

# 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, the services of Djwa Associates (now Agentic Inc.).

As Agentic's founder, Phillip Djwa, a second-generation entrepreneur, 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

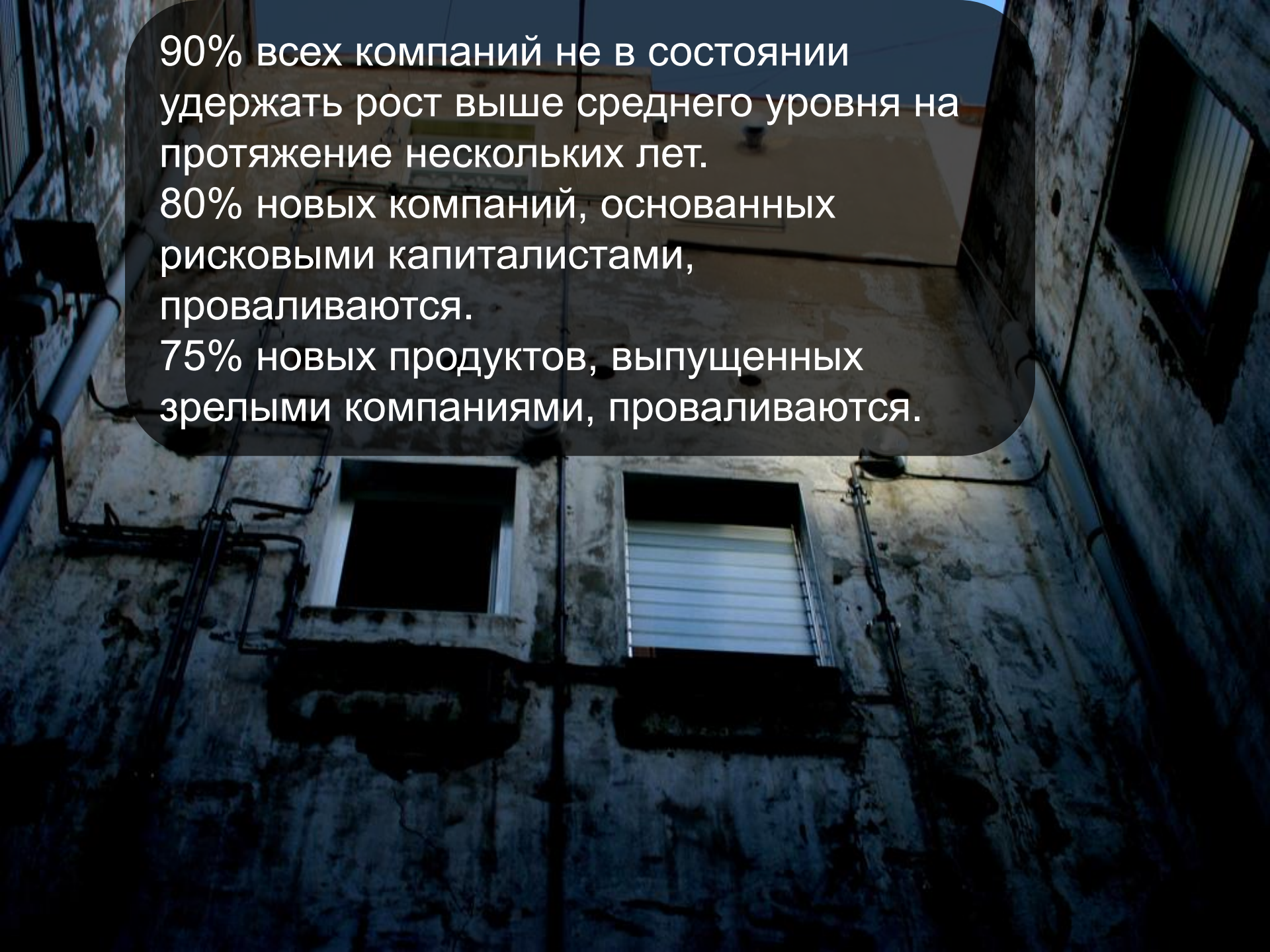
**Подрывные  
инновации**  
**Aleksejs Busarovs**  
**busarov@am.lv**

## STRATEGIES FOR EACH SUCCESS

...sely per...  
...ays Phillip Djwa...  
...ctors of...  
...nologies can...  
...five advantage...  
...ensure that famo...  
...er's quote - "I know...  
...ogy does not help...  
...know which half it is..."

