazon прекрасно известно, какие впечатления ценят ее клиенты. И все выстроено вокруг полноценного обеспечения этих впечатлений. На стремительный взлет Amazon оказали влияние многие факторы, но компании бы никогда не удалось стать «магазином всего» без отзывов покупателей. Я бы даже утверждал, что будущим конкурентам скопировать этот момент будет труднее всего.

Почему же отзывы Amazon обладают столь мощной силой? Потому что они помогают покупателям совершать нужное им изменение к лучшему? Пройдясь по своему дому или домам моих друзей, я всегда найду массу вещей, приобретенных на Amazon. Телевизор. Рисоварка. Цифровой фотоаппарат. Блендер. Что позволяет мне и миллионам других приобретать незнакомые предметы с большей уверенностью, опираясь на описание на сайте? Необходимый перечень свойств и функциональных качеств не особо помогает – надо признаться, я попросту пропускаю этот раздел. При этом мой взор сразу же устремляется к строке, где я могу проверить, подходит ли этот продукт для выполнения моей работы: «56 отзывов, 21 отвеченный вопрос».

Разумеется, рейтинг «четыре звездочки из пяти» дает неплохую подсказку, но мне куда интереснее, что говорят пользователи, которые нанимали тот же продукт для такой же работы. Можно найти множество отзывов, описывающих, насколько равномерно тостер-духовка поджаривает хлеб (вне всяких сомнений, многие люди весьма озабочены данным вопросом!), но мне хотелось бы знать, поможет ли она разогреть замороженную пиццу, если я не хочу запускать обычную духовку. Уверен, многих людей волнуют пиксели и зум в цифровых фотоаппаратах, но я хочу знать, что его легко настраивать и использовать. Другими словами, Amazon позволяет мне покупать предметы из незнакомых категорий с полной уверенностью, поскольку я могу найти людей, разделяющих мою работу, и на основании отзывов составить представление о тех функциональных характеристиках продукта, что имеют для меня наибольшее значение.

Amazon прекрасно понимает важность этих отзывов. Существует зал славы комментаторов (отмеченных в каждом отзыве) и рейтинг, включающий Топ-10 000, оценивающих товары на сайте. Они

ранжированы по количеству и процентному отношению отметок о полезности, которые получили их отзывы. В 2015 году компания Amazon внедрила технологию, которая автоматически придает больший вес новым отзывам, отзывам от верифицированных покупателей Amazon и отзывам, которые больше всего людей отметили как полезные.

Компании, продающие свои товары на Amazon, настолько трепетно относятся к мощной силе отзывов, что в обязательном порядке связываются по электронной почте с покупателями вскоре после доставки, чтобы получить комментарии. Делается это во избежание любых негативных отзывов в описании продукта. Продавцы из кожи вон лезут – предлагая моментальный возврат денег или замену товара, – чтобы не допустить появления негативных комментариев, которые, безусловно, повлияют на то, сколько людей наймет этот продукт для выполнения нужной работы. Опыт, который отзывы передают другим пользователям, ценится очень высоко: *«Я не хочу возиться с возвратом товара или зазря тратить деньги. И не хочу ждать два дня, чтобы выяснить, что мне все еще нужно другое решение. Как мне убедиться в том, что я не совершаю ошибку?»*

В последние годы онлайн-отзывы существенно повысили качество впечатлений от покупки самых разнообразных продуктов. Мы можем ознакомиться с отзывами на что угодно, от автомастерских до страховых компаний, с помощью всего нескольких кликов по клавиатуре. Отзывы в сети помогают нанимать замечательные продукты.

Но у этой медали есть и обратная сторона. С точки зрения бизнеса отзывы впервые в истории заставляют задуматься о том, как описать тех, кто не должен нанимать ваш продукт. Покупатель, нанимающий ваш товар или услугу для работы, которую он не собирается выполнять, будет жестоко разочарован и, возможно, оставит разгромный отзыв. Негативные отзывы могут уничтожить бизнес. Владельцы ресторанов то и дело жалуются на то, что находятся в заложниках рейтингов сайта и в полной власти невзыскательных вкусов. Airbnb работает с клиентами-хозяевами, внимательно следя за тем, чтобы в описании было четко указано, кто должен – и не должен – нанимать данное конкретное жилье, говорит Чип Конли из Airbnb. Этот сервис рекомендует хозяевам представлять,

будто «у потенциальных гостей на лбу приклеен отчетный бланк» с оценками того, насколько реальное жилье отвечает их ожиданиям. «Чрезмерное восхваление» очень быстро сработает против вас и на Airbnb, и на иных многочисленных рынках, где отзывы фактически приравниваются к валюте.

В описаниях Airbnb отдельно указываются отличительные особенности окрестностей, то, какие удобства и впечатления гости могут получить в доме. Удобно ли месторасположение? Район тих и спокоен? Или дом находится в оживленном квартале? Все эти подробности важно отметить и в описании, и на фотографиях с тем, чтобы гости не разочаровались в сделанном выборе – и не оставили негативный отзыв.

Исследования предполагают, что 95 % потребителей руководствуются отзывами, а 86 % утверждают, что отзывы необходимы для принятия решения о покупке^[30]. Почти треть потребителей моложе сорока пяти лет обращается к отзывам *при каждой покупке*. Сегодня компаниям приходится задумываться, как донести до покупателей, какую работу призваны выполнять те или иные товары или услуги^[31], а также когда потенциальным покупателям не стоит их нанимать. Это новейшая тенденция.

Целевой бренд

С помощью одного инструмента вы сможете избавить себя от ситуации, когда потребители нанимают ваш товар или услугу по неверным причинам. Если все сделать идеально, ваш бренд может стать синонимом выполняемой работы – так называемым целевым брендом. Ознакомившись с перечнем таких брендов, вы сразу же догадаетесь, на какие работы их нанимают:

Uber
TurboTax
Disney
Клиника Майо
OnStar
Гарвард
Match.com
OpenTable
LinkedIn

И один из моих любимчиков – Джек Бауэр. Если вам нужно спасти мир за 24 часа, без Джека Бауэра не обойтись.

Продукт, постоянно дарящий нужные впечатления для повторного решения работы потребителя, должен говорить ему: *«Твои поиски закончены, бери меня!»* Если вам нужно обставить только что снятую квартиру или привести в порядок комнату дочери в студенческом общежитии, вам повезет, если поблизости окажется ИКЕА. Она стала целевым брендом для *«Помоги мне прямо сегодня меблировать квартиру»*.

Целевые бренды отражают, каким образом «прилагаемые свойства» призваны обеспечить полноценные и конкретные впечатления. Целевой бренд включен в механизм, *побуждающий* людей приобрести продукт: они обнаруживают работу. Целевой бренд говорит им нанять вас на выполнение их работы.

Награда за идеальное выполнение работы – не известность бренда или любовь к нему (хотя и это может иметь место), а тот факт, что потребители позволяют вам войти в их жизнь. Поскольку целевые

бренды интегрируются вокруг важных необходимых для выполнения работ, а не приспособливаются к привычным основам конкуренции, они часто перестраивают структуру той или иной индустрии, меняют базу конкуренции и устанавливают высокие цены.

Если раньше вы хотели насладиться дома чашечкой приличного кофе, то до прихода на помощь Keurig вас поджидали серьезные проблемы. Спасение для родителей, известное как готовые продуктовые наборы Lunchables, в действительности не конкурируют с отделом деликатесов, сырным отделом или рядом с крекерами, но они, без сомнения, упрощают нашу жизнь. До того как Фред Смит основал FedEx, срочные документы передавались курьерам, которые были вынуждены мчаться сломя голову, чтобы успеть к назначенному сроку.

Сегодня имя FedEx известно даже младенцам, а десятилетия назад столь бурное вторжение на рынок могло бы показаться совершенно невозможным. Но с точки зрения работ затея выглядит разумной. Выйти на рынки, якобы закрытые и предлагающие идентичные продукты, конкурентам удастся за счет ориентирования на важную работу, не входящую в приоритеты авторитетных игроков. Pixar дала кинолюбителям повод позаботиться о студии, производящей фильм. Бренд Apple заверяет людей в том, что технология удобна в использовании и отличается элегантным дизайном. American Girl помогает матерям и дочкам сблизиться и переживать общие впечатления, отрицаемые традиционным для этой сферы делением на категории.

Milwaukee Electric Tool Corporation застолбила рынок в двух областях своими мощными целевыми брендами: Sawzall и HOLE HAWG. Sawzall – это сабельная пила, которую рабочие нанимают для быстрой резки стен из любых материалов. Ее нанимают для работы, суть которой в безопасной резке практически чего угодно. Можно совершенно спокойно приступать к распилу. Когда я смотрю на стену и даже не догадываюсь, что скрывается под поверхностью, в моей голове сразу появляется одна мысль: где моя Sawzall?

Водопроводчики нанимают HOLE HAWG, угловую дрель, когда необходимо просверлить отверстие в ограниченном пространстве. Такие конкуренты, как Black & Decker, Bosch и Makita, также выпускают сабельные пилы и угловые дрели с сопоставимыми

рабочими характеристиками и стоимостью, но у них нет целевых брендов, которые в сознании рабочих ассоциировались бы с одной из таких работ. Несколько десятилетий на долю Milwaukee приходится более 80 % этих двух рынков работ.

Другие инструменты компании, производимые под брендом Milwaukee, далеко не столь прославлены. Слово «Milwaukee» не открывает вам двери на любой рынок. Однако Sawzall и HOLE HAWG нанимаются на очень специфические работы – и они превратились в целевые бренды.

Целевые бренды обеспечивают удивительную ясность. Они становятся синонимом работы. Хорошо развитый бренд мешает потребителям даже задумываться о поиске другого варианта. Они хотят именно *этот* продукт. Более высокая стоимость целевого продукта – это плата, которую люди готовы платить бренду за подобные подсказки.

На примере Federal Express можно проследить становление успешного целевого бренда. Издревле существовавшая работа такова: *«Мне нужно отправить эту посылку отсюда туда как можно быстрее с максимальной гарантией надежности»*. Некоторые американцы нанимали авиапочту US Postal Service; некоторые доведенные до отчаяния личности платили курьерам, перемещающимся самолетами. Поскольку никто не мог предложить более качественное выполнение данной работы, бренды неудовлетворительных альтернативных услуг были запятнаны, когда нанимались для этих целей. Но после того как Federal Express начала предлагать услугу для выполнения данной конкретной работы и превосходно с ней справлялась из раза в раз, бренд FedEx то и дело всплывал в умах людей.

И добиться этого помогла не реклама, а люди, которые нанимали услугу и обнаруживали, что она выполняет работу. FedEx превратилась в целевой бренд. По сути, в международном деловом лексиконе это название стало употребляться как глагол, неразрывно связанный с данной конкретной работой.

Длинный перечень целевых брендов, среди которых, в частности, Starbucks, Google и craigslist.org, изначально строились с минимальной рекламой. Они настолько сильны, что стали использоваться как глаголы: «Просто погугли». Но они добились успеха, поскольку

ассоциировались с четкой целью – все они выстраивались вокруг однозначной работы, необходимой для выполнения. Стоило потребителям столкнуться с необходимой для выполнения работой, как в памяти у них тотчас же всплывали эти бренды.

Кроме того, следует отметить, что бренды, не опирающиеся на работу, рискуют ничем не отличаться от других и будут вынуждены конкурировать за счет цены и бороться с конкурентами, похожими как две капли воды. Вспомните авиакомпаний, автопроизводителей, сети бизнес-гостиниц, компании по прокату автомобилей или производителей PC. Если вас называют клоном, вряд ли это сойдет за комплимент.

Но компания, увлекшись дурной привычкой добавления новых преимуществ и характеристик, чтобы оказаться в новостях или оправдать повышение стоимости, слишком легко может утратить понимание влияния целевого бренда. Многие годы в моем городе Volvo считалась семейной машиной. Характерные приземистые автомобили повсеместно встречались на парковках школ, магазинов и бейсбольных площадках по всему городу. Возможно, они стоили дороже других семейных автомобилей и, давайте будем откровенны, выглядели весьма непривлекательно, но символизировали нечто важное – безопасность. На момент своего основания в 1927 году два первых руководителя компании руководствовались именно этой установкой: «Машинами управляют люди. Главным принципом, которому подчинено все, что мы делаем в Volvo, должна оставаться безопасность». И по прошествии не одного десятилетия шведский автопроизводитель сохранял свою безукоризненную репутацию – целевой бренд безопасности и надежности.

Но после того как Ford приобрела Volvo в 1999 году, она значительно отклонилась от этого понятного однозначного бренда, сделав упор на более яркие автомобили в попытках конкурировать со стандартными машинами класса люкс. Результатом оказалось не только падение продаж, но и открывшаяся возможность для конкурентов рекламировать собственные меры обеспечения безопасности. Этот статус больше не принадлежал Volvo. К 2005 году он даже перестал быть прибыльным. Экономический кризис ситуацию особо не поправил. В 2010 году Ford вообще отказался от Volvo, продав компанию со значительными убытками китайскому

автопроизводителю Geely. «Мы сбились с пути, – сказал генеральный директор Volvo North America Тони Николоси *Autoweek* в 2013 году^[32]. – Нам предстояло вернуться к истокам. Общество возвращается к тому, что мы символизируем как бренд: окружающая среда, семья, безопасность. Просто нам не удавалось донести это до людей». Под руководством Geely и благодаря существенным инвестициям – снова наведя фокус на безопасность и надежность – Volvo опять начала расти в 2015 году. Но боюсь, она навсегда лишилась статуса целевого бренда.

Целевые бренды проясняют, какие функции и свойства релевантны для той или иной работы, а какие потенциальные усовершенствования в конечном счете окажутся бесполезными. Целевой бренд полезен не только при принятии решения потребителем. Целевые бренды открывают безграничные возможности для дифференциации, высоких цен и роста. Однозначный целевой бренд служит своего рода компасом для разработчиков продуктов, маркетологов и рекламщиков компании, разрабатывающих и продающих усовершенствованные продукты. Как я расскажу в двух последующих главах, ориентируясь на необходимую для выполнения работу как на Полярную звезду, компания разрабатывает верный продукт и обеспечивает нужные впечатления для осуществления этой работы, не перебарщивая при этом со свойствами, которые потребители все равно не оценят.

Выстраивание целевого бренда все равно что вишенка на торте работ. Целевой бренд при грамотном формировании вооружает вас решающим конкурентным преимуществом. *Не ищите дальше. Не беспокойтесь о покупке чего-то другого. Просто наймите меня, и ваша работа будет сделана.*

Основные выводы

- После того как вы досконально разобрались с работой клиента, следующим шагом необходимо разработать решение, которое идеально ее выполняет. И поскольку работа отличается многоликостью и сложностью, таковым должно быть и решение. Специфические нюансы работы и соответствующие детали решения имеют важнейшее значение для реализации успешной инновации.

- Вы можете зафиксировать соответствующие детали работы в характеристиках, которые охватывают функциональные, социальные и эмоциональные аспекты, определяющие желаемое изменение к лучшему; компромиссы, на которые готов пойти потребитель; полный спектр конкурирующих решений, которые следует превзойти; а также препятствия и тревоги, которые нужно преодолеть. Такие характеристики становятся планом, помогающим трансформировать все богатство и сложность работы в действенное руководство по инновации.

- Полные решения работ обязательно должны включать не только ваш ключевой товар или услугу, но также тщательно продуманные впечатления от покупки и использования, перевешивающие любые препятствия, с которыми потребитель может столкнуться при найме вашего решения и увольнении другого. Это означает, что в конечном счете все успешные решения воспринимаются как услуги, даже в случае производственных компаний.

- Если вам удастся удачно определить работу, то со временем вы сможете превратить свой бренд в целевой, который потребители непроизвольно ассоциируют с успешным выполнением их самых важных работ. Целевой бренд ясно демонстрирует окружающему миру, что представляет собой ваша компания, и служит четким руководством для сотрудников, определяя их решения и поведение.

Вопросы для руководителей

- Какие наиболее значимые подробности следует включить в «должностные обязанности» целевой работы? Вы понимаете, какие препятствия стоят на пути потребителей? Учитывают ли предлагаемые вами решения все эти нюансы?

- Какие впечатления в настоящий момент получают клиенты от покупки и использования вашего продукта? Насколько хорошо они согласуются с обозначенными характеристиками? Есть ли возможность их улучшить?

Раздел III

Необходимые для выполнения работы компании

Настоящая проблема в том, как заставить этот сгусток энергии – свою команду – ориентироваться на будущий план действий, часть из которых пока еще не видна. Теория работ в этом помогает. Невероятно мощная штука, если правильно ею пользоваться.

Чет Хубер, основатель и генеральный директор OnStar

Глава 7

Интеграция вокруг работы

Центральная идея

Как правило, организации выстраивают свою структуру вокруг какого-либо отдела, организационной единицы или географического положения, но компании, добившиеся успешного роста, оптимизируются вокруг работы. Конкурентное преимущество обеспечивается за счет уникальных процессов компании: методов интеграции на уровне всех отделов с целью выполнения работы клиента.

Большую часть 2015 года я сражался с недугом, ставившим в тупик всех докторов. Я проходил бесчисленные круги – анализы и гипотезы, – но врачи никак не могли выяснить, какая же напасть меня

одолела. Поэтому меня на неделю отправили в клинику Майо для осмотра специалистами, которые, быть может, смогли бы докопаться до корня моей проблемы. Проще всего описать ее можно такими словами: нервы в моем теле воспалились и разозлились на меня. В то время я испытывал практически непроходящую боль и поездку в клинику помню довольно смутно. Но, оглядываясь назад, я осознал, что клинике удалось прекрасно интегрировать впечатления и помочь мне преодолеть препятствия к выполнению работы. За годы посещения других медицинских учреждений я никогда не замечал ничего подобного.

В отличие от сложившейся практики в традиционной больнице, клиника Майо ставит одного человека руководить процессом. Когда кто-нибудь вроде меня приходит на диагностику, этот человек продумывает, каких специалистов нужно подключить и в каком порядке стоит их посетить. Он же назначает все осмотры и консультации – иногда в режиме реального времени, – чтобы пациент мог посетить всех врачей за один визит. Каждый специалист обязан иметь несколько окон в расписании для приемов в режиме реального времени. Мой персональный менеджер взяла на себя все хлопоты, выясняя, к каким врачам мне нужно попасть, какие данные им понадобятся для консультации, какие группы специалистов должны меня консультировать сообща и так далее. В ее задачу входила бесперебойная организация моего визита. И поскольку я едва соображал от боли, другой человек следил за тем, чтобы магнитно-резонансная томография была завершена не позднее 11:30, если на 14:00 у меня назначен определенный специалист. Все возможные опасения, которые могли у меня возникнуть в тот день – *«Всех ли врачей я сегодня пройду? Состоится ли повторный визит через два месяца? Покрывает ли моя страховка это дополнительное обследование?»* и прочее, – развеивались еще до того, как складывались в моей голове в ту или иную мысль.

На первый взгляд клиника Майо организована вокруг специальностей врачей, как и многие другие учреждения здравоохранения. Однако в действительности здесь главным организующим принципом является *процесс*, что позволяет совершать правильные действия в правильной последовательности для выполнения необходимой работы.

При слове «процесс» вы, наверное, сразу же представляете конвейерную линию или бюрократические стандарты. Но процессы затрагивают все аспекты, связанные с тем, как компания преобразует свои ресурсы в ценность: закономерности обмена информацией, координации, коммуникации и принятия решений будут *процессами*. Разработка продуктов, снабжение, маркетинговые исследования, бюджетирование, повышение квалификации сотрудников, заработная плата и распределение ресурсов – все перечисленное осуществляется посредством процессов. Обеспечение потребителей восхитительными впечатлениями от использования вашего продукта состоит из процессов. *Какая информация нам нужна, чтобы спланировать следующий шаг? Кто несет ответственность за каждый шаг? Чему уделяется первостепенное внимание?*

Ресурсы, по большому счету, взаимозаменяемы. Их можно покупать и продавать. Очень часто продукты легко поддаются копированию. Но только посредством интегрированных *процессов*, призванных выполнять необходимую работу, компании могут создавать идеальные впечатления и завоевывать конкурентное преимущество.

В противоположность моему опыту посещения клиник Майо в традиционной больнице координационными действиями занимается терапевт. Но это совсем не то, что тщательно продуманный *процесс*. Больница отчаянно хочет помочь всем своим пациентам; правда, помощь эта носит несколько бессистемный характер: у каждого больного своя последовательность осмотров и обследований. Так что, если, к примеру, в моем организме происходит столкновение двух различных процессов, могут уйти месяцы и потребоваться целый ряд отдельных визитов, прежде чем мне удастся собрать в одной комнате двух нужных специалистов. По моему личному опыту, кажется очевидным, что хорошим врачам проще и быстрее получать ответы, если они работают в клинике Майо, а не в условиях традиционной больницы.

С точки зрения потребителя, процессы невидимы, в отличие от результатов этих самых процессов. Процессы оказывают колоссальное воздействие на конечный выбор клиентом вашего товара или услуги. И для компании нет более верной ставки, чем сфокусировать все усилия по инновации на работе клиента, а не на эффективности или

производительности. Отсутствие процесса, характерное для большинства традиционных клиник, фактически и является до сих пор процессом. Работа выполняется, но хаотично. Но это дурной знак. Эдвардс Деминг, отец теории управления качеством, выразился на этот счет куда точнее: «Если вы не можете описать свою работу как процесс, вы не знаете, чем занимаетесь».

Секретный соус

Многие годы Toyota широко распахивала свои двери перед конкурентами. Дважды в месяц японский автопроизводитель позволял руководителям и инженерам из соперничающих компаний наблюдать за тем, как Toyota собирает автомобили. Руководителям разрешалось познакомиться с каждым аспектом известной производственной системы Toyota; экскурсии также включали развернутые ответы на любые вопросы. *Никаких запретных тем.*

Постороннего человека такая открытость Toyota могла бы шокировать. В конце концов, американские конкуренты, вне всяких сомнений, пытались выведать секреты компании в попытках их скопировать или усовершенствовать. Так зачем же Toyota так охотно упрощала им задачу?

Toyota не особо беспокоилась из-за того, что выдает свой «секретный соус». Ее конкурентное преимущество надежно скрывалось в фирменных сложных и зачастую негласных процессах. После посещения завода Toyota Эрни Шафер, долгие годы работавший в General Motors, рассказал радиошоу «Американская жизнь», что он понял: никаких особых секретов в производственных цехах *не увидишь*. «Знаете, они никогда не запрещали нам ходить по заводу, вникать во все, даже задавать вопросы ключевым сотрудникам. Меня всегда удивлял этот момент, почему они так поступают. И думаю, они прекрасно понимали, что мы задаем неверные вопросы. Мы не видели общей картины».

И в этом нет ничего удивительного. Правда. Процессы нередко трудно увидеть – это комбинации формальных определенных и задокументированных шагов и ожиданий и неформальных привычных рутинных методов работы, формирующихся со временем. Но они имеют колоссальное значение. Как установил Эдгар Шейн из Массачусетского технологического института, процессы – это неотъемлемая часть негласной корпоративной культуры^[33]. Они усиливают «то, что значит для нас больше всего».

Процессы неосвязаемы; они принадлежат компании. Они рождаются из сотен и сотен мелких решений, помогающих разрешить проблему. Процессы крайне важны для стратегии, но скопировать их

затруднительно. Pixar Animation Studios так же открыто делится своим творческим процессом с миром. Давний президент Pixar, Эд Катмелл, написал книгу о том, как киностудия, работающая в жанре компьютерной анимации, поощряет коллективное креативное самовыражение^[34] – в компании действуют неизменные процессы, связанные с тем, как идея фильма появляется, критикуется, шлифуется и совершенствуется. Тем не менее конкурентам Pixar так и не удалось повторить ее успех.

Подобно Toyota, университет Южного Нью-Хэмпшира открыт для возможных конкурентов. Он регулярно устраивает экскурсии и посещения для других образовательных учреждений. По мнению президента Пола Леблана, со стороны хорошо финансируемых организаций с более популярным брендом всегда возможна конкуренция. Но на одних финансовых ресурсах далеко не уедешь. Университет Южного Нью-Хэмпшира потратил годы на создание и интеграцию нужных впечатлений и процессов для своих студентов, и предполагаемым конкурентам было бы чрезвычайно трудно их скопировать. Университет не изобретал свои тактические методы привлечения и обслуживания онлайн-клиентов. Он заимствовал их из передовых практик коммерческого образовательного сектора. При этом все свои силы он бросил на то, чтобы все процессы – сотни и сотни отдельных моментов «вот как мы это делаем» – были неразрывно связаны с работой, на выполнение которой их нанимают абитуриенты. «Мы думаем, наши преимущества обусловлены внутренней "принадлежностью" этих процессов, – говорит Леблан, – и некоторые из них привязаны к нашей культуре и преданности студентам».

В отличие от ресурсов, которые легко оценить, процессы нельзя отразить в балансовом отчете. Если в компании действуют стабильные процессы, менеджеры имеют возможность с большей гибкостью распределять задания среди сотрудников. Ведь процесс работает вне зависимости от того, кто его осуществляет. Возьмите, к примеру, консалтинговую фирму McKinsey & Company, которую нанимают по всему миру. Процессы McKinsey настолько всеобъемлющи, что «подключиться» к ним могут консультанты с самым разным опытом и квалификацией. С помощью процессов они обычно выполняют свою работу, будучи уверенными в том, что получают нужные результаты.

Консультанты даже могут сокращать ресурсы каждые несколько лет, не боясь ухудшения качества, а все благодаря надежным процессам.

