

Disruptive technologies

New web technologies and other systems offer strategic advantages

Found with fewer resources and less marketing budget than their larger competitors, small businesses show how leveraging the new tools of technology can mean the difference between thriving and being left behind.

Vancouver's Granville Island is a unique combination of art, tourism, industry and commerce, and the island's commercial tenants used to create a website that reflected that essence, and the services of Djwa Associates (now Agentic Inc.).

As Agentic's founder, Phillip Djwa, a second-generation entrepreneur, has learned by community, low-or-no-cost

to using technology's greatest asset: online

business, including Canadian (www.agentic.ca), a

industry

As

is

is

is

Подрывные
инновации

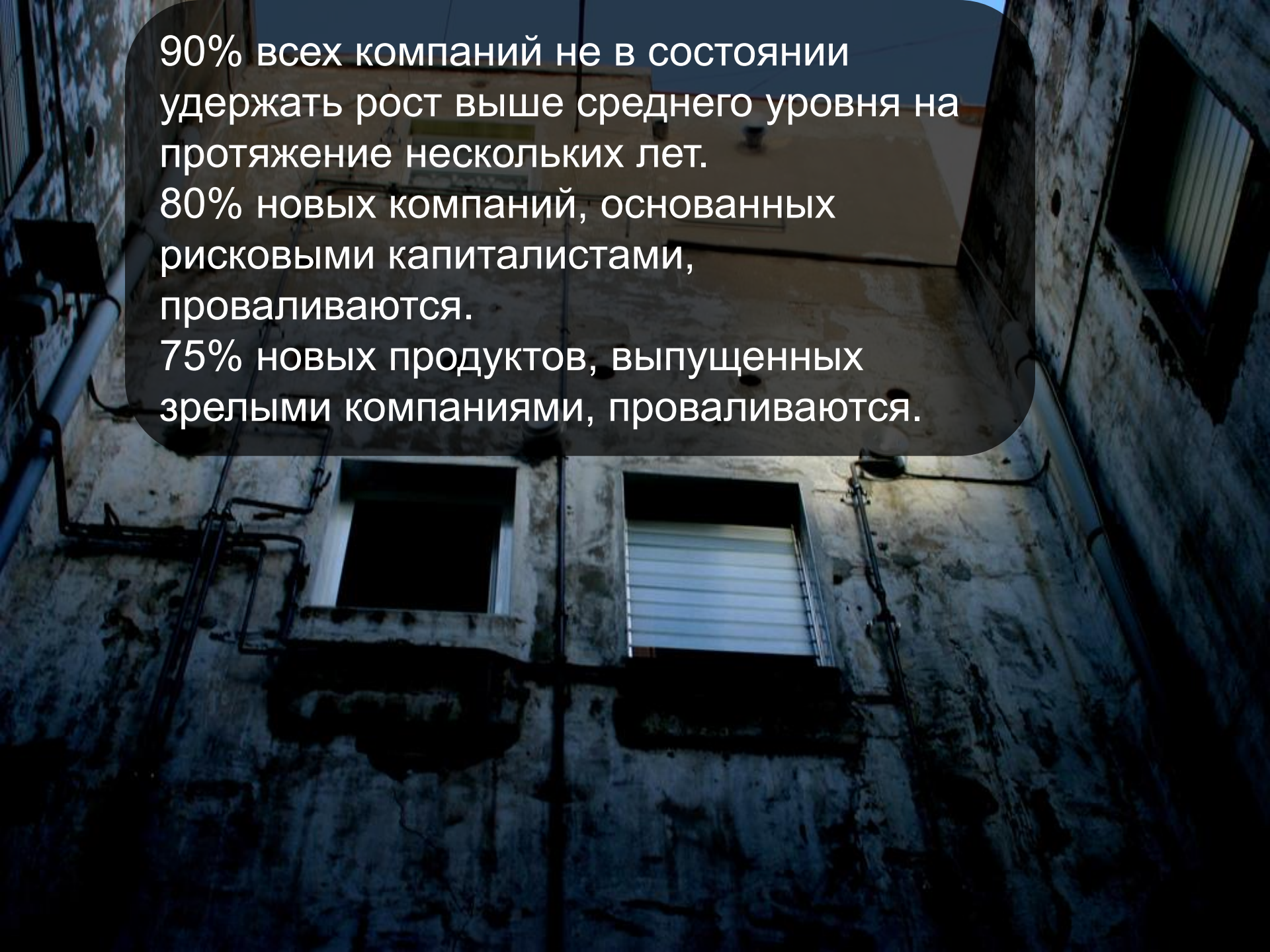
Aleksejs Busarovs
busarov@am.lv

STRATEGIES FOR EACH SUCCESS

timely per... of small business... says Phillip Djwa, founder and CEO of Vancouver-based web development and strategy company Agentic, is adept at putting the latest technologies to work for his business, and all people shopping for goods and services online for tremendous ad... PHOTO: SUPPLIED

- 1) Give yourself the time to learn all aspects of your business's technology as many of your competitors as possible.
- 2) Take advantage of the amount of knowledge the web. (But don't forget what you learn in the classroom.)
- 3) Get your feet wet with a lot of head-on experience with a new technology rather than just reading about it.
- 4) Be sure you have a plan for the future.

Phillip Djwa, founder and CEO of Vancouver-based web development and strategy company Agentic, is adept at putting the latest technologies to work for his business, and all people shopping for goods and services online for tremendous ad... PHOTO: SUPPLIED



90% всех компаний не в состоянии
удержать рост выше среднего уровня на
протяжение нескольких лет.

80% новых компаний, основанных
рисковыми капиталистами,
проваливаются.

75% новых продуктов, выпущенных
зрелыми компаниями, проваливаются.

Управление инновациями не должно быть случайным.

- Традиционное мышление – управление инновациями рискованный и не предсказуемый процесс.
- Менеджеры просто не осознают факторы, которыми надо управлять.
- Понимая эти факторы и принимая правильные решения, инновации становятся гораздо более предсказуемыми.

Мы собираемся:

- Понять переменные вокруг инноваций.
- Определить зоны возможного роста вашего бизнеса.
- Предположительно создать успешную стратегию роста.

Критические вопросы для понимания:

- Как я одолею конкурентов?
- На каких клиентах я должен фокусироваться?
- Будет ли наша целевая аудитория на самом деле покупать наш продукт?
- Каким образом я должен структурировать этот бизнес?
- Где в организации должны жить идеи?
- Как предотвратить унификацию (commoditization)?
- Что мы должны отдать на outsource? Что оставить себе?
- Как я создам правильную стратегию?
- Какие деньги хорошие, а какие плохие?

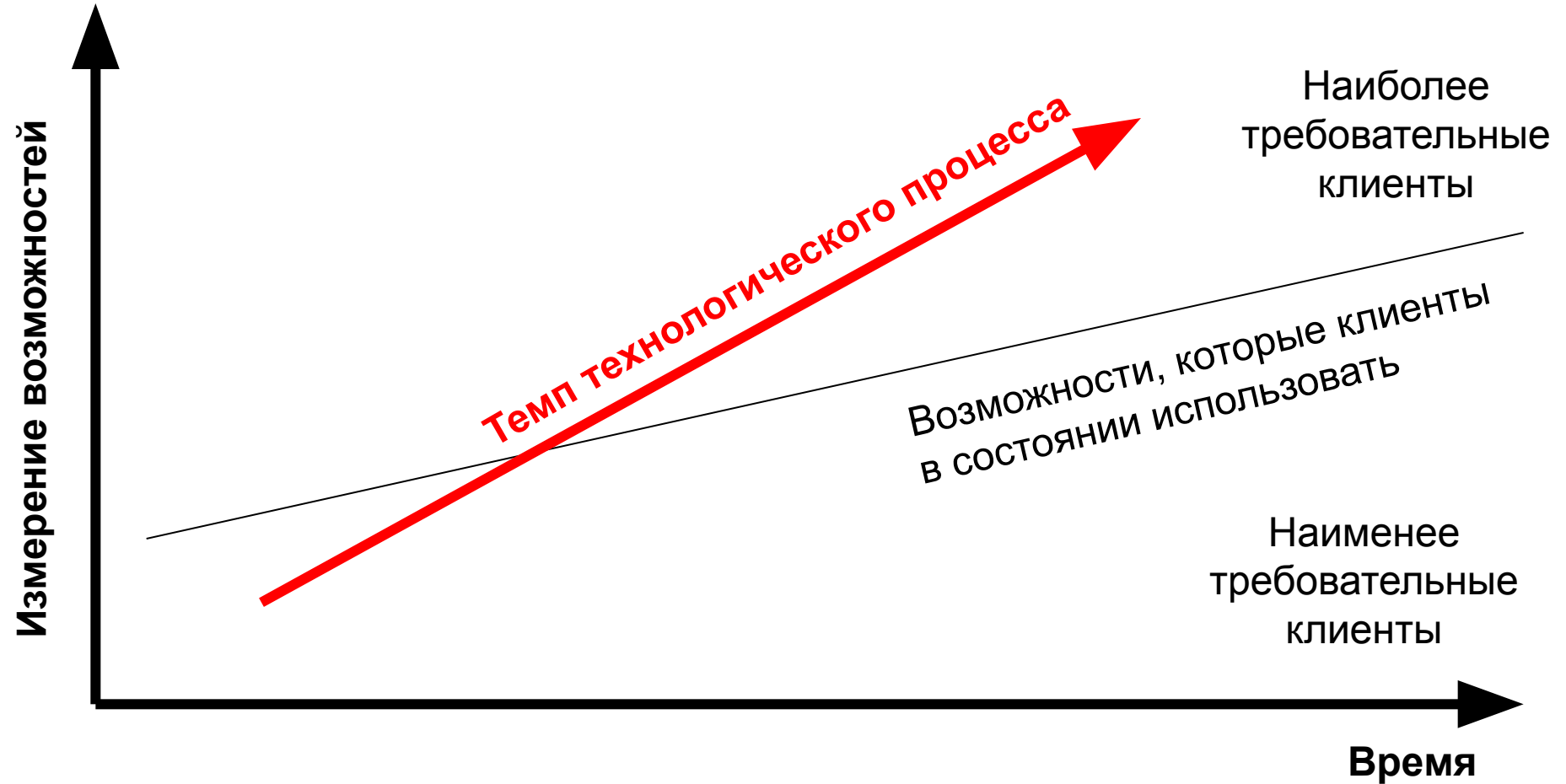
Теория это практический инструмент управления!

