



Виктор ТИМОХОВ

НУЖНО ЛИ ТВОРЧЕСТВО БИЗНЕСУ?

Многие в последние годы пишут о необходимости «быть неповторимыми», о том, что «на клиента нужно производить неизгладимое впечатление» и, наконец, о том, что нужно быть «беспредельно креативными».

В обществе товарного изобилия... для ваших друзей в Бангалоре, Нью-Йорке, Куала-Лумпуре, Париже, Гданьске, Токио, Сеуле, Лондоне или Сантьяго скопировать ваши рецепты – это вопрос всего нескольких недель, дней или даже часов. Чтобы оставаться неповторимыми, надо неизменно оттачивать инструменты конкурентоспособности.

Ньелл А. Нордстрем,
Йонас Риддерстралле.
«Бизнес в стиле фанк»

...Мы хотим иметь идей в два раза больше, чем в прошлом году, и выводить их на рынок в три раза быстрее, чем раньше.

Инге Тулин,
вице-президент
компании ЗМ

Закономерно – после прочтения этих заклинаний – возникают вопросы.

Первый: а так ли это нужно – быть неповторимыми и креативными?

Второй вопрос: раз нужно, то как именно? Как стать неповторимыми и креативными?

Если на первый вопрос бизнес-гуру так или иначе отвечают, то на второй вопрос ответов, кроме достаточно банальных рекомендаций, практически нет...

Первый вопрос: так ли необходимо бизнесу быть уникальным и креативным?

ЧТО В МИРЕ ПРОИСХОДИТ?

Мир меняется. Знал ли кто-нибудь сто лет назад, что такое телевизор, сотовый телефон, биг-мак, лазерное шоу, коррекция зрения,

нейлон, ядерная бомба, шариковая ручка, Интернет...

Очевидно – не знали. А ведь прошло-то всего ничего – сто лет. А чего мы не знаем из того, что будет в следующие сто лет? Наверняка еще больше, чем наши предки в 1905 году. Зато мы знаем тенденции последних десятилетий. И, вероятно, часть этих тенденций будет актуальна и в ближайшем будущем. Назовем их.

Во-первых, растет скорость изменений, происходящих в жизни человечества.

Как это проявляется в бизнесе? Продукты и идеи быстро распространяются по всему миру и практически не сдерживаются границами. Так, мобильной телефонии потребовалось пять с половиной лет, чтобы вырасти с 10 до 100 млн абонентов. А широкополосному доступу в Интернет потребовалось для этого уже только три с половиной года. Раньше компьютерный вирус вырастал в проблему мирового масштаба за два года. А теперь, по последним

данным, чтобы заразить вирусом или «тряном» новую «персоналку», подключенную к Интернету, – нужно в среднем семнадцать минут.

Тенденция понятна: жизненный цикл идей и товаров резко сокращается, уменьшаются сроки разработки и внедрения. Раньше в Audi новую модель создавали за шестьдесят месяцев, а сейчас – не более чем за пятьдесят. В других отраслях процесс происходит еще динамичнее. Так, одной из быстрорастущих европейских компаний на воплощение дизайнерского замысла и начало продаж одежды требуется всего три недели.

Вторая тенденция – информационные перегрузки.

В 2002 году человечество получило информацию, равную по объему 500 тысячам Библиотек Конгресса США.

Чрезмерное количество информации приводит к росту себестоимости продукции – сбор и переработка информации оказываются очень дорогими.

В-третьих. Информация стала важнейшей составляющей капитала.

Например, ежегодно США продают права на интеллектуальную собственность более чем на \$ 30 млрд. Это больше, чем российский нефтяной экспорт.

В то же время образование стало скоропортящимся продуктом. Уже сейчас половина знаний инженера устаревает через пять лет, а врача – через семь.

Очевидно: единственное, что постоянно в жизни – это изменения. Бизнес становится экстремальным занятием, нарастающий темп изменений требует новых подходов к ведению бизнеса. Каких именно подходов?

НУЖНЫ ИДЕИ?!

Берти Форбс¹ говорил: «Идеи – исходное сырье прогресса». В ответ скептики говорят: «У нас своих идей хватает. Это не главное!»

Не главное?

Если взглянуть на историю развития человечества, то создается устойчивое впечатление, что в большинстве своем люди решают проблемы «в лоб». Вот пример.

