

БЕРЕЖЛИВЫЕ ИННОВАЦИИ

Технологии умных затрат

FRUGAL INNOVATION

How to do more with less

Navi Radjou and Jaideep Prabhu

НАВИ РАДЖУ
ДЖАЙДИП ПРАБХУ

Бережливые инновации

Технологии умных затрат



Издательство «Олимп-Бизнес»
Москва, 2018

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Оглавление

Предисловие научного редактора	9
Предисловие	15
Введение	19
 Глава 1 Бережливые инновации: стратегия прорывного роста	25
Подъем ресурсосберегающей экономики	31
Чем проще, тем лучше	43
Неожиданные конкуренты	49
Заключение	52
 Глава 2 Принцип 1: активное итерационное взаимодействие с клиентами	53
Дорогостоящая и громоздкая модель исследований и разработок	57
Гибкая, рыночно-ориентированная модель исследований и разработок	65
Тыловая поддержка инноваций: адаптивность исполнения	75
Рекомендации корпоративному руководству	77
Кейс 1 SNCF: высокоскоростная инновация	88
Заключение	91
 Глава 3 Принцип 2: гибкое использование производственных мощностей и ресурсов	92
Подъем ресурсосберегающего промышленного производства ...	96
Оптимизация цепей поставок, производства и сбыта	109
Революция в сфере услуг	118

Бережливые организационные структуры.....	123
Рекомендации корпоративному руководству.....	126
Кейс 2 Saatchi & Saatchi + Duke: адаптивная реклама.....	136
Заключение	138
Глава 4 Принцип 3: разработка ресурсосберегающих и экологических решений	139
Экологичность — не дань моде, а жизненная необходимость.....	146
Подъем экономики замкнутого цикла.....	151
Через совместное потребление — к распределенной экономике	158
От циклической экономики к спиральной	162
Рекомендации корпоративному руководству.....	167
Кейс 3 Unilever: экологичные решения и социальная ответственность бизнеса	173
Заключение	178
Глава 5 Принцип 4: формирование поведения потребителей	180
Три противоречия современной модели потребления.....	184
Моделирование поведения в области энергопотребления	193
Забота каждого о собственном здоровье как основа здравоохранения	198
Перевод образования на социально-сетевые платформы	203
Помощь потребителям в избавлении от вредных финансовых привычек	207
Рекомендации корпоративному руководству.....	210
Кейс 4 Банк Simple: формирование финансового поведения клиентов	223
Заключение	224
Глава 6 Принцип 5: творческое сотрудничество с потребителями	226
Будущее — за продуктивными потребителями.....	230
Вытеснение вертикальных экономических связей горизонтальными	237

Усиление роли потребителей и вовлечение их в творческий процесс.	248
Привнесение ролевого разнообразия в функции потребителей.	255
Кейс 5 Giffgaff: мобильная сеть под вашим управлением.	260
Заключение.	262
Глава 7 Принцип 6: дружественные связи со сторонниками инноваций.	263
Открытое сотрудничество как веление времени.	269
Шесть направлений открытого сотрудничества.	273
Правильный подход к налаживанию открытого сотрудничества.	293
Кейс 6 Ассор: открытое сотрудничество без оговорок.	301
Заключение.	307
Глава 8 Воспитание культуры бережливости.	308
Эволюционный характер изменений.	309
«Что»: четкое, акцентированное и динамичное целеполагание.	311
«Как»: принятие на вооружение прорывных моделей бизнеса и мышления.	328
«Зачем»: фундамент управления изменениями.	350
Кейс 7 Aetna: стратегия бережливого здравоохранения.	359
Заключение.	367
Глава 9 Выводы.	369
Благодарности.	375
Об авторах.	377
Примечания.	379
Источники.	387
Указатель.	388

Предисловие научного редактора

«Бережливые инновации». По-моему, это новое слово в море книг по бережливому мышлению. Новое не только по смыслу, но и по содержанию и свежему взгляду на понятие бережливости. И даже по названию. Мы уже привыкли к «тощему» LEAN. А авторы применили FRUGAL. Его основное значение в английском языке — именно «бережливость» и «экономичность».

