



[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

JEFF GOTHELF I JOSH SEIDEN

SENSE AND RESPOND

**HOW SUCCESSFUL
ORGANIZATIONS LISTEN TO
CUSTOMERS AND CREATE NEW
PRODUCTS CONTINUOUSLY**

БЛАГОДАРНОСТЬ

Мы никогда не смогли бы написать эту книгу без великолепной поддержки наших друзей, семей, сотрудников, коллег и отраслевых экспертов. Мы признательны за поддержку и хотели бы выразить благодарность некоторым людям персонально.

Во-первых, спасибо нашему редактору из Harvard Business Review Press Джону Кихоу, а также его прекрасной команде, которая нам очень помогала. Хотелось бы отметить особой благодарностью Стефани Финкса, которая нашла время создать красивую обложку, несмотря на наличие двух клиентов-дизайнеров. Также спасибо нашему агенту Эсмонду Хермсвортту за то, что связал нас с Гарвардом. Мы очень благодарны Брюсу Векслеру за помощь в подготовке предложения, что в итоге познакомило нас с Эсмондом и Джоном. Также спасибо Стивену Пэрри за то, что любезно поделился с нами знаниями о заголовках книг.

Мы не можем не поблагодарить наших коллег и соратников из Neo, у которых мы многому научились. Вас больше сотни, так что мы сожалеем, что не можем поблагодарить всех поименно. Но мы, правда, любим и ценим вас.

На финишной прямой нам очень помогли великодушные читатели рукописи. Гифф Констебль и Лейн Голдстоун были

жесткими, но честными. Виктория Олсен была особенно критичной в конце игры.

Наши коллеги облегчили наш извилистый путь вдохновением и поддержкой: Билл Скотт, Эрик Райс, Джейфф Петтон, Бэрри О'Рейли, Джонатан Бертфилд, Дэвид Блэнд и Джоно Малланик.

Мы выражаем особую признательность людям, работающим на передовой, которые щедро делились своим временем и знаниями в процессе нашего исследования и таким образом помогли понять, что на самом деле сегодня происходит внутри организаций. Спасибо Нилу Уильямсу, Дэну Норту, Соне Кресоевич, Дэну Смиту, Йену Мьюру, Ребекке Хендри, Лизе Рейхельт, Эм-Джею Броадбенту, Биллу ДеРуше, Дэйву Кронину, Дэну Харрельсону, Грегу Петроффу, Брюсу Маккарти, Матиасу Кивиниеми, Фреду Сантарпия, Нику Роквеллу, Инес Браво, Коринн Майяс, Стивену Орбану, Скоуту Аддису, Мишель Теппер, Дэну Райану, Арпану Поддугури, Тому Гриффитсу, Марвину Лэнгу, Нейтану Коу, Тони Коллинс, Крису Келли, Марку Чемберлейну, Эмили Калп, Брендану Маршу, Джез Хамбл, Мелиссе Перри, Алетеи Ханнеман, Мэттью Хайто, Кристен Тети, Лиз Хамбург, Кевину Хири, Дэвиду Файну, Дагни Прието, Хендику Клейнсмьеду и Карен Паскоу.

И, наконец, спасибо нашим семьям за то, что терпели все это днями, ночами, хотя мы клялись, что наша предыдущая книга будет последней. Кэрри, Грейс и Софи, вновь ваши терпение и поддержка воплотили книгу в жизнь. Вики, Наоми и Аманда, вы лучшие.