«...наши технологические успехи действительно весьма скромны. Трехкратное повышение урожайности зерновых в XX веке было оплачено увеличением потребления энергии в сто раз на каждую тонну зерна. Все опаснее становится обслуживающая нас инфраструктура. Произошли катастрофы на атомных станциях, надежность которых еще недавно оценивали как одну аварию в миллион лет. Число аварий на магистральных трубопроводах в России растет примерно в полтора раза каждые два года. За последние тридцать лет число природных и техногенных бедствий с большим экономическим ущербом возросло вчетверо».²

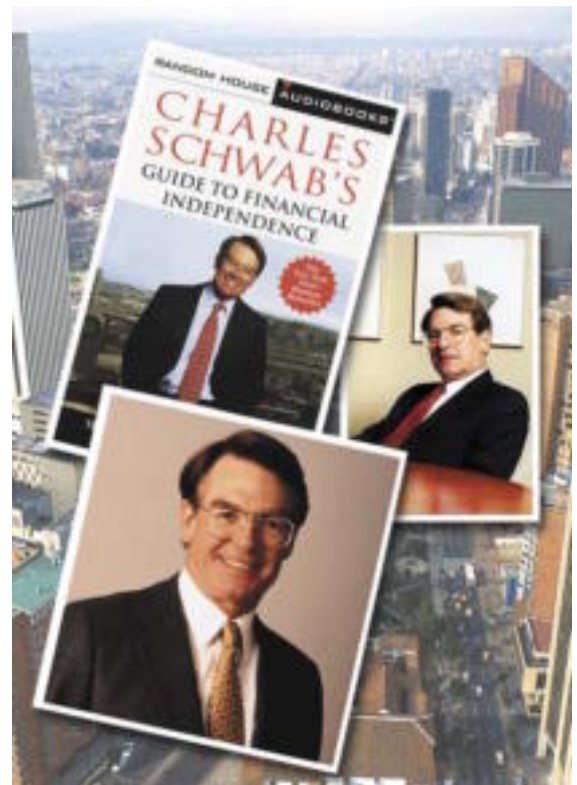
Еще пример из бизнеса.

«Прибыльность крупнейших фармацевтических компаний мира падает. Причиной этого становятся огромные затраты на разработку лекарственных препаратов... Например, после того как GlaxoSmithKline объявила о запуске «технологического конвейера», состоящего из 82 новых лекарств и 20 вакцин, на разработку которых было выделено 4,5 млрд долларов, ее акции начали дешеветь... По мнению аналитиков, модель бизнеса в фармацевтике перестала оправдывать ожидания акционеров в основном из-за идейного застоя в отрасли. Несмотря на впечатляющие результаты, достигнутые наукой в последние годы, на рынке медикаментов не произошло никакого революционного прорыва».³

Вот так: вложено 4,5 млрд долларов, а «прорыва нет!» Хочется спросить: а все-таки прогресс (о котором

все говорят) – ускоряется? Есть жесткое противоречие между нарастающим количеством и сложностью проблем и сегодняшним умением людей решать эти проблемы.

Рынок постоянно ставит новые задачи. Ошибки в их решении стоят дорого, и в первую очередь это касается лидеров. Так, в ежегодном списке «Топ 100» 2000 года остались только тридцать фирм, которые в этом списке были пятнадцать лет назад.



Один из главных активов людей, делающих новые состояния, – они мыслят иначе. Вот показательная история брокера Чарльза Шваба⁴. Он не единожды создавал в инвестиционной отрасли новые и эффективные бизнес-модели. Одна из таких успешных моделей – «коммутатор» между инвесторами и инвестиционными паевыми фондами.

Ч. Шваб изучил в начале 90-х годов XX века инвестиционный процесс с точки зрения инвесторов (частных лиц, которые вкладывали свои

¹ Берти Форбс (Bertie Charles Forbes) – журналист в сфере финансов, основатель журнала «Форбс» (Forbes Magazine).

² Малинецкий Г. Г. Новый облик нелинейной динамики // Журнал «Природа», 2001. – № 3. – С. 6.

³ Журнал «Эксперт», 2003. – № 47. – С. 52.

⁴ Чарльз Шваб (Charles Schwab) – основатель и исполнительный директор Charles Schwab & Co., которая предоставляет широкий ассортимент финансовых услуг частным инвесторам, независимым управляющим инвестициями и другим институтам.