Мы хорошо знаем принципы бережливого производства, которые сформулировал Джеймс Вумек, один из ведущих мировых гуру: определите ценность для потребителя, определите поток создания ценности, организуйте поток, дайте возможность потребителю вытягивать ценность, совершенствуйте. Ключевым из этих пяти принципов является определение ценности для потребителя и создание именно этой ценности. Однако в огромном море литературы по бережливому производству явно недостаточно раскрыты подходы к тому, как же эту ценность определить и создать, чтобы она была нужна реальному потребителю и стала для него привлекательной.

Почти все авторы уводят нас в бережливое **производство**, то есть уже в реализацию того, что мы определили и бережливо делаем для нашего потребителя, которого толком-то и не знаем.

Поэтому слишком часто ошибаемся. Или ориентируемся на ту группу потребителей, которая нам хорошо известна. При этом не обращаем внимания на огромный слой населения планеты, который тоже хочет пользоваться сегодня, а не когда станет богаче, теми благами цивилизации, которыми уже давно пользуются народы развитых стран. Да и в развитых странах — очень заметное расслоение населения по уровню доходов и доступности производимой продукции.

А этот небогатый слой населения составляет больше половины населения планеты не только в развивающихся, но и развитых странах. И эти люди тоже хотят недорогих, но качественных товаров, продуктов питания, чистой воды и воздуха. Доступа к финансовым, информационным, медицинским услугам, образованию, туризму и транспорту и т. д.

И бережливые инновации сегодня становятся как никогда кстати. Следует понять и принять, что нужно делать для небогатых людей недорогие вещи, максимально снижать стоимость не в ущерб качеству и набору характеристик, удовлетворяющих потребителей. Расширить круг пользователей, расширить географию; дать возможность молодежи купить и автомобиль, и бытовую технику, и все модные электронные девайсы, возможность путешествовать и активно отдыхать, когда их доходы еще не столь значительны.

При этом обязательно нужно учитывать как ограниченность и истощаемость природных ресурсов, так и влияние человеческой деятельности на экологию.

Нужно научиться делать «больше и лучше с меньшими затратами». И это вызов! Делать высококачественные товары быстро, дешево и сердито — этому нужно учиться! И авторы показывают, где взять такой опыт — у развивающихся стран! Именно там действуют принципы, которые на языке хинди называются «джугаад» — хитроумная выдумка или импровизация. «Голь на выдумки хитра» — наш российский аналог. Сделать автомобиль, который стоит 2,5–3 тыс. долларов; программный продукт, облегчающий жизнь и управляемый одним нажатием кнопки; холодильник, работающий без электроэнергии! Возможно ли это?

Яркий тому пример — сравнительно недавняя история создания автомобиля Logan фирмы Renault. В 1999 году руководитель Renault Луи Швейцер увидел, что в России идут нарасхват морально и физически устаревшие «жигули», безопасность которых к тому же не идет ни в какое сравнение с современными автомобилями, а достойные автомобили Renault не пользуются спросом. И Швейцер поставил своим конструкторам невероятную задачу — сделать современный, надежный, комфортабельный автомобиль стоимостью 5 тыс. евро.

Разработчики Renault, как и их коллеги из других автомобильных компаний, не испытывали дефицита ресурсов для проектирования — и людских, и информационных, и технических, и финансовых. И всегда руководствовались принципом «чем больше, тем лучше», что приводило к разработке «навороченных» авто, перегруженных опциями и техническими решениями, которые с точки зрения потребителей можно отнести к инженерным излишествам. Эти излишества усложняли машины, удорожали проектирование, производство и обслуживание, ограничивали круг потенциальных покупателей. Такова была безальтернативная производственная норма.

Каким же образом была решена поставленная задача? К разработке новой модели подключили конструкторов из румынской Dacia, которую к тому времени приобрела компания Renault. Специалисты из развивающихся стран или из стран с переходной экономикой всегда испытывают дефицит ресурсов, и им приходится находить экономичные решения, ориентируясь не на потребителей среднего класса, а на достаточно ограниченных в средствах жителей своих стран. И такая команда из опытных, хорошо информационно и технически оснащенных разработчиков Renault и креативных, изворотливых румынских проектировщиков создала Logan. Автомобиль, который имеет в два раза меньше деталей, дорогостоящей электроники, дешевле в изготовлении, — и при этом он надежный, комфортабельный, современный, вместительный и стоит 5 тыс. евро.