- Использование теории для направления действий не требует изменения поведения
- Мы не оспариваем теорию гравитации
- Мы используем теорию причинно-следственной связи принимая управленческие решения ежедневно

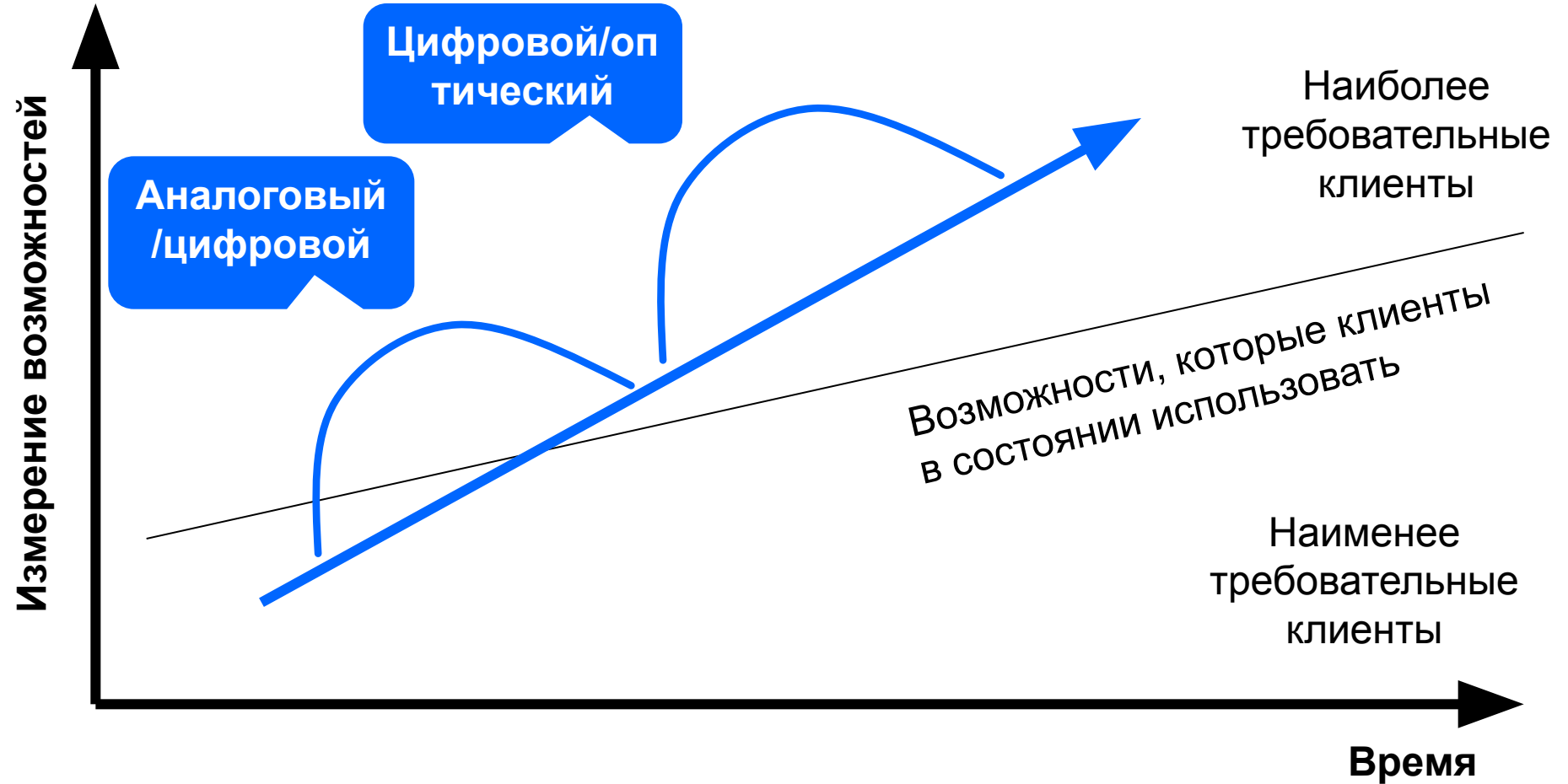
Как мы одолеем конкурентов?

- Лучше **подорвать** их 😊
- **Не надо** предлагать **лучший** товар на рынке, где они конкурируют

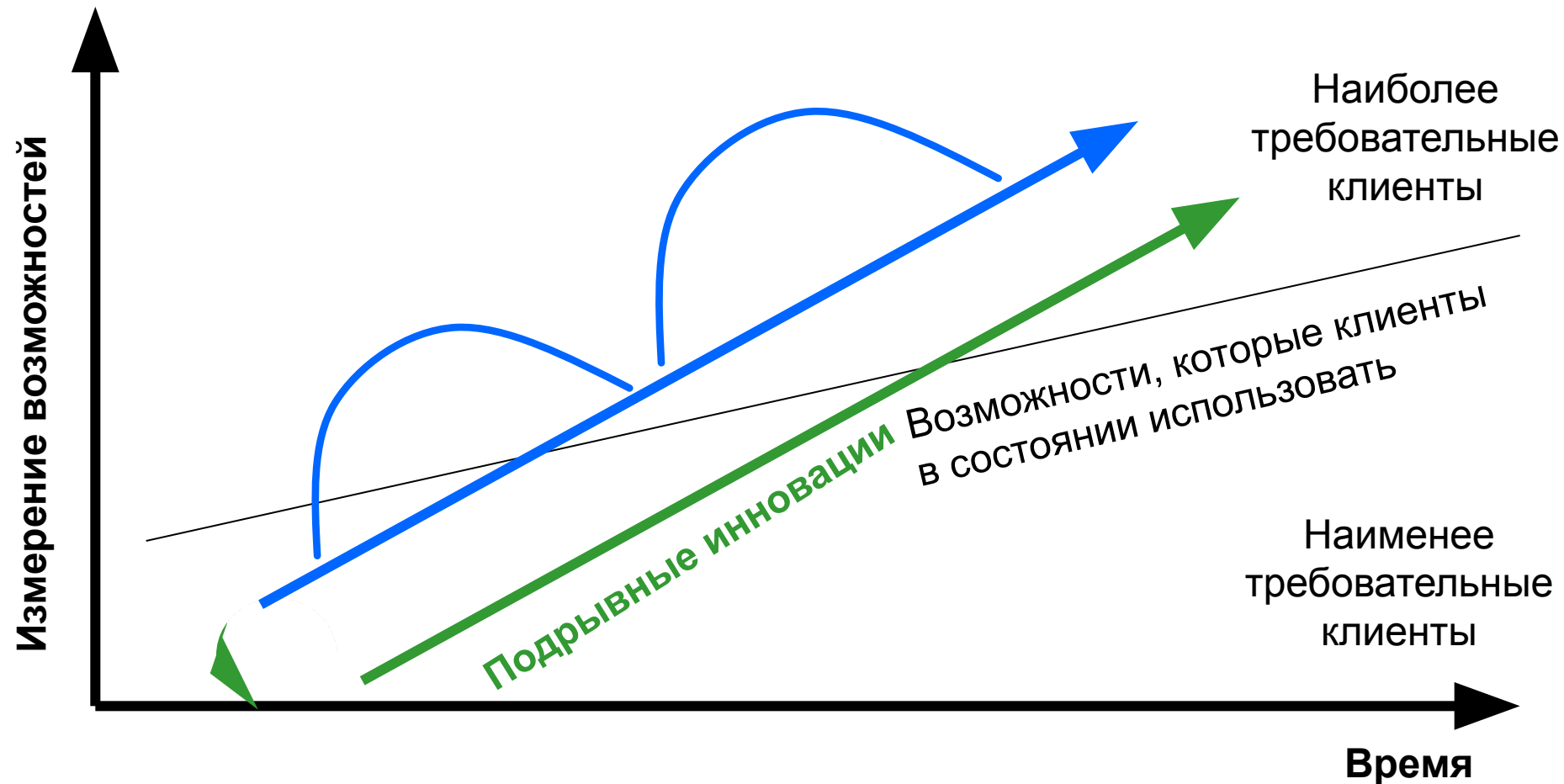
**Темп технологического процесса опережает
возможности основной массы клиентов
использовать его**