ОГЛАВЛЕНИЕ

БЛАГОДАРНОСТЬ	5
ВСТУПЛЕНИЕ	
ДВУСТОРОННИЙ РАЗГОВОР С РЫНКОМ.....	9
ЧАСТЬ ПЕРВАЯ	
МОДЕЛЬ «ПОЧУВСТВОВАТЬ И ОТРЕАГИРОВАТЬ».....	25
ГЛАВА 1	
НЕПРЕРЫВНАЯ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ	27
ГЛАВА 2	
ПОЧУВСТВОВАТЬ И ОТРЕАГИРОВАТЬ.....	56
ГЛАВА 3	
ПОЧЕМУ КОМПАНИИ СОПРОТИВЛЯЮТСЯ.....	83
ГЛАВА 4	
ВЫ В БИЗНЕСЕ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ	103
ЧАСТЬ ВТОРАЯ	
РУКОВОДСТВО ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ	
ПОДХОДА «ПОЧУВСТВОВАТЬ И ОТРЕАГИРОВАТЬ».....	139
ГЛАВА 5	
ПЛАН ИЗМЕНЕНИЙ И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ	141
ГЛАВА 6	
ОРГАНИЗАЦИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА	177
ГЛАВА 7	
НЕПРЕРЫВНОЕ ВСЕ.....	210
ГЛАВА 8	
ФОРМИРОВАНИЕ КУЛЬТУРЫ НЕПРЕРЫВНОГО ОБУЧЕНИЯ	233
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	262
ПРИМЕЧАНИЯ	268
АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ	279

ВСТУПЛЕНИЕ

ДВУСТОРОННИЙ РАЗГОВОР С РЫНКОМ

В 1975 году изобретатель по имени Стивен Сассон, работавший в лаборатории компании Eastman Kodak, создал первую цифровую камеру. Это был громоздкий аппарат, но у Сассона было ясное представление о том, каким он должен стать. Стивен предвидел потенциал изобретения: он убеждал начальство в том, что через 15-20 лет эта технология будет способна конкурировать с кинопроизводством. Однако вряд ли можно винить руководителей за их скептицизм: для того чтобы эта штуковина работала, нужно было ленточное устройство, и требовалось почти 30 секунд, чтобы получить крошечное черно-белое изображение низкого качества. Но Сассон и его коллеги из Kodak не сдавались. Собственно, к 1989 году они создали коммерчески жизнеспособную цифровую камеру. Только руководители Kodak никогда не поддерживали это начинание. В последующие годы стала развиваться эпоха цветной фотографии, однако Kodak отказывался действовать (или просто не мог). К 2004 году продажи цифровых камер обогнали продажи пленочных камер. Kodak объявил о банкротстве в 2012 году¹.

Легко рассматривать эту историю с точки зрения неготовности к инновациям, и, конечно, отчасти это правда. Уроки книги «Дilemma инноватора» (скорее всего, речь о книге «Дilemma инноватора» Клейтона М. Кристенсена, изд-

ВСТУПЛЕНИЕ

во «Альпина Бизнес Букс», М. 2004 г. — ред.) проявляются в этой истории очевидно: бизнес-лидеры зачастую не реагируют на угрозы от развития технологий, пока не становится слишком поздно.

Однако было бы ошибкой полагать, что эта история касается исключительно инноваций. Речь идет о гораздо большем. Теперь мы все признаем, что цифровые технологии в своих многочисленных формах разрушают традиционный бизнес. И мы, как лидеры, должны задать себе вопрос, что мы собираемся с этим делать? Иначе говоря, мы ощущаем угрозу. И теперь перед нами стоит новый вызов: как мы должны реагировать?

Сеть книжных магазинов Borders определенно почувствовала угрозу. К 2006 году Amazon.com обогнал ее в продажах². Крупный традиционный ритейлер изо всех сил пытался принять ответные меры. Borders столкнулся с рядом проблем. Их стратегии гипермаркета, предлагавшего непревзойденный выбор книг и музыки покупателям в 1990-х годах, уже было недостаточно для того, чтобы оставаться впереди своих конкурентов: интернет-ритейлеры могли предложить практически любую печатную книгу в мире, без необходимости обладать при этом гигантскими магазинами. Если раньше магазинный ассортимент был его конкурентным преимуществом, то теперь стало не так. Borders нужно было найти что-то другое. Возможно, это отставание можно компенсировать созданием надежного онлайн-бизнеса? Тем не менее их ответ на угрозу со стороны интернет-продаж кажется, если оглянуться назад, явно обреченной на провал стратегией. С 2001 по 2008 годы Borders передавала свой интернет-бизнес на аутсорсинг компании Amazon.