свободные средства) и был очень удивлен. Оказалось, что для инвестора было обычной практикой распределять свои инвестиции по разным источникам, например, в четыре корзины: в лучший фонд облигаций, лучший фонд компании, индексный фонд, фонд на основании корпоративных акций. Все вроде бы хорошо. Но когда рядовой инвестор хотел перераспределить свои активы заново по указанным фондам, у него начинались проблемы: он делал звонок в фонд; ожидал, когда ему по почте придет счет; отправлял депозит в фонд; снова делал звонок о покупке. Итого – шестнадцать транзакций: четыре – чтобы продать, четыре – чтобы отправить чеки, четыре – чтобы купить, четыре – чтобы выписать чеки. И еще – 7–10 дней на этих своих деньгах инвестор не мог делать деньги. Кроме того, чтобы размещать свои деньги, инвесторы платили – до 8,5 процента от объема сделки.

Шваб делает новую бизнес-модель OneSource, в которой инвесторы-потребители делают только один телефонный звонок, получают только единственный и полный финансовый отчетный документ и не платят за эти услуги. Фантастика. Скажите, какой инвестор не захочет воспользоваться таким сервисом? Правда, возникает вопрос, а кто это «удовольствие» оплатит?

Шваб нашел ответ – взаимные фонды. Их выгода в том, чтобы при-

влекать к себе клиентов-инвесторов не через дорогостоящие маркетинговые и рекламные кампании, а более дешевым способом. И такую возможность Чарльз Шваб им предоставил. Вначале он убедил восемь фондов платить ему комиссионные за совершенную транзакцию от клиентов, пришедших от его брокерской фирмы. Все остальное – дело техники. Результат: кардинальное снижение издержек для участников инвестиционного процесса. В итоге программа OneSource произвела революцию в отрасли, а активы компании Schwab по взаимным фондам только за два года выросли с \$ 12,2 млрд до \$ 19,7 млрд.

Результаты говорят сами за себя. Но отметим, что изобретатель бизнес-модели сам нашел задачу, разрешил присущие ей противоречия между требованиями участников инвестиционной отрасли и получил при этом большую выгоду.

Для тех, кто работает на плотном устоявшемся рынке, креативные решения – практически единственный способ вырваться вперед.

Легендарные духи Youth Dew стали известны во Франции благодаря выходке парфюмера Эсти Лаудер в парижском универсаме Galeries Lafayette. На глазах у посетителей элитного магазина она разбила флакон своих новых духов и сказала, что этот аромат – продукция ее фирмы. На завтра газеты написали



о скандале, а продажи духов резко подскочили.

Компания Alfred Ritter GmbH & Co добилась лидерства благодаря идее Клары Риттер, предложившей производить шоколад (знаменитый «шоколадный квадрат»), который помещался бы в любом кармане.

Идея – вот настоящий двигатель и рекламы, и бизнеса.

ДЕМОКРАТИЗАЦИЯ ТВОРЧЕСТВА

Генри Форд хотел сделать автомобиль доступным для масс. Его миссией стала демократизация автомобиля.

Мы уже можем говорить о демократизации творчества, о том, чтобы сделать творчество доступным каждому человеку, – о навыках решения

19 – 21 апреля 2003 года в Цюрихе с большим успехом прошел Третий Европейский Конгресс ТРИЗ. Конгресс был организован на базе ETH – одного из лучших технических университетов Европы и, безусловно, самой известной инженерной школы Швейцарии.

Организаторами Конгресса также были TRIZ Centrum, MethoSys GmbH and IMES при поддержке Invention Machine Corporation и Creax.

Третий Конгресс ТРИЗ в Цюрихе был одним из самых больших собраний тризовской общественности – на него

съехались более 100 участников из 22 стран (Германия, Швейцария, Нидерланды, Южная Корея, США, Англия, Бельгия...). Участники представляли ведущие промышленные фирмы – Bosh, Siemens, Samsung Electronics, Diemler-Crysler и др., а также ряд университетов и консультационных компаний.

Доклады были разбиты по следующим категориям:

- классическая ТРИЗ;
- ТРИЗ в менеджменте;
- ТРИЗ в софтверных продуктах;
- внедрение ТРИЗ в корпорациях.