Автомобиль имел успех не только в России, Румынии и других странах Восточной Европы, Среднего и Ближнего Востока, для которых он предназначался, но вызвал огромный интерес и спрос в избалованных престижными автомобилями зажиточных европейских странах — Германии, Франции, Англии. Сегодня, несмотря на то что Logan — дешевый автомобиль, он приносит Renault более 40% дохода!

Успех Logan подвиг Renault обратить свой взгляд на развивающиеся рынки, в первую очередь на Индию, Китай, Бразилию. Созданный в Индии центр автопроектирования сделал следующий шаг и выпустил автомобиль ценой 2,5–3 тыс. долларов.

Но этот пример не единственный, и книга изобилует фактами и случаями из практики других компаний, больших и малых, — как

они подходят к ресурсосбережению, снижению трудозатрат, энергоемкости и капиталоемкости, сокращению времени и влияния на экологию.

Развивая концепцию бережливого мышления, авторы сформировали свои шесть принципов бережливых инноваций:

Активное итерационное взаимодействие с клиентами. Чтобы понять, что нужно реальному конкретному потребителю, необходимо выйти из отделов НИОКР, не имеющих представления о реальных потребностях людей, и «пойти в народ». Познакомиться с их настоящими проблемами, понаблюдать за их поведением и предложить проекты актуальных для них продуктов. Потом получить обратную связь, доработать, усовершенствовать, еще раз вынести на суд потребителя. И так до тех пор, пока потребитель не подтвердит, что получается именно то изделие, которое он хочет.

Гибкое использование производственных мощностей и ресурсов. Следует не просто делать миллионными тиражами однотипную продукцию, а переходить на позаказное исполнение и производство продукции по спецификациям потребителя. Требовательность покупателя растет и будет расти дальше. И нужно перестроить свою деятельность таким образом, чтобы максимально эффективно использовать имеющиеся ресурсы для удовлетворения спроса на индивидуализированные продукты и услуги, доступные «здесь и сейчас», при этом максимально экономя и водо- и энергоресурсы, материалы, трудозатраты, а также время — свое и клиента.

Выработка ресурсосберегающих и экологических решений. В силу ограниченности мировых природных ресурсов и вследствие увеличивающегося негативного влияния деятельности человека на экологию как никогда актуальными становятся принципы экономики замкнутого цикла, безотходного производства и многократного повторного использования материалов.

Формирование поведения потребителей. Недостаточно, чтобы производители сами бережливо относились к ресурсам и природе, — им нужно научиться влиять на потребителей, заставляя изменять поведение и привычки: например, реже садиться за руль, а водить аккуратнее; меньше тратить моющих средств или электроэнергии, — и даже

получать удовлетворение от осознания, что их поведение помогает сохранить природу.

Творческое сотрудничество с потребителями. Производители должны искать оригинальные подходы к тому, как превратить пассивных потребителей-индивидуалистов в активных членов сообществ «продуктивных потребителей», для которых естественно участвовать в коллективном проектировании, в создании собственных продуктов и услуг, — и одновременно готовых к совместному потреблению.

Дружественные связи с другими сторонниками инноваций. Необходимо выявлять более широкие возможности применения бережливых идей и получения бережливого эффекта за счет широкого сотрудничества с разнообразными сторонними партнерами (в том числе поставщиками, университетами, инвесторами и стартапами).

Но все эти принципы не заработают, если инновационное бережливое мышление не станет самой сутью бизнеса и не сменит традиционные парадигмы, которыми живет сегодня подавляющее большинство производителей продукции и услуг. Без изменения корпоративной культуры отношения к потребителю, без нацеленности на удовлетворение его реальных потребностей, без изменения отношения к природным ресурсам и экологии трудно будет добиваться успеха на рынке и устойчивого развития своего бизнеса.

В заключительном разделе книги вы найдете ответы на вопросы: как изменить мышление и корпоративную культуру? Каким образом следует перестроить бизнес?

Авторы приводят множество примеров того, как опора на инновационность в сочетании с бережливостью позволила многим компаниям уже сегодня добиться впечатляющих конкурентных преимуществ.