- 1) Give yourself the time to look at all aspects of your business's account by using technology as many of your events as possible.
- 2) Take advantage of the amount of knowledge the web. (But don't forget what you learn from the web.)
- 3) Get your feet wet with a lot of head knowledge. A new technology is better than a lot of head knowledge.
- 4) Be sure you are using the technology rather than just having it.

Phillip Djwa, founder and CEO of Vancouver-based web development and strategy company Agentic, is adept at putting the latest web programs and other technologies to work for his business, and helping other people shopping for goods and services online.



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?

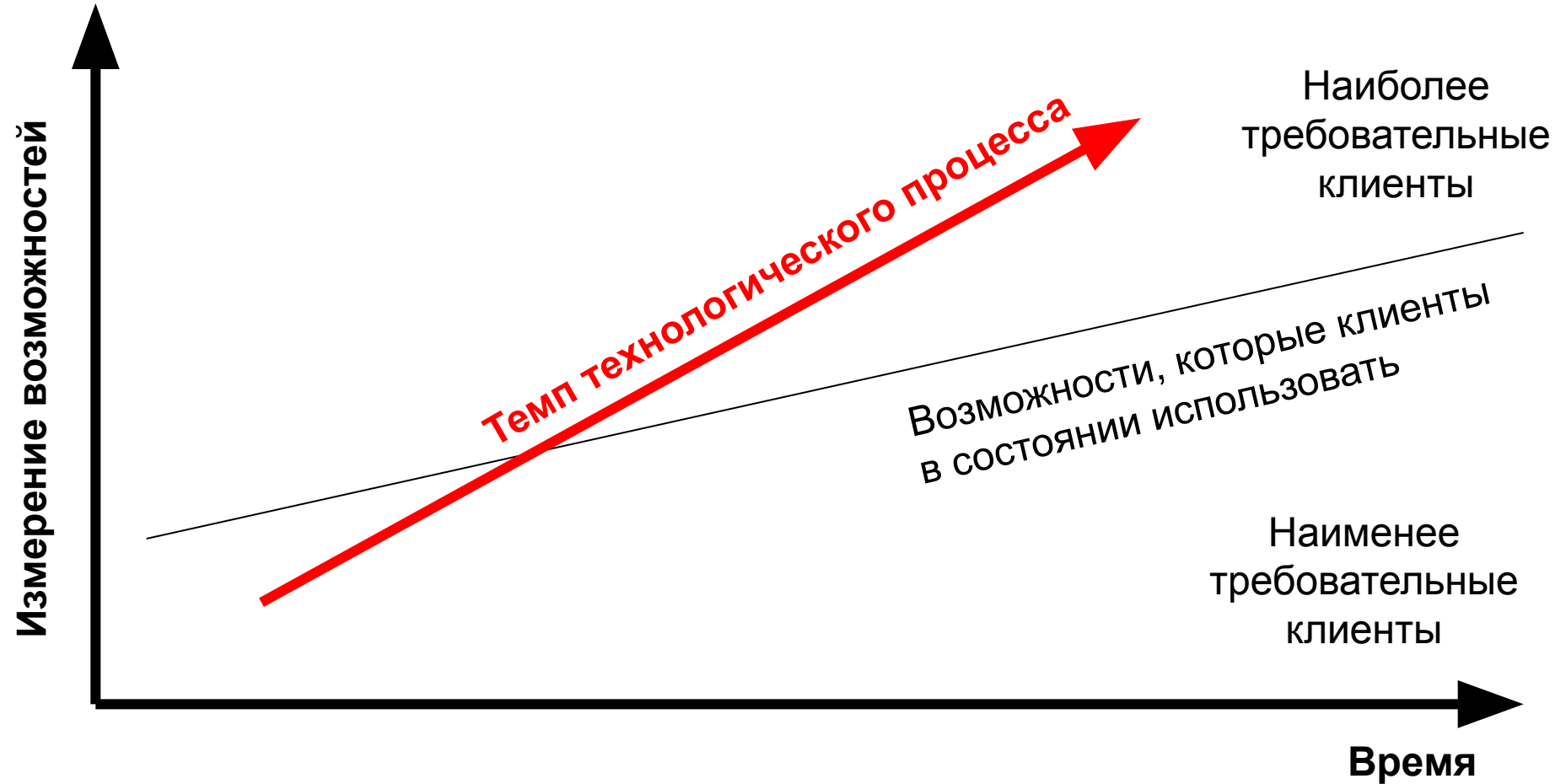
# Теория это практический инструмент управления!