проблем. Или по-другому – о новом стиле мышления.

Правда, учтем, что Генри Форду для реализации своей цели пришлось внедрить конвейер и еще много-много чего. К тому же в то время в отрасли уже были изобретены и применялись разные станки, инструменты и т. п.

Сегодня уже ясно: творческий работник нужен экономике в массовом масштабе. Чтобы демократизировать творчество, обязательно придется разработать массовые технологии творчества, то есть технологии поиска и решения проблем. И в конечном счете – технологии воспитания творческого стиля мышления. Задача сложная, но посильная.

Второй вопрос: где найти кадры, которые «решают все»

НУЖНЫ ТАЛАНТЫ

Компаниям приходится решать сложные задачи. Неудачное решение может лишить лидерства в отрасли даже корпорацию мирового уровня. И в компаниях появилась новая должность – decision facilitator – помощник по принятию решений. Еще новые западные термины: decision-maker – человек, умеющий быстро принимать эффективные решения, и turnaround expert – эксперт по изменению деятельности компании. Именно эти творческие профессии названы Fortune самыми востребованными в начале XXI века.

Это на Западе. А в России?

Российские специалисты по развитию бизнеса высказали свое отношение к необходимым им качествам: первые два места заняли «умение принимать решения» и «стратегическое мышление». Вот на таких специалистов существует повышенный спрос. Только где же их найти?

ПЕРЕМАНИТЬ?

McKinsey & Company утверждает, что компании вступили в новую эру «войны за таланты». «Охотники

за головами» рыщут по всем бизнес-закоулкам: нельзя ли переманить талантливого менеджера, маркетолога, инженера... И чем больше рыщут, тем выше поднимается зарплата у «переманиваемого» менеджера. Да, конечно, звезды бизнеса того стоят. Но это напоминает ситуацию в европейском футболе, где покупка футболиста-звезды отбрасывает футбольный клуб за грань безубыточности. Правда, некоторые аналитики считают, что «войны за таланты» уже нет: таланты «закончились», и остается перекупать их «из всем известной колоды».

А что делать тем фирмам, которые не могут позволить себе такие расходы? Гуру-консультанты дают рецепт: искать и принимать на работу «иных». Иных – по культуре, отрасли бизнеса, профессии,

Сегодня передовые организации стараются включить в активный поиск новшеств многих работников. Для этого устраивают конкурсы идей, обучают персонал в корпоративных университетах⁵, создают благоприятные условия творческим работникам.

Такие подходы тоже частично помогают в решении проблем и поиске новых идей, но прорыв не обеспечивают.

РАННЯЯ СЕЛЕКЦИЯ?

В последние годы японские корпорации активно ищут таланты среди подрастающего поколения. Toyota, Toshiba и др. посылают агентов в школы и вузы отбирать талантливых юношей и девушек для будущей работы в бизнесе.

Даже государство, если понимает важность проблемы, включа-



сексуальной ориентации, личному опыту и т. п. Подход ясен – предлагается внести в фирму «новую точку зрения». Например, раньше при королевском дворе обязательно был шут, которому не возбранялось говорить разные «странности». И правда, иногда это помогает. Но чаще – нет.

ется в это дело. В США, например, реализуется Проект Эдисона – создается сеть частных школ из тысячи коммерческих учебных заведений, в которых в 2010 году будут учиться два миллиона человек. Само название проекта подсказывает нам его цель: подготовка творческих людей.

⁵ За последние двадцать лет в мире обозначился четырехкратный рост корпоративных университетов. По прогнозу Corporate University Xchange, скоро численность корпоративных университетов превысит количество обычных университетов.

Но проблема в том, что в школе не учат решать проблемы. Учат читать, писать, заниматься спортом... Решение же современных задач требует системного подхода, умения видеть отдаленные последствия. Ни школьное, ни вузовское образование таким требованиям не удовлетворяют.

Остается только «искать самородков».

Закономерен вопрос: а можно ли научить творчеству? Не вдаваясь в историю вопроса, ответим: можно!

От возможности до внедрения

ПОИСК ПРОБЛЕМ

Я бросаюсь туда, где шайба должна быть, а не туда, где она сейчас находится.