Наконец, книга содержит массу готовых идей и решений для активных людей, стремящихся к расширению и повышению эффективности своего бизнеса или ищущих свое место в этом непостоянном, непредсказуемом, сложном и неоднозначном мире.

Эту книгу авторы Нави Раджу и Джайдип Прабху посвятили «всем бережливым новаторам, ежедневно работающим над улучшением нашего мира».

Прочитав ее, вы получите мощный заряд энергии для того, чтобы встать на этот путь и, вооружившись инновационными идеями, включиться в бережливое движение, делая свою жизнь интереснее, а миллионы людей — богаче и счастливее за счет улучшения качества их жизни.

*Ведущий тренер-консультант Группы компаний «Оргпром»,
ведущий аудитор Европейского общества по качеству EOQ,
ведущий аудитор Немецкого общества
по сертификации систем менеджмента DQS
Валерий Николаевич Трошин*

Предисловие

В мире, все чаще характеризуемом как VUCA (от английских слов *volatile, uncertain, complex, ambiguous*) — непостоянном, непредсказуемом, сложном и неоднозначном, — крайне мало какой-либо определенности. Но существует все же одно явление, в неизменности которого мы можем практически не сомневаться: ненасытный спрос на все более качественную продукцию будет расти, в то время как доступность ресурсов, необходимых для удовлетворения этого спроса, останется ограниченной.

Стремление разрешить этот очевидный конфликт быстро становится одним из величайших бизнес-вызовов нашей эпохи. Принцип делать больше при меньших затратах — уже не просто краткосрочный ответ на сложные экономические условия. Он должен стать сущностью долгосрочной бизнес-стратегии. У компаний, которые осознают и примут эту новую реальность, есть шанс на успех. Компании, которые продолжают прятать голову в песок, обречены на провал.

Однако осознание новой экономической реальности и готовность эффективно действовать в сложившихся условиях — разные вещи. Именно здесь может оказаться полезна книга Нави Раджу и Джайдипа Прабху. В ней показано как — и почему — концепция бережливых инноваций постепенно превратилась из лозунга, популярного в бизнес-школах, в приоритет деятельности руководителей компаний. Основанная на ряде исследований, книга представляет неопровержимые доказательства того, почему «эпоха экономии» может стать «возрастом возможностей» для тех, кто готов подходить к инновациям принципиально новым образом.

Авторы начинают с пояснения того, чего хотят люди. Во-первых, это качество. Люди не готовы поступаться вкусовыми предпочтениями или обходиться без специфических характеристик у приобретаемого товара: ситуация, приводящая к вынужденной покупке альтернативного или замещающего товара, есть дорогостоящая ошибка, которую они не захотят совершить дважды.

Во-вторых, ценность. Запрос на ценность больше, чем когда-либо, но это, как показывают авторы, не обязательно предполагает низкую стоимость. Люди скорее готовы платить за те инновации, которые добавляют ценность, нежели за те, что ее создают. Например, в условиях высокой рыночной конкуренции и жесткой экономии вывод на рынок нового премиального бульона-желе, возможно, был не самым разумным решением. Но так как оно совпало с периодом, когда люди стали меньше ходить в рестораны и чаще питаться дома, то спрос на высококачественные полуфабрикаты, которые позволяют людям легко и быстро готовить дома, вырос. В результате бульоны Knorr Stock Pots сегодня представлены на 36 рынках, а их продажи растут в пять раз быстрее всего рынка бульонов.