Поместив необходимую для выполнения работу в центр ваших процессов, вы меняете абсолютно все, на что нацелена оптимизация компании. Прежде чем сфокусироваться на работах, университет Южного Нью-Хэмпшира оценивал успешность реагирования на запросы возможных будущих студентов в неделях. *«Сколько пакетов с документами рассылается?»* После этого университет ждал, пока отзвонятся заинтересованные абитуриенты. Когда такой звонок поступал, университет просил их выслать дипломы, чтобы перейти на следующий этап рассмотрения. И так далее. Начало процессу должны были положить абитуриенты. Университет лишь реагировал. По традиционным меркам «стоимость» привлечения потенциального студента была относительно невысокой, и подобрать сотрудников, которые просто рассылали пакеты с документами, не составляло вообще никакого труда.

Но сегодня университет Южного Нью-Хэмпшира ведет счет реагирования на минуты. Задача – перезвонить меньше чем за десять минут. В процессе беседы специально обученный сотрудник просит у абитуриента разрешение на получение всех имеющихся дипломов, и стандартный сбор за это в размере десяти долларов оплачивается университетом. Теперь успех оценивается по тому, может ли университет повторно обратиться к абитуриенту с предложением о переносе зачетных единиц и прочей необходимой информацией в течение нескольких дней. И сегодня университет добился намного большего, поскольку выстраивает свою деятельность вокруг необходимой для выполнения работы абитуриентов. Общаться с живым человеком в течение нескольких минут или часов куда как приятнее, нежели, вернувшись домой после тяжелого рабочего дня, обнаружить в почтовом ящике большой белый конверт, затесавшийся среди всякой рекламы. Настоящая отдача для университета Южного Нью-Хэмпшира – успешные зачисления. Если потенциальные студенты считают, что университет выполняет необходимую работу, они перестанут рассматривать другие варианты и с радостью заплатят более высокую цену за решение, которое наилучшим образом выполняет их работу.

В успехе университета Южного Нью-Хэмпшира кроется еще одна поучительная история: он систематически *избавлял* студентов от сложностей и разочарований, в частности попыток разобраться со стипендиями и сбором дипломов, разрешая их посредством структурных процессов. Вот что делают процессы, завязанные на работе клиента: они перекладывают сложности и неприятные мелочи с клиента *на* поставщика товара или услуги, сберегая позитивные впечатления и ценное изменение к лучшему.

Без четких «должностных обязанностей» необходимых для выполнения работ университет Южного Нью-Хэмпшира никогда бы не запустил такой высокоинтенсивный процесс. И не смог бы похвастаться такой продуктивностью. При этом никакие стандартные оперативные данные не смогли бы прогнозировать успех. Старая система университета выдавала, к примеру, число разосланных пакетов с документами в сравнении с заявками новых абитуриентов. Но подобное соотношение не говорило университету, *почему* данный показатель хорош или плох. Напротив, правильная спецификация работы подводит к правильным процессам, которые генерируют нужные данные, позволяющие ответить на вопрос: «Как у нас обстоят дела?» Теория работ концентрирует ваше внимание на помощи клиентам в выполнении их работы, а не на узких внутренних показателях эффективности.

Организация вокруг работы

За редким исключением руководители высшего звена, приходящие ко мне в офис, проводят ту или иную реорганизацию в компании или жалуются на то, что ее давно уже пора провести. Меня всегда поражает, что подобные реорганизации совсем не редки, а даже весьма распространены, и во многих компаниях стали почти рутинным элементом бизнес-цикла: каждые три-четыре года многие крупные компании накрывает очередная волна перемен. Меняются должностные обязанности, иерархия отчетности, круг полномочий, составление отчета о прибылях и убытках, право принятия решений. И это лишь краткий перечень преобразований.

Но, как правило, такие болезненные реструктуризации не дают желаемых результатов. В исследовании от 2010 года Bain & Company сообщалось, что меньше трети крупных реорганизаций, попавших в исследование, повлекли за собой хоть *какие-либо* существенные улучшения, а многие вообще оказались губительны^[35]. Зачем же руководители подвергают себя трудностям, препятствиям и бесконечным собраниям и совещаниям – не говоря уже об издержках неиспользованных возможностей, – характерным для реорганизаций? Наблюдается явное недовольство текущей деятельностью.

Теория работ предполагает, что все эти затеи имеют ошибочную направленность. Нет нужды высисживать на многочисленных советах директоров и совещаниях по стратегическому планированию или слиянию и поглощению, чтобы понять, что в фокусе большинства реструктуризаций – ячейки и строчки схемы организационной структуры, обозначающие установленные роли и иерархию отчетности. Разумеется, необходимо иметь организационную структуру, которая помогает справиться со сложностями управления бизнесом. Вам нужны эксперты в финансах, маркетинге и обслуживании клиентов и прочем, а еще вам нужны методы для организации подотчетности и ответственности за отчеты о прибылях и убытках. Однако в этих дискуссиях отсутствует крайне важный элемент.

С точки зрения работ мы видим, что важнее того, кто перед кем отчитывается, следующее: как различные части компании,

взаимодействуя друг с другом, порождают предложение, которое идеально справляется с необходимыми для выполнения работами клиентов. Сосредотачиваясь на работе, менеджеры получают не только компас, направляющий их прямо к инновации, но и жизненно необходимый организационный принцип для внутренней структуры.

Различие не столь уж тонкое. У нас есть менеджеры, отвечающие за каждую главную функцию или комплекс видов деятельности. У нас есть руководители, отвечающие за продуктовую линейку. Но в большинстве случаев никто не отвечает за понимание работы потребителя и никто не следит за тем, чтобы компания ее выполняла. Только посредством предсказуемых повторяющихся процессов компания может полностью объединиться вокруг необходимой для выполнения работы своего клиента.

Интенсивная терапия служит превосходным тому примером. В 1952 году хирург-новатор Дуайт Харкен (кстати сказать, дедушка соавтора этой книги Тедди Холла) заметил, что, хотя многие пациенты выдерживали все более сложные хирургические операции, пугающее число умирало в период послеоперационного восстановления, поскольку пациентов переводили из операционной обратно в общую палату. Комплекс процессов, обеспечивающих ослабленным пациентам в интенсивной терапии необходимые вмешательства, попросту отсутствовал. Говоря кратко, за работу интенсивной терапии в рамках любой из традиционных медицинских функций никто не отвечал^[36].

Харкен задал себе самый главный вопрос: «Как получается, что весь персонал выполняет положенные обязанности, все существующие протоколы функционируют как положено, но пациенты при этом умирают?» Где-то крылась ошибка. В попытках найти ответ Харкен постоянно вертел этот вопрос в голове. Последующее осмысление и озарение подвигли его на разработку концепции интенсивной терапии в том виде, в каком она известна сегодня; данная концепция повлекла появление уже повсеместно оборудованных палат интенсивной терапии, принимаемых нами как само собой разумеющееся. Это стало возможным только благодаря осознанию того, что существовавшие доселе больничные процессы не обеспечивали желаемые впечатления для пациентов – в данном случае успешное выздоровление после операции.

Мой коллега по Гарвардской школе бизнеса Итан Бернштайн провел два года, работая с Элизабет Уоррен над созданием Бюро финансовой защиты потребителей (БФЗП) после финансового кризиса. Вооружившись теорией работ, он сознательно постарался не попасть в ловушку организационной структуры. БФЗП поставило перед собой задачу: свести в одном месте методы и специалистов с тем, чтобы разделение обязанностей, которое, по мнению некоторых, привело к тому, что ошибки финансового кризиса остались неисправленными, не повторилось в будущем.

БФЗП нацелило фокус на необходимую для выполнения работу клиентов – по сути, «разобраться, прежде чем ввязываться», – но Бернштайн и команда по созданию БФЗП пошли еще дальше, намеренно разработав организационную структуру бюро *в поддержку* этой работы. «Казалось, это вполне естественно, – рассказывает Бернштайн сегодня. – Вместо подразделений мы видели необходимые для выполнения работы».

При наличии четко обозначенной работы для клиентов, которые обожглись в финансовый кризис, стало очевидно, что некоторые типичные изолированные функциональные подразделения не имели смысла для бюро. Исследования, рынки и регулирование были сведены в один отдел. Надзор, принудительное обеспечение исполнения и справедливое кредитование – в другой. В рамках типичной регулятивной структуры все эти группы имели бы несколько различные – и порой конфликтующие – назначения. Принудительное обеспечение исполнения, к примеру, призвано наказывать плохих людей и исправлять ошибки прошлого. Надзор, напротив, может сконцентрироваться на упреждении будущих проблем за счет формирования близких отношений с подконтрольными. Традиционно такое разделение представляло не только очень различные подходы, но и очень различные процессы. Но оказавшись в одном и том же отделе, люди с разным образованием, карьерной стезей и мировоззрением объединялись вокруг одинаковой работы: предотвращения будущих финансовых проблем клиентов и разрешения прошлых. «Организационная структура и запущенные нами процессы сотрудничества помогли добиться соидентификации с профессиональной принадлежностью и необходимой для выполнения работой бюро», – говорит Бернштайн.

Например, комитет по стратегии БФЗП, состоящий из руководителей высшего звена со всего бюро, каждую неделю встречался на два часа. Это обсуждение, по словам Бернштайна, было целиком посвящено одной из необходимых для выполнения работ организации и средствам, с помощью которых ее можно было понять и осуществить. Встреча проводилась в форме уроков сократической юридической школы, что, вероятно, неудивительно, учитывая профессорскую должность Элизабет Уоррен в Гарварде. Диалог выстраивался вокруг необходимой для выполнения работы организации, но все участники могли свободно поделиться своими знаниями и мнениями касательно того, как лучше всего ее осуществить с учетом актуальных вопросов той недели. «Без такого фокуса, – поясняет Бернштайн, – легко скатиться до частных мнений и линий поведения. Поначалу дела в организации шли гладко, ведь мы собрали самых различных людей – защитников прав потребителей, ветеранов Уолл-стрит, сотрудников правительственных агентств. Но у каждого присутствующего в комнате имелись свои больные места. Если ты не фокусируешься на необходимой для выполнения работе, ты фокусируешься на больных местах. Все просто сидят и спорят друг с другом, но при этом дело не движется с места. Осуществление работы нас объединяло. Это была причина нашего существования. Было легко вокруг него спланиваться. И в результате мы добивались какого-то действия, а не полного паралича». Теория работ обеспечила разноплановую команду языковыми средствами для объединения, благодаря чему различные функциональные отделы могут общаться и взаимодействовать с целью реализации главной задачи БФЗП.

Что измеряется, то осуществляется

Теория работ меняет не только то, ради чего вы оптимизируете свои процессы, но и критерии оценки успеха. Она перемещает критерий важнейшей деятельности с внутренних показателей финансовой деятельности к *внешне* релевантным показателям выгоды для потребителей. Университет Южного Нью-Хэмпшира, к примеру, фиксирует, сколько минут проходит до ответа на запрос, поскольку понимает, что это время крайне важно для онлайн-абитуриентов. Amazon отталкивается от момента *доставки* заказов, а не *отправки*. Intuit для каждого нового продукта разрабатывает уникальный комплекс показателей работы, выведенных на основании конкретной *пользы для клиента*, которую приносит решение компании.

Постоянно держать в фокусе самое важное непросто для любой организации, в особенности когда по мере роста компании в действие вступают определенные силы. «Теперь, когда мы намного выросли, нам трудно заставить различные отделы фокусироваться на *выгоде для покупателей*, – говорит основатель Intuit Скотт Кук. – Для них так заманчиво переводить взгляд на что-либо иное. В нашем бизнесе ты получаешь всевозможные данные касательно «конверсий», «нераспределенной прибыли» и прочего. Все это нас прельстило». Вне всякого сомнения, проще сосредоточить внимание на экономичности, а не на результативности. Большинство компаний отлично преуспели в этом. Определение верных показателей – дело *трудное*. Но очень важное.

К примеру, вспоминает Кук, когда Intuit выводила новую версию QuickBooks для мелкого бизнеса, организация по сбыту предложила, чтобы первые пользователи в обязательном порядке регистрировались, прежде чем могли получить доступ и протестировать продукт. «Почему бы не вынудить их позвонить нам? Так мы сможем больше им продать, – заявляет Кук. – Купите нашу платежную программу!» На первый взгляд казалось, что тестирование могло бы послужить источником новых поступлений для Intuit. Компания внедрила внутренний процесс для приема звонков с целью регистрации в надежде продать звонящим больше услуг. «Но оказалось, мы затруднили клиентам регистрацию. Теперь им приходилось до нас

дозваниваться. Иногда линия оказывалась занята. Они были вынуждены общаться с торговым агентом, хотя всего-то хотели зарегистрироваться. Наши сотрудники заиклись на получении прибыли вместо выгоды для покупателей». Да и сами показатели прибыли, по утверждению Кука, могут вводить в заблуждение. Да, возможно, Intuit удалось склонить пользователей к другим товарам и услугам. Новая прибыль. Но данный показатель не учитывает, какую прибыль компания могла бы получить, если бы уделила больше внимания выполнению работ пользователей, а не торговых агентов, стремящихся к увеличению прибыли.

Если Intuit хотела безошибочно определить, насколько хорошо она реагирует на необходимую для выполнения работу клиентов, ей следовало бы посмотреть на нее под совершенно новыми углами. *Сколько времени мы сэкономим этим клиентам? Мы дарим им возможность не тратить время на то, чем им совсем не хочется заниматься? Мы помогаем им увеличить поток наличности? Способствуют ли наши процессы решению тех задач, для которых нас нанимают клиенты?*

Однако оценка степени успешности в достижении этих целей сопряжена с определенными трудностями, признается Кук. «В нашем бизнесе это задача не из простых. Показатели не выпадают из наших систем. Нет никакой возможности постоянно и автоматически вести учет человеко-часов, сэкономленных бухгалтерами. Нам приходится интерполировать данные исследований и серверные данные, поскольку без них мы понятия не имеем, насколько хорошо справляемся с работой, которую хотят выполнить клиенты».

Наличие правильных показателей помогает регламентировать процесс. Именно благодаря им сотрудники понимают, что делают все правильно и принимают верные решения. Как гласит старая поговорка: «Что измеряется, то осуществляется». С самого начала своего существования компания Amazon с точностью лазера сфокусировалась на трех решениях клиентских работ – широкий выбор, низкие цены и быстрая доставка – и разработала процессы для их реализации. Эти процессы включают ежеминутную оценку и мониторинг того, как компания осуществляет три главные цели. Конечной целью является выполнение работы клиентов – все пляшет именно от нее. «Мы всегда начинаем с покупателей и анализируем

важные для них показатели», – поясняет старший вице-президент Amazon по международной розничной торговле Диего Пьячентини.

Вспомните, какой сигнал посылает эта простая фраза на каждой странице с описанием товара: *«Если вы оформите заказ в ближайшие 2 часа 32 минуты, то получите его уже во вторник»*. Но в реализации данного обещания задействованы сотни процессов. Нажатие на кнопку «Оплатить» запускает последовательность процессов, охватывающих весь путь до центра исполнения заказов или продавца. После этого Amazon отслеживает и оценивает выполнение собственных обещаний. Действительно ли заказ прибыл на следующий день, как и было обещано?

Процесс представляет собой своего рода подсознательное компании; он едва различимо подталкивает компании по направлению к или от стратегии, завязанной на необходимой для выполнения работе, воздействуя на тысячи повседневных разобщенных событий, решений и взаимосвязей. «Мы больше сосредоточены на процессах, а не на организации, – говорит Пьячентини. – Именно поэтому мы можем действовать быстро. Во всех наших компаниях действует одна и та же технология, одна и та же платформа, одни и те же руководящие принципы». Как известно, очередные инновации в Amazon начинаются с ложного «пресс-релиза», представляемого команде. Та обдумывает инновацию и работает над ней. В пресс-релизе содержатся руководящие принципы данной инновации, все впечатления и процессы выводятся благодаря пониманию того, на какую работу клиенты нанимают тот или иной товар или услугу, как отмечается в пресс-релизе на начальном совещании по инновации. В совещании участвуют не только маркетологи, но еще инженеры, аналитики и многие другие – все, чья деятельность связана с необходимой для выполнения работой. «Все начинается с пресс-релиза. Кому бы ни принадлежали отдельные элементы продукта, ты – часть этого процесса».

Классическое определение говорит нам, что оптимизация процесса связана с эффективностью. Но теория работ, подтверждаемая примером Amazon, возражает: «Да, но...» «Но» заключается в том, что оптимизация должна также включать фактор синхронизации с работой, в ином случае вы пытаетесь совершенствоваться не в том, в чем надо.

История Amazon преподносит нам еще один важный урок: определенная степень двусторонности, обеспечивающей процессам *одновременно* и высокую эффективность, и гибкость. Работы не отличаются гибкостью, они существовали многие и многие годы, даже столетия. Но наши *решения* этих работ со временем варьируются. Все важное должно привязываться к работе, но не к способу ее решения *сегодня*. Процессы *должны* претерпевать определенные изменения со временем, когда лучшее понимание работ клиентов требует откорректированной установки. В противном случае вы рискуете изменить концепцию работы, подогнав ее под процесс, а не наоборот.

Интересно отметить, что данный принцип модульной структуры внутренних процессов, в которой одни элементы сохраняют стабильность, а другие подвержены изменениям, крайне важен для хорошо известных программистам подпрограмм. Повторяющиеся функции, скажем базовая арифметика и тригонометрия, могут быть закодированы как подпрограммы, а затем копироваться и вставляться при необходимости в другом процессе. В программировании это очень важно. Правильное использование подпрограмм сокращает стоимость разработки и обслуживания программы при одновременном улучшении ее качества и надежности. Решения общих задач не изобретаются случайным образом некими программистами, сидящими за столом в подвале. Они универсальны, логичны и легко подставляются в нужные места.

Amazon внедрила в свои операционные процессы то, что, по сути, является подпрограммами, и их эффективность и возможности не вызывают сомнений. Это огромный шаг вперед по сравнению с традицией «использования передовых практик» в разных регионах. Использование подпрограмм порождает вопрос: «Следует ли нам повторять данный процесс (или подпрограмму) в других видах деятельности?» Он формирует динамичный образ компании как комплекса процессов, где каждый процесс представляет собой последовательность подпрограмм – часть из них специализированная, а часть унифицированная, – которые идеально синхронизируются с необходимой для выполнения работой клиента.

Синхронизация с работами – это понимание сути «оптимизации процесса». Таким образом, вы не позволяете сегодняшним решающим процессам превратиться в завтрашние факторы, тормозящие рост.

Наем OnStar для душевного спокойствия

У меня есть друг, который никогда особенно не заботился о своевременном прибытии в аэропорт. Не думаю, что он вообще когда-нибудь приезжал раньше, чем за несколько минут до завершения регистрации. Но он и не думал менять свои привычки – каким-то образом ему всегда удавалось успеть. Однажды, когда я подвозил его до аэропорта, мне пришлось поволноваться за нас обоих. В суете и спешке мы умудрились запереть машину с работающим двигателем. И к тому же заметили, что его бумажник выпал из кармана и лежал на пассажирском сиденье. Но попасть в самолет он не мог, ведь в бумажнике осталось удостоверение личности. В панике я принялся искать какой-нибудь камень, чтобы разбить окно и достать документы. И тут меня осенило: у нас же есть подписка на General Motors OnStar. Буквально за минуту мы одолжили телефон и позвонили в OnStar, нашу машину открыли дистанционно, мы извлекли бумажник, и я, наконец, попрощался с другом. И машина моя осталась целой и невредимой. Не думаю, что до этого случая я когда-либо раньше прибегал к услугам OnStar, но в тот самый момент я высоко оценил полезность этого сервиса.

Не могу представить себе всю сложность разработки системы, которая позволяла бы по звонку распознать мою конкретную машину, где бы та ни находилась, а затем открыть ее всего за пару секунд. Неслучайно OnStar, сервис на основании подписки, обеспечивающий систему взаимодействия с машиной, безопасность внутри автомобиля, звонки по мобильному телефону с помощью функции «свободные руки», навигацию и удаленную диагностику на территории США и Канады, сумел разрешить мою проблему в конкретный момент. Это потрясающий продукт.

По миллиону причин сервис не должен был преуспеть, но преуспел. В какой-то момент OnStar, по моим подсчетам, ежегодно приносил General Motors \$2,5 миллиарда выручки и около \$500 миллионов чистой прибыли *при отрицательных чистых активах*. На четырнадцатом году пребывания на посту генерального директора OnStar в GM Чет Хубер часто делился со мной проблемами, с которыми ему пришлось столкнуться, и препятствиями, что пришлось

преодолевать. Мы с ним вместе учились в Гарвардской школе бизнеса еще в 1970-х годах, и я с интересом следил за его карьерой. В то время я полагал, что типичные корпоративные преграды весьма жесткой культуры компании не позволят создать по-настоящему прорывное подразделение, но к чести Хубера надо отметить, ему это удалось. По его собственному признанию, OnStar добился успеха, поскольку упорно ориентировался на необходимую для выполнения работу. Она служила точкой отсчета для всех действий.

Поначалу OnStar разрабатывался как своего рода китайское меню из множества классных примочек, которые GM вместе с первыми партнерами могла запустить, желая продемонстрировать слаженную совместную деятельность нескольких объединенных компаний. GM придумывала свойства и функции, которые бы пришлись по вкусу прессе на ежегодных автошоу, вроде «высокоинтенсивного разрядного света», который позволяет видеть на 11 километров вперед, или системы ночного видения, применяемой военными. Ими двигало желание создать шумиху и сделать красивые брошюры, вспоминает Хубер, но никого особо не волновало, будут ли эти примочки покупать клиенты. Изначально OnStar задумывался исключительно чтобы покрасоваться.

И работать над ним было здорово. Команда OnStar собрала в первоначальное предложение для клиентов все свойства и преимущества, которые могла реализовать. Все пело и летало: если вы искали хороший итальянский ресторан, чтобы передохнуть в долгой поездке, достаточно было нажать кнопку OnStar в машине и получить рекомендации по самым лучшим вариантам. Или он мог вывести вас окольными дорогами из пробки. Где-то в этом перечне достоинств затерялась и концепция полностью интегрированной в машину коммуникационной системы. Если, к примеру, вы попадаете в аварию, она незамедлительно уведомит спасательную службу. Если вы закроете машину, оставив ключи внутри, то сможете позвонить OnStar, и вам сразу же разблокируют дверь.

Команда OnStar воспринимала данную функцию как первосортный сервис, подходящий автомобилям класса люкс. Сродни фантастической стереосистеме или кожаным сиденьям. Правда, события разворачивались не по изначальному сценарию. Рик Вагонер, занимавший на тот момент пост генерального директора GM, решил,

что подразделение OnStar не получит внутренний кредит за помощь в продаже машин. Не в том была цель. OnStar предстояло разработать собственную надежную бизнес-модель и продукт, за который клиенты будут готовы заплатить. Если сервис OnStar надеялся создать прибыльный бизнес, как планировал Вагонер, ему нужно было понимать, что конкретно он продавал и что покупали клиенты.

Поначалу команда OnStar никак не могла сообразить, как и почему клиенты нанимали сервис. Они валяли дурака: «Мы уже долго едем, и между нами разгорелся спор, который мы не можем уладить. Ты можешь назвать по имени семь гномов?» Или несли откровенную ерунду: «Что на тебе надето?» Это была игрушка. Игрушка, утратившая свою прелесть вскоре после того, как ее достали из коробки. Люди начали отказываться от данной функции, отмечая, что им, в общем-то, не так уж и нужен консьерж. Мило, но необязательно.

И еще один сюрприз. Помимо того, что от услуги отказывались некоторые владельцы автомобилей категории люкс, сформировалась весьма неожиданная клиентская база. Оказалось, что водители Chevy, исторически самый экономный сегмент рынка GM, с такой же частотой приобретали OnStar, как и водители Cadillac. Наложение этих двух сегментов OnStar друг на друга никак не укладывалось в сознании команды. Чтобы как следует разобраться во всем, Хубер потребовал, чтобы каждый из трехсот членов команды OnStar прослушал по часу звонков реальных покупателей в информационно-справочную службу.

Конечно, члены команды сперва ворчали из-за лишней работы, но услышанное ими за эти часы изменило все. Члены команды, обычно не работающие с информационной службой, были шокированы напряжением, в котором пребывали его сотрудники, и масштабом проблем, которые они пытались разрешить. Система OnStar включалась сразу после совершения аварии. «Наша команда OnStar становилась свидетельницей ужасающих аварий. В некоторых случаях автомобили еще даже не успевали остановиться, люди кричали. Или их машины рикошетом ударялись о другие в массовых столкновениях».

Понимание таких моментов – обстоятельств проблем – сыграло решающую роль в обнаружении истинной необходимой для выполнения работы клиентов. «Когда вы понимаете, что инструкции в меньшей степени предполагают "найди мне хороший китайский

ресторан" и в большей "я в незнакомой местности, и уже стемнело. Можешь провести меня по безопасным улицам?", меняется подход не только к технологической разработке, но и к манере общения с клиентами в подобных ситуациях», – говорит Хубер.

OnStar нанимали для душевного спокойствия во время автомобильных поездок. Как только выкристаллизовалось понимание необходимой для выполнения работы, идеи потекли рекой. Представьте: сейчас два часа ночи, и вам предстоит долгий путь. Подумайте, что случится, если на приборной панели загорится лампочка «проверьте двигатель». Могу ли я продолжать движение? Выйдет ли двигатель из строя? Помогите мне разобраться, что предпринять прямо сейчас. «Данная функция намного более полезна, нежели диагностика, которая сообщает расход бензина», – рассказывает Хубер. Поэтому технология должна не только сообщать сервису OnStar, что происходит с двигателем; операторы информационно-справочного центра должны знать, что вы чувствуете, когда загорается эта лампочка, и что вы хотите услышать. Понимание необходимой для выполнения работы дает ответ на загадку с водителями Chevy, которые подписываются на OnStar по тем же ценам, что и водители Cadillac: душевное спокойствие – обязательная функция, а не дорогое удовольствие.