Уэйн Греци

Решить задачу важно. Но еще важнее вовремя увидеть проблему. Еще Джон Бернал⁶ писал: «Гораздо труднее увидеть проблему, чем найти ее решение. Для первого требуется воображение, а для второго – только умение». И в чем-то он прав.

Поиск проблемы – тяжелое дело. Это так просто – не видеть проблем... Кто же хочет получить проблемы на свою голову? Однако чем раньше узнаешь об уже существующей проблеме, тем лучше подготовишься к ее решению. А еще лучше знать о будущих проблемах: можно снизить риски и повысить эффективность бизнеса.

Особняком стоит ситуация, когда проблема неочевидна или обнаружены новые возможности, не занятые ресурсы. Возможности появляются и быстро исчезают. Многие их просто не замечают. Талантливые предприниматели отыскивают новую потребность, новую «территорию», новый канал сбыта или какую-нибудь неэффективность на рынке. И используют эти находки, получая значительный доход. Вспомним решения Чарльза



ТИМОХОВ Виктор Иванович

Консультант-эксперт по теории решения изобретательских задач. Преподает и консультирует в области маркетинга, управления, разработки стратегии развития бизнеса, решения технических и бизнес-задач. Имеет опыт разработки макроэкономических программ. Специализируется на разработке бизнес-методик на основе ТРИЗ.

Проводит учебные семинары для бизнесменов, инженеров, преподавателей. Основная направленность семинаров сегодня – «Творчество в бизнесе»: креатив-

ный маркетинг, креативный менеджмент, создание уникальных товаров и услуг, лидерство и креативность.

Автор двух книг по ТРИЗ, одна из которых переиздана в университете Bath, Англия, статей по творчеству, изобретениям в бизнесе.

Автор развлекательно-развивающего сайта, посвященного ТРИЗ, www.trizland.com с объемной базой творческих задач разного уровня и тематики и другими материалами по технологиям решения креативных задач.



Шваба, который смог вовремя разглядеть возможности, да так, что конкуренты опомнились лишь через несколько лет. Не случайно Кевин Келли, автор «Новых правил для новой экономики» говорит: «Не решайте проблемы, ищите возможности!»

ПОСТАНОВКА И ВЫБОР ЗАДАЧИ

Хорошее начало – половина сражения.

Английская пословица

Как часто бывает: великолепно справляются с какой-нибудь проблемой. Но потом оказывается, что правильно решалась неправильная задача. Ну, просто не ту задачу решали!

Вот примеры таких решений.

Для спасения аллигаторов во Флориде владельцам больших заболоченных территорий запретили их убивать. Лишившись источника дохода (они разводили аллигаторов), землевладельцы осушили болота и превратили их в поля для посевов. И аллигаторы полностью исчезли там, где их хотели сохранить.

Некоторые крестьяне в Турции очистили свои земли от камней. Позднее оказалось, что на полях, усыпанных камнями, урожай лучше – в засуху камни удерживают влагу⁷.

Серьезная ошибка в подходе к проблеме заключается в том, что основное внимание уделяется решению (ответу) вместо того, чтобы искать «правильный вопрос». И чем сложнее задача, тем внимательнее нужно выбирать ключевые вопросы.

РЕШЕНИЕ

Если же решить задачу не получается, ее следует поцеловать и оставить в покое.

Из древней индийской мудрости

Хороший рецепт. По крайней мере успокаивает. А что делать, когда нет времени ждать и нужно, без ссылок на отсутствие вдохновения, справиться с проблемой? В этом помогут методы решения изобретательских задач. Они позволяют разрешить наиболее противоречие или найти подходящий ресурс.

Чем точнее найден ресурс, тем эффективнее решение.

⁶ Джон Бернал (John Desmond Bernal) – физик и общественный деятель, автор ряда работ по науковедению. В середине 40-х гг. написал статью, в которой предвещал быстрый конец привычного дотоле научно-технического прогресса и начало совершенно нового явления – научно-технической революции, который радикально изменит не только науку и технику, но и весь мир, всю жизнь людей.

⁷ Питер Л. Дж. Принципы Питера. – М., 1990. – С. 103, 106.

Когда на российском TV в первый раз шел сериал «Агент 007» про Джеймса Бонда, показывали рекламу чая Brook Bond со слоганом: «Бонд. Брук Бонд».

Иногда нахождение нового ресурса требует решения задач на стыке бизнеса, рекламы, техники.