В-третьих, цель. Все чаще люди ожидают, что компании используют свои инновационные способности в целях преодоления крупнейших вызовов, спровоцированных социальной интеграцией и развитием нашей цивилизации. Бизнес больше не может оставаться в стороне. У него есть определенные обязательства и — как показывают нам Раджу и Прабху — очевидная возможность использовать свой новаторский потенциал для разработки необходимых решений. Эта мысль положена в основу корпоративного плана устойчивого развития и программы действий компании Unilever. Это общий подход к определению цепочки создания ценности, как подчеркивается в кейсе Unilever (см. с. 173–178), но он находит резонанс и у таких брендов, как Dove, Lifebuoy, Domestos, Knorr, Signal и многих других, наполненных сильной социальной миссией и глубоким чувством цели. Чтобы соответствовать растущим требованиям людей к качеству, ценности и цели, компаниям недостаточно просто делать больше при меньших затратах: они должны научиться делать *лучше*.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Возможно, самая ценная идея данной книги — это осознание того, что мы живем не просто в VUCA-мире, но в мире, в котором кардинальным образом меняются традиционные представления. Традиционная модель западного бизнеса нуждается в пересмотре. Бедность и сегодня характерна для многих стран Европы. Вот почему мы вынуждены применять на европейских рынках те принципы бережливых инноваций, которые были использованы при разработке доступных товаров в ключевых ценовых категориях для развивающихся и зарождающихся рынков. В Испании, например, брендовое моющее средство Surf продается в пакетах, рассчитанных всего на пять стирок, а в Греции наш майонез можно приобрести как в небольших пакетах, так и в больших банках. В конечном счете (как подчеркивают авторы), комбинируя бережливую изобретательность развивающихся стран с передовыми возможностями НИОКР в развитых экономиках, компании могут создавать высококачественные продукты и услуги, которые будут доступными, надежными и выгодными для человечества в целом. Эта книга является дорожной картой для всех, кто хочет сориентироваться в современном мире.

Бережливые инновации — это идея, время которой пришло.

Пол Полман, генеральный директор компании Unilever

*Всем бережливым новаторам,
каждодневно работающим над улучшением нашего мира,
посвящается*

Введение

К бережливым (или ресурсосберегающим) инновациям относится все, что позволяет добиваться большего меньшим, то есть создавать значительно бóльшую коммерческую и социальную ценность при одновременном снижении ресурсоемкости, энергоемкости и капиталоемкости производства, а также временных затрат. В «эпоху истощения ресурсов» западные компании сталкиваются с нарастающим давлением со стороны знающих цену деньгам и экологически сознательных потребителей, своих работников и органов государственного надзора, которые настойчиво требуют от производителей доступных по цене, экологически чистых и высококачественных продуктов. Именно поэтому бережливые инновации становятся ключевой составляющей современной стратегии развития бизнеса. Однако бережливые инновации — это нечто большее, чем просто новая бизнес-стратегия: это еще и особый склад ума, усматривающего в требованиях экономии дефицитных ресурсов новые возможности, а не тягостную повинность.

В апреле 2012 года была опубликована наша книга «Инновации в стиле джугаад», ставшая результатом четырехлетних исследований. Она приоткрыла для читателей «внутреннюю кухню» инновационных лабораторий развивающихся стран, таких как Индия, Китай, Бразилия и Кения, наглядно продемонстрировав народные корни изобретательно-бережливого склада ума. (Слово «джугаад» на языке хинди означает хитроумную придумку или импровизированное решение.) В книге показано, как изобретательные предприниматели и фирмы в бедных ресурсами развивающихся странах находят невероятные по экономичности технические решения: холодильник, работающий без электричества; велосипед, ускоряющийся за счет

дорожных ухабов; мобильное приложение для отправки и получения небанковских денежных переводов.

Со времени публикации книги «Инновации в стиле джугаад» в странах с развитой экономикой произошел настоящий взрыв интереса к ресурсосберегающим новшествам. Руководители корпораций и политики в США, Японии и странах Европы сегодня жаждут научиться добиваться большего при меньших затратах. Это похвальное стремление приводит их к фундаментальному переосмыслению своей работы по организации производства и сбыта продуктов и услуг, взаимодействия с потребителями и гражданами для создания большей ценности и для себя, и для общества при одновременном решении задач охраны окружающей среды.

В книге описаны лучшие из выявленных нами примеров практического опыта пионеров бережливых инноваций в США, Японии и странах Европы, работающих в различных секторах экономики, включая промышленное производство, розничную торговлю, финансовые услуги, здравоохранение и образование. Читателей ждет глубокое погружение в мир коммерции и промышленного производства развитых стран, где уже начали пожинать первые плоды внедрения инновационных ресурсосберегающих технологий. Компании-пионеры, такие как Aetna, Fujitsu, General Electric (GE), GlaxoSmithKline (GSK), Pearson, PepsiCo, Renault–Nissan, Siemens и Unilever, делают все возможное для освоения принципов ресурсосбережения и на уровне производственно-технологических процессов, и, что еще важнее, на уровне организационной культуры и мышления.