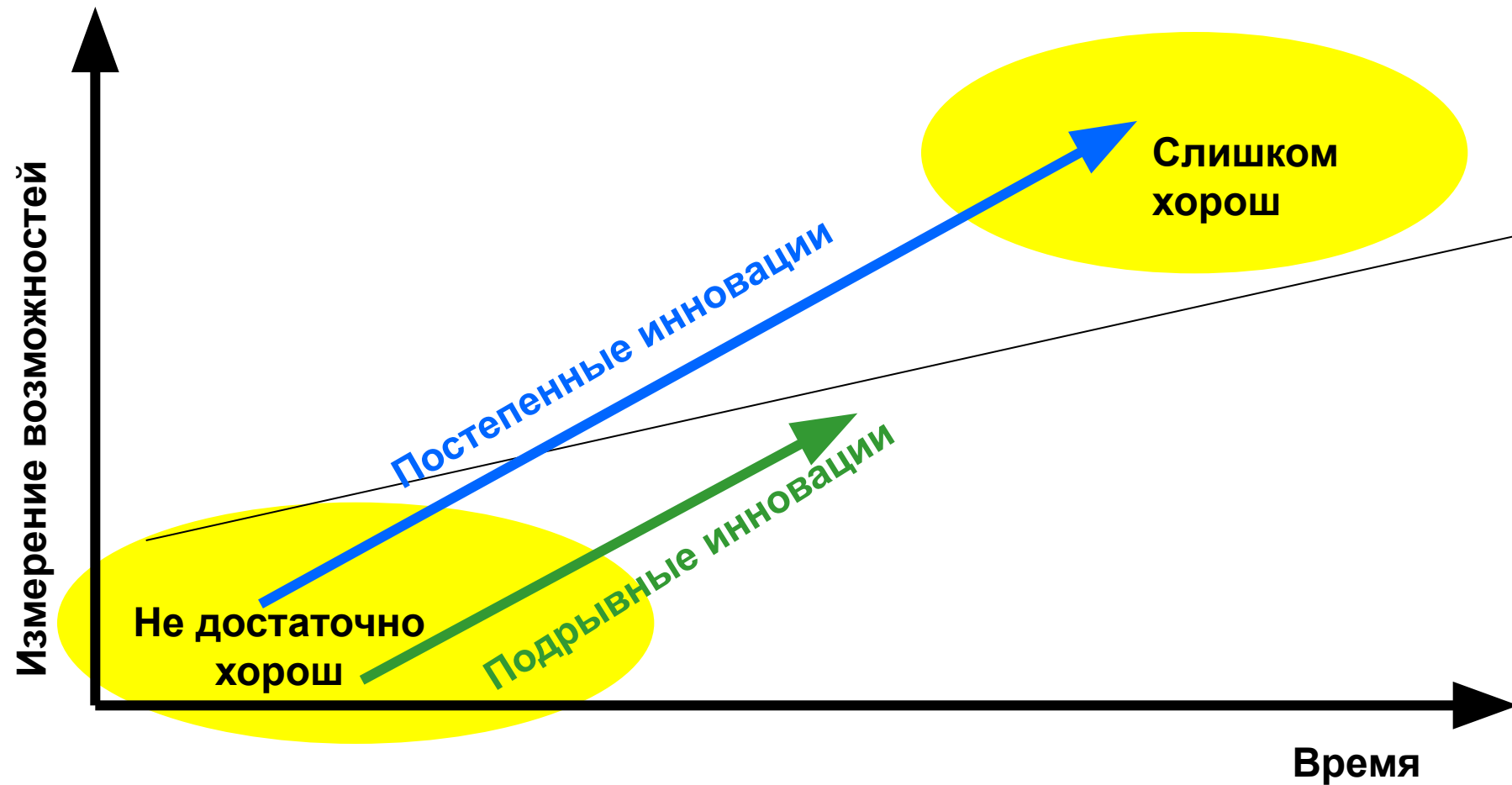
Постепенные инновации




Новички почти всегда побеждают в битве подрывных инноваций



Постепенные против подрывных инноваций



A black and white photograph of a city street scene. In the foreground, a large, dark, semi-transparent rounded rectangle contains white text. Behind it, a multi-level bridge with a metal railing spans across the frame. Several American flags and other flags are flying from poles along the bridge. In the background, tall, multi-story buildings with many windows are visible. On the left side, a classical-style building with a prominent circular window and a decorative top is partially visible.


**Почему это так сложно?
Технология это простая часть
процесса, бизнес модель делает
возможной подрывную инновацию**

Дилема инноватора

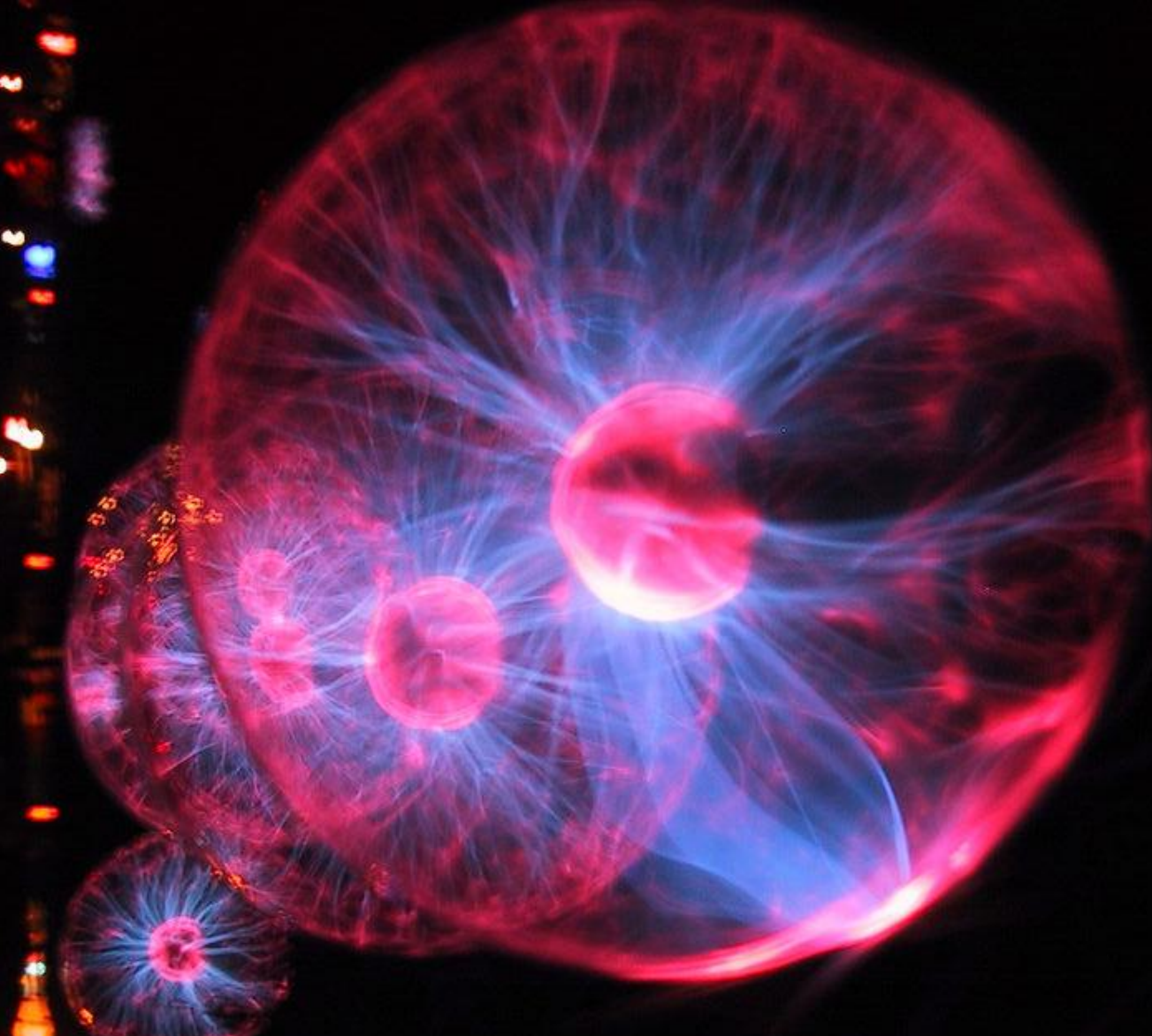
The background image shows two men from the chest up. The man on the left is wearing a black t-shirt with 'MAD' in red letters and has a wide-eyed, surprised expression. The man on the right is wearing a green jacket and is looking down at a screen that is partially visible in the center. The screen shows some technical data or a video feed.