Наращивая влияние на рынок, Amazon выпустил свою первую электронную книгу Kindle в ноябре 2007 года. Этот

гаджет, ставший хитом с первого дня своего запуска, открыл новый фронт в войне с физическими книжными магазинами. Теперь это была не просто битва между физическим и интернет-ритейлером. Потребители получили возможность загружать книги прямо на свои портативные устройства. Два года спустя Apple запустил iPad одновременно с собственным книжным онлайн-магазином. В 2010 году Barnes & Noble во-плотили в жизнь свой товар — электронную книгу NOOK. Позже в том же году Borders объявила о партнерстве с Kobo, канадским стартапом, который недавно внедрился в мир электронных книг. Но этого оказалось слишком мало, и было уже слишком поздно. В 2011 году Borders сообщила о закрытии своего магазина навсегда.

Похоже, что Borders не отрицала необходимости отреагировать на цифровую угрозу. В отличие от Kodak, она все-таки предприняла ответные меры. Однако Borders так и не смогла охватить и интегрировать цифровые возможности, а также соответствующие им методы работы. Иными словами, она просто выбрала неправильную тактику.

Только самый упрямый лидер проигнорировал бы угрозу, исходящую от развития цифровых технологий. Мы воспринимаем как прописную истину, что цифровые технологии обосновались на рынке. Они (к лучшему или к худшему) изменили как наш мир, так и мир бизнеса. Цифровые технологии вывели из него влиятельных лидеров и породили новое поколение могущественных компаний.

Также изменилась экономика. Дело не только в технологиях. Если конкретнее, появились новые вещи, которые с помощью этих технологий теперь доступны людям. Теперь люди обладают прекрасными новыми возможностями для общения друг с другом, а также с организациями, обслуживающими их интересы. Люди могут отправлять сообщения друзьям, групп-

ВСТУПЛЕНИЕ

пам и незнакомцам по всему миру. Они могут поделиться своим мнением по поводу какого-либо товара, разместив свой отзыв в интернете. Организации, удовлетворяющие потребности этих людей, также могут воспользоваться этими обширными каналами связи. Они практически сразу могут оценить вос требованность своих товаров в интернете. Какие из них про даются? Что о них говорят люди? Какие функции работают? Какие не работают?

Продвинутые компании пользуются этими новыми возможностями. Они постоянно обкатывают новые продукты на рынке, тестируют и быстро корректируют их, опираясь на полученную информацию. В середине 2000-х годов испанский ритейлер Zara стал хорошо известен за счет своего так называемого оперативного модного подхода, который стал возможен благодаря цифровым технологиям. Zara выпускает до десяти тысяч моделей в год, многие из которых остаются актуальными совсем непродолжительное время. Они выпускают модели небольшими партиями и, определив, какие из них актуальны, быстро связываются с дизайнерскими центрами и корректируют заказ с учетом новой информации. Покупатели могут и не знать о том, что они своими кошельками предоставляют обратную связь, но компания черпает из этой информации свою жизненную силу³.

В цифровом мире Google стал главным поисковиком отчасти потому, что постоянно экспериментировал с целью оптимизации своего сервиса. Некоторые эксперты подсчитали, что Google способен проводить более 30 тысяч экспериментов в год, чтобы улучшить свой продукт. Если вы пользовались когда-нибудь Google (да кто же нет?), то, скорее всего, и вы участвовали во многих из этих экспериментов⁴.

В историях о Zara и Google есть связующее звено: компании вовлечены в то, что мы называем *двусторонним разгово ром с рынком*. Компании, которые раньше опирались лишь на

ДВУСТОРОННИЙ РАЗГОВОР С РЫНКОМ

показатели среднегодового темпа роста, теперь могут пробовать что-то новое, учиться посредством взаимодействий с клиентами и быстро корректировать свои планы. В ответ клиенты получают новые предложения от компаний, голосуют за них своими кошельками и выражают свое отношение в отзывах, публикуемых в твитах, на Facebook или в YouTube-видеороликах. Все это происходит невероятно быстро. А скорость и широкохватность этого разговора оказывает основополагающее влияние на бизнес-стратегии компаний, политику органов управления и других учреждений: они должны изменить свой способ реагирования на рынок или повторить путь Kodak, Borders и многих других.