Американская фирма AdFleet недавно разместила рекламу на невращающихся декоративных колпаках городских такси. Колпаки разработали специально, чтобы они приковывали внимание своей необычностью. Сейчас 8 тысяч такси в Лос-Анджелесе «обуты» в колпаки, вскоре они появятся в большинстве крупных городов Америки.



ВНЕДРЕНИЕ

Первопроходцев можно узнать по стрелам, торчащим у них из стин.

Редактор одного компьютерного журнала

Перед Первой мировой войной полковник Федоров, изобретатель автоматической винтовки, читал лекции в Михайловском артиллерийском училище. Однажды в сопровождении свиты в аудиторию вошел Николай II и уселся на свободное место. В перерыве он подошел к Федорову и спросил:

– Полковник, правильно ли меня информировали, что вы изобрели автоматическую винтовку?

– Так точно, Ваше Императорское Величество.

– Знайте, я против ее использования в армии, – отрезал царь и повернулся, собираясь уходить.

– Осмелюсь спросить, почему? – остановил его Федоров.

Удивленный смелостью изобретателя, Николай обернулся и ответил:

– Потому, что у нас для нее не хватит патронов...

Идея, если она не внедрена, ничего не стоит. Идея важна не «в принципе», а «в кожухе». Всем известны отговорки: «Мы никогда этим не занимались», «Все равно не сработает», «Пока мы к этому не готовы»...

Можно, конечно, обвинять ретроградов, но новаторы уделяют мало внимания внедрению. А ведь внедрение нового – это такой же творческий процесс, требующий решения своих, специфических задач. Показывая новую технологию изготовления гнутых деталей мебели, изобретатель, чтобы убедить инвесторов в надежности изделий, выбросил стул из окна шестого этажа. Стул упал на траву, задрожав, как стрела, на вонзившейся в землю ножке. Эффектно? Понятно, что идею внедрили.

Вывод

Предпринимателю решать, должен ли его бизнес быть креативным. Но тенденции сегодняшнего дня очевидны: если вас не удовлетворяет роль рядового «бизнес-винтика», то погоня за уникальностью неизбежна. И побеждает в ней креативный бизнес.

ФАКТОР УСПЕХА

Что такое успешный бизнес? Как достичь успеха в бизнесе? Многие ищут ответы на эти вопросы.

Кто-то считает, что главное иметь классный товар (или низкую цену) – остальное само приложится.

Другие убеждены: все дело в стартовом капитале – куда уж без финансов. И чем их больше, тем лучше.

Третьи полагают, что главное – знание рынка, изучение потребностей и предпочтений покупателей. И освящают это именем бога Меркурия – покровителя торговли, мнением Котлера, а слово «маркетинг» используют как заклинание.

Некоторые считают, что нужна харизма и напористость менеджера, который верит в свою исключительность и победу и заряжает команду верой в успех. И вспоминают рекламу Microsoft: «Требуются волшебники, герои, покорители космоса, исследователи...».

А есть мнение, что главное – квалифицированный персонал. При этом не всегда помнят, что образование в наше время – скоропортящийся товар: через 5–7 лет любые профессиональные знания устаревают.

Кто-то считает, главное – идея. «Была бы достойная идея, мы и в гараже раскрутимся», – говорят они,

намекая на Генри Форда, Уолта Диснея, Стива Джобса, Уильяма Хьюлетта, начинавших свой бизнес в гараже.

А кто-то отмечает, что нужно оказаться в нужном месте в нужное время и с нужной идеей. Один из принципов бусидо гласит: «Упусти время решения – принесешь несчастья многим поколениям».

Так кто же прав в поисках главного фактора успеха?

Почти каждому предпринимателю и бизнесмену приходилось бывать в шкуре большого босса, творца, методичного технолога, диктатора, нарушителя законов... Очевидно, когда ведешь бизнес (неважно: свой или чужой), достигая успеха и попадая в кризисы, приходится постоянно решать проблемы.

Успешный бизнесмен умеет вовремя находить ключевые проблемы в развитии бизнеса, правильно формулировать и решать задачи, и – особенно – внедрять решения. Каким бы бизнесом вы ни занимались, умение быть креативным, быстро принимать правильные решения – путь к успеху.

Из рукописи книги В. И. Тимохова «Креативный бизнес».