Это хороший совет для стратегии постепенных инноваций; следуя этой парадигме хорошо управляемые компании, оказываются парализованными по отношению к подрывным инновациям

- **Всегда слушай своего лучшего клиента**
- **Фокусируй инвестиции, где наиболее привлекательная прибыльность**

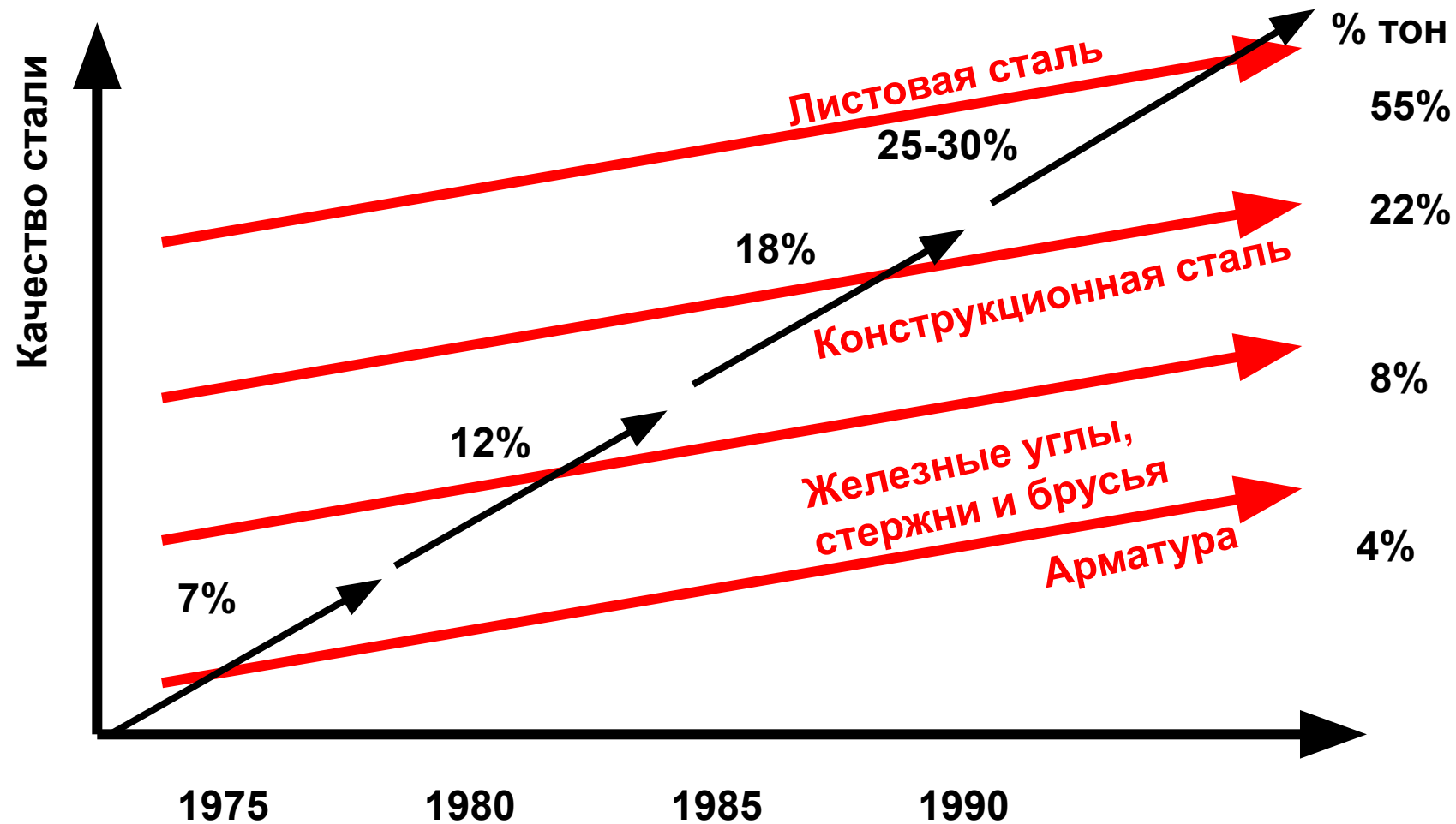
A photograph of a large industrial metal processing plant. The scene is dominated by a complex network of dark, weathered metal structures, including tall cylindrical towers, numerous pipes, and a dense web of steel beams and walkways. The metal shows signs of rust and wear. In the background, there are some green trees and a building with a corrugated metal roof. The sky is overcast and grey. The overall atmosphere is industrial and somewhat somber.

**Традиционные металло-
добывающие предприятия**



**Печи использующие электрическую дугу
20% меньше издержек по отношению к
традиционным**

Подрыв в стальной индустрии



Асимметрия мотивации



Вход с подрывной стратегией?
Лидеры мотивированны *уйти*
Новички почти всегда одерживают победу

Вход с постепенной стратегией?
Лидер мотивирован *бороться*
Победа за уже существующими на рынке фирмами