В этой книге мы говорим о цифровых технологиях, но сама технология (программный продукт) — это просто инструмент для ведения двустороннего разговора с рынком, новый способ функционирования в мире. Настоящая тема данной книги — исследовать, как должен измениться менеджмент компаний, чтобы уметь использовать этот диалог.

Проблема, с которой сталкиваются многие из нас, заключается в том, что большинство наших методов управления были созданы в те времена, когда двустороннего разговора еще не существовало. Наши инструменты управления были построены на совершенно другом рабочем процессе — процессе промышленной экономики прошлого века. Операции в эпоху производства были более медленными и предсказуемыми. Они поощряли стиль руководства, основанный на планировании, обсуждении и конфиденциальности. Такой способ управления затруднял изменение планов в середине цикла, но в то время в этом не было особой необходимости. Было достаточно внесения ежегодных корректировок.

Теперь подобный подход не отвечает вызовам действительности. Представьте себе веб-сайт, который обновляется

ВСТУПЛЕНИЕ

только раз в год — это абсурд. Когда ваши покупатели могут получать новую версию вашего товара каждый день, зачем вам ждать год, если вы способны отреагировать на обратную связь прямо сейчас? Зачем им терпеть? Теперь представьте, что этот сценарий распространяется на всех ваших покупателей, партнеров и сотрудников — на всех участников экономики. Это относится и к программному обеспечению и стратегии, используемым для функционирования вашего бизнеса, канала поставок и дистрибуции. Именно с такой ситуацией мы имеем дело. Все чаще в отношениях с нашими партнерами преобладает двусторонний разговор, свойственный эпохе цифровых технологий. Перед лицом этого нового процесса и новых ожиданий, наших систем управления — созданных для промышленной экономики прошлого века — категорически недостаточно. Они ведут к провалу. Они нуждаются в перезагрузке.

ДВУСТОРОННИЙ РАЗГОВОР ПОДРАЗУМЕВАЕТ ИЗМЕНЕНИЕ ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ

Зачастую нам не удается провести фундаментальную переоценку того, как мы в целом управляем своим бизнесом в эпоху цифровых технологий. Стандартные меры реагирования в рамках существующих организаций заключаются в использовании в области информационных технологий (ИТ) потенциала аутсорсинга.

Этот устаревший подход показывает не только то, как мы относимся к технологиям, но и то, как мы представляем себе и структурируем наши организации — применяем традиционный опыт, унаследованный от самых успешных инноваций

ДВУСТОРОННИЙ РАЗГОВОР С РЫНКОМ

прошлого столетия: принципов сборочного конвейера Генри Форда, научного менеджмента Тейлора и технологических моделей предприятий того времени. Использование этого наследия функциональной сегрегации во имя эффективности имеет смысл в определенных контекстах, но, к сожалению, не работает в цифровой реальности. Сложность программных систем, сложность прогнозирования того, что необходимо рынку, темпы изменения внутри самого рынка — все это уменьшает эффективность использования автономных подходов.

Когда Borders передала свой книжный магазин компании Amazon, она не просто уступила свой канал конкуренту. Она лишила себя важной возможности вести двусторонний разговор с новым сегментом клиентов, взаимодействовать с их новым типом поведения, узнавать о том, что они хотят, и о том, как обслуживать этих клиентов в интернете. Неважно, что в 2001 году Borders не знала, как нужно управлять бизнесом в интернете. В то время почти никто об этом не знал. Согласитесь, что и Amazon в том числе. Но в период с 2001 по 2008 годы Borders — за свой, практически, счет, а также вследствие фактической передачи своих покупателей — предоставила компании Amazon возможность получить знания о том, как победить в этой игре. А все потому, что Borders позволила Amazon участвовать вместо себя в половине разговора, в ходе которого ей следовало бы общаться напрямую со своими покупателями.

Новая стратегия, формирующаяся благодаря технологической индустрии, дает нам возможность интегрировать этот двусторонний разговор в самую суть наших компаний. Давайте рассмотрим эту стратегию и поразмышляем о том, почему она так важна для нас.