Для выраженного роста затратной эффективности, производительности, гибкости и оперативности своей работы компаниям нужно полностью перестроить инновационные механизмы. В разных отраслях для этого потребуются решать разные задачи, которые к тому же будут варьироваться в зависимости от специфики функциональных подразделений. Но существуют шесть основополагающих принципов бережливых инноваций, в равной мере распространяющихся на все отрасли и компании. В главе 1 рассматриваются социально-экономические факторы, обуславливающие нарастающую волну бережливых инноваций в экономике развитых стран, и объясняется, как и почему

западные потребители с готовностью воспринимают идеи экономности и экологичности. В главах 2–7 детально рассмотрены шесть основополагающих принципов бережливых инноваций, а также приведены примеры их практического применения компаниями и результатов, которых они за счет этого добились. Вот эти принципы:

- **Активное итерационное взаимодействие с потребителями.** В главе 2 рассмотрен первый принцип бережливых инноваций: активное итерационное взаимодействие (АИВ) с потребителями. В отличие от обособленных от внешнего мира отделов научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), где о реальных нуждах и потребностях клиентов судят умозрительно, в меру собственных представлений, в рамках АИВ любой проект начинается с наблюдения за потребителями в их обычной жизни, после чего обсуждаются возможные варианты наиболее актуальных для них продуктов. Отобранные варианты выносятся, опять же, на суд потребителей, после чего возвращаются на доработку, — и так до тех пор, пока не будет изготовлен наиболее подходящий прототип. На практических примерах таких пионеров бережливых инноваций, как Arla Foods, Fujitsu, GE, GSK, Intuit и SNCF, показано, как отделы НИОКР и маркетинга могут совместными усилиями реализовать в своих организациях этот принцип ориентированности на клиента.
- **Гибкое использование производственных мощностей и ресурсов.** В главе 3 анализируется природа неуклонного роста требовательности покупателей и, как следствие, роста спроса на индивидуализированные продукты и услуги, доступные «здесь и сейчас». Описана тенденция к повсеместному распространению модели массового производства продукции по спецификациям заказчиков и рассказано о том, как новые инструментальные средства (например, роботизированное оборудование и 3D-принтеры) и подходы к организации работы предприятий (такие как социальное и непрерывное производство) помогают менеджерам операционных отделов и служб снабжения и сбыта с максимальной гибкостью организовать производство, логистику

и послепродажное обслуживание таким образом, чтобы как можно полнее соответствовать запросам взыскательных потребителей, удерживая при этом низкие цены. В качестве иллюстрации приводятся примеры из автомобилестроения (BMW и Volkswagen), фармацевтической промышленности (GSK и Novartis), производства стройматериалов (Cemex), безалкогольных напитков (Coca-Cola) и электроэнергетики (GDF Suez и GE). Под гибким использованием ресурсов подразумевается не только водо- и энергосбережение, экономия материалов и минимизация складских запасов, но и экономия времени как ценнейшего для любого бизнеса ресурса. На примерах рекламного агентства Saatchi & Saatchi + Duke и наукоемкого химико-технологического производства W. L. Gore рассмотрено, как компании могут получать максимальную отдачу от работников лишь за счет упрощения кадрово-организационной структуры и придания ей гибкости.

- **Разработка ресурсосберегающих и экологических решений.** В главе 4 продемонстрировано, как можно в рамках отдельно взятой компании реализовать принципы экономики замкнутого цикла и безотходного производства, спроектировав технологии и продукцию таким образом, чтобы компоненты и материалы подвергались многократной переработке. Приведены примеры Kingfisher, Levi Strauss, Method, Tarkett и Unilever, позволяющие дать глубокий анализ имеющихся в НИОКР и производственно-технологических отделах возможностей для разработки устойчивых решений, приносящих пользу и бизнесу, и окружающей среде.
- **Формирование поведения потребителей.** Опираясь на результаты новейших исследований в области психологии и экономики поведения и практического передового опыта таких организаций и институтов, как Barclays, IKEA, Академия Хана*, Nest и Progressive, в главе 5 доказано, что компании могут влиять на потребителей и заставлять их изменять поведение и привычки (например, реже садиться за руль или водить аккуратнее) и даже чувствовать себя обогащенными за счет снижения уровня потребления материальных благ. Продемонстрированы также имеющиеся у компаний

* См. главу 5. — *Примеч. ред.*

резервные возможности по укреплению лояльности потребителей и увеличению рыночной доли брендов за счет более точной подгонки рационально и экономно выстроенных продуктов и услуг под реальный образ мыслей, чувства и поведение потребителей, а также за счет грамотного позиционирования ресурсосберегающих решений и донесения их ценности до всеобщего понимания.