Подрыв относительно

Dell бизнес модель

Прямая продажа по
каталогу через
телефон

**Постепенная для
Dell**

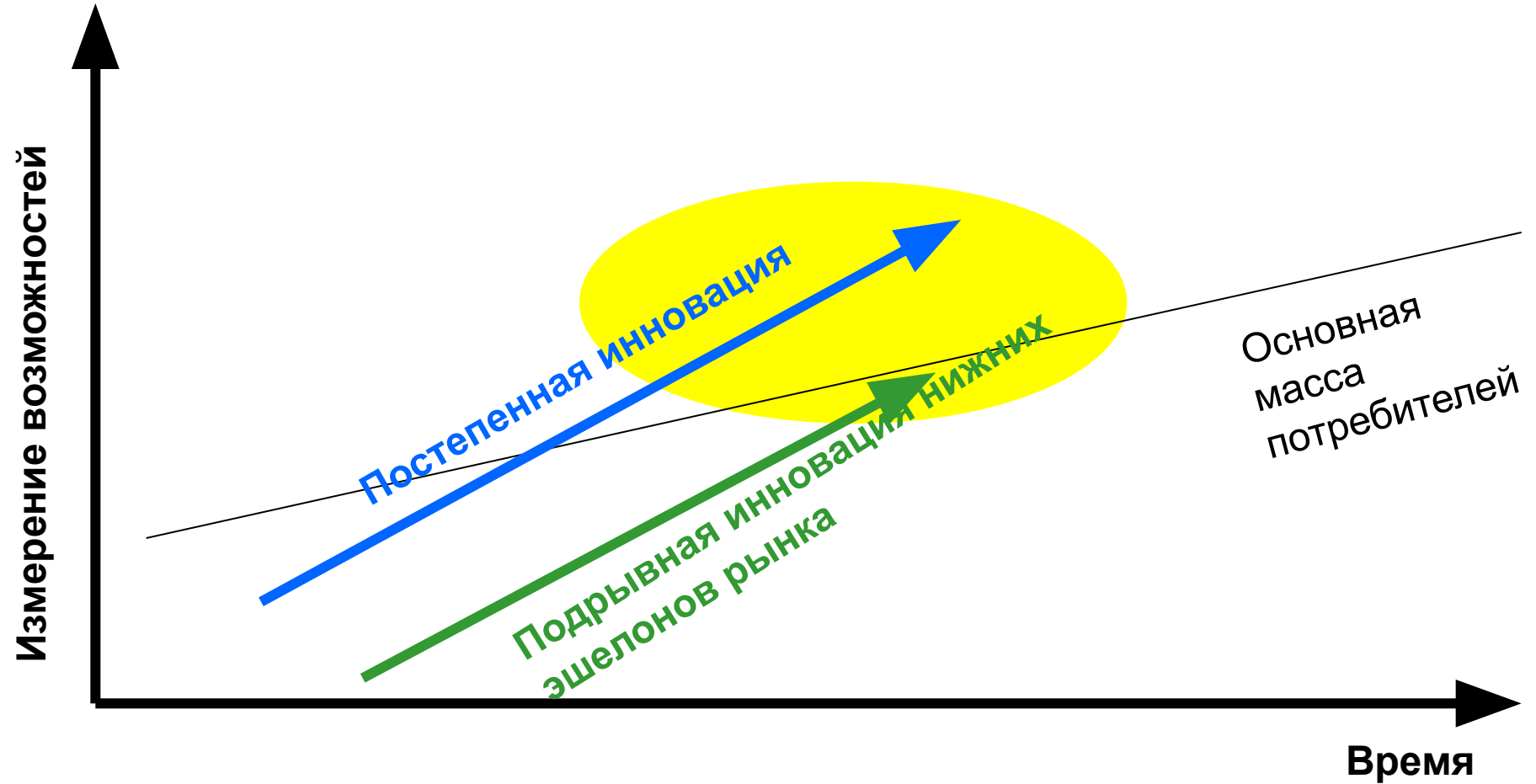
Internet

**Подрывная для
НР**

НР бизнес модель

Продавать
потребителю через
дилерскую сеть

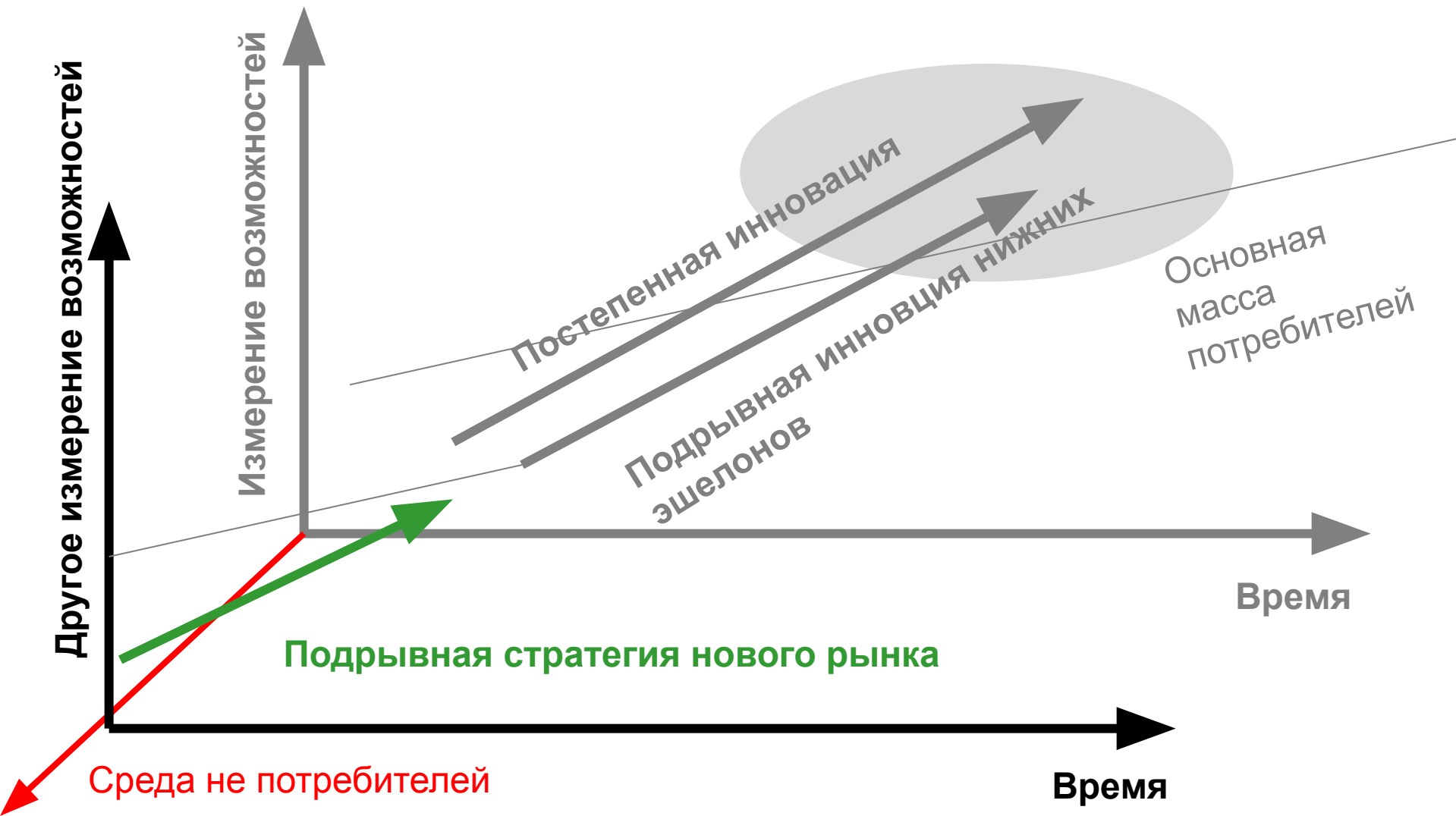
Стратегия нижних эшелонов рынка



Стратегия нижних эшелонов рынка

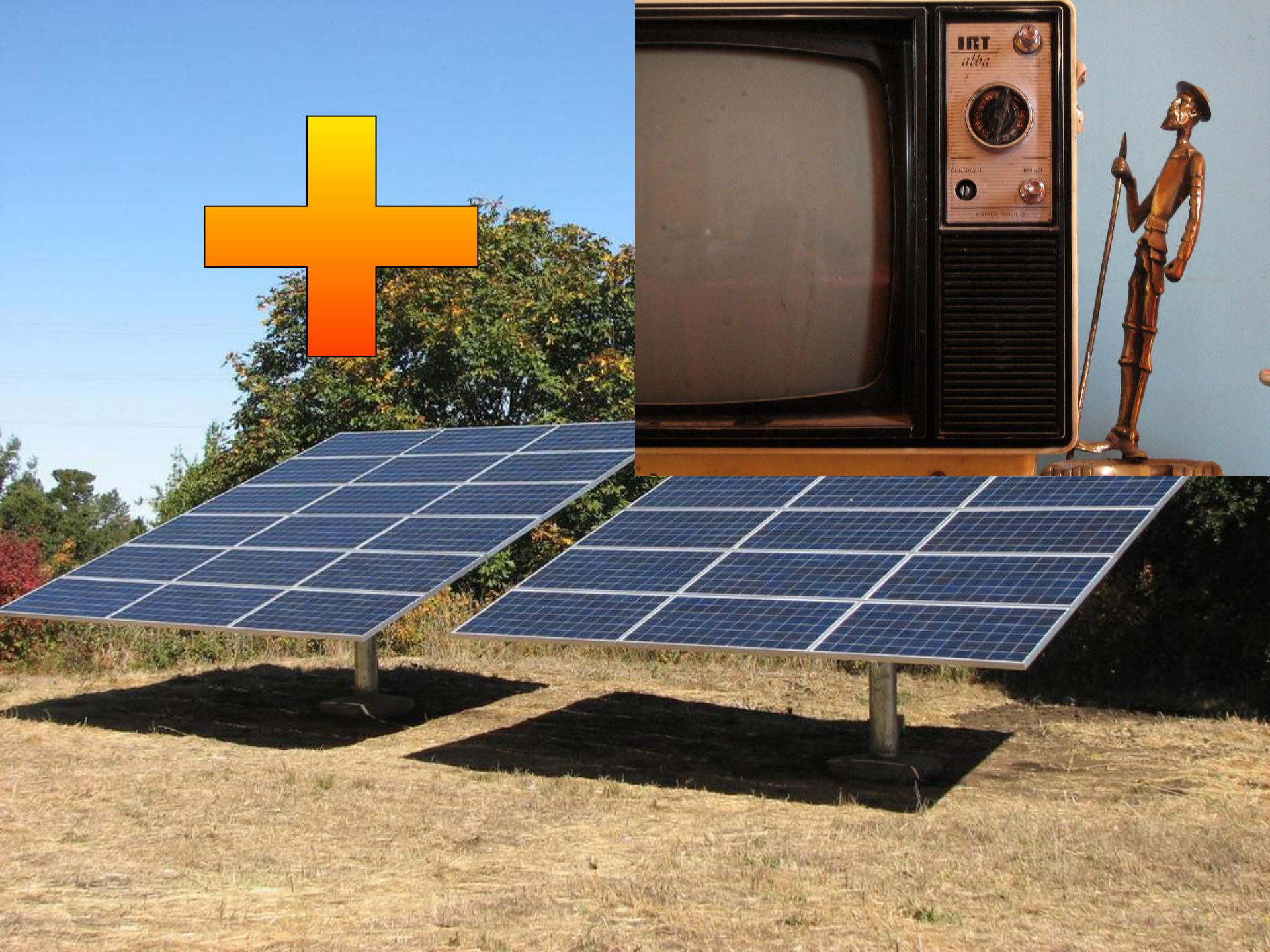
- Возможен в случае чрезмерного предложения возможностей продукта в нижнем эшелоне существующего рынка
- Бизнес модель низких издержек
 - Меньше издержки
 - Ниже валовая прибыль
 - Выше степень оборачиваемости запасов
- Дисконтные магазины
- Лидеры мотивированны уйти