В силу необходимости команде OnStar пришлось создать множество процессов, призванных обеспечить впечатления, соответствующие данной конкретной работе. И для улучшения продукта потребовались быстрые циклы – редкий случай для малоповоротливой автопромышленности. Например, разработанные GM процессы для поддержки дилеров, находящихся на передовой линии продаж, были ужасны. Они начинались с того, насколько трудно было объяснить покупателям в автосалоне механизм работы OnStar. Как это все работает? Система привязана к спутнику или использует мобильный телефон? Кто-нибудь знает точное ежесекундное местоположение водителя? Может ли кто-нибудь прослушивать машину без ведома водителя? Сотни вопросов могли с легкостью загубить сделку, и у продавцов не имелось никаких особых стимулов. Одна продажа принесла бы 20 % от десяти долларов месячной платы за обслуживание, мелочь для дилеров, которые могут заработать куда больше на подогреваемых сиденьях и не париться с

ответственностью вместо того, чтобы продавать сотни подписок на OnStar.

«Нельзя рассчитывать на то, что в первый же раз ты справишься безукоризненно, – говорит Хубер. – На кон поставлено очень много, и ты учишься на собственных ошибках. Это источник вашего конкурентного преимущества. Постоянно совершенствуйте свои процессы, опираясь на то, что узнаете. И все это следует синхронизировать с работой, на выполнение которой вас нанимают клиенты».

Вероятно, самым существенным в дифференциации продукта OnStar был процесс, который Хубер и его команда реализовывали для постоянной модернизации и улучшения установки системы. В автопромышленности на разработку и выведение на рынок нового автомобиля обычно уходит от трех до пяти лет. На рынке он остается около десяти лет. Столь долгий срок разработки и продажи обусловлен необходимостью как можно тщательнее проверить и протестировать новые автомобили, прежде чем они поступят в продажу, после чего налаживается эффективное и длительное производство. Технология, как правило, стремительно повторяется и совершенствуется с тем, чтобы каждое последующее поколение отличалось более высоким качеством и дешевизной производства. Хубер знал, что модернизация и улучшения OnStar посредством стандартных для GM циклов проверки работы автомобиля может стать последней соломинкой. Никто не хочет покупать в этом году прошлогоднюю модель.

Хотя, заняв пост руководителя подразделения OnStar в компании General Motors, Хубер ничего не знал о беспроводных технологиях, он отдавал себе отчет в том, что любая разработка успешного беспроводного продукта должна осуществляться намного быстрее типичного жизненного цикла автомобиля. «Я сразу же заявил, что если мы не откажемся от существующих правил, то нам не стоит даже заниматься этим бизнесом, поскольку все закончится тем, что мы будем продавать стереокассеты, в то время как другие будут предлагать CD-диски», – говорит Хубер.

Процесс оказался невероятно сложным; к тому же он должен был бесперебойно функционировать не только в одной модели, предлагающей OnStar, но во всех моделях. Это означало тестирование и рассмотрение всех возможных комбинаций использования системы,

обстоятельств ее использования, в сочетании с чем бы то ни было, что могло случиться с машиной. *Что, если все окна будут опущены? Что, если пойдет ливень? Что, если у водителя будет играть CD-проигрыватель? Будет ли система функционировать, если сработает подушка безопасности?* «Нам приходилось подтверждать работу OnStar в сочетании с самыми разными устройствами в автомобиле, – вспоминает Хубер. – И результат для каждой машины был разным». Первый этап проверки эффективности включал тестирование OnStar в сотнях сценариев. Но по мере того как команда OnStar постоянно улучшала продукт сам по себе, им предстояло проводить в буквальном смысле тысячи тестов на проверку работы автомобиля. Действующая в GM система проверки эффективности не смогла бы потянуть их за пределами своих стандартных циклов.

Вследствие этого команда OnStar разработала собственные внеочередные процессы – впервые в истории автомобильного гиганта. Работая с существующими командами проверки эффективности, OnStar внедрила процессы и тесты промежуточного цикла и использовала знания сотрудников для гарантии того, что усовершенствованный продукт будет соответствовать общим стандартам качества компании. Добиться хорошего функционирования данного процесса было делом очень и очень непростым.

Все это позволило OnStar постоянно модернизировать версии системы. Даже когда конкуренты приобретали технологию OnStar для своих автомобилей, их собственные процессы не могли конкурировать с умением команды GM проверять и тестировать новые версии в машинах компании. Так что в автомобилях конкурентов вполне могла быть установлена третья версия OnStar, в то время как в автомобилях GM стояла обновленная версия пятого поколения более высокого качества.

В первые годы OnStar удалось создать не продукт, который не могли скопировать конкуренты, а впечатления и процессы, идеально соответствующие необходимым для выполнения работам клиентов. А это, как оказалось, чрезвычайно трудно. В 2000 году Ford объявила о совместном предприятии с Qualcomm с целью создания Wingcast, конкурента OnStar, пообещав вывести его на рынок к 2003 году. Ford не стала фокусироваться на необходимой для выполнения работе, как это

сделал OnStar, понадеявшись на то, что Wingcast станет очередным великим достижением в мобильной связи. Ничего подобного не случилось. Двумя годами позже компания Ford отправила проект в мусорную корзину. Он не мог равняться с процессами, уже разработанными GM для выполнения клиентских работ с помощью OnStar.

Главную ошибку Ford – фокусирование на *характеристиках продукта*, а не *работе* – многие компании повторяют из раза в раз. По большому счету, эта оплошность настолько широко распространена в мире высоких технологий, что Аншу Шарма из Storm Ventures завоевал вполне объяснимое признание за то, что привлек внимание к проблеме, окрещенной им «ошибка иерархии». Ошибка иерархии подчеркивает склонность инженеров переоценивать значимость их собственной технологии и недооценивать последующие применения данной технологии для решения проблем клиентов и достижения желаемого изменения к лучшему. «Ошибка иерархии – это заблуждение касательно того, как якобы просто надстраивать новые слои над твоими, – говорит Шарма. Именно по этой причине компании так часто терпят неудачу, когда пытаются подниматься по ступенькам иерархии. – Они не питают искренней эмпатии к истинным желаниям покупателей продукта, расположенного на один уровень в иерархии выше, чем их собственный. Они разобщены с контекстом, в котором будет фактически использоваться их продукт».

Ошибка иерархии находит применение и за пределами сферы технологий. Например, вам будет нетрудно разбить овощные грядки. Вы знаете, какие травы и овощи любите, вам нужно лишь научиться их выращивать и использовать при готовке. С другой стороны, ваше понимание того, как нужно выращивать и использовать травы, никак не подготовит вас к открытию и управлению рестораном. Надо отметить, что восемь из десяти ресторанов закрываются в первые пять лет. Знание производственных тонкостей, утверждает Шарма, совсем не то же самое, что понимание потребностей клиентов.

Говоря кратко, ошибка иерархии и теория работ проливают свет на одну и ту же опасность: ошибочно принимать знание технических секретов, – которыми в совершенстве овладели Ford и Qualcomm, – за необходимую для выполнения работу, о которой они имели весьма смутное представление. Игнорирование конкретного практического

применения как банальности, когда оно, по сути, стоит на первом месте, имеет крайне серьезное последствие. Хубер с командой, напротив, нацелили все внимание на необходимую для выполнения работу. Они придумывали, перекраивали и подкрепляли целый ряд процессов, гарантирующих покупателям душевное спокойствие. К 2009 году именно система OnStar стала ключевой причиной покупки определенных автомобилей GM.

Процессы обладают невероятной мощью. По самой своей сути они устроены таким образом, что выполнение заданий сотрудниками происходит единообразно. Они предназначены не для перемен. Когда процессы выстроены вокруг необходимой для выполнения работы клиента – и оптимизированы для обеспечения изменения к лучшему и нужных клиенту впечатлений, – они становятся основой конкурентного преимущества.

За последние шесть лет FranklinCovey удвоила валовой доход и в десять раз увеличила выручку, перенаправив фокус с продажи собственных продуктов – обучающих модулей – на оптимизацию бизнес-результатов клиентов. Изначально FranklinCovey действовала как типичная тренинговая компания. Она создавала контент, который потенциальные покупатели (в частности, продавцы) могли бы счесть полезным, и разрабатывала курсы, помогающие менеджерам по обучению обеспечивать тренинги своим сотрудникам. Но она обнаружила, что в периоды экономических кризисов бюджеты на обучение обычно урезаются одними из первых. Именно здесь работы играют решающую роль. Со временем FranklinCovey сместила фокус с поставки тренинговых инструментов по продажам на обеспечение трансформации продаж. «Мы взяли на себя ответственность за помощь клиентам в достижении их бизнес-целей», – говорит генеральный директор Боб Уитман. Определив важнейшие необходимые для выполнения работы своих клиентов, FranklinCovey в настоящий момент сосредоточилась на отладке способов интеграции нужных процессов внутри компании для того, чтобы выполнять эту работу для каждого своего клиента из раза в раз.

«Работы задают нам четкую траекторию инноваций, – утверждает Уитман. – Я вижу, что нам предстоит усовершенствовать в последующие десять лет. Теперь мы в большей степени ориентируемся на процесс, нежели на продукт». Например, Marriott хотела выделить

десять сотрудников на внедрение программы FranklinCovey «4 дисциплины исполнения». Но не у каждого клиента найдутся ресурсы на это. Поэтому FranklinCovey продумывает, как сделать свои предложения дешевле, быстрее и проще в реализации. «Две трети нашего бюджета на исследования и разработки расходуется на инновации процессов, – говорит Уитман. Цель сводится к разработке предложения, устраняющего сложность из процесса клиента, что облегчает пользование продуктами FranklinCovey. – Нельзя допустить, чтобы подписавшиеся на тренинг клиенты, придя на занятие, обнаружили, что им придется взбираться на Эверест!»

В равной мере верно и обратное: когда процессы не синхронизированы с работой клиента, оптимизация процесса означает совершенствование не того, что нужно. Компания фастфуда не стала реализовывать рекомендованные Моэстой и его коллегами изменения с целью повышения объема продаж молочных коктейлей по весьма конкретной причине. Идея, возможно, была отличной, но вот корпоративная «иммунная система» моментально ее отвергала. Местные менеджеры сочли требуемые изменения в привычных процессах и распределении ресурсов чересчур сложными для претворения в жизнь, и идея умерла тихой смертью. Закоснелыми процессами многие умные компании непреднамеренно подрывают свои же толковые идеи.

Отлично, когда процессы идеально синхронизированы с необходимой для выполнения работой. Но, как продемонстрировала система OnStar, внедрение новых процессов в сложившуюся организацию сопряжено с невероятными трудностями. Зачастую решения, которые вам предстоит претворить в жизнь, кажутся непрактичными с финансовой точки зрения или обременительными с позиции культуры. Как я буду говорить в следующей главе, даже идеально выстроенные впечатления и процессы уязвимы перед мощными силами внутри компании. Гравитационное притяжение существующего процесса чрезвычайно сильно. Но предупрежден – значит вооружен. В следующей главе мы обсудим, как добиться синхронизации процессов с необходимой для выполнения работой и обеспечивать результаты и для клиентов, и для акционеров.

Основные выводы

- Как мы говорили в этой главе, секрет успешной инновации – в обеспечении впечатлений, соответствующих характеристикам работы ваших клиентов. Для этого компании необходимо разрабатывать и интегрировать нужный комплекс *процессов*, обеспечивающих эти впечатления. Выполнение данной задачи послужит весомым конкурентным преимуществом, которое вряд ли скопируют остальные.

- Несмотря на пользу процессов, объединенных вокруг работы клиента, большинству компаний они даются не так-то легко. Во всех компаниях действует, без сомнения, множество процессов, но в большинстве случаев они нацелены на повышение эффективности либо же достижение ограниченного результата в конкретном отделе. Обеспечение полного спектра впечатлений подразумевает осознанную проработку новых процессов и запуск новых механизмов, позволяющих координировать отделы, обычно изолированные друг от друга.

- Мощным фактором, стимулирующим развитие выстроенных вокруг работы процессов, будут оценка и контроль новых показателей, завязанных на выполнении работы клиента. Менеджеры должны задаваться вопросом, какие составляющие впечатлений наиболее важны для клиента, и выделять показатели, по которым оценивать проделанную работу.

- В большинстве компаний нет одного человека, который выполнял бы роль «стюарда», следя за тем, чтобы компания стабильно выполняла работу клиента. Традиционные организационные структуры, конечно же, бесполезны и, скорее всего, никуда не денутся. Масштабные реорганизации, как правило, не имеют практической ценности. Следовательно, самый верный путь к организации, в центре которой расположены клиентские работы, – аккуратно запускать правильные процессы, оценивать достижения и постепенно встраивать в корпоративную культуру идею о центральном положении работ.

- Методы решения работы клиента со временем неизбежно меняются. Вам нужно позаботиться о гибкости процессов, возможности их постоянной адаптации и улучшении обеспечиваемых впечатлений.

Вопросы для руководителей

- Каким образом ваша компания следит за тем, чтобы работа клиентов становилась отправной точкой для всех серьезных решений, связанных с разработкой продукта, маркетингом и клиентским обслуживанием?

- Можно ли утверждать, что различные отделы, чьи функции являются составляющими впечатлений ваших клиентов (к примеру, изготовление продукта, сервис, маркетинг, продажи, послепродажное обслуживание), скоординированно и комплексно выполняют работу вашего клиента, или же они конфликтуют между собой?

- Какие новые процессы вы можете выделить для комплексного обеспечения впечатлений, требуемых работами ваших клиентов?

- Какие элементы бесперебойных впечатлений играют наиболее важную роль в идеальном решении работы вашего клиента? С помощью каких показателей вы можете отслеживать качество работы по указанным элементам?

Глава 8

Как не упустить из виду работу

Центральная идея

В тот самый день, когда продукт появляется на свет и выходит на рынок, для менеджеров меняется абсолютно все. Они находятся под таким давлением, что немудрено и забыть, почему клиенты вообще тебя нанимают. Даже великие компании сбиваются с курса в процессе выполнения работы для своих клиентов – и сосредотачиваются на выполнении работы для самих себя. По нашему опыту подобное происходит, поскольку компании попадают в ловушку трех заблуждений о данных по продуктам: заблуждение об активных и пассивных данных, заблуждение о поверхностном росте и заблуждение о подтверждающих данных.

Люди не хотят покупать сверло для дрели в четверть дюйма. Им нужно отверстие диаметром четверть дюйма.

Эта мудрая мысль впервые была популяризована легендарным гарвардским профессором в области маркетинга Тедом Левиттом несколько десятилетий назад^[37]. Покупателям нужны не продукты, а решения их проблем. Питер Друкер также предупреждал, что покупатель редко приобретает то, что компания, как ей кажется, ему продает. Эти двое мудрецов привлекали внимание к серьезному расхождению взглядов компании и потребителя. Это два важнейших откровения в сфере маркетинга за последнее столетие, и я не знаю практически ни одного маркетолога, который смог бы это оспорить.

Однако действия маркетологов свидетельствуют об обратном.

Мы верим, что большинство успешных компаний фактически основаны на данном подходе: изначально они определили необходимую для выполнения работу. Но после создания компании мудрость Левитта и Друкера куда-то улетучивается^[38]. Что-то меняется. Даже в некоторых лучших компаниях необходимая для выполнения работа, принеся успех, отходит на второй план в суете

и хлопотах управления бизнесом. Компании описывают себя в категориях продуктов, а не работ. И в этом огромная разница.

Большинство потребителей в Северной Америке и Западной Европе прекрасно знакомо с брендом V8. Этот сок изготавливается из восьми овощей – отсюда и его название. На рынке он появился в 1933 году. В 1948 году Campbell's Soup Company приобрела бренд V8 и владеет им до сих пор.

В отделе с соками и напитками нашего местного супермаркета V8 стоит рядышком со своим врагом, томатным соком. Пройдя вдоль по ряду, вы видите других конкурентов: виноградный, апельсиновый, грейпфрутовый, морковный и гранатовый соки. Почти половина площади полок заставлена бутылками с водой из разных экзотических мест вроде Поланд-Спринга, штат Мэн, ледников Исландии, источников на островах Фиджи и городского водопровода в Эйере, штат Массачусетс. Не обходится и без Gatorade G, который частенько именуют просто Gatorade, не желающего уступать своих позиций Powerade. В соседнем ряду располагаются другие сладкие напитки, включая Coca-Cola, Pepsi и Red Bull. Если имеющегося многообразия вам недостаточно, можете прогуляться вниз по улице до Starbucks за латте, капучино или фраппучино.

Леди и джентльмены, конкуренция на рынке соков и напитков чрезвычайно *жесткая*. А дифференциация еще жестче. По определению рынок напитков не в состоянии расти быстрее населения, а это значит, что один бренд может расти, только выцарапав свою долю у прямых конкурентов.

Для дифференциации своего продукта в такой скученной категории продакт-менеджеры V8 несколько лет назад придумали слоган «Нужно было купить V8», подразумевающий, что сок V8 – это освежающая альтернатива его соседям по магазинной полке. Вдохновленный слоганом, я как-то попытался дифференцироваться, покупая банку V8, чья смесь соков помидора, свеклы, моркови, сельдерея, латука, кресса, петрушки и шпината действительно выделяла продукт и людей, которые его употребляли. Слоган был, в общем-то, неплохой. В конце концов, бренду V8 стукнуло 83 года, а он все еще при деле.

Около десяти лет назад ко мне в офис совершенно неожиданно нагрянул джентльмен, представившийся одним из четырех участников

группы, управляющей брендом V8 в Campbell's Soup. По его словам, группа прочитала одну из первых статей, которую мы посвятили концепции необходимой для выполнения работы. Он пояснил, что группа видела свою задачу в обособлении продукта Campbell's от всех прочих напитков и соков. Однако концепция побудила их вместо этого задуматься, не возникает ли в жизни людей некая работа, на которую они могут нанимать сок V8. И они нашли ее. Вот история, рассказанная одним из покупателей:

Когда я стал достаточно взрослым и съехал от родителей, то пообещал своей матери, что обязательно буду употреблять в пищу овощи. Но я занятой человек. И пока я чищу эту дурацкую морковь или отвариваю дряблый шпинат, то всегда удивляюсь, по какой необъяснимой причине Моряк Попай так его обожает. Я корю себя за то, что дал матери подобное обещание. У меня уходит куча времени на то, чтобы приготовить отвратительную на вкус еду.

А затем я понял, что если буду пить V8 каждый день, то смогу звонить матери за рулем и сообщать, что ем овощи – как и обещал.

Рассматриваемый сквозь призму работ, V8 не должен был конкурировать с диетической колой и капучино. Он может конкурировать с овощами! И точно так же, как молочные коктейли влегкую одержали победу над бананами и бейглами в ежедневных поездках, V8 без труда выиграл у необходимости чистить морковь, варить шпинат и выковыривать из зубов волокна сельдерея.

Команда руководителей быстро заменила рекламу, противопоставив сок V8 чистке и варке морковки в жизни занятого человека. Позднее мой посетитель сообщал, что менее чем за год продажи соков V8 увеличились в четыре раза. Конкурировать с яблочным соком нелегко. Конкурировать с сельдереем – все равно что катиться с горы на самокате. И V8 превратился в идеальный целевой бренд.

Что же случилось потом? Это поистине трагедия. Я не знаю всех внутренних нюансов, но думаю, члены команды решили пойти дальше. Подозреваю, что необходимая для выполнения работа потерялась в заботах и хлопотах. В любом случае, что-то определенно изменилось.

Так что сегодня, катя тележку по отделу с соками и напитками, вы при полной выкладке ассортимента V8 лицезрете следующую картину: V8, Spicy Hot V8, Lemon V8, Picante V8, Roasted Chicken V8, Low-sodium V8, Organic V8, V8 Splash! (изготовленный из фруктов, овощей и *высокофруктозного кукурузного сиропа*), V8 V-Fusion + Tea и разные другие варианты. Почти за одну ночь компания переориентировала свой товарный ряд, снова вступив в конкуренцию с другими соками и напитками с помощью непомерно раздутого ассортимента, который только создает путаницу, а не вносит ясность. Без ясности целевого бренда покупатели обязательно спросят себя: «Какую работу выполняет V8?»^[39]

Если бы Йоги Берра был еще жив, то мог бы услышать высказывание Теда Левитта о том, что покупателям нужно не сверло на четверть дюйма, а отверстие диаметром четверть дюйма, потом прочесть историю о V8 и заключить: «И опять повторяется это дежавю».

Почему?

Три заблуждения о данных, связанных с инновациями

Даже великие компании сбиваются с курса в процессе выполнения работы для своих клиентов и сосредотачиваются на выполнении работы для самих себя. По нашему опыту, подобное происходит, поскольку компании попадают в ловушку трех заблуждений:

- Заблуждение об активных и пассивных данных
- Заблуждение о поверхностном росте
- Заблуждение о подтверждающих данных

Позвольте пояснить.

1. Заблуждение об активных и пассивных данных

Когда компания – или продукт – впервые выходит на рынок, то обычно полностью погружается в контекст обнаруженной работы. Такая работа, не имеющая хорошего решения, зачастую ни с кем не конкурирует. Предпринимательскую энергию и ресурсы следует сосредоточить на понимании и решении работ клиентов. Но после того как компания или продукт оказывается на рынке, вся энергия, фокус и ресурсы направляются в иное русло.

Вспомним розничные магазины со сниженными ценами. Данная отрасль организована не вокруг работы, а вокруг продуктов и цен. Как следствие этого, за последние двадцать лет она оказалась переполненной: Walmart, Target, Kmart, Ann & Hope, Costco, Marshall's, Woolworth, Zayre, Bradlees и Caldor (и это далеко не полный перечень). Все они борются за место под солнцем не на жизнь, а на смерть. Практически никто не мог предположить, что все эти ритейлеры сумеют удержаться на ногах. Это была битва, где пленных не берут, – воплощение естественного отбора, в основе которого лежали объемы продаж. Но заранее никак невозможно было предсказать, за кем останется победа. Когда два десятилетия назад я написал «Дилемму новатора» (The Innovator's Dilemma), Kmart вырвался в лидеры. А теперь это лишь бледная тень самого себя. Как оказалось, на передний план вышли Walmart, Costco и Target. И хотя эти трое одержали победу в игре на выживание, на планете нет ни одного покупателя с необходимой для выполнения работой под названием *«Мне обязательно нужно потратить сегодня два часа на шатание по магазину»*. Следовательно, у компаний, организованных вокруг традиционной бизнес-модели вместо клиентской работы, мало шансов преуспеть в долгосрочной перспективе. Вот поэтому все большему числу компаний приходится уходить в оборону, а не расширяться и извлекать прибыль.

И для сравнения вспомните недавние истории успеха вроде OpenTable, Salesforce.com, Airbnb или стабильный успех Craigslist или IKEA. Каждая из перечисленных компаний совершенно определенно организована на базе четкой необходимой для выполнения работы, и

все они добились прочного успеха с минимальной конкуренцией. Это совершенно иной уровень игры.

Феномен этот далеко не нов. Как много лет назад Тед Левитт отмечал на страницах *Harvard Business Review*, железнодорожные перевозки сократились в объеме не потому, что снизились потребности в пассажирских и грузовых перевозках. Более того, необходимость в них только возросла, однако в дело вмешались автомобили, грузовики, самолеты и даже телефоны – и прекрасно справляются с нужной работой. Железные дороги оказались в опасности, писал Левитт в 1960 году, «поскольку считали, что занимаются железнодорожным, а не транспортным бизнесом»^[40]. Другими словами, они попали в ловушку, позволив продукту определять для себя рынок вместо того, чтобы предоставить клиентам возможность нанимать их на работу. Они строились, анализировали и оценивали себя так, словно продавали сверла для дрелей, а не отверстия диаметром в четверть дюйма.

Многие же успешные стартапы действительно начинают продавать четвертьдюймовые отверстия. Суть изначальной идеи Netflix сводилась к открытию способа, приводящего к успеху многие стартапы, – предприниматель очутился в ситуации без конкретного решения и заявил: «Я это исправлю!» В каком-то смысле он начинал и как генеральный директор, и как целевой покупатель – не существовало разделения между новатором и работой его клиентов. Немало информации, нужной для решений о выполнении работы, содержится в контексте проблем. Мы называем ее «пассивные данные», поскольку они лишены голоса, четкой структуры и плана решения. Пассивные данные сами по себе ничего не рассказывают о происходящем в мире, поскольку необходимая для выполнения работа особо ничего не меняет. Пассивные данные – лишь нефильтррованный контекст. Он всегда присутствует, но не сильно бросается в глаза.

При обнаружении невыполняемой или плохо выполняемой работы менеджеры сталкиваются с непотреблением и обходными вариантами. Они погружаются в пассивные данные контекста. У них нет знакомых рыночных ориентиров, таких как объемы продаж, стандарты качества и критерии сравнительного анализа конкурентоспособности. Вместо этого признаки перспектив инноваций принимают форму разочарований, нежелательных компромиссов и впечатлений

отдельных клиентов. Придание смысла беспорядочному скоплению впечатлений из реальной жизни подразумевает не распределение данных по таблицам, а компоновку историй, помогающих раскрыть необходимую для выполнения работу. Новаторам приходится погружаться в запутанный контекст реальной жизни, чтобы выяснить, что могут предложить покупателям потенциально успешные новые продукты. На начальном этапе менеджеры складывают головоломки, а не решают числовые задачи. Пассивные данные не бросаются в глаза. Их нужно целенаправленно выискивать, складывать фрагменты мозаики, неустанно спрашивать «почему?». Но это исключительно важный этап, поскольку он позволяет определить перспективы инноваций.

Вот с чего начинаются проблемы: менеджеры по своей природе реагируют на информацию, а негативная информация вынуждает их реагировать очень быстро.