- **Творческое сотрудничество с потребителями.** Глава 6 дает представление о способах превращения потребителей — особенно технически грамотной молодежи нового тысячелетия (тех, кто родился между 1982 и 2004 годами) — из пассивных потребителей-индивидуалистов в активных членов сообществ «продуктивных потребителей», как занимающихся коллективным проектированием и созданием собственных продуктов и услуг, так и ориентирующихся на совместное потребление и долевую собственность. Ориентируясь на эту молодежь, отделы НИОКР и маркетинга таких компаний, как Auchan, совместно с площадками для самостоятельного технического творчества и краудсорсинга, такими как TechShop и Quirky, стимулируют коллективный творческий порыв продуктивных потребителей и ставят на службу своим компаниям их умения и изобретательность. Кроме того, крупные и известные компании типа IKEA все чаще взаимодействуют со стартапами (например, Airbnb) и перенимают у них наработки в области так называемой экономики совместного потребления товаров и услуг конечными пользователями. В этой же главе в общих чертах описаны доступные менеджерам по продажам и маркетингу методы формирования у потребителей лояльности бренду и глубокой сопричастности созданию общественно значимых ценностей.
- **Дружественные связи со сторонниками инноваций.** Сегодня даже такие компании-гиганты, как GE и Ford, делают все возможное, чтобы их научно-исследовательские и проектно-конструкторские подразделения оставались функционально стройными, гибкими и вплетенными в мировые инновационные сети. В главе 7 показано, как НИОКР и производственно-технологические отделы могут повысить эффективность разработки ресурсосберегающих продуктов, услуг и бизнес-моделей за счет широкого сотрудничества

с разнообразными сторонними партнерами (в том числе поставщиками, университетами, инвесторами и стартапами).

В главе 8 обсуждаются вопросы формирования корпоративной культуры бережливых инноваций: показано, какими методами и средствами лидеры таких компаний, как Aetna, Danone, IBM, Kingfisher, Marks & Spencer, PepsiCo, Renault–Nissan, Siemens и Unilever, сумели радикально изменить культуру своих организаций и мышление работников, целенаправленно следуя по пути реализации шести ключевых принципов бережливых инноваций. В процессе переосмысления собственной корпоративной культуры компании-первопроходцы переписывают, а иногда и полностью меняют правила работы в своих отраслях.

В главе также представлены практические рекомендации, призванные помочь топ-менеджерам оценить степень реализуемости основных принципов бережливых инноваций в своих компаниях, ранжировать их по приоритетности и наметить пути практического воплощения задуманного с целью достижения наилучших результатов. Рекомендации даются в рамках стандартной модели управления организационными изменениями, то есть в преломлении ответов на вопросы, что, как и зачем делается в процессе внедрения в компании ресурсосберегающей инновационной культуры. Наконец, в главе обсуждаются имеющиеся у руководителей функциональных подразделений – НИОКР, стратегического планирования, производственных технологий, финансов, оперативного управления, маркетинга и продаж – возможности для того, чтобы индивидуальными и коллективными усилиями воспитать в своих компаниях культуру ресурсосбережения и нацеленности на инновации.

Но прежде всего давайте поговорим о прорывном характере бережливой стратегии, проявляющемся при любой попытке ее реализации в традиционной транснациональной корпорации, привыкшей к стабильной, размеренной работе на сложившихся рынках развитых стран Запада, – и тогда мы увидим, почему и у множества других солидных компаний в ближайшие годы не останется иного выбора, кроме как присоединиться к движению за бережливость.

*Нави Раджу и Джайдип Прабху,
октябрь 2014 года*