Подрывная стратегия нового рынка

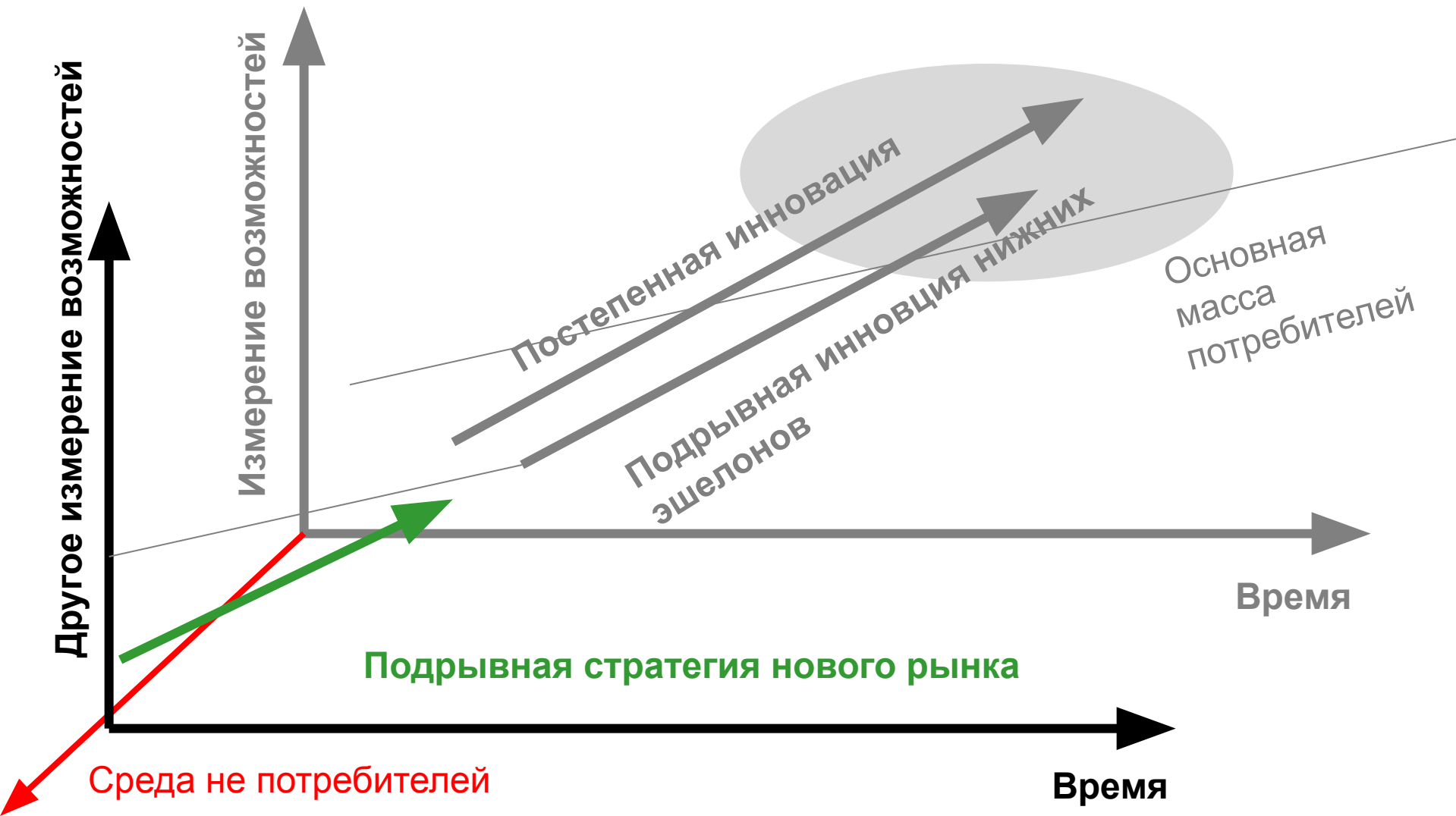


Подрывная стратегия нового рынка

- **Берёт начало в новой плоскости конкурентной борьбы**
- **Более простой продукт для не потребителя**
 - Исторически не могли себе позволить или не было достаточных навыков для использования
- **Транзисторный радиоприёмник**



Подрывная стратегия нового рынка



Стратегический выбор

	Подрыв новым рынком	Подрыв нижним эшелонном	Постепенная инновация
Потребитель	Не потребитель/не производитель	чрезмерное предложение возможности в нижнем эшелоне	Не удовлетворенный потребитель
Технология	Простота, кастоматизация	Достаточно хороший результат по низкой цене	Постепенные улучшения, как часть конкурентного преимущества
Бизнес модель	Полностью новая	Привлекательная прибыль при низкой цене	Разширение успешной модели
Ответ конкурентов	Предполагаемый рынок слишком мал, недостаток навыков	Мотивированы уйти	Достаточно ресурсов для успешной борьбы

Как разделить?

- Не обязательно физическое разделение
- Держите в стороне от процессов и структуры расходов, которые могут убить новое предприятие
- Охраняйте от давления стать слишком большим слишком быстро
- У подрыва более долгий путь
- Отделяйте от планирования и стратегии ключевого бизнеса

Как разделить?

- обязательно физическое разделение
- Держите в стороне от процессов и структуры расходов, которые могут убить новое предприятие
- Охраняйте от давления стать слишком большим слишком быстро
- У подрыва более долгий путь
- Отделяйте от планирования и стратегии ключевого бизнеса

Чем больше становится компания, тем сложнее разглядеть маленькие возможности

**Размер
фирмы**

**Необходимый
рост**

**Новый
бизнес**

\$40 million

25%

\$10 million

\$40 billion

25%

\$10 billion

**Большие возможности завтра, малы
сегодня**

Начиная проект

Постепенная инновация

1. Сделать предположение
2. Построить прогноз на предположении
3. Принять решение о инвестировании на основе прогноза

Реализовать проект

Цифры & правила

Подрывная инновация

1. Сделать прогноз
2. Определить предположение, подтверждающее правильность прогноза
3. Внедрить план, для изучения и тестирования критических предположений
4. Инвестировать для внедрения

ИНТУИЦИЯ

Когда надо интегрироваться?

IBM

Операционная
система

Микро-
процесор

Разработка

Сборка

1980's

Microsoft

Intel

Когда надо интегрироваться?