Мы можем, однако, спрогнозировать, что, как только необходимая для выполнения работа становится коммерческим продуктом, представление о работе, составляемое из контекста, постепенно затуманивается, так как пассивные данные об инновации замещаются активными данными об операциях. С запуском продукта открываются шлюзы и создаются данные. Данные, которых не существовало до момента продаж и появления покупателей. Менеджеры испытывают вполне понятное чувство уверенности, переключая внимание с размытых очертаний *истории проблем* на выверенную четкость таблицы. И это переключение происходит естественно и незаметно:

1. Продажи продукта генерируют *данные о продуктах*: сколько, с какой прибылью, какие конкретно и так далее.

2. Покупки клиентов генерируют *данные непосредственно о клиентах*: коммерческие или личные цели, крупный или мелкий клиент, состоятельный или не очень, прямые или каналные продажи, местные или приезжие и так далее.

3. Инвестиции в людей, средства и технологии генерируют *данные об их продуктивности, прибыльности и стоимости*.

4. Появление конкурентов побуждает инвесторов и руководителей разрабатывать *контрольные показатели, поставляющие данные*.

Эти данные, как оказывается, намного громче. Они во весь голос призывают вас сконцентрироваться на них, уделить им

первостепенное внимание и улучшить. Они легко поддаются анализу и оценке и служат лакмусовой бумажкой качественного исполнения менеджером своих обязанностей. Пусть это изменение едва различимо, но в перспективе оно выводит на качественно новый уровень; к тому же переход от бессистемного хаоса пассивных данных к успокаивающе конкретным активным данным дарит приятные чувства.

Но то, что кажется изменением к лучшему, на деле может оказаться ядом, если менеджеры по ошибке примут модель реальности, предлагаемую активными данными, за реальный мир^[41]. Данные *всегда* формируют абстрактное представление о реальности, основанное на предпосылках о том, как классифицируются неорганизованные явления реального мира. Слишком часто руководители предпочитают игнорировать сей факт: данные появляются в результате человеческой деятельности.

По мере того как данные об операциях подают громкие и внятные сигналы, руководителям проще переключиться на цифры, а не на работу, в особенности при условии увеличения числа фильтрующих слоев компании^[42]. Прекрасной иллюстрацией тому служат методы обучения в бесплатных государственных американских школах, направленные на сдачу учениками обязательных тестов, так как правительство зависит от того, насколько школы отвечают определенным стандартам. Вспомните, как врачи зачастую лечат симптомы вместо того, чтобы добраться до причины заболевания. Высокое кровяное давление, к примеру, это симптом нескольких различных болезней. Но большинство лекарств для гипертоников предназначено для сбивания давления, а не излечения причины, которая его провоцирует.

Компании тоже этим занимаются. Они управляют цифрами. Подумайте о корреляции между чистой прибылью на акцию и стоимостью ваших акций на рынке. Выкуп компанией части собственных акций благотворно сказывается на размере чистой прибыли на акции, и курс акций нередко повышается. Но это совершенно не делает компанию более новаторской или эффективной. Цифры пошли вверх. И все на этом.

2. Заблуждение поверхностного роста

Когда компания крупно инвестирует в развитие отношений с клиентами, ею движет вполне естественное желание изыскать способы продавать больше продуктов уже существующим покупателям. Предельные затраты на продажу большего количества продуктов существующим клиентам незначительны, а прибыль ах какая заманчивая. Такой рост мы называем «поверхностный». Видя кругом продукты конкурентов, компании решают скопировать или приобрести их. Но при этом неизбежно все заканчивается тем, что они пытаются создать много продуктов для многих потребителей и отвлекаются от работы, которая прежде всего и принесла им успех^[43]. Хуже того, попытки выполнять много работ для многих потребителей только путают последних, в итоге те нанимают неверные продукты для выполнения неверных работ, после чего в расстройстве их увольняют. В результате компании оказываются уязвимыми перед теми, кто фокусируется на одной-единственной работе и блестяще с ней справляется.

Аналогичные побудительные мотивы и логика применяются к инвестициям в производственные возможности, интеллектуальную собственность и талант. Как только эти расходы падают, появляется вынужденная необходимость «выжимать из активов по максимуму», а в случае акционеров с позицией «что вы сделали для меня в последнее время» эта необходимость давит тяжким бременем.

Показательным примером служит *The New York Times*. Для газеты значение имеют две категории клиентов – читатели и рекламодатели. С первыми связано огромное число работ, и *The New York Times* старается выполнять все больше и больше работ для одной и той же группы клиентов. Например:

- помочь людям расслабиться в конце дня;
- сообщить читателям актуальные новости;
- помочь людям быть в курсе событий;
- помочь читателям продуктивно провести время.

Но на каждую дополнительную работу, которую решает *The New York Times*, находится конкурент, который фокусируется только на этой работе – и к тому же прекрасно с ней справляется. *The Economist* дает

возможность оставаться в курсе событий, усаживаясь с газетой раз в неделю, вместо того чтобы тратить время на чтение новостей каждый день. Нет ничего проще, чем вечером расслабиться перед телевизором, имея огромный выбор вариантов для просмотра. Газета *Metro*, которую можно бесплатно взять в метро, помогает пассажирам с пользой провести время в поездке. И так далее. Внезапно у *The New York Times* появилась масса конкурентов – помимо других традиционных средств массовой информации, – которые выполняют работы ее клиентов лучше, чем сама газета. Нет ничего удивительного в том, что в последние годы многие газеты на грани выживания. Они не фокусируются на работе. А вот Deseret News Publishing Company, о которой я подробно расскажу в следующей главе, удалось вырваться из кризиса, переориентировав свою традиционную газету на легко распознаваемую работу, необходимую для выполнения.

3. Заблуждение о подтверждающих данных

Заблуждение о подтверждающих данных – третье заблуждение, вынуждающее компании упускать из виду необходимую для выполнения работу. Данные обладают раздражающим качеством подтверждать сами себя, подкрепляя любую точку зрения, какую мы хотим подкрепить. Нейт Сильвер, известный статистик и основатель политического блога FiveThirtyEight в *The New York Times* (впоследствии тот был приобретен ESPN в 2013 году), отмечал: «Самые опасные ошибочные прогнозы обычно имеют много общего. Мы заикливаемся на этих сигналах, которые рисуют нам картину мира в том виде, в каком мы хотим его видеть, но не в том, каков он есть на самом деле»^[44]. Мы не осознаем этого, не планируем этого, но таков печальный недостаток человеческого мозга.

Психологи объясняют, что при наличии в нашем сознании конфликтующих идей или убеждений возникающий «диссонанс» провоцирует стресс и тревожность, которые мы по вполне понятным причинам пытаемся снизить. Неприятная правда таковой и является – неприятной. Когда поступают новые данные, мы не то чтобы *утрачиваем* объективность – у нас ее не было изначально. Не могу не вспомнить абсолютно все родительские собрания, где мне довелось присутствовать. Мы с женой всегда выходили из классной комнаты с совершенно разным представлением об услышанном. Я уверен, что слышал слова, подтверждающие мои ожидания. Жена же, подозреваю, слышала нечто более близкое к тому, что говорили учителя. Мы заставляем данные и сообщения соответствовать нашим убеждениям.

Довольно часто инновации конкурентов или упущенная возможность ослепляют некоторые компании. «*Почему же мы не разглядели?*» Правда в том, что у вас не было никаких шансов разглядеть, поскольку вы ничего и не искали. Цитируя Шерлока Холмса, «Нет ничего обманчивее очевидного факта».

Знакомо? Отделы продаж, маркетинга и исследования и разработок собираются все вместе с главой филиала для обсуждения, куда направить ресурсы, предназначенные для инноваций. Отдел продаж уверен, что точно знает, чего хотят потребители, ведь он постоянно общается с ними на тему самых насущных потребностей.

Маркетологи фонтанируют идеями о закреплении позиций существующего бренда, возможно, за счет новых версий, новых вкусов, новых цветов или специальных предложений. Команда по исследованиям и разработкам исполнена воодушевления по поводу новых свойств и преимуществ, над которыми работает в настоящий момент, под впечатлением от крутых новых технологий или приложений. А глава филиала только и думает, что о выведении на рынок продуктов, которые бы благотворно сказались на отчете о прибылях и убытках в конце года. Нет нужды говорить, что каждая команда вооружена тщательно продуманными подтверждающими данными, рисующими модель реальности с точки зрения функциональных обязанностей, показателей качества работы и материальных стимулов. Все указанные команды руководствуются своего рода предвзятостью подтверждения, выделяя только информацию, подкрепляющую их точку зрения. Ни один взгляд нельзя назвать неправильным, но при этом ни один не является по-настоящему объективным. И что важнее, ни одна модель не отражает работу клиентов.

Мы отбираем лишь удобные для нас данные. «Решения не принимаются. Они случаются», – замечает специалист по нейромаркетингу Джеральд Залтман, мой давний коллега по Гарвардской школе бизнеса, много лет изучавший, как руководители представляют свои идеи и применяют знания. Типичные выведенные им ошибки? «Склонность воспринимать факты как озарения и от данных сразу же перепрыгивать к действиям – писал Залтман в *Journal of Advertising Research*. – Исследования повсеместно используются для доказательства той или иной точки зрения вместо того, чтобы служить толчком к полету творческой мысли».

По большому счету, утверждает Залтман, мы зачастую обманываем себя по поводу объективности наших решений. «Выглядит так, будто руководитель принял серьезное решение – А против В, – когда, по сути, на всех уровнях, подведших к этому решению, данные по возрастающей перекашивались в сторону варианта А. Руководитель может думать, что совершил смелый шаг, руководствуясь четкими данными, хотя в действительности его действия были в некотором роде предопределены». Инновации искажаются с целью выполнения работ по желанию *руководителей*, а именно чтобы подтверждать, что

потребители хотят покупать продукты, которые менеджеры хотят им продавать.

Источник данных порождает проблему

С данными связана еще одна фундаментальная проблема. Многие люди считают численные данные более надежными, нежели качественные. Но откуда же поступают «объективные» данные? Данные, используемые во многих исследовательских проектах, берутся, к примеру, из финансовых отчетов компаний. Считаются ли они объективными? Томас Джонсон и Роберт Каплан достаточно убедительно продемонстрировали, что цифры, представляющие прибыль, расходы и доходы в финансовых отчетах, – это результат приблизительных подсчетов, переговоров, обсуждений и политики при распределении накладных расходов, что служит вопиюще неточным отражением истинных расходов и доходов^[45].

Самый здоровый подход к инновациям состоит в том, что практически *все* данные – представлены они в форме больших массивов количественных данных или же этнографического описания поведения – основаны на человеческой предвзятости и суждениях. Числовые и вербальные данные представляют собой абстракцию гораздо более сложной реальности, из которой исследователь старается извлечь наиболее очевидные переменные или закономерности для изучения. В то время как субъективность данных, полученных в ходе полевых этнографических исследований, более чем несомненна, субъективная предвзятость числовых данных скрывается за их кажущейся точностью. Том Монахан, сумевший превратить технологическую компанию СЕВ в миллиардную компанию, чьи акции продаются на бирже, как-то в шутку признался мне, что мечтает основать Музей ложной точности. Есть все шансы собрать богатую коллекцию.

Данные – это не феномен. Первичная функция данных – имитировать реальность. Правда, во многих компаниях прочно укоренилось одна весьма широко распространенная ошибочная идея о том, что *объективны* только количественные данные. Существует повсеместная вера в некие идеальные данные, которые в своей совокупности порождают совершенное понимание клиентов. Вопрос сводится лишь к определению верных данных. Говоря кратко, мы узнаем «правду», если соберем правильные данные в *количественной*

форме, такую информацию, которую можно оформить в таблицу или регрессивный анализ. *Сколько? Что? Где? Кто? Когда?* Качественный же анализ – наблюдения и представления, которые не вписываются в таблицы с целью разложения на мельчайшие частицы, – не настолько надежен, как количественный, поскольку в его основе не заложена одна-единственная «правда». Количественные данные, как думается многим, все-таки лучше.

Но это совсем не так. Не высший разум дарует данные человечеству. Все они – дело рук человеческих. В один прекрасный момент кто-то решил, какие данные собирать, как их организовывать, как представлять, какие делать из них выводы, – и все это повлекло за собой ложную негибкость процесса. Данные имеют такой же план действий, как и создавший их человек, намеренно или ненамеренно. Столько же времени, сколько высшее руководство *анализирует* данные, ему следует определять, *какие* данные генерировать в первую очередь. О каких аспектах феномена мы должны собирать данные, а какие аспекты – проигнорировать?^[46]

Весной 2014 года журнал *Science* опубликовал результаты академического исследования сервиса Google Flu Trends^[47] – статистики Google распространения гриппа, предназначенной для прогнозирования развития болезни раньше традиционных отчетов Центров по контролю и профилактике заболеваний. Сервис Google Flu Trends (GFT) основывался на алгоритме, сопоставлявшем пятьдесят миллионов поисковых терминов с 1152 результатами обработки данных. По сути, Google надеялся прогнозировать вспышки эпидемии гриппа посредством перекрестных ссылок между поисковыми запросами (симптомами, поставщиками медицинских услуг, лекарственными препаратами) и соответствующими объективными данными. Авторы статьи, ученые из Северовосточного, Гарвардского и Хьюстонского университетов, пришли к выводу, что Google Flu Trends значительно переоценил число случаев заболевания гриппом в Соединенных Штатах более чем за два года. В упомянутой статье «Сказание о Google Flu: ловушки анализа больших данных» резюмируется, что ошибки (по крайней мере частично) объяснялись решениями инженеров касательно того, что следует включать в свои модели. Эти ошибки ученые окрестили «динамика алгоритмов» и «надменность больших данных».

Google двигали благородные цели: возможно, заблаговременное предупреждение о появлении гриппа могло бы предотвратить распространение заболевания и спасти жизни раньше, чем традиционные методы. Но, как убедились инженеры Google, необходимо правильно выбрать, что анализировать. К сожалению, точная связь между конкретными поисковыми запросами и алгоритмом Google оказалась куда сложнее и подвержена влиянию множества переменчивых человеческих факторов (может быть, какой-нибудь ипохондрик месяц за месяцем вбивает одни и те же запросы; может быть, инженеры Google время от времени меняли метод сбора данных, и так далее), а поэтому не могла служить надежным инструментом прогнозирования.

Поскольку запросы в Google создаются на компьютерах и могут храниться и анализироваться с помощью многих новых способов, они производят впечатление весомой совокупности данных, хоть таковой и не являются. Некое явление – в данном случае поисковые запросы – не заслуживает статуса данных только лишь потому, что может быть подсчитано и проанализировано. Подсказывает ли оно направление движения? Да. Будет ли оно объективной реальностью? Нет.

Пассивные данные нуждаются в активном управлении

Обречены ли компании отклоняться от курса работ, когда вмешиваются стандартные операционные системы, наблюдая, как из рук ускользает с таким трудом завоеванное конкурентное преимущество? Нет, если высшее руководство защитит себя и свою компанию от напасти трех заблуждений о данных касательно инноваций. Но это совершенно точно и безоговорочно случится, если работа клиентов не будет выведена на первый план и не удостоится первостепенного внимания. Пассивные данные нуждаются в активном управлении. Об этой проблеме мы поговорим в следующей главе.

Основные выводы

- История создания большинства компаний, как правило, включает предпринимателя, сумевшего определить важную работу, которая не имеет удовлетворительного решения, и нашедшего креативный способ ее выполнения.

- Однако по мере роста фокус компании нередко смещается с той самой работы, что изначально породила компанию к жизни. Невзирая на самые благие намерения и вековую маркетинговую мудрость, компании начинают действовать так, словно их бизнес определяется продаваемыми товарами и услугами («четвертьдюймовыми сверлами»), а не выполняемыми ими работами («четвертьдюймовыми отверстиями»).

- Хотя подобный откат от работы клиентов обусловлен множеством факторов, на первое место выходят три заблуждения о данных касательно инноваций, жертвами которых становятся многие руководители:

- *Заблуждение об активных и пассивных данных:* вместо того чтобы опираться на данные, характеризующие глубокую сложность работы (пассивные данные), растущие компании начинают генерировать данные, связанные с операциями (активные данные), которые могут соблазнить руководителей очевидной объективностью

и однозначностью, организуясь при этом вокруг продуктов и характеристик покупателей, а не работ, необходимых для выполнения.

- *Заблуждение о поверхностном росте:* по мере крупных инвестиций в отношения с клиентами компании сосредотачивают все усилия на стимулировании роста за счет продажи дополнительных продуктов клиентам или выполнении более широкого спектра их работ; мы называем такой рост поверхностным в противоположность фокусированию на более качественном выполнении одной главной работы.

- *Заблуждение о подтверждающих данных:* руководители заикливаются на генерировании данных, подкрепляющих ранее существовавшие бизнес-модели.

- Понимание описанных заблуждений – первый шаг к тому, чтобы помешать им поглотить инновации, хотя для постоянной борьбы требуются неусыпная бдительность и активное вмешательство.

Вопросы для руководителей

- Насколько связаны ваши действия по осуществлению инновации с основными работами, которые начала выполнять ваша компания?

- Как бы сотрудники охарактеризовали основное направление вашей деятельности? Они описали бы его в категориях выполнения важной работы в жизни клиентов или в категориях предлагаемых товаров и услуг?

- Какие данные влияют на ваши решения в связи с инновациями и инвестициями? Насколько тесно эти данные связаны с работами ваших клиентов?

- Не оказались ли вы жертвой заблуждения о поверхностном росте; иными словами, не заиклились ли вы на стимулировании роста за счет продажи новых продуктов существующим покупателям, не понимая, какие изменения к лучшему те пытаются произвести в своей жизни?

- Какие данные собираются и представляются для принятия важных решений в связи с инновациями и инвестициями? Какие механизмы позволяют вам определить, что имеющиеся данные раскрывают то, что вам нужно видеть, а не то, во что приятно верить?

- Каким образом вы можете удостовериться, что необходимая для выполнения работа клиентов в полной мере учитывается при принятии решений и распределении ресурсов?

Глава 9

Компания, сконцентрированная на работе

Центральная идея

Многие компании отличаются пафосными миссиями, охватывающими самые разнообразные намерения, от мотивирования сотрудников до обсуждения стратегий и привлечения инвесторов. Но практически все компании очень стараются приложить свое программное заявление к повседневной деятельности. Однако когда работа в компании выведена на передний план, отдельные трудовые потоки наделяются смыслом, а сотрудники понимают, почему их труд имеет большое значение. Четко сформулированная работа раскрывает в своем роде «замысел командира», снимая необходимость в мелочном менеджменте, поскольку мотивацией для сотрудников на всех уровнях становится осознание того, как выполняемые ими обязанности укладываются в общий процесс, помогающий клиентам выполнять нужную работу.

Не так давно основатель Intuit Скотт Кук организовал мозговой штурм с целью усовершенствовать один из ведущих продуктов компании – TurboTax. Годами команда задумывалась лишь о том, как улучшить встроенный в TurboTax «опросник», где клиенты отвечали на вопросы и подставляли нужные данные при заполнении налоговой декларации. Каждый год команда спорила о возможностях усовершенствования этого инструмента, шлифуя, оттачивая и добавляя специфические элементы, что привело к максимально возможным точным результатам.

Руководствуясь самыми благими намерениями дать клиентам желаемое, вспоминает Кук, команда Intuit по развитию продуктов проводила масштабные опросы клиентов, выясняя, какие новые функции те хотели бы видеть в продуктах компании. И клиенты могли многое рассказать. Они накатали огромный список пожеланий. «Они затребовали 150 функций», – говорит Кук. И компания набросилась на

предоставленные отзывы. Команды по разработке неделями спорили, какие характеристики из списка следовало включить в обязательном порядке. Все, отмечает Кук, руководствовались тем, что, по их мнению, было правильным для клиента. Но в действительности проку от этих мнений особого не было. «Мы устроили охоту на функции. Слишком часто шли на поводу у пользователей, исполняя их просьбы». Однако отсутствие четкого понимания того, на какую работу клиенты нанимают их продукт, «категорически мешало разграничивать, какие же функции нужны. Все равно что плыть по морю без компаса».

Тогда Intuit поставила на должность генерального директора TurboTax нового руководителя, Сасана Гударзи. Он-то и задумался о том, что TurboTax, вероятно, не улавливает сути. Клиенты нанимали TurboTax не ради обладания более качественным инструментом опросника. «Сасан подвел компанию к более глубокому пониманию того, — рассказывает далее Кук, — какую проблему пользователи в действительности хотели видеть решенной». Многие годы компания бросала все силы на хорошую цель, но не на ту, что больше всего была нужна покупателям. Те вообще не хотели работать с опросником. Они не хотели вводить данные. Они нанимали TurboTax для заполнения налоговой декларации. Точка.

Переход от оптимизирования опросника до полного отказа от него представлял собой поистине кардинальное преобразование. Но весьма воодушевляющее. Осознание работы, признается Кук, послужило толчком к взрыву креативности в компании. Как только команда сосредоточилась на необходимой для выполнения работе, стало понятно, над решением какой задачи следует работать TurboTax: заполнение налоговых деклараций без необходимости отвечать на какие-либо вопросы и вносить данные.

Как такое возможно? Гударзи и его команда до сих пор трудятся над решением этой проблемы, но прогресс уже налицо. Например, если клиент разрешает TurboTax получить данные формы W-2 у компании, осуществляющей расчет и выплату заработной платы, вроде ADP, базовую информацию можно сразу же загрузить в налоговую декларацию клиента. Чтобы создать настоящий TurboTax без опросника, может потребоваться около десяти лет, говорит Кук, но даже маленькие шажки, предпринятые в направлении к поставленной цели, уже успели многое изменить в восприятии клиентов. В 2015

году Intuit экспериментировала с предварительно загруженными данными, вроде сведений о выплаченных заработных платах, всего в одной главе (в зависимости от ситуации налогоплательщика насчитывается от четырех до сорока глав) опросника TurboTax. Всего с одной заранее заполненной главой произошло заметное повышение числа клиентов, заполнявших опросник TurboTax, даже если им приходилось вручную править те или иные сведения, подставляемые автоматически.

В случае с TurboTax команда, занимавшаяся постоянным усовершенствованием опросника, работала с дефектным аналитическим материалом. Но именно так поступает большинство компаний, следуя неверным инновационным принципам. Как может лидер неустанно спланировать команду вокруг такой непростой цели и помогать ей придерживаться выбранного курса? «Думаю, это вопрос на \$64 миллиарда», – говорит Кук. Постоянный фокус на работе подстегивает сотрудников выбирать новые и более эффективные методы работы. Глубокое понимание необходимых для выполнения работ должно служить толчком для лавины вопросов об организации компании, объектах оценки и вознаграждении, приоритетах и совместном разрешении проблем. Как выразился Кук, у нас пока еще нет всех ответов на эти вопросы, но руководители, у которых мы брали интервью для данной книги, рассказали нам, что теория работ – это действенное средство для фокусирования и управления компанией. По словам Кука, в случае Intuit компания настолько сосредоточена на работах пользователей, что имеет возможность функционировать как «сеть стартапов», где маленькие команды запускают новые пилотные продукты при минимальном одобрении высшего руководства, поскольку эти продукты явственно синхронизированы с работами. Когда каждый участник команды понимает, что цель – это «заполнение декларации», все они движутся в одном направлении.

Генеральные директора, у которых мы брали интервью для настоящей книги, поведали нам, что ориентирование компании на работу обеспечивает четыре очевидных преимущества:

- Позволяет распределять принятие решений с четкой целью – сотрудники компании наделены правом принимать решения, синхронизированные с работой, и проявлять самостоятельность и креативность.

- Направляет ресурсы на самое важное – и высвобождает ресурсы из того, что важным не является.

- Вдохновляет людей и унифицирует культуру ради того, что имеет для них наибольшее значение.

- Оценивает самое важное – прогресс клиентов, вклад сотрудников и стимулы.

Фокус на необходимой для выполнения работе порождает не только единичную идею касательно инновации, но зажигает вечную Полярную звезду инноваций. Он помогает соединить то, на что рассчитывает высшее руководство, и то, что инстинктивно делают рядовые сотрудники. Результат одновременно и вдохновляет, и открывает перспективы.

Большинство компаний руководствуется той или иной миссией, и если им повезет, сотрудникам удастся запомнить ее слово в слово. Однако подобные программные заявления формулируются на столь высоком уровне и в столь обобщенном виде, что сотрудникам довольно трудно использовать их как руководство к действию, принятию решений и инновациям. Рассмотрим, к примеру, приведенные ниже программные заявления нескольких компаний из списка Fortune 500.

Помочь людям вести здоровую жизнь. (Becton, Dickinson and Company)

Разрабатывать и производить инновационные лекарственные препараты, помогающие пациентам бороться с тяжелыми недугами. (Bristol-Myers Squibb)

Наша мечта – реализовать колоссальный потенциал железной дороги «Берлингтон Нозерн и Санта-Фе» за счет оказания транспортных услуг, стабильно отвечающих ожиданиям наших клиентов. (BNSF [Burlington Northern and Santa Fe])

В основе Chevron Way лежит наше стремление стать международной энергетической компанией, которой восхищаются из-за ее сотрудников, партнерских отношений и качества работы. (Chevron)

Мы стремимся стать самой уважаемой в мире фирмой, оказывающей финансовые услуги, обслуживая компании и физические лица более чем в ста странах. (J.P. Morgan)

Это лишь случайная выборка, но она отражает типичные корпоративные формулировки миссий. В них нет ничего плохого. Они словно темы нашей жизни, о которых я упоминал ранее, – *я хочу быть хорошим отцом. Я хочу быть хорошим мужем. Я хочу вносить вклад в свое сообщество.* Но одних только их недостаточно, чтобы служить руководством к ежедневному принятию решений.