- **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?

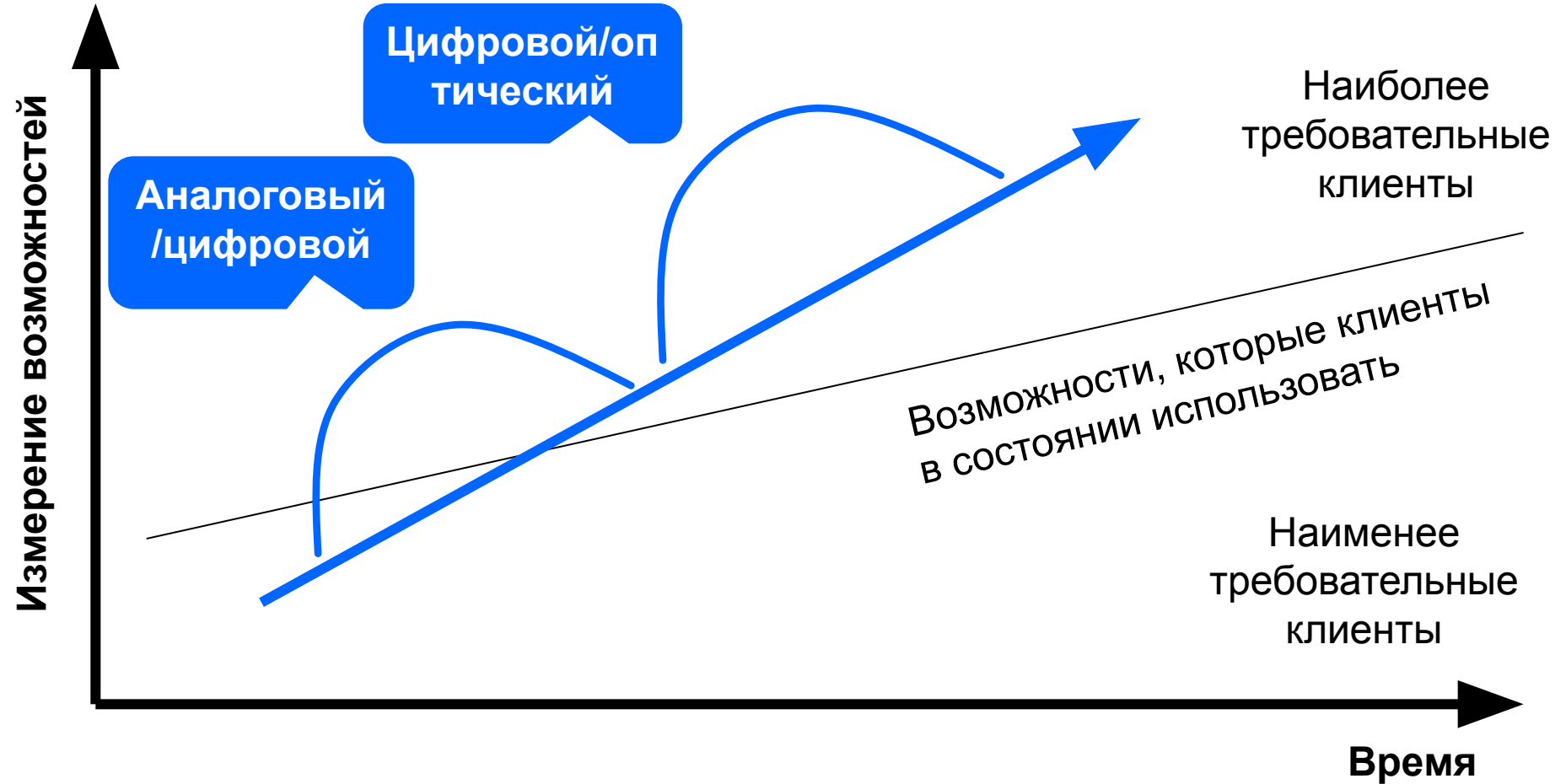
- Лучше **подорвать** их 😊
- **Не надо** предлагать **лучший** товар на рынке, где они конкурируют