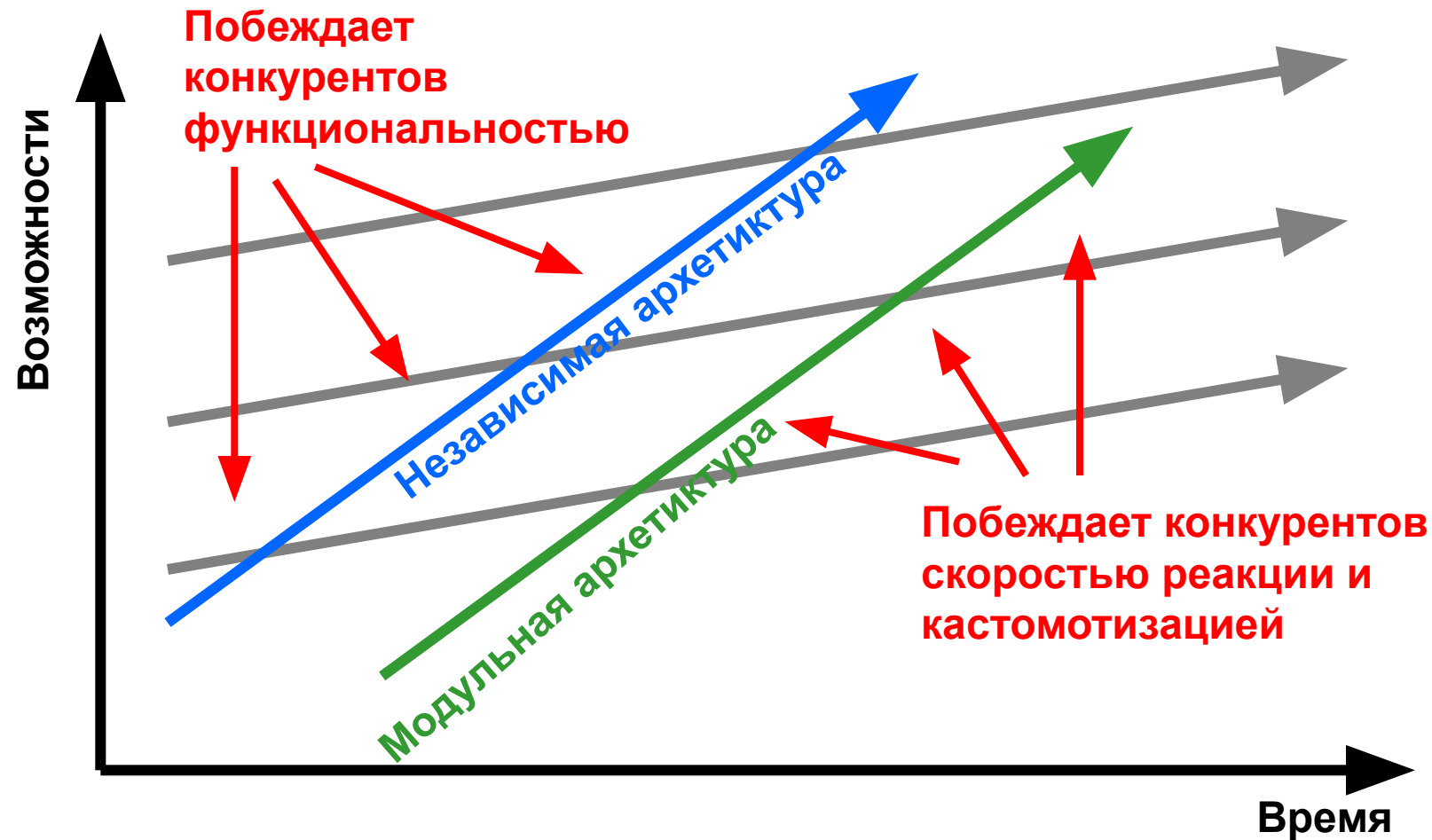
- Outsourcing не ключевых ценностей

Не всегда; зависит от времени,
индустрии и структуры

Когда надо интегрироваться?

- В каких обстоятельствах быть вертикально интегрированными жизненно необходимо?
- В каких обстоятельствах быть вертикально интегрированными равнозначно поцелую смерти?
- Когда можно утверждать, что деверсефицированный товар сегодня станет унифицированным завтра?
- Когда можно утверждать, что унифицированный товар сегодня станет завтра деверсефицированным?

Когда надо интегрироваться?



Унификация/стандартизация

- Модульность системы делает невозможным дифференцировать ваш продукт по сравнению с остальными
- Продукт становится больше чем достаточно хорош
- Улучшение возможностей, не соответствует улучшению цены

Критические вопросы для понимания:

- Как я одолею конкурентов?
- На каких клиентах я должен фокусироваться?
- Будет ли наша целевая аудитория на самом деле покупать наш продукт?
- Каким образом я должен структурировать этот бизнес?
- Где в организации должны жить идеи?
- Как предотвратить унификацию (commoditization)?
- Что мы должны отдать на outsource? Что оставить себе?
- Как я создам правильную стратегию?
- Какие деньги хорошие, а какие плохие?



Критические вопросы для понимания:

- Как я одолею конкурентов?
- На каких клиентах я должен фокусироваться?
- Будет ли наша целевая аудитория на самом деле покупать наш продукт?
- Каким образом я должен структурировать этот бизнес?
- Где в организации должны жить идеи?
- Как предотвратить унификацию (commoditization)?
- Что мы должны отдать на outsource? Что оставить себе?
- Как я создам правильную стратегию?
- Какие деньги хорошие, а какие плохие?



BIKE LANE
BIKES ONLY

TURNING
VEHICLES

TO

香港超級市場

香港超級市場

運
38



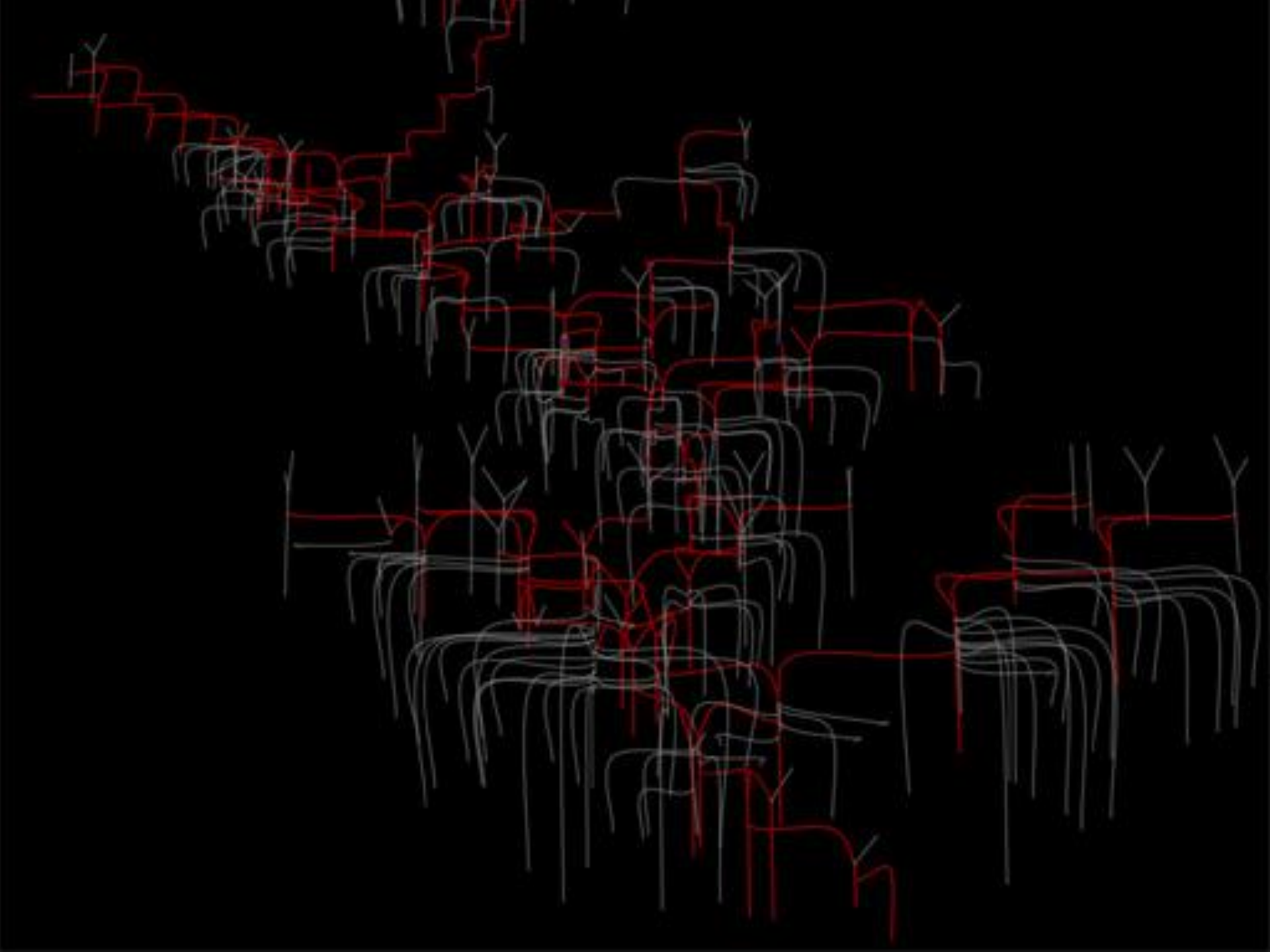
Критические вопросы для понимания:

- Как я одолею конкурентов?
- На каких клиентах я должен фокусироваться?
- Будет ли наша целевая аудитория на самом деле покупать наш продукт?
- Каким образом я должен структурировать этот бизнес?
- Где в организации должны жить идеи?
- Как предотвратить унификацию (commoditization)?
- Что мы должны отдать на outsource? Что оставить себе?
- Как я создам правильную стратегию?
- Какие деньги хорошие, а какие плохие?



Критические вопросы для понимания:

- Как я одолею конкурентов?
- На каких клиентах я должен фокусироваться?
- Будет ли наша целевая аудитория на самом деле покупать наш продукт?
- Каким образом я должен структурировать этот бизнес?
- Где в организации должны жить идеи?
- Как предотвратить унификацию (commoditization)?
- Что мы должны отдать на outsource? Что оставить себе?
- Как я создам правильную стратегию?
- Какие деньги хорошие, а какие плохие?