А вот четких характеристик работы достаточно. В отличие от примера с желтыми жирами, компании Unilever за последние годы удалось превратить самый старый в мире бренд «здорового» мыла Lifebuoy в один из самых быстрорастущих брендов, включив работу в свою миссию – помогать детям в развивающихся странах доживать до пяти лет. Нельзя привязывать инновации к общей цели помогать детям жить, но можно выстраивать их на основании конкретных обстоятельств таких проблем. По утверждениям специалистов, чтобы уничтожить болезнетворные микробы, необходимо тщательно мыть руки с мылом под горячей водой не менее тридцати секунд. Однако в обстоятельствах, в которых Unilever реализовывала свою инновацию, подобное вряд ли имело место. Большинство людей моет руки примерно семь и редко дольше пятнадцати секунд. Дети, как правило, управляются куда быстрее. На развивающихся рынках ситуация складывалась еще более пугающая. В Индии, к примеру, в год от желудочно-кишечных заболеваний умирает почти 400 000 детей младше пяти лет, в среднем это составляет более 1000 смертей в день. Тем не менее матери и дети во многих частях Индии и других развивающихся странах не имеют сформировавшейся привычки мыть руки.

Поэтому Unilever разработала серию продуктов, которые помогали покупателям осуществить изменение к лучшему, – в своих специфических обстоятельствах. Меняющее цвет мыло увлекало детей, побуждая их достаточно долго тереть руки, чтобы убить микробов. Мыло меняло цвет по прошествии десяти секунд – все, что требовалось для уничтожения микробов благодаря специальной формуле Unilever (и развлекало детей достаточно долго, чтобы те мыли руки как положено). Миссия по спасению детских жизней производила мощный эффект, но только вкупе со спецификой работы, которую пытались выполнять потребители, Unilever смогла вдохнуть

жизнь в самый старый бренд мыла. Чем лучше вы понимаете суть работы, тем качественнее налаживаете внутренние с ней связи.

Интуитивный сценарий

В процессе принятия каждодневных решений руководителю приходится полагаться на сотрудников всех рангов. Эти решения определяют реальную стратегию компании. Как мы уже обсуждали, основа корпоративной культуры – это совместное воплощение сотрудниками одних и тех же целей. Если они трудятся сообща с прицелом на необходимую для выполнения работу, зарождается культура, поддерживающая эту работу и глубокую связь с ней. Если эта культура формируется вокруг работы, люди самостоятельно делают все, что нужно, для достижения успеха.

Но подобное чутье не появляется за одну ночь. Это, скорее, результат совместного обучения сотрудников, которые сообща работают над решением проблемы и выявляют эффективные методы. Пока выбранный ими подход дает нужные результаты, культура продолжает укрепляться и превращаться во внутренний свод правил и принципов, на которые сотрудники опираются при принятии решений. Благодаря этому компания становится самоуправляемой. Руководителям не приходится насаждать правила. Они понимают «командирский замысел» – военный термин, объясняющий, почему солдаты любого ранга знают, как принимать верные решения без конкретного приказа. Они четко представляют себе цели и приоритеты командира.

Задача бизнес-лидеров – добиться того, чтобы сотрудники каждый день принимали правильные решения без неусыпного контроля. В этом нет ничего нового: еще в Древнем Риме императоры посылали своих наместников управлять завоеванными территориями за многие тысячи километров. Провожая колесницу и понимая, что наместника он не увидит еще несколько лет, император хотел быть уверенным в том, что приоритеты его дублера не идут вразрез с его собственными и что тот будет использовать привычные методы разрешения проблем.

Четко сформулированные характеристики работы, доступные для понимания каждого сотрудника, служат той же цели – точка фокуса для принятия надлежащих решений без постоянных указаний. Даже при отсутствии специальных инструкций сотрудники знают, как сбалансировать компромиссы, неизбежно возникающие с любой

новой инициативой. Что самое важное? На какие компромиссы нельзя пойти? Какова конечная цель? Какова моя роль в ее достижении? Теория работ дает вам подходящий взгляд для принятия каждодневных решений, связанных с работами, которые вы выполняете в жизни клиентов. Она же обучает языку интеграции, с помощью которого маркетологи, инженеры, торговые агенты и сотрудники службы поддержки могут взаимодействовать друг с другом, а не просто передавать информацию один одному.

В представлении Жака Гуле из Mercer концепция необходимой для выполнения работы идеально служит своей цели *«благодаря простоте. Простейшая формулировка – всего несколько слов. Необходимая. Для. Выполнения. Работа. Ничего мудреного и излишне сложного. Но какая она мощная в своей простоте – и помогает сфокусироваться»*.

Не так-то просто правильно сформулировать цели, увязав их с работами. Как мы уже говорили, работы отличаются сложностью и требуют глубокого понимания изменений к лучшему, которые пытаются произвести клиенты. Но если вам это удастся, продуктивность компании получит мощнейший толчок, ведь полученная ясность обеспечивает задействование намного большей части человеческого капитала при правильном балансе самостоятельности и синхронизации. Поскольку нам известно, что стратегия выводится из повседневных решений, принимаемых сотрудниками касательно ресурсов, процессов и приоритетов, ясность в отношении работ, на которые вас нанимают клиенты, снабжает вас своего рода интуитивным сценарием.

Двусторонний компас

Как только команда OnStar компании GM выяснила, что покупатели нанимали сервис для душевного спокойствия во время езды за рулем, обретенная ясность сместила фокус внимания с клевых новых примочек на целевые функции для клиентов, увязанные с необходимой для выполнения работой. Этот фокус проявился не только в том, что и как команда включила в сервис OnStar, но и в каждодневных решениях, принимаемых сотрудниками на всех уровнях компании. В таких организациях, как GM, имеются практически безграничные возможности для разработки сервисов, подобных OnStar. Но следует ли это делать? Ясное представление о необходимой для выполнения работе значительно упростило вопрос включения и исключения определенных функций и услуг. *Что реализовывать, а что нет? Какие технические приоритеты были наиболее важны? Какие не способствовали повышению ценности? Как мы общаемся с нашими клиентами? Как нам убедиться, что дилеры не служат препятствием для выполнения работ, на которые нас нанимают клиенты?* «Настоящая проблема в том, как заставить этот сгусток энергии – свою команду – ориентироваться на будущий план действий, часть из которых пока еще не видна. Теория работ в этом помогает, – говорит Чет Хубер, генеральный директор OnStar. – Невероятно мощная штука, если правильно ею пользоваться».

До тех пор, пока Хубер с командой не переключились на необходимую для выполнения работу, они перебирали все возможные крутые примамбасы, которые только мог предложить OnStar в *техническом* плане. Оптимизация вокруг необходимой для выполнения работы, по словам Хубера, казалось бы, сузила и ограничила взгляд команды, но в действительности обеспечила полезную ясность. На анализ вариантов уходило гораздо меньше времени и сил. «Возможность сфокусироваться здорово все упрощает».

Ураганы «Катрина» и «Рита», обрушившиеся на побережье Мексиканского залива в 2005 году с разницей в месяц, породили целую серию новых впечатлений и процессов, необходимых для выполнения обещания о душевном спокойствии. Когда пришел ураган

«Катрина», OnStar был достаточно нов и еще не эксплуатировался в условиях природной катастрофы. Когда на информационно-справочную службу обрушился шквал звонков, тут же вскрылись самые различные проблемы, не учитывавшиеся ранее. Звонок мог поступить от находящегося в состоянии паники клиента за рулем, которому сообщали, что его план OnStar не подразумевал инструкции в режиме реального времени. Изначально OnStar требовал, чтобы клиенты приобретали модернизированную версию с доступом к плану, который предоставлял инструкции.

К моменту приближения «Риты» OnStar осознал сложившуюся ситуацию: эти проблемы касались не только отдельных пользователей, но приобрели масштаб регионального кризиса. И хотя нельзя представить более мощного стимула к покупке апгрейда, чем возможность быть застигнутым ураганом, людям, предоставляющим данную услугу, такая позиция казалась неправильной – она не согласовывалась с работой, на которую их нанимали. Поэтому сотрудник, отвечавший за эту часть сервиса OnStar, принял решение незамедлительно предоставлять звонившим из зоны бедствия все функции, предлагаемые OnStar, не требуя апгрейда текущего плана. Вне всяких сомнений, это было правильное решение, говорит Хубер, «разговор занял всего пятнадцать секунд в моем офисе. Не думаю, что найдется много компаний, где подобное было бы возможным».

Не в самую последнюю очередь потому, что принять решение и выполнить его – два совершенно разных действия. Уровень разработки OnStar на тот момент технически не позволял сотруднику просто объявить, что все находившиеся в опасных зонах автоматически получают доступ ко всем услугам OnStar. Сервису пришлось ввести несовершенные обходные варианты – «нам предстояло быстро соорудить нечто из клейкой ленты и застежек-липучек», как вспоминал впоследствии сам Хубер. Например, OnStar нужно было разработать систему, которая бы отслеживала звонки из зоны бедствия и перенаправляла их в специальную справочную службу, имеющую доступ к полезной информации в реальном времени, в частности оптимальным путям эвакуации или актуальным прогнозам погоды. Реализовать все это на практике представлялось делом непростым. Однако сложности осуществления никогда не затеняли ясность поставленной цели. Команда была сориентирована с точностью

лазера. По мнению Хубера, необходимая для выполнения работа служила компасом.

Как и Кук из Intuit, Хубер обнаружил, что сила фокусирования на необходимой для выполнения работе простирается намного дальше, нежели понимание того, какие свойства и функции нужны больше всего. Ясность необходимой для выполнения работы мотивировала сотрудников выкладываться на сто процентов, поскольку они отчетливо понимали, почему это так важно. Когда стрелка на «двустороннем компасе» явственно указывает на глубокое понимание работы, должен сдвигаться и второй ее конец, настраиваясь на более подробные характеристики работы.

«Стоило возникнуть чему-то, о чем мы никогда не задумывались, но очевидно связанному с нашим компасным направлением движения, как люди просто делали что надо. Просто принимались за работу, – говорит Хубер. – Мы не видели типичной реакции "Не вешайте на меня еще и эту обязанность"». Вместо этого, утверждает Хубер, повторяя слова Кука из Intuit, команда нередко черпала силы в этом фокусе.

Приведем пример двустороннего компаса в действии. После того, как в ходе обсуждений с врачами из пунктов скорой помощи выяснилось, что передача спасателям службы 911 заблаговременной информации о тяжести автомобильной аварии может спасти жизни, команда Хубера с готовностью сплотилась вокруг цели с новыми процессами. Им предстояло решить исключительно трудную техническую проблему – какая информация помогала установить серьезность автокатастрофы? Возникла потребность в сложном алгоритме и возможность автоматического определения релевантной информации. *Изменение скорости. Использование ремней безопасности. Направление силы удара. Сколько машин участвовало в аварии?* И так далее. «Помню обсуждение с инженерами, – вспоминает Хубер. – Я немного нервничал. Определенно, дело было нужное, но очень уж непростое и дорогостоящее. Но через относительно короткий промежуток времени они вернулись и ответили: „Мы, скорее всего, с этим справимся“. И не потому, что я заставлял их вкалывать по ночам и выходным. Просто они знали, что поставлено на карту, и это идеально соотносилось с работой, на

которую нас нанимали. Мы ведь не над тем трудились, как встроить в сервис OnStar купоны на латте в Starbucks. Мы жизни могли спасти».

Как обнаружил Хубер, четко сформулированная работа, необходимая для выполнения, может послужить фундаментом для формирования корпоративной культуры: *мы решаем проблемы таким образом, поскольку знаем, что имеет значение и почему.*

Пол Леблан из университета Южного Нью-Хэмпшира верит, что четкое представление его учебного заведения о работе стимулирует сотрудников устранять любые препятствия, возникающие перед студентами. «Наша культура позволяет сотрудникам претворять данный подход в жизнь», – говорит он. Например, один из консультантов поддерживал студентку, которая пожаловалась на отсутствие финансовых средств. Она была матерью-одиночкой без какой-либо помощи со стороны родни. Этот консультант по собственной инициативе решил купить подарочную карту на \$200 в местном продовольственном магазине и отправил студентке. В другой раз сотрудник службы техподдержки и консультант, работавшие с очень больной студенткой, которой до выпуска не хватало всего нескольких зачетов, передали ее дело декану, убедив его в том, что студентка проделала достаточную работу, чтобы получить степень. Получив разрешение, они лично привезли ей диплом в больницу. «Подобные поступки совершаются без всяких подсказок, – поясняет Леблан. – Но они в точности соответствуют необходимой для выполнения работе. Я пристально слежу за тем, чтобы мы продолжали формировать структуры и культуру, в которых люди совершают подобный выбор без посторонних указаний». В своем лучшем проявлении теория работ способствует «бережливым» операциям: убытки, издержки и временные затраты систематически минимизируются, так как при синхронизации с работой, по словам Леблана, потери времени, сил и ресурсов сводятся к минимуму.

«Когда я управляла American Girl, у нас в ходу было одно высказывание, – сообщает основательница компании Плезант Роулэнд. – "American Girl – это история, а не вещь". Мы постоянно использовали эту короткую фразу, чтобы быть честными. Подойди вы к любому сотруднику компании, и он подтвердил бы мои слова. Мы все были фанатиками и думали, что сможем изменить мир и оттянуть взросление хотя бы на несколько лет». Фокус на работе, подчеркивает

Роуленд, постоянно наделял все новыми полномочиями сотрудников любых рангов. «Всем, кто работал со мной, необходимая для выполнения работа пришла по душе – сделать детство более ярким для девочек и их матерей».

Оценивать то, что имеет значение

«Что измеряется, то осуществляется». Обычно это правило используется в позитивном ключе для стимулирования руководителей оценивать критерии эффективности и усовершенствований. Однако данные, используемые нами для оценки эффективности, допускают двойное толкование. Да, они обеспечивают оценку и управление, однако также создают модель окружающего мира. Менеджеры в компании – в особенности высшего звена – редко знакомы с клиентами напрямую. Они знают тех только на основании данных – моделей и таблиц, которые раскладывают на составные части, а потом преобразуют реальных людей в «сегменты» согласно приписываемым качествам. Когда компании организуются в коммерческие единицы, ответственные за продукты с определенными характеристиками, или единицы, ответственные за определенные группы потребителей, данные проходят соответствующие фильтры, выводя модели, которые редко отражают работы клиентов.

«В современном мире мы с легкостью можем столько всего оценить: электронные страницы, трафик, коэффициент эффективности, частотность... Нам столько всего нужно было оценивать, что наши люди погрязли в измерениях всех показателей, удобных для оценки, поскольку наши серверы были переполнены», – говорит основатель Intuit Скотт Кук. Но, несмотря на объем данных, получаемых Intuit с каждым кликом клиента, отсутствовало нечто чрезвычайно важное. «Мы не оценивали то, что имело для клиентов наибольшую значимость. Поскольку это трудно измерить. Однако оно имеет колоссальное значение. Мы не оценивали, изменяем ли к лучшему жизни клиентов».

«Изменение к лучшему жизни клиентов» не выражалось в каком-то одном фрагменте данных, имевшихся в наличии у компании. Но можно было оценить, обеспечивала ли Intuit впечатления от покупки и использования, на которые рассчитывали клиенты, нанимая ее программное обеспечение. Компания, к примеру, знает, что бухгалтеры, нанимающие ее программное обеспечение, пытаются сэкономить время на заполнение клиентских налоговых деклараций. Благодаря этому у них появляется возможность взять больше клиентов

(и, следовательно, зарабатывать больше денег) или просто остается больше свободного времени для собственных дел. Помогали ли программы Intuit достичь этой цели?

Кук, долгое время входивший в совет директоров компании Amazon, приводит этого гиганта онлайн-розничной торговли как пример оценки самого важного для работ клиента, не упуская при этом из виду и повышение эффективности. Как мы обсуждали ранее, основатель Amazon Джефф Безос с момента создания компании предельно четко сознавал важность в розничном бизнесе трех факторов: широкого выбора, низких цен и быстрой доставки. Известный сегодня инновационный процесс Amazon «от клиента к компании» ежеминутно отслеживает упомянутые три критерия. Безос рассматривает задержки доставки не как случайности или неудовлетворительное качество работы, а как обязательные для искоренения «дефекты». Чтобы оставаться верной изначальному принципу «низких цен», Amazon разработала робота для покупок, автоматизированную поисковую систему, которая дважды в день вылавливала цены сотен контрольных продуктов. Если обнаруживалась более низкая цена, цена на Amazon автоматически опускалась ниже конкурентной. Вот почему вы иногда видите неожиданное снижение цены, пока товар лежит у вас в корзине. Если более низкая цена падает ниже определенного порога валовой прибыли, к анализу подключается человек. Все в системе разработано для повышения эффективности, но в ее фокусе – эффективное выполнение работы, на которую покупатели нанимают Amazon. Каждые несколько месяцев Безос лично вручает награду «Просто сделай это» – старую кроссовку Nike – сотруднику, отступившему от своих непосредственных обязанностей, чтобы сделать нечто на благо компании. Подобный фокус постоянно напоминает сотрудникам, что важнее всего для клиентов Amazon.

Университет Южного Нью-Хэмпшира отличается аналогичным фокусом. «Наш успех определяется успехами клиентов», – говорит президент Пол Леблан. Хотя университет отслеживает огромные объемы данных на микроуровне, Леблан и его команда руководителей держат на прицеле один решающий статистический показатель: пришли бы выпускники университета снова сюда учиться, если бы им выпал шанс? В сущности, верное ли решение они наняли для

выполнения своей работы? На начало 2016 года 95 % опрошенных ответили утвердительно. По словам самого Леблана: «Мы можем оценивать массу вещей. Но то, *что* вы оцениваете, имеет значение».

Работы меняют все...

В день взрывов во время Бостонского марафона 15 апреля 2013 года Кларк Гилберт не отрывал взгляд от экрана телевизора и компьютерного монитора в гостиничном номере, пока мир пытался осознать творившийся хаос после террористической атаки. Гилберт просидел почти всю ночь, следя за новостями. Он пытался разобраться в шокирующей трагедии. Но его повышенный интерес к новостным обзорам объяснялся не только позицией сознательного гражданина: на тот момент Гилберт занимал должность генерального директора *Deseret News Publishing Company*^[48], компании, выпускающей старейшую ежедневную газету Юты *Deseret News*. На следующее утро, проходя по коридорам гостиницы к лифту и пересекая вестибюль, он не смог удержаться от критического взгляда на стопки газет за порогами номеров и в вестибюле. В них ни словом не упоминались последние события, поскольку газета вышла из печати еще до появления важных подробностей. В течение ночи час за часом раскрывались все новые детали, появлялись видео со взрывами, публиковались десятки фотографий, корректировалась первоначальная ошибочная информация, постепенно назывались имена жертв и героев. За этот промежуток времени успел пройти целый новостной цикл.

Заголовки газетных статей в холле гостиницы служили неммым укором: работы, на которые люди нанимали традиционные печатные газеты, более чем прекрасно выполняли другие источники. В вестибюле не нашлось ни одной газеты – включая его собственную, – которая бы оказалась наилучшим решением для тех, кто хотел следить за актуальным развитием событий. Их обошли круглосуточные телевизионные новости, блоги на крупных новостных сайтах и даже Twitter. Если вы еще не знали о бостонских взрывах, вы, должно быть, жили в пещере.

Подобная мысль посещала Гилберта, конечно же, не впервые. Индустрия печатных СМИ десятилетиями вела безнадежную борьбу за наем на работу сенсационных новостей. Сам же Гилберт вот уже несколько лет руководил реорганизацией в *Deseret News*, стремясь развивать цифровые возможности компании, чтобы конкурировать в

мире моментальных новостей. Однако освещение взрывов на Бостонском марафоне натолкнуло его на мысль о том, что, сосредоточившись на цифровом потенциале, он не решит главный вопрос: на какую работу нас нанимают читатели?

Исторически складывалось так, что газеты нанимались на четыре или пять четко различимых работ. Предположим, тематические объявления были нацелены на такие работы, как «помоги мне трудоустроиться» или «помоги найти дешевую вещь, которую я могу купить на выходных». Колонки обозревателей могли быть нацелены на работу «найти того, кто разделяет мою точку зрения или кто поможет мне сформировать свою точку зрения». А до революции в скоростной коммуникации, вызванной появлением интернета, печатные СМИ были тем средством, к которому люди обращались за актуальными новостями, или, по словам Гилберта, работой «расскажи мне, что прямо сейчас происходит в моем сообществе».

Однако смешав в кучу все эти работы и не выполняя толком ни одну из них, газеты никак не могли осознать, какую работу люди действительно хотели выполнять, будь то посредством печатного СМИ или онлайн-публикации. Осмысление ситуации позволило бы им удвоить усилия и подобрать для этих работ еще более конкретное решение, перестав впустую расходовать ресурсы, цепляясь за работы, для которых они уже совсем не подходят.

Если имелось множество лучших решений для работы «расскажи мне, что прямо сейчас происходит в моем сообществе», могла ли найтись необходимая для выполнения работа для *Deseret News* – и могла ли она привлекать внимание?

В поисках ответа на этот вопрос Гилберт и его команда обратились к теории работ.

По признанию Гилберта, то, что начиналось как демографическая сегментация, на деле привело к сегментации по работам. «Мы обнаружили один сегмент в стране в попытках решить весьма распространенную работу: я хочу быть в курсе событий, быть более уверенным в своих знаниях и при этом сохранять верность собственным убеждениям с тем, чтобы что-то изменить и дома, и в обществе». Целевая аудитория состояла из нескольких подгрупп: толерантные верующие (люди, придерживающиеся веры и семейных ценностей, но не относящиеся к какой-то конкретной конфессии),

страстные верующие (люди с однозначными религиозными убеждениями) и борющиеся (люди, которые хотели бы присоединиться к одной из двух категорий, но жизнь с которыми обошлась более сурово). Собранные вместе, эти три подгруппы получили общее название «единомыслящие верующие». Они высоко ценили семью, в своих поступках в целом руководствовались верой, беспокоились из-за падения нравственных ценностей, много внимания уделяли обучению детей и хотели приносить пользу обществу.

Примечательно, что в исследовании *Deseret News* единомыслящие верующие составляли почти 56 % американских потребителей новостей, но при этом оставались несправедливо обойденными. Частично их игнорирование традиционными СМИ объяснялось невозможностью определить их по стандартным демографическим или психографическим показателям. Среди них не преобладали ни бедные, ни богатые, ни демократы, ни республиканцы, ни городские, ни сельские жители. Этих потребителей новостей отличала совершенно иная необходимая для выполнения работа, и никто в СМИ ее не выполнял. Главные средства массовой информации зачастую предлагали новости об ужасной стороне жизни. Эти же потребители новостей жаждали содержательных новостей и анализа без полемики из надежных источников. Но при этом они также хотели, чтобы новости отражали насущные для них вопросы, включая их семьи, их взгляды на веру и желание понимать происходящее. Гилберт описал неудовлетворенные новостные привычки единомыслящих верующих такими словами: «Они читали *The New York Times* и смотрели Шона Ханнити и ненавидели их обоих. Они восхищались строгостью и глубиной *The New York Times*, но ощущали разобщение с ключевыми ценностями и даже пренебрежение ими. Какие-то ценности пропагандировались Шоном Ханнити, но его речи казались злыми и спорными». Заняв эту свободную нишу, *Deseret News* принялась выполнять работу, нужда в которой всегда присутствовала у американских читателей, оставаясь при этом невыявленной и неудовлетворенной.

Deseret News связана с Церковью Иисуса Христа Святых последних дней, но исторически была более-менее традиционной газетой. Она конкурировала с другими местными и национальными газетами за

статус главного источника новостей в регионе. Анализируя работы с точки зрения функционального, эмоционального и социального аспектов, команда *Deseret* выявила значительные расхождения между тем, что предлагали традиционные СМИ (включая и изначальную версию *Deseret News*), и тем, что хотели многие потребители. «Мы нашли работу: „Быть в курсе событий с помощью новостей, отражающих мои ценности“, – говорит Гилберт. – Люди нуждаются в подобной информации с тем, чтобы увереннее жить в соответствии со своими убеждениями и что-то изменить в своем доме и сообществе». Они не искали новостей в стиле «шок и ужас». «Мы знали, что, если сумеем затронуть эмоциональный аспект работы, люди станут читать нас все больше и больше».

Гилберт использовал свое новое знание, чтобы сформулировать задачу перед руководителями: найти работу, для которой печатные газеты все еще подходят, и направить все усилия на ее выполнение. «Я постоянно говорил своим людям: "Вам придется делать вид, будто читатели уже знают историю, о которой вы пишете. Новости устарели. Это контекст для потребления всего, что мы выпускаем из печати"».

К счастью для команды *Deseret News*, подобный подход позволил быстро найти весьма привлекательную работу, связанную с углубленным осмыслением и анализом уже случившихся новостных событий. Для описания работы они заимствовали акроним у издателей *Dallas Morning News*, PICA: «Perspective, Insight, Context, and Analysis» (перспектива, осмысление, контекст и анализ). Читатели нуждались во всем перечисленном после того, как событие уже имело место и попало в новости. Другими словами, имелась работа, направленная на помощь читателям в понимании смысла и релевантности новостного события после того, как оно стало известно широкой общественности. Но это была лишь функциональная часть работы. Эмоциональный аспект работы для *Deseret News* превалировал над функциональным и помогал читателям увязывать происходившие события с их сокровенными интересами, сосредоточенными на семье и вере. «Мы хотим стать для американской семьи тем же, чем *The Washington Post* стала для политики федерального округа Колумбия», – говорит Гилберт.

Описание Гилберта идеально подчеркивало важность *обстоятельств* в формулировании работы: «Мы осознали, что в

функциональном плане у газеты все еще оставалась роль, даже если та плелась в хвосте. Это обстоятельство „завтрашнего утра“, обстоятельство, которое имеет место уже после того, как история прошла в новостях и люди узнали основные факты. Люди не могут вечно слушать, как CNN повторяет одно и то же. На следующий день всем нам нужен более глубокий анализ сути происходящего».

Ясное представление работ, которые *Deseret News* могла в явной форме выполнять, снабдило ее не только компасом, помогающим формировать решения и конкурировать с другими новостными ресурсами, но и фильтром для того, чего делать *не следует*. Возьмите, к примеру, освещение сессии законодательного собрания в конгрессе. Традиционные новостные ресурсы сказали бы: «Мы освещаем законодательное собрание» и предоставили бы подробное описание всех законопроектов и дебатов во время сессии. Однако взгляд с точки зрения работ привел к иному подходу: «На одну страницу формата A1 с обзором законодательного собрания могло приходиться тридцать законопроектов. Но мы предпочитали сосредоточиться на пяти моментах, которые были способны затронуть вашу семью. Как только мы установили работу, связанную с верой и семьей, она начала полностью влиять на то, как мы искали, отбирали и подавали новости. Все сводилось к пониманию работы читателей – умению встать на их место».

К тому же у такого подхода имелось и еще одно преимущество: ясность в подборе подходящих сотрудников для выполнения необходимой работы для читателей. «Мы не *Sacramento Bee*» – этот девиз был призван четко донести отличие. «Этим я пытался сказать, что мы не традиционная газета. Мы не типичные представители. Мы использовали эту фразу, чтобы подчеркнуть то, что мы не станем делать, поскольку это идет вразрез с нашей необходимой для выполнения работой, – поясняет Гилберт. – Всем было прекрасно известно: худшее оскорбление – статья или страница наподобие *Sacramento Bee*. Это последнее, что бы вы хотели услышать о своей работе в компании».

Гилберт признавался, что не все в компании приняли новый подход. И кого-то из сотрудников пришлось переобучить или уволить. Но другой стороной перемен оказалась культура, сфокусированная на общих для всех целях: «Отчасти наш успех можно объяснить

возможностью нанимать и развивать талантливых людей, искренне верящих в существующий пробел в освещении новостей, связанных с верой и семейными ценностями».

«Переориентация всей организации на необходимую для выполнения работу действительно изменила абсолютно все», – признается сейчас Гилберт. *Deseret News* может похвастаться поразительным увеличением тиража по сравнению со своими традиционными печатными конкурентами. Плюс к этому у нее увеличился и онлайн-трафик. Она также осознала, что задействовала и важный социальный аспект работы – объединять читателей-единомышленников. «Как только мы объединили в социальном плане нашу аудиторию, между ними нашлись огромные связи. Это было так волнительно: мы свели вместе социальные сообщества в интернете, связанные общими интересами в вопросах веры и семьи».

Но вместо того, чтобы выстраивать социальные сообщества вокруг привычных публикаций, команда *Deseret News* принялась выстраивать сообщества на фундаменте эмоциональной пользы самой работы, создавая группы в Facebook на темы, связанные с верой и семейными ценностями. Благодаря этому новости могли охватить куда бóльшую аудиторию. Число последователей в социальных медиа выросло с нескольких миллионов до 100 миллионов (посредством различных социальных каналов, созданных FamilyShare Network, принадлежащей *Deseret*). Такое число шокировало людей, никогда ранее не слышавших о *Deseret News*. И это, как утверждают Гилберт и его коллеги, тесно связано с необходимой для выполнения работой. «Мы наладили прочный контакт с людьми, которые могли никогда к нам не прийти. Когда мы выстраивали свою стратегию вокруг необходимой для выполнения работы в противовес газетному продукту, то открыли свой рынок более широкой аудитории, чем могли бы мечтать».

Не выпадая из контекста

Любая успешная компания добивается первоначального успеха, сознательно или бессознательно выполняя полезную работу для группы потребителей. Поначалу мало что стоит на пути процессов или правил, называемых нами «приоритеты», вроде того как компании оценивают перспективы, платят руководителям и определяют успех. Успешный стартап обычно строится вокруг работы, благодаря которой все выглядит как маленькая группа людей, каждый участник которой исполняет множество ролей, но разделяет общее понимание того, что позволяет клиенту совершать изменение к лучшему.

Со временем многое меняется: развитие требует дополнительных уровней менеджмента и усиленной коммуникации. Четкие индивидуальные обязанности и конкретные процессы – простая необходимость в качестве лекарства от хаоса. Неформальная, зачастую бессознательная манера, в которой компании на начальном этапе организуются вокруг необходимой для выполнения работы – ибо именно так обеспечивается ценность и генерируется прибыль, – по мере роста становится несостоятельной и неконтролируемой. Организационная единица неизбежно смещается в сторону фокуса на клиентах, продуктах, конкурентах и инвесторах, вследствие чего фокус на работе становится все более расплывчатым. Усиленный контроль и эффективность сопряжены с определенным риском. Риск состоит в том, что менеджеры видят своей задачей оптимально функционирующие внутренние процессы, а не действенное выполнение необходимых работ клиентов. И чем дальше менеджеры удаляются от потребительского контекста, тем проще им переключиться на тщательно отредактированный образ внешнего мира.

Со временем компания все меньше и меньше синхронизируется с работой, на которую ее нанимают клиенты, и беспечно оптимизирует свои возможности, опираясь на внутреннюю оценку «компетенций». Но Intuit, университет Южного Нью-Хэмпшира, American Girl, OnStar, *Deseret News* и многие другие успешные компании, с которыми мы познакомились, демонстрируют совершенно иную ориентацию: фокус

на ключевую работу клиентов как определяющий организационный принцип компании.

Функциональный контроль и эффективность – требования конкурентного рынка. Однако эффективность дает ценность лишь тогда, когда она обеспечивается процессом, что приносит потребительскую ценность за счет выполнения высокоприоритетной работы. Успешные компании стремятся к операционной эффективности, не подвергая риску необходимую для выполнения работу.

«Вы можете расходиться во мнении касательно таблиц или маркетинговых кампаний», – замечает Хари Наир, руководитель группы Strategy Innovation Office в составе малайзийского конгломерата Sime Darby. Наир многие годы пользуется теорией работ в своих инновационных проектах, включая предыдущие должности в Innosight, Procter & Gamble и Kimberly-Clark. Он говорит: «Но внутри компании никто не должен дискутировать о необходимой для выполнения работе. В моем представлении это объединяющая сила компании. На нас обрушиваются тонны информации, зачастую противоречивой. Но ситуация упрощается, если сказать: "Давайте вернемся к необходимой для выполнения работе. Для чего нас нанимают клиенты?" Мы не спорим по этому поводу».

Основные выводы

- Понимание наиболее важных работ, которые компания выполняет для клиентов, можно преобразовать в девиз, объединяющий всех сотрудников ради общей цели и функций и служащий путеводной звездой инноваций.

- В противоположность обычно слишком общему характеру миссии многих компаний тщательно продуманная формулировка работ, выполняемых компанией, может быть как вдохновляющей, *так и* практичной.

- Компания, в очевидной форме сфокусированная на четко сформулированной работе, получает четыре основных преимущества:

- *Распределенное принятие решений*: сотрудники компании наделены правом принимать качественные решения,

синхронизированные с работой, и проявлять самостоятельность и креативность.

- *Оптимизация ресурсов*: сосредоточенность на работах проливает свет на то, какие ресурсы синхронизированы с самым важным, а какие нет, и позволяет соответствующим образом их перебалансировать.

- *Вдохновение*: выполнение работы клиента по своей природе служит источником вдохновения для сотрудников компании, поскольку показывает, как их усилия помогают реальным людям осуществлять изменения к лучшему.

- *Более тщательные оценки*: сконцентрировавшись на работе, люди естественным образом переключаются на оценку и контроль показателей, в большей степени ориентированных на клиентов.

- Подобрать правильные слова для описания работы, которую призвана выполнять ваша компания, – и глубоко ее укоренить в корпоративной культуре – дело непростое, требующее значительных усилий, но оно того стоит.

Вопросы для руководителей

- Каковы самые важные работы – или *самая* важная работа, – для решения которых существует ваша компания?

- Насколько широко эти работы понимаются в вашей компании? Отражены ли они в миссии или других важных сообщениях компании?

- Регулярно ли руководители рассказывают о важности этих работ?

- Как вы могли бы внедрить работы в общение руководителей, корпоративную коммуникацию и корпоративную культуру?

Глава 10

Последние наблюдения о теории работ

Центральная идея

В этой главе я выражаю три пожелания. Во-первых, я хочу поделиться своим восторгом касательно того, каких новаторских свершений можно достичь благодаря теории работ, поскольку она отвечает на один из важнейших вопросов, десятилетиями ставивших в тупик руководителей. Будет ли инновация по своей природе чистым везением? Наш ответ – решительное «нет»! Во-вторых, я хочу очертить границы теории – что она может объяснить, а что нет. Это крайне важный момент. Если применение теории выходит за пределы того, что она призвана объяснять, она утрачивает ясность и предсказуемость. В-третьих, я хочу подстегнуть ваше любопытство, продемонстрировав на конкретных примерах глубину и широту вопросов, которые мы можем изучать с точки зрения теории работ.

Можно ли считать теорию работ теорией?

Для многих читателей слово «теория» подразумевает ряд уравнений или формулу, которые описывают, как независимые переменные или факторы влияют на результат. По большей части структура исследования, на основании которого выводится теория, отличалась *дедуктивным* характером. Исследования в подобной области начинаются с ключевого предположения о причинной связи, после чего переходят к сбору данных или явлений, подтверждающих (или опровергающих) ключевое предположение.

Другие теории выводятся посредством *индуктивных* исследований. Проводящие их ученые начинают *без* предположения о причинной связи. Вместо этого они тщательно изучают явления и данные о них. Затем шаг за шагом формулируют предположение касательно того, что вызывает те или иные явления и почему.

Теория необходимых для выполнения работ выстраивалась индуктивным путем. В силу частых случаев неудачных инноваций я не мог начинать с ключевого предположения о причинной связи в успешной инновации, которое можно было бы протестировать дедуктивно. И поэтому два десятилетия я внимательно и индуктивно наблюдал, что пытаются делать люди, покупающие и продающие различные продукты, и пытался отыскать ответы на вопрос «почему?».

Ключевая цель при индуктивном выведении теории – разработать одну или несколько концепций. Они редко поддаются наблюдению. Концепции, скорее, представляют собой абстракцию – довольно часто это образ, помогающий наблюдателям распознать, как явления взаимодействуют друг с другом и со временем меняют друг друга. Учитывая, что корреляции раскрывают статистические связи между явлениями, концепция служит мостиком, который подводит нас к динамике причинности.

В химии, к примеру, зрительные образы (концепции) химических соединений Огюста Лорана (1807–1853) позволили ему объяснить, как образуются соединения и как они преобразуются в другие соединения. В экономике концепция «невидимой руки» Адама Смита (1776) помогла объяснить функционирование свободных рынков. Выражаясь метафорически, невидимая рука перемещает капитал и

рабочую силу в сферы, обеспечивающие процветание, и забирает ресурсы у предприятия, которое напрасно их расходует. Она разъяснила миллиардам людей, чем правильно реализованный капитализм помогает человечеству. В теории подрыва секрет определения сущности подрыва кроется в визуализации путей взаимодействия технологического прогресса и рыночных потребностей.

К чему это отступление на тему роли концепций в теориях? *Термин «работа» – это концепция.* Он идеально соответствует определению концепции и ее роли в теории необходимых для выполнения работ. Понимание *работ* как концепций включало точное определение терминов, которые мне были нужны для описания увиденного. Термины «нанимать» и «увольнять», к примеру, не просто остроумные словечки. Они помогли мне визуализировать реальное функционирование процессов покупки и продажи.

Кто-то из читателей, возможно, примется критиковать книгу, так как реальные истории о реальных людях в реальных компаниях не относятся к данным, которыми можно оперировать в таблицах. Такое отношение неверно переносится на формирование хорошей теории. Когда вы видите числовые данные, помните, они были созданы людьми: отдельными лицами или группами людей, которые решают, какие элементы явления включить в опубликованные данные, а какие отбросить за ненужностью. Следовательно, данные отражают предвзятость. Прекрасная книга Томаса Джонсона и Роберта Каплана «Утерянная актуальность» (Relevance Lost)^[49] показывает, какая сложная история таится за каждым числом. Эти истории сокрыты, когда их разбирают и превращают в числа. Рассказываемые истории *богаты* данными. Правильные обстоятельства порождают глубокие мысли. Числа, вычлняемые из историй, предлагают мысли поверхностные, зато широкие.

По указанным причинам мы уверены в том, что «теория работ» оправданно получила свое название.

Когда теория ошибается

Исследователь никогда не выдает готовую и совершенную теорию. Скорее, она развивается и отшлифовывается в процессе использования. Хорошие теории не могут совершенствоваться без *аномалий* – моментов, которые они объяснить не в состоянии. Выявление аномалий побуждает исследователей погружаться в темные глубины явления. Они должны подкорректировать теорию с тем, чтобы та могла объяснить аномалии, либо же установить новые границы, за пределами которых теория не может использоваться. Обнаруживая и приводя объяснение аномалии, мы познаем устройство окружающего мира.

Многим ученым свойственна глупейшая привычка – «опровергать» теорию, разработанную и опубликованную коллегой. Авторы печатают свою статью в авторитетном журнале, после чего с чувством выполненного долга валяются на пляже, ведь теперь у них имеется «печатная» работа. Пользы от этого никакой. *Аномалии ничего не опровергают*, а, скорее, указывают на нечто, что теория пока еще не может объяснить. Ученым, обнаружившим аномалии, приходится закатывать рукава и стараться переработать теорию или заменить ее другой, лучшей.

Надеюсь, вы и другие читатели данной книги найдете то, чему теория работ пока еще не дала объяснения. И если вы расскажете о проблемах мне, они помогут мне улучшить наше коллективное понимание. На момент написания книги я продумываю способы для совместного усовершенствования этих теорий онлайн и буду рад вашим идеям. Заранее выражаю глубочайшую благодарность за то, что вы стремитесь узнать как можно больше о теории и помогаете всем нам разобраться, как успешнее управлять инновациями.

Границы теории

Два десятилетия назад я использовал термин «подрывная инновация» для описания феномена, благодаря которому компании-новички могут низвергнуть могущественные компании. Теория подрывных инноваций привела к процветанию десятки тысяч компаний. Но поскольку в английском языке «подрыв», как и многие другие слова, имеет множество значений, теорию подрыва нередко применяли ошибочно. Ее использовали для описания различных явлений и ситуаций, где она, по сути, не может применяться. Я постоянно задаюсь вопросом, мог ли я подобрать более подходящее слово или описание, но пока не нашел лучшей альтернативы.

По этой причине я бы хотел попробовать установить границы для слова «работа» в том смысле, в каком мы его употребляем. Так легко скатиться до использования слова «работа» для описания попыток осознать широкий диапазон человеческих мотивов. Но не все, что нас мотивирует, будет необходимой для выполнения работы. Для обнаружения и должного понимания работ, как мы их определяем, требуются определенные усилия, поэтому, прежде чем называть что-то работой, следует хотя бы немного подумать. В этой книге я намеренно дал точное определение работы. Я вижу две проблемы, которые могут возникнуть у вас в процессе изучения и применения теории работ.

Во-первых, если вы или ваш коллега описываете необходимую для выполнения работу с помощью прилагательных и наречий, это не настоящая работа. Подобное определение, допуская, описывает впечатления, которые нужны клиенту для выполнения работы, но это не работа как таковая, согласно приведенной формулировке. Приведем пример: «удобный» – это не работа. Возможно, это впечатление, побуждающее потребителя отдавать предпочтение вашему продукту вместо продукта конкурента, но не работа. Грамотно сформулированная необходимая для выполнения работа выражается в существительных и глаголах, вроде *«Мне нужно «написать» эту книгу устно без необходимости печатать или редактировать письменно»*. И для сравнения: фраза *«Мы должны стремиться к честности»* послужит достойной целью, но не потянет на работу.

Во-вторых, крайне важно определить работу на нужном уровне абстракции. Только тогда можно говорить о ее полезности. Это в большей степени искусство, нежели наука, однако вам на помощь придет золотое правило: *если структуру системы или продукта можно обеспечить только продуктами в пределах одного класса, концепция необходимой для выполнения работы не применяется*. Если проблема решается исключительно продуктами одного и того же класса, вы не обнаружили работу.

Несколько примеров: *«Мне нужен шоколадный молочный коктейль в 350-миллилитровом одноразовом стакане»* – это не работа. Все возможные кандидаты, которых можно нанять, входят в категорию молочных коктейлей. Я бы употребил слово «потребность» или «предпочтение», но не «работа». Чтобы обнаружить работу, нужно подняться на один уровень абстракции вверх. *«Мне нужно что-нибудь, чтобы занять себя в поездке. К тому же я хочу насытиться, чтобы не испытывать чувство голода во время встречи, назначенной на 10:00. На эту работу я могу нанять банан, пончики, бейглы, батончики Snickers или кофе»*. Кандидаты на эту работу принадлежат к разным товарным категориям; и согласно нашему правилу, это верный уровень абстракции.

Еще одна иллюстрация. *«Мне нужен тонкий материал, чтобы проложить под кровельную дранку, сайдинг и кирпичи. У него должен быть высокий коэффициент сцепления и низкий коэффициент теплопроводности, а также высокий коэффициент прочности, чтобы он не порвался во время укладки. Ах да, и он должен быть влагонепроницаем»*. Это не работа, а техническая спецификация. Она оставляет мне на выбор Tyvek производства DuPont. Или же возможность сэкономить, игнорировать спецификации и вообще ничего не использовать.

Чтобы обнаружить работу, нужно подняться на один уровень абстракции вверх. Вот что мы можем подобрать по некотором размышлении:

«Мы строим новый дом в Бостоне, где стены легко пропускают как холодный и сырой зимний воздух, так и горячий и влажный летний. Я хочу, чтобы в доме было тепло и уютно зимой и прохладно и сухо летом. Мне нужно изолировать внешние стены с тем, чтобы свести к минимуму расходы на обогрев и кондиционирование».

В данном случае я могу нанять древесное волокно и заполнить им пространства в стенах. Или рулоны стекловолоконной изоляции – и прикрепить ее к стенам. Или Tyvek производства DuPont. А чтобы уж совсем наверняка, можно нанять Tyvek и стекловолоконную изоляцию вместе. Или же я могу обойтись дополнительными свитерами зимой и частым открыванием окон летом. Может быть, мне следует прикупить парочку влагопоглотителей и вентиляторов. А может, мне вообще стоит нанять Санта-Барбару или Сан-Франциско, где матушка-природа избавила людей от проблемы изоляции стен, и переехать жить туда.

Теперь мы видим, что это работа, а не требование и не технические спецификации. И это следует из того, что альтернативные варианты выполнения работы относятся к самым различным категориям товаров и услуг.

Глубина и широта применимости теории

За последние два десятка лет теория работ претерпела значительные положительные изменения. Попытки помочь разным людям в разрешении разных проблем открыли мне глаза на то, насколько глубокое и широкое применение можно найти этой теории. Практически каждый день я узнаю об очередном интересном примере теории работ в действии. Недавно моя дочь Кэти поделилась подробностями функционирования Drybar, салона, предоставляющего лишь одну услугу – идеальную укладку волнами вкупе с сопутствующими впечатлениями, которые поднимают настроение и помогают подготовиться к особому мероприятию. (Понятия не имел, что подобные услуги востребованы, но был вынужден признать свое заблуждение.) Всего за несколько лет Drybar добился заметного успеха в разных городах по всей стране.

Не так давно мне выпало удовольствие обсудить теорию работ с генерал-полковником ВВС, который отчаянно пытался разрешить проблему мотивации и удержания лучших представителей личного состава в период дефицита правительственного бюджета. Мой офис он покидал, глядя на свою дилемму под совершенно новым углом, таившим в себе некоторую надежду. «Даже в самых безумных фантазиях я и вообразить не мог, что история про молочные коктейли заставит меня пересмотреть подход к военной вербовке», – заявил он на прощание. Ему пришлось работать с непростой проблемой, но надеюсь, теория работ откроет перед ним новые перспективы. Это лишь несколько примеров из недавнего прошлого, моментально приходящих на ум. Но я уже давно раздумываю, как найти применение полезным урокам теории работ в более серьезных и глобальных сферах: личной жизни, образовании и здравоохранении.

Семейное счастье

В 2012 году мы с Карен Диллон и Джеймсом Оллвортом, одним из моих самых талантливых студентов, написали книгу «Стратегия жизни» (How Will You Measure Your Life?)^[50]. В главе 6 мы воспользовались теорией необходимых для выполнения работ,

рассмотрев с ее точки зрения личную жизнь каждого из нас. Мы увидели то, что многие годы скрывалось на видном месте в нашей личной и семейной жизни. Мы ставили такие вопросы: *«На какую работу дети нанимают своих родителей?»* и *«На какие работы моя жена могла бы нанять мужа?»*. Перечисленные вопросы формулируются на нужном уровне абстракции. Когда, например, в доме что-то ломается, жена нанимает мужа для починки. Для этой же цели она может нанять мастера. Или сделать все самой. Или вообще смириться с поломкой и жить дальше, так ничего и не отремонтировав. Еще одна работа – потребность чувствовать себя любимой. Жена может нанять на эту работу мужа. Но слишком часто муж справляется с этой работой не очень хорошо. Так что для выполнения этой работы она может нанять друзей, родных или свою профессию. Или прожить всю жизнь, так ее и не выполнив. Мы надеемся, прочитав книгу, вы задумаетесь о работах, на которые вас нанимают в вашей жизни, и о том, насколько хорошо они вам даются. Отрезвляющее занятие.

Государственное образование

В 2010 году мы с Майклом Хорном, одним из самых блестящих моих бывших студентов, а сегодня заметной фигурой в национальных дебатах по поводу будущего образования, опубликовали «Подрывной класс» (Disrupting Class)^[51] – исследование причин, толкающих государственные школы на усовершенствования. Конечно же, эта проблема очень сложна. Как мы уже упоминали ранее, к важнейшим выводам, описанным в «Подрывном классе», мы пришли, рассмотрев с точки зрения теории работ те работы, которые пытаются выполнять ученики. Мы заключили, что школа не будет той работой, что пытаются выполнять дети. Школа – это один из вариантов, *нанимаемых* детьми. А вот работой как раз таки будет потребность учеников каждый день чувствовать себя успешными. Разумеется, я мог бы нанять на эту работу школу. А мог бы бросить учебу и нанять банду, чтобы завести друзей и почувствовать свою успешность. Или мог бы бросить школу, устроиться на работу с минимальной оплатой, заработать немного денег, купить машину и рассекать на ней по округе с друзьями.

Большинство школ плохо справляется с данной работой. И множество детей ощущают себя в классе неудачниками. И поэтому нанимают на работу спорт. В случае некоторых детей спорт хорошо делает нужную работу. Но менее одаренные из-за спорта также ощущают себя никчемными. Поэтому они нанимают компьютерные игры. Тем не менее для многих даже игры обречены на провал. Поэтому дети нанимают друзей, чувствующих себя такими же неудачниками, и пробуют наркотики и прочее, чтобы почувствовать себя успешнее.

Недавно я с воодушевлением узнал, что генеральный директор Corning Уэнделл Уикс и его жена Ким Фрок открыли в городе Корнинг, штат Нью-Йорк, Альтернативную школу по математике и научным дисциплинам с конкретной целью – культивировать в детях чувство собственной успешности. На этом фокусируется и Академия Хана. Мне чрезвычайно приятно, что замечательные люди стараются ответственно подойти к выполнению работы учеников. Мы выяснили, что эти важные необходимые для выполнения работы в жизни наших детей скрываются на самом видном месте^[52].

Здравоохранение

В 2009 году я в соавторстве с другим своим великолепным бывшим студентом, Джейсоном Хуаном (сегодня основателем и главным медицинским директором Icebreaker Health), написал книгу «Рецепт новатора» (Innovator's Prescription)^[53]. В ней мы пытаемся ответить на вопрос, почему стоимость системы здравоохранения скачкообразно повышается, хотя доступность ее падает. Опять-таки, разгадку этой дилеммы преподнесла теория необходимых для выполнения работ. Работа большинства людей сводится к желанию настолько хорошо себя чувствовать, чтобы им не приходилось даже задумываться о здоровье. Тем не менее в системах, где поставщики медицинских услуг получают оплату за предоставляемые услуги, они могут зарабатывать деньги, когда участники системы болеют. Такую систему можно, скорее, назвать «болезнеохранение», а не «здравоохранение». Когда участники системы здоровы, поставщики услуг зарабатывают мало. Другими словами, в американской системе здравоохранения

необходимые для выполнения работы участников и поставщиков не синхронизированы друг с другом.

В некоторых медицинских учреждениях, таких как Intermountain Healthcare, Kaiser Permanente и Geisinger Health System, руководители активно работают над совмещением работ поставщиков и потребителей. Реализуется данная задача в том числе и через ответственность за стоимость услуг, например, за счет страхования потребителей. Прочность финансового положения организаций, таким образом, зависит от поддержания здоровья потребителей на протяжении отношений с поставщиком услуг. Подобная зависимость способствует расцвету инноваций, ориентированных на работы и связанных с профилактикой заболеваний, на эффективность медицинского ухода и результативность. Она же стимулирует поставщиков концентрироваться на укреплении здоровья потребителей, а не ждать, пока те заболеют, и как можно скорее оказывать им помощь, а также эффективно бороться с хроническими состояниями, когда пациенты все-таки заболевают. Результат? Работы поставщика услуг и потребителя идеально совмещены.

Эти планы идут вразрез с традиционными планами, где поставщики медицинских услуг получают оплату только за конкретные услуги, оказываемые потребителям. В данном контексте у поставщиков отсутствует финансовый стимул поддерживать здоровье потребителей в долгосрочной перспективе или управлять расходами на обеспечение медицинского ухода. Зато у них полно стимулов увеличивать объемы предоставляемых услуг. Работы поставщиков и потребителей, как ни прискорбно, расходятся.