Критические вопросы для понимания:

- Как я одолею конкурентов?
- На каких клиентах я должен фокусироваться?
- Будет ли наша целевая аудитория на самом деле покупать наш продукт?
- Каким образом я должен структурировать этот бизнес?
- Где в организации должны жить идеи?
- Как предотвратить унификацию (commoditization)?
- Что мы должны отдать на outsource? Что оставить себе?
- Как я создам правильную стратегию?
- Какие деньги хорошие, а какие плохие?



ATM

Band Aids

Calculators

Copiers

Glue

Ink Pencils

Index Cards

Labels

Magnifying Glass

Nail Clippers

Notepads

Post-It Notes

Paper Clips

Pencils

Pens

Photos

Playing Cards

Post-It Notes

Receipts

Rubber Bands

Rulers

Scissors

Sharpies

Staples

Tape

Nails

Staples

Staples

Staples

Staples

Staples

Staples

Staples

Staples

Staples

Staples

Критические вопросы для понимания:

- Как я одолею конкурентов?
- На каких клиентах я должен фокусироваться?
- Будет ли наша целевая аудитория на самом деле покупать наш продукт?
- Каким образом я должен структурировать этот бизнес?
- Где в организации должны жить идеи?
- Как предотвратить унификацию (commoditization)?
- Что мы должны отдать на outsource? Что оставить себе?
- Как я создам правильную стратегию?
- Какие деньги хорошие, а какие плохие?



**AVGAS 100 LL
200 LITER**

AVGAS 100 LL
200 LITER

AVGAS 100 LL
200 LITER

AVGAS 100 LL
200 LITER

JET A-1

AVGAS 100 LL
200 LITER

AVGAS 100 LL
200 LITER

JET A-1

AVGAS 100 LL
200 LITER

AVGAS 100 LL
200 LITER

**AVGAS 100 LL
200 LITER**

AVGAS 100 LL
200 LITER

AVGAS 100 LL
200 LITER

JET A-1

AVGAS 100 LL
200 LITER

AVGAS 100 LL
200 LITER

**AVGAS 100 LL
200 LITER**

AVGAS 100 LL
200 LITER

AVGAS 100 LL
200 LITER

JET A-1

AVGAS 100 LL
200 LITER

AVGAS 100 LL
200 LITER

**AVGAS 100 LL
200 LITER**

AVGAS 100 LL
200 LITER

AVGAS 100 LL
200 LITER

**AVGAS 100 LL
200 LITER**

AVGAS 100 LL
200 LITER

AVGAS 100 LL
200 LITER

JET A-1

AVGAS 100 LL
200 LITER

AVGAS 100 LL
200 LITER

**AVGAS 100 LL
200 LITER**

AVGAS 100 LL
200 LITER

AVGAS 100 LL
200 LITER

**AVGAS 100 LL
200 LITER**

AVGAS 100 LL
200 LITER

AVGAS 100 LL
200 LITER

Критические вопросы для понимания:

- Как я одолею конкурентов?
- На каких клиентах я должен фокусироваться?
- Будет ли наша целевая аудитория на самом деле покупать наш продукт?
- Каким образом я должен структурировать этот бизнес?
- Где в организации должны жить идеи?
- Как предотвратить унификацию (commoditization)?
- Что мы должны отдать на outsource? Что оставить себе?
- Как я создам правильную стратегию?
- Какие деньги хорошие, а какие плохие?



Критические вопросы для понимания:

- Как я одолею конкурентов?
- На каких клиентах я должен фокусироваться?
- Будет ли наша целевая аудитория на самом деле покупать наш продукт?
- Каким образом я должен структурировать этот бизнес?
- Где в организации должны жить идеи?
- Как предотвратить унификацию (commoditization)?
- Что мы должны отдать на outsource? Что оставить себе?
- Как я создам правильную стратегию?
- Какие деньги хорошие, а какие плохие?

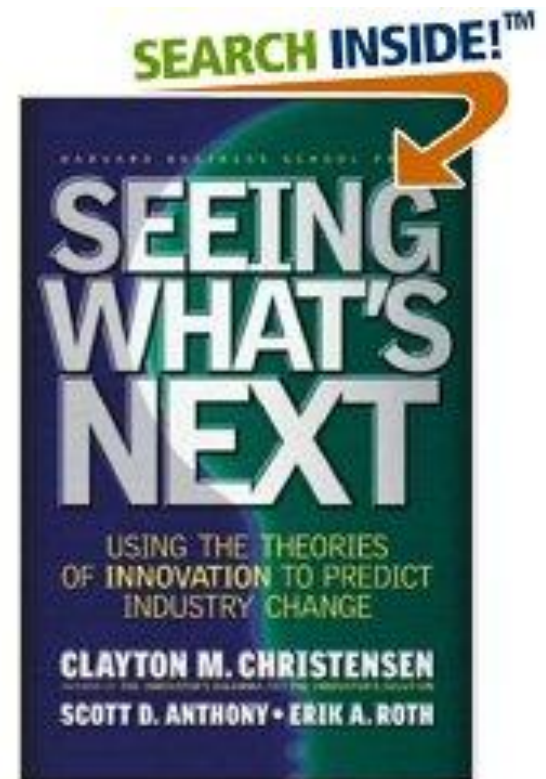
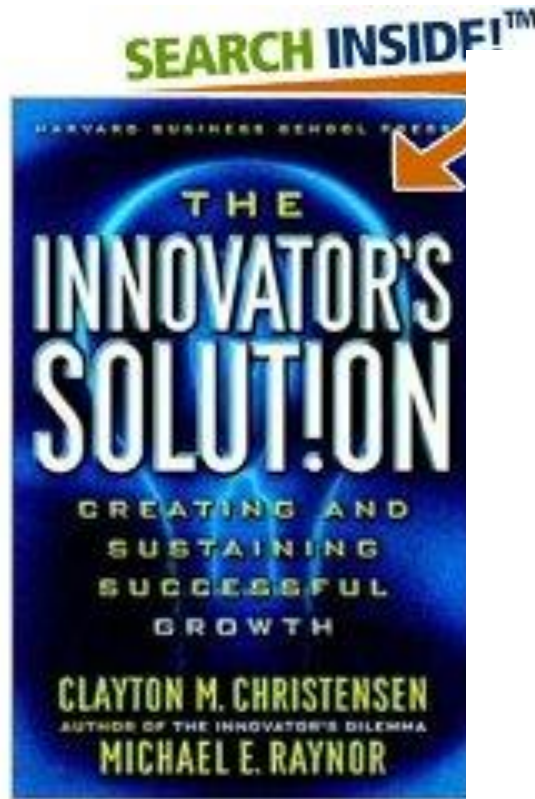
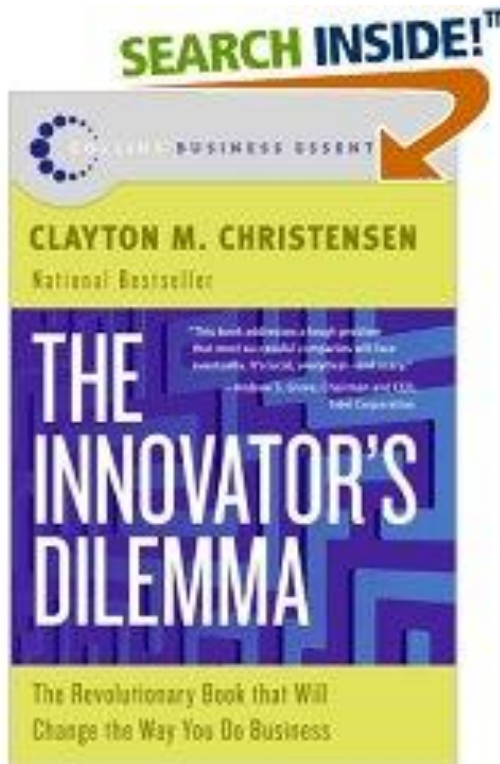


Критические вопросы для понимания:

- Как я одолею конкурентов?
- На каких клиентах я должен фокусироваться?
- Будет ли наша целевая аудитория на самом деле покупать наш продукт?
- Каким образом я должен структурировать этот бизнес?
- Где в организации должны жить идеи?
- Как предотвратить унификацию (commoditization)?
- Что мы должны отдать на outsource? Что оставить себе?
- Как я создам правильную стратегию?
- Какие деньги хорошие, а какие плохие?



Recommended literature



most photos from Flickr
under a creative commons license
authors indicated in comment page of ppt





END

<http://www.slideshare.net/Busarovs>