В жизни

На выполнение какой работы для нас и нашей нации мы выбираем политиков? На какую работу мы, *по их мнению*, их нанимаем и как она соотносится с работой, на которую мы, *по нашему мнению*, их нанимаем, заходя в кабинку для голосования? Синхронизированы ли они? Нанимаем ли мы людей, чтобы вести нас вперед? Или озвучивать наши страхи? Это не одно и то же. Как я уже упоминал в главе 8, Питер Друкер предупреждал: «Покупатель редко приобретает то, что компания, как ей кажется, ему продает». Подозреваю наличие

заметного расхождения между избирателями и политиками. Вот почему мы постоянно недовольны людьми, которых выбираем для служения.

Вспомните об этом расхождении, когда придете в церковь, синагогу или любой другой молитвенный дом – или же намеренно туда *не пойдете*. Теория необходимых для выполнения работ объясняет, почему так много церквей ведут отчаянную борьбу за прихожан. Они утратили понимание работы, возникающей в жизни последних, на выполнение которой те, возможно, нанимают церковь.

Я могу часами рассказывать, как теория работ помогает увидеть окружающий мир под уникальным и полезным углом. Хорошие теории не призваны учить нас, *что* думать. Они, скорее, учат нас, *как* думать. Настоятельно советую продолжать данный разговор в вашем доме или офисе после того, как книга будет закрыта.

Чем теория может вам помочь

Несколько лет назад во время занятия в Гарвардской школе бизнеса, проводимого в рамках курса «Создание и поддержание успешного предприятия», одна из студенток подняла руку с вопросом. Прошла примерно половина семестра, и, как обычно, мы изучали различные теории, являющиеся, на мой взгляд, наиболее важными инструментами, которыми я могу вооружить студентов перед выходом в большой мир. За многие годы мне довелось услышать *множество* вопросов, и обычно я готов ко всему. Но на сей раз вопрос застал меня врасплох. «Простите, профессор, не хотелось бы показаться грубой, но какова *цель* данного курса?» Я был удивлен, ведь мне казалось очевидным, что мы готовили студентов к великим достижениям в карьере и личной жизни и умению принимать трудные решения, неизбежно возникающие на пути. Но попросил разрешения обдумать вопрос и дать ответ на следующий день. Назавтра у меня был готов ответ, который устроил не только студентку, но и меня самого: «На этом курсе мы изучаем теории, которые объясняют, *по какой причине происходит то или иное событие*. Разве не здорово знать, как все работает?»

В этом же и цель настоящей книги. Если вы знаете, как работает инновация – в чем истинная причина успешных инноваций, – ваши старания не останутся на волю случая. Мы слишком долго убеждали себя, что без везения никуда. Целые сферы вроде венчурных инвестиций базируются на убеждении в том, что инновации есть, по сути, игра наудачу. Но пришло время встряхнуть устаревшую парадигму. Двадцать лет я собирал доказательства с тем, чтобы вы могли направить время, силы и ресурсы на создание товаров и услуг, успех которых у потребителей вы *сможете спрогнозировать*. Пусть на удачу надеются другие.

Благодарности

От Клейтона Кристенсена

Восемь лет у меня ушло на разработку теории подрывных инноваций и написание книги, ее объясняющей, «Дилемма новатора» (Innovator's Dilemma). А на шлифование маркетинговой теории необходимых для выполнения работ, представленной в данной книге, нам потребовалось почти два десятилетия. В чем причина такого расхождения? В моем распоряжении имелось богатейшее собрание данных о жестких дисках, из которых и выросла теория подрыва. В работе над теорией работ нам не выпало такой роскоши. Мы были вынуждены собирать информацию человек за человеком, компания за компанией. Никаких легких путей.

По этой причине я глубоко благодарен многим людям, которые оказали мне помощь в разработке теории, описывающей важную причину успешных инноваций. Двадцать лет назад Боб Моэста впервые пришел в мой офис в Гарвардской школе бизнеса и завалил меня массой вопросов. Он ознакомился с моей теорией подрыва и горел желанием применить ее в собственном консалтинговом бизнесе, помогая клиентам. Вряд ли кто-то из нас мог предположить в ту первую встречу, что она станет началом долгой беседы – и сотрудничества. Именно Боб и его партнер Рик Педи первыми задали мне загадку, которая впоследствии выросла в теорию необходимых для выполнения работ, а сам он с тех пор помог придать ей нужную форму. Вот уже двадцать лет мы с Бобом неизменно встречаемся раз в квартал, и каждую встречу я обязательно чему-то у него учусь. В начале карьеры ему, инженеру по образованию, повезло иметь своими наставниками доктора Геничи Тагучи и Эдвардса Деминга. Фундамент нашего плодотворного сотрудничества заложила его работа по применению и шлифованию теории работ. Я убедил его основать консалтинговую фирму – Re-Wired Group, – чтобы иметь возможность использовать теорию работ в осуществлении трудных инноваций для клиентов, а также представил его самого и его теорию

консалтинговой фирме Innosight, которую помог основать. Кроме того, я неоднократно приглашал его на занятия продемонстрировать теорию работ в действии. Не могу представить лучшего представителя теории работ. Видеть, как он беседует со случайным добровольцем из аудитории, все равно что наблюдать за действиями мага: неизбежно восхищаюсь тем, как у него получается. Я благодарен ему за годы сотрудничества и – что гораздо важнее – крепкой дружбы.

Основатель Intuit Скотт Кук долгие годы принимал активное участие в создании теории работ. Его мысли и идеи помогли придать ей форму на начальном этапе, а в 2005 году мы вместе с ним и соавтором этой книги Тедди Холлом опубликовали первую статью о теории работ в *Harvard Business Review*. В ходе бесчисленных бесед о применении теории в его собственной компании Скотт помог мне осознать наличие большого числа «негативных работ», то есть работ, которые люди попросту не желают выполнять. Из разговоров со Скоттом и его сотрудниками я многое вынес, включая и то, насколько нелегко удерживать фокус на работах клиентов. Скотту и его команде мы обязаны многими идеями.

В процессе разработки теории я узнал, насколько ценно иметь рядом скептика, у которого есть что сказать. Майкл Кристенсен, стипендиат программы Baker Scholar и выпускник Гарвардской школы бизнеса (и по совместительству мой сын), самоотверженно принял на себя данную роль. Сколько вечеров мы с Майклом провели за спорами о границах и объяснительной силе теории работ, и не сосчитать. Он не циник. Скорее, в поисках правды он руководствуется очень высокими стандартами здравости суждений. Его возражения помогли нам значительно улучшить теорию. Я благодарен ему за мужество поспорить с отцом. Теория работ только выиграла от этого.

Дейв Сандал работает со мной уже много лет, с недавних пор – в качестве старшего исследователя в Институте Кристенсена. О построении прочных теорий столько, сколько Дэвид, не знает больше никто. Шарлатана он распознает еще до того, как закончит читать первый абзац, и прекрасно понимает, каким специалистам в области теорий можно доверять, а каким нет. Я благодарен ему за возведение границ вокруг теории работ. Думаю, он любит хорошую теорию не меньше меня, но при этом неустанно убеждается в ее достоверности, прежде чем мы возвещаем о ней миру.

Под руководством моего проницательного и красноречивого коллеги Дерека ван Бивера мы каждый год приглашаем нескольких лучших студентов принять участие в форуме по инновациям и развитию в Гарвардской школе бизнеса. Это поистине лучшие из лучших, которые присоединяются к нам на один или два года, чтобы разрабатывать, совершенствовать и распространять теории, связанные с инновациями и менеджментом. Макс Вессел сделал паузу в карьере с целью корректировать наше представление о теории работ и ее применении на протяжении последних двух лет участия в форуме. Благодаря его вкладу теория работ стала более убедительной и полезной для менеджеров, живущих в реальном мире. Он до сих пор ценный игрок и настоящий друг, и я признателен ему за вносимый вклад. Лора Дей участвовала в работе форума в течение года, отшлифовывая наш подход и помогая команде разобраться, как лучше выявлять работы в реальном мире. Ее искренний энтузиазм по отношению к предмету не только способствовал продуктивности любого разговора или спора, но и доставлял мне удовольствие. Том Бартман, Эфоса Оджомо, Джеймс Олуорт, Дина Ванг и Джейсон Орджилл помогали нам осознать, как теория работ взаимодействует с другими моделями менеджмента, которые они разрабатывали.

Положительное влияние на сферу работ оказали идеи и полевая работа моих коллег из Innosight, в частности управляющего партнера Скотта Энтони, который вместе со мной разработал некоторые наиболее фундаментальные понятия теории. Он не только доверенный партнер и единомышленник, но и друг. Старший партнер Джоу Синфилд также внес значительный вклад в разработку теории, иницируя ее применение в крупных компаниях. Работа Innosight с клиентами из списка Fortune 100 помогла существенно продвинуться вперед в понимании того, как заставить целую компанию принять концепцию работ, систематически включать ее в деятельность команд, занимающихся брендом, и разъяснять руководителям разных уровней, как глубокое понимание работ стимулирует стратегические и тактические решения.

Мои коллеги-преподаватели – Дерек ван Бивер, Чет Хубер, Стивен Кауфман, Рори Макдональд, Уилли Ших, Радж Чаудхари и Рей Джилмартин – умнейшие и бескорыстнейшие люди на земле. Каждый день они пользуются нашими теориями, выясняя, как решать

проблемы и открывать перспективы для роста компаний. Однако им встречаются ситуации или результаты, которые наше исследование пока еще не в состоянии объяснить. Они помогают мне разобраться с возникающими аномалиями и улучшить теории. Каждого из них я обучил методике преподавания моего курса MBA, а теперь они учат меня преподавать мой курс. Я благодарен за возможность работать с людьми таких выдающихся достоинств.

Ценными мыслями делились и многие другие. Майк Коллинз, основатель и генеральный директор BIG Idea Group (BIG), стал одним из первых известных мне генеральных директоров, весьма успешно реализовавшим идею о работах. Джеральд Берстелл и Дениз Ниттерхаус выступили соавторами одной из моих первых статей, посвященных теории работ, и сыграли важную роль в формировании и распространении моей первоначальной концепции.

Нитин Нория, декан Гарвардской школы бизнеса, сыграл решающую роль в создании в этом учебном заведении исследовательской атмосферы. Он поддерживает Форум по инновации и развитию, который помогает нам сохранять интеллектуальную связь с почти 7500 выпускниками моего курса «Создание и поддержание успешного предприятия». Точно так же, как и во время занятий, бывшие слушатели курса продолжают искать аномалии, которые наши теории пока еще не могут объяснить, и опираются на теории из курса при создании компаний, причем многие из них весьма успешны! Я горжусь ими.

Мои коллеги из Института Кристенсена делают то же самое – ищут ответы на самые важные вопросы, стоящие сегодня перед компаниями. Я считаю их рыцарями нашего Круглого стола. Каждый из них отказался от блестящей карьеры, чтобы вместе со мной изучать проблемы менеджмента.

А теперь перейдем к команде мечты. Мне несказанно повезло иметь возможность писать эту книгу вместе с Тедди Холлом, Карен Диллон и Дейвом Данканом. Тедди был моим студентом на самом первом курсе в Гарвардской школе бизнеса. До сих пор вижу его сидящим на верхнем ряду справа от прохода между левой и центральной секциями. За эти годы мы с Тедди несколько раз сотрудничали. Самым, вероятно, примечательным плодом этого стала первая статья, посвященная теории работ, в *Harvard Business Review*. Я

обратился к Тедди, поскольку ему всегда удастся привнести немалую порцию практического опыта и здоровый скептицизм, вкупе с искренним воодушевлением. Я глубоко ценю его острый ум, умение проводить интересные параллели и приводить интересные примеры, его добрый юмор и смех.

Карен Диллон входит в число лучших писателей и редакторов на планете. Мы с ней сотрудничали дважды, написав эту книгу и «Стратегию жизни». Ее умение переводить академическое мышление в подход, который практики легко понимают и могут использовать в повседневной жизни, нашло свое наглядное отражение на каждой странице книги. Я благодарен ей за незатухающий энтузиазм и заразительную энергию в борьбе с трудностями написания достойной книги. Но в этом проекте она не только автор; она стала бесценным единомышленником, партнером и другом. Мне искренне жаль всех тех, кому не довелось поработать с Карен.

Работа Дэвида Данкана за последние десять лет по совершенствованию и внедрению теории работ сделала его одним из самых опытных и прогрессивных практиков. Будучи старшим партнером в Innosight, он работал с огромным числом международных компаний, сражающихся с проблемами инноваций и развития. И мне известно, что работа Дэвида оказала долговременное влияние. Он также повлиял на наше мышление в процессе написания книги, пока мы прорабатывали трудные нюансы и сложности в понимании и объяснении теории работ. Задолго до того, как Дейв стал задумываться об инновациях, он получил степень доктора физических наук в Гарвардском университете, и я мог использовать этот тренированный аналитический ум в процессе нашего общения.

Мы не могли бы завершить эту книгу без Эмили Снайдер и Джона Палмера, хотя, согласно условностям, их не полагается включать в список соавторов. Они оба оказали самое благотворное влияние на качество не только нашей личной жизни, но и работы. Эмили вот уже пять лет моя правая рука, и я не могу вспомнить ни единого дня, когда бы она с неиссякаемым энтузиазмом не пыталась изменить мир к лучшему. Общаясь с каждым приходившим в офис на серьезные и не очень темы, она сразу же улучшала ему настроение. Наняв Джона, я сразу понял, что это будет подарок для команды. Но даже не представлял, насколько ценный. Джон не только быстро освоился

среди множества сложных теорий, людей и проектов в этом офисе, но и внес во всех них огромный вклад. Я привык полагаться на его острый ум, неутомимую энергию и, вероятно, больше всего на здравые суждения.

Благодаря этому процессу у меня появились талантливые коллеги и верные друзья. Я никогда не смогу выразить словами свою благодарность за их готовность работать бок о бок со мной каждый день.

Мой агент Дэнни Стерн вот уже двадцать лет оказывает мне содействие с самыми важными проектами. На помощь ему приходят его коллеги Кристен Карп и Нед Уорд. Я признателен им обоим за разумные рекомендации и преданность нашим общим ценностям. Редактор нашей книги Холлис Хаймбауч уже многие годы – ценный партнер. Ее редкий талант – одновременно и поддерживать, и подталкивать меня, а мудрые редакторские правки и вера в силу великих идей служат источником вдохновения для всей команды.

Но больше всего я благодарен моей замечательной семейной команде – нашим детям Мэтью, Энн, Майклу, Спенсеру и Кэти Кристенсен. Они подвергали сомнению, проверяли, редактировали и использовали каждый абзац этой книги. Сегодня у каждого из них собственная карьера. Моя жена Кристин и я очень гордимся их успехами, отчасти потому, что они воспользовались теориями менеджмента, которые оттачивались в ходе домашних дискуссий. Но помимо этого мы с Кристин очень гордимся тем, что дети никогда не забывают, зачем Господь посылает нас на эту землю. И мы учили их этому. Сегодня наши дети, их супруги и наши внуки учат этому нас. И за это мы будем вечно им признательны. Я хочу сказать огромное спасибо своей жене Кристин, чьи мудрые мысли и талантливая редактура явным или неявным образом присутствуют на каждой странице книги. О лучшем партнере по жизни и мечтать нельзя, и я исполнен смиренной благодарности, что она досталась именно мне.

Клейтон Кристенсен

От Тедди Холла

Всем давно известно, что важнейшие жизненные события обычно происходят неожиданно, а в случае моей давней дружбы с Клеем Кристенсеном – и совершенно незаслуженно.

Двадцать четыре года назад, когда я впервые зашел в аудиторию на первое занятие Клея, то понятия не имел, какое приключение меня ожидает. За прошедшие годы каждая беседа с ним оставляла во мне чувство глубокой смиренной благодарности за его терпение, мудрость и доброту. Спасибо тебе, Клей.

Также мне бы хотелось сказать спасибо соавторам Карен и Дейву. Ум Дэвида работает с завидной логической точностью, упорядочивая сложные идеи, и он помог этой книге стать намного-намного лучше. Если кому-нибудь когда-нибудь придет в голову мысль написать книгу, надеюсь, в вашей жизни появится Карен Диллон. Сколько раз я ощущал себя сапожником, который вечером оставляет на ночь ветхий материал, а утром находит на верстаке пару роскошных туфель. Вот что значит работать с Карен.

Джон Палмер, начальник штаба Клея, присоединился к команде в середине сезона и с тех пор трудится не покладая рук. Если вам повезет, в вашей жизни обязательно случится «день, когда я встретил Джона Палмера»: появляется новое лицо, и через несколько минут вы уже задаетесь вопросом: «Как мы вообще обходились без него?» Джон оказал моментальное влияние на всю команду: благодаря его присутствию все, что мы делали, получалось проще, лучше и веселее.

Если вам когда-нибудь доведется послать Клею электронное письмо, вы сразу же получите ответ с подписью «Эмили Снайдер управляет моим миром». Это правда и истинное благословение. Действительно, проработав с Клеем и Эмили столько лет, могу лишь пожелать, чтобы Эмили управляла и моим миром тоже.

Друзья и коллеги проявили невероятную щедрость и удивительную мудрость: Херб Аллен, Боб Барокки, Барри Калпино, Скотт Кук, Майк Депанфилис, Крейг Дубицки, Барри Голдблат, Джейсон Грин, Брайан Халлиган, Род Хоган, Стивен Хьюз, Ларри Кили, Джим Килтс, Питер Кляйн, Стейс Линдсей, Шейла Марсело, Пит Молик, Пэт МакГоли, Том Монахан, Паркер Норен, Диего Пьячентини, Майкл Рейнор, Сол

Розенберг, Дженнифер Саенз, Роджелио де лос Сантос, Аншу Шарма, Джофф Таннер, Джей Уокер, Майк Уэдж, Роб Уэнджел, Эдди Йун, Джерри Залтман.

Каждый день я благодарю своих коллег по инновациям в Nielsen Company и Cambridge Group за массу возможностей применять наши идеи в реальном мире.

Эдуардо Салазар вместе с командой создали практическую лабораторию для апробирования наших теорий и развития новых успешных бизнесов в Колумбии. Эдуардо доказывает, что сочетание инновации и безумия приносит грандиозные плоды.

Несколько лет назад мы с Энн Кристенсен сотрудничали по ряду проектов, охватывающих быстрорастущие компании на развивающихся рынках. Энн отточила мое мышление и усовершенствовала многие мои идеи. Благодаря ей эта книга стала лучше.

Всякому, кто задумывается, могут ли инновации не только изменить, но и спасти мир, стоит познакомиться с Линдой Роттенберг из Endeavor. Уже двадцать лет Линда – мой друг и вдохновение. Работа с ней и с тысячей с чем-то предпринимателями, участвующими в Endeavor Network, позволила нам применять и совершенствовать теории во всех возможных сферах и культурных контекстах.

Эрих Йоахимшталер из Vivaldi Group – и потрясающий друг, и незаменимый партнер-единомышленник. За последние годы Эрих неоднократно жертвовал своей потрясающей работой, чтобы помочь мне рассортировывать и шлифовать мои путанные, не до конца оформленные мысли.

Боб Моэста внес колоссальный вклад в развитие теории работ – и он мой брат.

Первый и самый успешный из всех известных мне новаторов – мой дедушка и лучший друг Дуайт Харкен. Он был новатором от природы, изменившим мир. Ему постоянно говорили, что человеческое сердце слишком сложное, чтобы проводить на нем хирургические операции, но он чувствовал, что настоящая проблема крылась в том, что сердце было плохо изучено. Он стал пионером в области хирургии сердца, положив начало удалением шrapнели у 130 солдат Второй мировой войны без единого смертельного случая. Позднее, заметив, что многие пациенты, пережившие рискованные хирургические операции, умирают в палатах, он реализовал на практике теорию работ задолго

до того, как мы о ней задумались. Благодаря интеграции различных больничных отделений ему удалось создать первую в мире палату интенсивной терапии, спасая тем самым неисчислимое количество жизней.

Книги писали и отшельники, но для остальных этот процесс зачастую становится семейным предприятием. Моя жена Карен и дочери Пенелопа и Хедли многим пожертвовали ради книги, которая вряд ли окажется в их списке рождественских подарков. Однако они одарили меня чудеснейшими дарами: наполнили мою жизнь смыслом, любовью и смехом. Книга забрала у нас какое-то время, так что давайте-ка пойдем поиграем.

Тедди Холл

От Карен Диллон

Телефонный звонок от Клея Кристенсена всегда обещает что-нибудь неожиданное, интересное и увлекательное. И эта книга не стала исключением. Мне выпала огромная честь сотрудничать с человеком талантливым, добрым и щедрым – не время от времени, не бóльшую часть времени, а всегда. А тот факт, что он, ко всему прочему, является всемирно известным идейным лидером, своего рода вишенка на торте. Возможность поработать с тобой, Клей, – это подарок, который я никогда не воспринимала как должное.

Я не была знакома с моими соавторами, Тедди Холлом и Дейвом Данканом, пока Клей не собрал нас всех вместе для работы над книгой. И теперь я рада, что узнала их. Все те дни, недели и месяцы, что мы вкладывали сердце и душу в книгу, я каждое мгновение была благодарна за то, что вы мои партнеры. Тедди, я так и не смогла понять, когда же ты умудрялся спать все это время, но твоя увлеченность, проницательность и энтузиазм никогда не ослабевали. Дейв, глубина и широта твоих познаний о работах в реальном мире просто фантастическая, и ты наделен настоящим даром объяснять сложные идеи просто и доступно. Я многому научилась у вас обоих.

Эмили Снайдер и Джон Палмер, никаких слов не хватит, чтобы выразить мою признательность за то, что вы были нашими партнерами. Вы оба всегда были рядом и оказывали такую поддержку, о какой я и мечтать не смела, и делали все это абсолютно бескорыстно. Эмили, ты озарила мою жизнь, словно солнечный лучик, и постоянно поднимала мне настроение. Джон, несмотря на то, что ты пришел позднее, ты сразу же стал незаменим. Есть ли что-то, что у тебя плохо получается? Пока я такого не видела. Вы двое – моя надежная опора.

Наверное, ни один из бесчисленных разговоров с Бобом Моэстой не начинался с его вопроса: «Чем я могу помочь?» Его идеи, опыт и размышления – которыми он делился совершенно свободно – нашли отражение в этой самой книге. Наблюдать, как Боб выстраивает беседу о работе, – значит наблюдать за мастером на пике его мастерства. Надеюсь, с помощью этой книги мы сумели пролить немного света на твою гениальность.

Мне несказанно повезло иметь в своем распоряжении великие умы участников Форума по инновациям и развитию и Института Кристенсена. Я бы хотела особенно поблагодарить Дерека ван Бивера и Лору Дей, которые изо всех сил старались оказать мне любое содействие. Том Бартман, Эфоса Оджомо, Макс Вессел и Трейси Хорн помогали мне на протяжении всего пути. Талантливый Дэвид Санда из Института Кристенсена оказался настоящим соратником, с воодушевлением работающим с нами над теорией. Я признательна Энн Кристенсен, Ребекке Фог и Майклу Девонасу, неустрашимо проверявшему факты, каждый из которых помогал мне преодолеть трудности, возникающие при написании этой книги. Я в неоплатном долгу перед первоклассной командой из Stern Strategy Group, Дэнни Стерном, Кристин Карп и Аней Тржепижур, а также нашим редактором из HarperCollins, Холлис Хаймбауч, чей энтузиазм, ободрение и профессиональные подсказки всегда складывались в нужный баланс поддержки и вдохновения, и ее правой руке в данном проекте Стефани Хитчкок – ты была потрясающим помощником.

Я бы хотела поблагодарить Пола Леблана и его команду в университете Южного Нью-Хэмпшира, Чета Хубера, Скотта Кука, Плезант Роуленд, Кларка Гилберта, Боба Уитмана, Итана Бернштайна, Тодда Данна и его команду из Intermountain, Чипа Конли, Салмана Хана, Дэвида Гуле, Джона Кауча из Apple, Деса Трейнора и Иоганна Маккейба из Intercom, Фила Караваджо из Precision Nutrition и Лорен Лэки из SC Johnson за любезно уделенное время, воодушевленное отношение к нашим мыслям и готовность поделиться своими историями. Вы помогли нам претворить наши идеи в жизнь.

Мой персональный «кухонный кабинет» состоял из друзей и коллег, и я очень рада иметь рядом таких щедрых и умных людей. Раджеш Билимория проявил немалое терпение и воодушевление, долгими часами обсуждая со мной работы. Джеймс Олуорт всегда приходит на выручку в трудную минуту. От Скотта Энтони из Innosight всегда можно ожидать быстрой и умной обратной связи. Маллори Двинал вдумчиво отвечала на мои бесконечные вопросы. Я благодарна за протянутую руку помощи Джеймсу де Врису, моему талантливому коллеге из HBR. Мои виртуальные коллеги Джейн Хайфец и Эйми Галло помогли мне сохранить здравый рассудок и смешили на протяжении всего проекта.

Но самое важное, главная причина, по которой у меня была возможность часами трудиться над проектами, позволяющими мне развиваться, – это моя семья. Спасибо дочерям, Ребекке и Эмме. Вы поощряли меня реализовывать профессиональные мечты, вдохновляя всегда ставить на первое место личные. Моей обожаемой матери Мэрилин Диллон, своим орлиным глазом проверившей каждое слово в этой книге и во всех других важных для меня письменных проектах. Еще раз спасибо за то, что переживаешь за мою работу не меньше меня. И наконец, спасибо моему лучшему другу и мужу Ричарду. Мне за многое нужно тебя поблагодарить: за то, что часами просиживал рядом, ведя долгие беседы; за то, что был самым преданным слушателем моих идей; за то, что давал пищу для ума и конструктивную критику; за то, что в нужные моменты всегда молча ставил на стол чашку чая; за то, что терпеливо слушал, ни единым намеком не показывая, как тебя, должно быть, достали разговоры о работах. Эта книга – отражение твоей безусловной поддержки, и я никогда бы не написала ее без тебя.

Карен Диллон

От Дэвида Данкана

Мне невероятно повезло принять участие в написании этой книги. Этого бы не произошло без поддержки Клея Кристенсена, с которым мне посчастливилось познакомиться и работать с момента моего прихода в Innosight двенадцать лет назад. Я искренне восхищаюсь не только его блестящими идеями, но и исключительной одаренностью как наставника, писателя и рассказчика. Он один из самых добрых и щедрых людей, каких я только знаю. Я благодарен за возможность работать с ним над таким увлекательным проектом.

Благодаря нашей чудесной команде процесс написания книги был полон отдачи и радости. Работать с моими соавторами Карен Диллон и Тедди Холлом было сплошное удовольствие. Карен – фантастический писатель и рассказчик, приятнейший и умнейший человек, она спланировала команду и помогала нам не сбиться с пути. Тедди – неиссякаемый источник свежих идей и интересных историй, почерпнутых из богатого опыта. И у него потрясающее чувство юмора. Костяк команды составляли также Джон Палмер, Эмили Снайдер и Тара Госс, внесшие неоспоримый вклад и делившиеся мудростью и позитивной энергией.

Хотя я был партнером Innosight, участвующим в написании книги, я не сводил свою роль лишь к генерированию идей, но видел ее и в прокладывании пути для потрясающих идей, принадлежащих другим коллегам из компании. Джо Синфилд и Скотт Энтони сыграли колоссальную роль в разработке фундаментального подхода к работам и его практическому применению в крупных компаниях. Огромную пользу мне принесли дискуссии с Энди Уолдеком, Марком Джонсоном и Патриком Вигури. Кэти Олофсон и Эван Шварц давали мне мудрые советы и делились классными идеями, опираясь на богатейший опыт в редакции, писательстве и маркетинге. Я очень рад быть частью команды руководителей такой вдохновляющей компании.

Мое представление о работах формировали многие клиенты и бывшие коллеги, с которыми мне довелось сотрудничать за многие годы, но особую благодарность мне бы хотелось выразить тем, кто поделился своим временем и историями для этой книги. В частности, спасибо Жаку Гуле, Кейн Монсон и Хари Наиру, которые уделили мне

свое драгоценное время и терпеливо рассказывали важные и вдохновляющие истории.

Но самый огромный долг благодарности я отдаю своей чудесной семье. Мои родители и брат Брайан всегда поддерживали меня, какой бы дорогой я ни шел. Хочу поблагодарить свою семью в Rhode Island, Эда, Клэр и Кристин, за их любовь и поддержку. Но больше всего я благодарен жене Сюзанн и дочери Зое, которые всегда заставляли меня улыбаться, вдохновляли, придавали моей жизни смысл и напоминали о самом главном в жизни. Моя часть книги посвящена им.

Дэвид Данкан

Об авторах

Клейтон Кристенсен – профессор в Гарвардской школе бизнеса, автор девяти книг, пятикратный лауреат Премии Маккинзи за лучшую статью *Harvard Business Review* и соучредитель четырех компаний, включая Innosight, консалтинговую фирму, занимающуюся инновациями. В 2011 и 2013 годах он был назван наиболее влиятельным мыслителем бизнес-сферы в рейтинге Thinkers50, который составляется каждые два года.

Тедди Холл – директор Cambridge Group и руководитель проекта Nielsen's Breakthrough Innovation. Занимая данные должности, он помогает руководителям высшего звена создавать успешные новые продукты и совершенствовать инновационные процессы. Он также активно сотрудничает с руководителями на развивающихся рынках в качестве консультанта проекта Endeavor and Innovation Without Borders.

Карен Диллон – бывший редактор *Harvard Business Review* и соавтор бестселлера *The New York Times* «Стратегия жизни». Выпускница Корнеллского университета и школы журналистики Медилла Северо-Западного университета. В 2011 года фонд Ashoka назвал ее самой влиятельной и вдохновляющей женщиной мира.

Дэвид Данкан – старший партнер Innosight. Идейный вдохновитель и консультант руководителей по инновационным стратегиям и развитию, помогающий им выдержать подрывные перемены, обеспечить устойчивое развитие и преобразовать компании с целью долгосрочного процветания. Выпускник Университета Дьюка, имеет степень доктора физических наук Гарвардского университета.

Примечания

1

Jaruzelski, Barry, Kevin Schwartz, and Volker Staack. «Innovation's New World Order.» *strategy+business*, October 2015. – *Здесь и далее, кроме особо оговоренных случаев, прим. авт.*

2

Anderson, Chris. «The End of Theory: The Data Deluge Makes the Scientific Method Obsolete.» *Wired*, June 23, 2008.

3

Moneyball. Как математика изменила самую популярную спортивную лигу в мире. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – *Прим. ред.*

4

В малой лиге нашего города мой сын Спенсер проявил себя как отличный питчер. Я до сих пор вижу, как он обхватывает мяч своими большими руками, как он сосредоточен, когда против него выходит жестко бьющий бэттер, как он перегруппировывается, меняя фокус, после каждой подачи. В некоторых решающих моментах он сохранял ледяное спокойствие. Где-то хранятся данные, указывающие, сколько игр он выиграл и проиграл, сколько подал мячей и забил страйков. Но они никогда не объяснят почему. Данные – это не феномен. Они представляют феномен, правда не очень хорошо.

5

В 1950-х годах ВВС США отмечали возникающие у пилотов проблемы с контролем над самолетами. Как писал в своей книге «Конец усредненности» (The End of Average) Тодд Роуз, руководитель программы Mind, Brain, and Education в Гарвардской аспирантуре педагогических наук, сперва руководство ВВС называло причиной некачественную подготовку или ошибки пилотов. Но оказалось, что причина крылась совсем не в этом. Кабины пилотов имели конструктивный дефект: они проектировались с учетом параметров «среднего» летчика 1920-х годов. Поскольку было очевидно, что с тех пор американцы стали несколько крупнее, ВВС решили обновить физические данные «среднестатистического летчика». Было проведено измерение более четырех тысяч пилотов почти по дюжине различных физических параметров, определяющих размещение человека в кабине. Если переконструировать кабины с учетом параметров среднестатистических пилотов 1950-х годов, рассудили в ВВС, проблема будет решена. Так сколько же пилотов после этого масштабного измерения фактически можно было отнести к среднему размеру? Ни одного, сообщает Роуз. У каждого пилота обнаружились, как назвал их Роуз, «отклонения». То ноги слишком длинные, то руки. Рост ни в одном случае не соответствовал размеру груди или головы. И так далее. Усовершенствованные кабины, предназначенные для всех, на деле не подходили никому. Когда ВВС отказались от прежних базовых допущений, на свет появилось регулируемое сиденье. В реальном мире не существует такого понятия, как «средний». И инновации, ориентированные на «среднее», обречены на провал. Rose, Todd. The End of Average: How We Succeed in a World That Values Sameness. New York: HarperCollins, 2015.

6

Сильвер Н. Сигнал и шум. Почему одни прогнозы сбываются, а другие – нет. – М.: Азбука-Аттикус, КоЛибри, 2015. – *Прим. ред.*

7

Турнир студенческого первенства США по баскетболу, проходит во второй половине марта. – *Прим. ред.*

8

На страницах этой книги мы используем понятия «теория необходимых для выполнения работ» и «теория работ» взаимозаменяемо. Они означают одно и то же.

9

Кристенсен К.М., Олворт Дж., Диллон К. Стратегия жизни. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – *Прим. ред.*

10

Кристенсен К.М., Скотт Э., Рот Э. Дилемма инноватора: Как из-за новых технологий погибают сильные компании. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – *Прим. ред.*

11

Наличие убедительных доказательств выявило вредный эффект трансжиров (в то время мы с дочерью, надо признаться, об этом не подозревали). Теория работ помогает понять, почему ваши клиенты делают такой, а не иной выбор, а не то, стоит ли вам предлагать решение для их работы. Сигареты, к примеру, можно нанимать для множества различных работ, но они вредны для здоровья покупателей. Для правильного понимания нравственный выбор не менее важен.

12

Может быть, называть их «безвкусные» не совсем справедливо. Недавно моя семья провела длинные выходные в Бар-Харборе, штат Мэн, – одной из мировых лобстерных столиц. Буквально на каждом углу располагается какое-нибудь заведение, подающее лобстеров. Мы, как любители морепродуктов, чувствовали себя там словно в раю! Мы уселись за столиком в одном из ресторанчиков, и в меню мне попались «бургеры с лобстером». Я люблю бургеры. И люблю лобстеров. Поэтому подобное сочетание пришлось мне по душе. Но на поверку мой бургер с лобстером оказался хвостом лобстера, запихнутым в булочку. Ни заправки. Ни соуса тартар. Откусив кусок, я был несказанно удивлен: сам по себе лобстер совершенно не имеет вкуса! Обычно лобстер такой вкусный, потому что по всем правилам его совершенно официально можно купать в масле. Именно масло придает лобстеру столь приятный вкус. Этот случай натолкнул меня на мысль: сколько таких «заменителей» я поглощаю, даже не догадываясь о полном отсутствии у них вкуса! До меня дошло, что все эти заменители, по сути своей, основа, на которой можно выстраивать восхитительные вкусы и текстуры. Так что, возможно, данная сфера разделена неправильно! Можно продавать заменители, но с не меньшей прибылью можно продавать и дополнения.

13

В настоящее время Американская кардиологическая ассоциация рекомендует покупать мягкие спреды, не содержащие трансжиры, вместо обычного масла или кускового маргарина.

14

Были достигнуты значительные улучшения в понимании того, что требуется для систематизации инновации в крупных организациях. Мой соавтор Дэвид Данкан и его коллега Скотт Энтони, управляющий

партнер в Innosight, подробно описали основополагающие компоненты и операции любой гладко функционирующей системы инноваций, назвав их *growth factory* («фабрика роста»). На их работу опирались некоторые наиболее успешные компании из списка Fortune 100, развивая свои мировые возможности, связанные с инновациями. Вклад в наше понимание, как систематизировать инновации, внесли и другие авторы, главным образом Виджай Говиндараджан из бизнес-школы имени Эдварда Така. Теория работ, наоборот, завязана на другом вопросе: «Что побуждает клиента покупать и использовать определенный товар или услугу?» Чрезвычайно важно иметь в своем распоряжении теорию, которая бы отвечала на этот вопрос и подтверждала, что созданная вами система инноваций смотрит в верном направлении и работает с инновациями с максимальными шансами на успех. Anthony, Scott D., and David S. Duncan. *Building a Growth Factory*. Boston: Harvard Business Review Press, 2012.

15

Таков был расклад для Airbnb в первые годы. В последнее время Airbnb выделил и другие работы в более дорогом сегменте рынка – и конкурирует там не менее успешно.

16

Существующий метод «планирование, ориентированное на открытия» помогает компаниям опробовать, насколько полезна их стратегия реагирования на обозначенную работу, прежде чем вкладывать слишком много ресурсов в какой-либо один путь. Данный метод вынуждает их четко формулировать, истинность каких предположений следует доказать, чтобы стратегия достигла цели. Ученые, разработавшие этот процесс, Ян Макмиллан и Рита Макграт, называли его планированием, ориентированным на открытия, но, возможно, проще представить его как «Что должно доказать свою истинность, чтобы обеспечить нужные результаты?». Компании редко руководствуются этим вопросом при поиске новых возможностей.

Вместо этого они (зачастую ненамеренно) с самого начала выбирают курс на ошибки и провал. Они принимают решение об инвестировании на основании первоначальных прогнозов, но после никогда не удосуживаются проверить верность прогнозов. Вот поэтому часто получается, что бóльшая часть пути уже пройдена, и им приходится подгонять планы и предположения под складывающуюся ситуацию, хотя можно было бы протестировать и принять взвешенное решение, пока не стало слишком поздно.

Практически в каждом примере неудачного проекта ошибки допускались в одном или нескольких основных предположениях, на которых выстраивались планы и решения. Но компания не осознавала этого, пока дело не заходило слишком далеко. На проект уже были затрачены деньги, время и силы; компания связала себя обязательствами, а команда с головой погрузилась в работу. Никто не горит желанием сообщить руководству: «Помните, какие предположения мы сделали? Похоже, они совсем не так верны...» Проекты получают одобрение на основании неверных догадок в противоположность проекту, который действительно с наибольшей вероятностью ждет успех.

17

В аэродинамике профиль – форма поперечного сечения крыла, лопасти (пропеллера, ротора или турбины), паруса или другой гидроаэродинамической конструкции. – *Прим. ред.*

18

В прошлом я входил в совет попечителей университета Южного Нью-Хэмпшира, а с 2004 года являюсь членом совета FranklinCovey.

19

Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – *Прим. ред.*

20

Christensen, Clayton M., Scott Cook, and Taddy Hall. «Marketing Malpractice: The Cause and the Cure.» Harvard Business Review, December 2005. <https://hbr.org/2005/12/marketing-malpractice-the-cause-and-the-cure>.

21

В книге «Разрушающий класс» (Disrupting Class), которую я написал в соавторстве с Майклом Хорном и Кертисом Джонсоном, мы утверждаем, что учеба в школе – это не работа. Работа в жизни каждого учащегося – «Я хочу быть успешным каждый день». Но, честно говоря, большинство школ не призвано хорошо справляться с этой работой. По большому счету, после школы дети возвращаются домой интеллектуально измученными, с ощущением своей никчемности. Ученики нанимают школу для выполнения работы, но при этом они могут нанять массу конкурентов. Если ученик не ощущает себя успешным, он, к примеру, может уволить школу и нанять вместо нее банду. Или устроиться на низкоквалифицированную работу, заработать деньги и купить машину, чтобы почувствовать себя успешным. Все это «Snickers» и «пончики», конкурирующие со школой, и все они весьма соблазнительны для учеников, для которых школа не выполняет работу. Christensen, Clayton M., Michael B. Horn, and Curtis W. Johnson. Disrupting Class: How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns. New York: McGraw-Hill, 2008.

Напротив, мне очень импонирует подход, воплощенный в предложениях Khan Academy. Большая часть материалов академии организована таким образом, что вы не можете не усвоить его. Если ученик застрял с какой-то проблемой, в его распоряжении легкодоступные материалы, помогающие разобраться в теме. Если

ученик в расстроенных чувствах желает пропустить эту тему, сделать это не получится. Он не может перейти к другой теме, пока не освоит предыдущую. Дополнительные ресурсы и подсказки, получаемые щелчком мышки, позволяют ученику разобраться со сложной задачей и гордиться собой.

22

Я привык представлять этот процесс как гидроразрыв пласта. При бурении нефтяных скважин гидроразрыв пласта позволяет компаниям намного более продуктивно производить добычу нефти. До появления этой технологии компаниям приходилось тщательно выбирать, где бурить скважины. Если из пласта нефть больше не поступала, разработка месторождений перемещалась в другое место. Они могли быть очень близко к нефти, но, если не было мест естественного выхода нефти на поверхность, пласт считался бесполезным. При использовании гидроразрыва пласта компании могут бурить очень-очень глубоко, но при этом получили возможность производить горизонтальную разработку, когда жидкость разрыва при высоком давлении закачивается в скважину с целью расширения трещины. Данный метод намного повышает производительность нефтедобычи. «Гидроразрыв пласта» в случае работ делает то же самое.

23

Intermountain Healthcare – это некоммерческая организация, в чей совет попечителей я вхожу на добровольной основе.

24

Гигиенические продукты Kimberly-Clark и подгузники P&G в Китае производят волновой эффект. Подумайте, как меняется к

лучшему жизнь близких, друзей и коллег тех, кто пользуется этими продуктами.

25

Kahneman, Daniel, and Amos Tversky. «Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk.» *Econometrica* 47, no. 2, March 1979: 263-92.

26

Оригинальное неотредактированное интервью можно найти на веб-сайте Боба Моэсты: Jobstobedone.org.

27

Стоит отметить, как наша теория работ соотносится с другой популярной идеей, связанной с клиенториентированной инновацией, – дизайн-мышлением. Данный термин охватывает широкий диапазон идей и практик, но по своей сути эта инновация представляет методологию разрешения проблем, делающая упор на глубокую эмпатию клиенту, дивергентное мышление и быстрое повторение решений. Центральный элемент дизайн-мышления – придание большей значимости впечатлениям покупателей, а не свойствам продукта. Это и есть точка соприкосновения двух подходов. Так как теория работ дает причинное толкование определенного выбора потребителями тех или иных инноваций и обучает языку для глубокого понимания важных представлений о клиентах, она служит дополнением и полностью совместима с дизайн-мышлением. Язык и мыслительный процесс работ снабжают нас действенным инструментарием, который помогает составлять полное представление о клиентах, необходимое в дизайн-мышлении, и вдохновляет на поиски решений, которые те захотят приобрести и использовать.

28

Мизофобия (от др.-греч. μῦσος – грязь, загрязнение, осквернение + фобия – страх; англ. *mysophobia, misophobia*) – навязчивый страх загрязнения либо заражения, стремление избежать соприкосновения с окружающими предметами. – *Прим. ред.*

29

Craigslist – сайт электронных объявлений, пользующийся большой популярностью у американских пользователей интернета. – *Прим. ред.*

30

Источник: PowerReviews, компания, которая предоставляет технологию составления рейтингов, вопросов и ответов и получения откликов более чем тысяче брендов и розничных продавцов.

31

Недавно я прочел отчет местного ресторатора, который сожалел о потрясающих отзывах, полученных им изначально на Yelp, поскольку они привлекали к его ресторану требовательных гурманов в поиске скрытых сокровищ. Его ресторан, по словам самого владельца, приличное местное заведение. Но вот гурманы, которых он никогда не намеревался привлекать, уходили разочарованными и оставляли плохие отзывы.

32

Rong, Blake Z. «The Future of Volvo.» Autoweek, December 29, 2013.
<http://autoweek.com/article/car-news/future-volvo>.

33

Признаваемая одной из самых влиятельных книг по менеджменту всех времен, «Организационная культура и лидерство» (СПб.: Питер, 2012) Эдгара Шейна трансформирует абстрактную концепцию культуры в инструмент, который можно применять для улучшения динамических свойств компании и перемены.

34

Catmull, Ed. «How Pixar Fosters Collective Creativity.» Harvard Business Review, September 2008. <https://hbr.org/2008/09/how-pixar-fosters-collective-creativity>. Catmull, Ed, and Amy Wallace. Creativity, Inc.: Overcoming the Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration. New York: Random House, 2014.

35

Исследование 2010 года, проведенное Bain & Company, в котором изучались 57 крупных реорганизаций, обнаружило, что менее одной трети повлекли за собой сколь-нибудь значимые улучшения в качестве работы. Некоторые попросту загубили все хорошее.

36

В своей книге 2009 года «Чек-лист» (Checklist Manifesto) профессор Гарвардской медицинской школы Атул Гаванде отмечал поразительные улучшения в безопасности пациентов, объясняемые разработкой и следованием в уходе за больными особым процессам —

контрольным спискам необходимых действий. Gawande, Atul. The Checklist Manifesto: How to Get Things Right. New York: Metropolitan Books, 2009.

37

Данное высказывание традиционно приписывается Левитту. Однако в своей книге «Маркетинговое воображение» (The Marketing Imagination) сам Левитт называл автором этих слов Лео Макджинневу. Тем не менее именно благодаря Левитту, без сомнения, фраза обрела широкую популярность. Levitt, Theodore. The Marketing Imagination. New York: Free Press, 1986.

38

Весь период моей учебы на курсе MBA в Гарвардской школе бизнеса я ни разу не слышал о четвертьдюймовых отверстиях или продаже потребителям неподходящих продуктов. Ни когда я был студентом, ни даже после того, когда я начал работать в Boston Consulting Group, ни во время обучения в докторантуре. Эту аналогию мне довелось случайно услышать намного позднее, и я пожалел, что не узнал о ней раньше. Как может такая глубокая мысль оставаться в такой безвестности?

39

Мы замечательно обменялись идеями с джентльменом, что посетил меня в тот день. И хотя он, ничего не скрывая, поделился со мной своей историей, я предпочел не раскрывать здесь его имени. Однако общедоступные факты о V8 говорят сами за себя.

40

Levitt, Theodore. «Marketing Myopia.» Harvard Business Review, July/August 1960.

41

По аналогии взгляните на нашу систему здравоохранения. Мой кардиолог никогда не звонит мне, поскольку показатели работы моего сердца не меняются. Мне приятно осознавать, что оно здорово. Нет активных данных, на которые можно было бы реагировать. Но это наглядно доказывает, почему наша система только лечит заболевания. Это не система «здравоохранения», это система «болезнеохранения». Разница большая. Когда мы заболеваем, все сведения о нас, которые видит врач, моментально выстреливают, и система выстраивается вокруг улучшения этих данных. Но это совсем не то же самое, что изначально уделять первостепенное внимание поддержанию здоровья. Точно так же действуют руководители – реагируют на изменения в данных, но при этом игнорируют пассивные данные, увязшие в контексте самого важного, на чем должен сосредотачиваться менеджер: работах клиентов.

42

Многие экономисты учитывают в своих моделях рациональный фактор, поскольку сегодня люди имеют доступ к любой нужной информации и, следовательно, могут действовать рационально. Но в действительности мы руководствуемся информацией, порождаемой ситуацией, в которой оказываемся. Об этом говорили лауреаты Нобелевской премии Герберт Саймон и Джеймс Марч, давая объяснение «ограниченной рациональности». Ограниченная рациональность сводится к идее о том, что при принятии решений рациональность индивидуумов ограничена имеющейся в их распоряжении информацией, когнитивными пределами сознания и небольшим количеством времени на принятие решения.

43

Хороший тому пример – линейка электроинструментов DeWalt, завоевавшая популярность благодаря своему звездному радиально-отрезному станку. Он был лучшим из всех аналогичных инструментов, и именно он помог DeWalt утвердить свои позиции как бренду, которому можно доверять. Но после того как Black & Decker приобрели компанию в 1960-х годах, DeWalt начало бросать из стороны в сторону. У меня складывалось впечатление, что представители Black & Decker попросту прохаживались по рядам магазинов с инструментами, примечая, что производят остальные – дрели, тиски и прочее, – и думали: «О, мы тоже можем такое выпускать. Это принесет нам новую прибыль». Затем DeWalt отыскала возможности передать производство новых продуктов на аутсорсинг с целью его удешевления. Однако попытки украсть прибыль у конкурентов за счет копий более низкого качества не обеспечат вам желаемого роста. Вот почему мы называем его «поверхностный». Вы можете копировать идеи, которые видите на полках, но в основе такой имитации не будет лежать четкое понимание работ, и поэтому шансов на успех у нее очень и очень немного.

44

Сильвер Н. Сигнал и шум. Почему одни прогнозы сбываются, а другие – нет. – М.: Азбука-Аттикус, КоЛибри, 2015. – *Прим. ред.*

45

Johnson, H. Thomas, and Robert S. Kaplan. *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press, 1987.

46

Я на собственном опыте убедился в ограниченности того, что сообщают нам данные. Наш сын Майкл окончил Гарвардскую школу бизнеса как бейкеровский стипендиат (наивысшая академическая степень для студентов MBA). Если взглянуть на его данные во время учебы в Гарвардской школе бизнеса, среди них можно найти перечень изучаемых курсов, оценки и посещаемость. Но при этом в них не отмечено, что он был «помощником по обучению» в своей секции группы. В его обязанности входило формирование культуры обучения и взаимной поддержки в пределах секции. Думаю, секция оказалась такой классной отчасти благодаря действиям Майкла в качестве лидера. Думаю, в Гарвардской школе бизнеса он усвоил самый ценный урок: как вдохновлять людей, формируя правильную культуру. Но отражающие это данные отсутствуют. Все они заложены в контексте.

Это напоминает мне трогательную речь Бобби Кеннеди: «Сегодня наш валовой национальный продукт превышает 800 миллиардов долларов в год... Однако в него не входит здоровье наших детей, качество их образования или их радостные игры. Он не включает красоту нашей поэзии, крепость семейных уз, интеллектуальные политические дебаты или честность государственных деятелей. Он не учитывает ни наш ум, ни наше мужество, ни нашу мудрость, ни уровень наших знаний, ни наше сострадание, ни нашу преданность своей стране. Он учитывает все, кроме того, что придает жизни истинный смысл. И может поведать об Америке многое, за исключением того, почему мы гордимся тем, что мы американцы».

47

Lazer, David, Ryan Kennedy, Gary King, and Alessandro Vespignani «The Parable of Google Flu: Traps in Big Data Analysis.» Science, March 14, 2014.

48

Ранее я входил в редакционно-издательский совет *Deseret News*.

49

Johnson, H. Thomas, and Robert S. Kaplan. *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press, 1987.

50

Christensen, Clayton M., James Allworth, and Karen Dillon. *How Will You Measure Your Life?* New York: HarperCollins, 2012.

51

Christensen, Clayton M., Michael B. Horn, and Curtis W. Johnson. *Disrupting Class: How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns*. New York: McGraw-Hill, 2008.

52

Нам известны по меньшей мере пять авторов, опубликовавших книги под названием «Спрятанное на виду». Среди них Йен Чипчейз и Саймон Штайнхардт, Эрих Йоахимшталер, Эндрю Томас и Питер Уоллисон. Мы благодарим их и, конечно же, других этой замечательной фразой, которую мы бессовестно позаимствовали для настоящей главы.

53

Christensen, Clayton M., Jerome H. Grossman, and Jason Hwang. *The Innovator's Prescription: A Disruptive Solution for Health Care*. New York: McGraw-Hill Education, 2009.