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

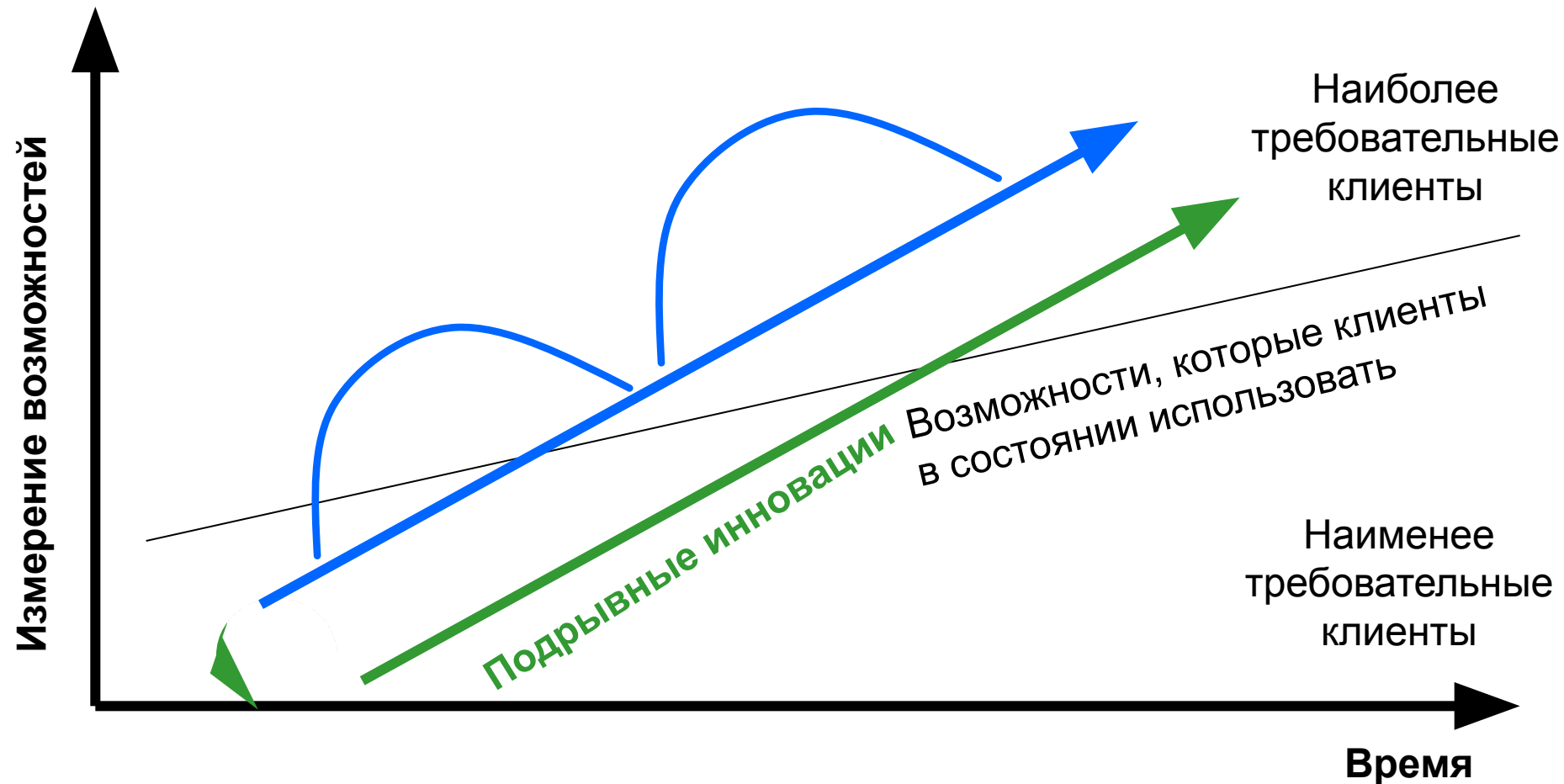




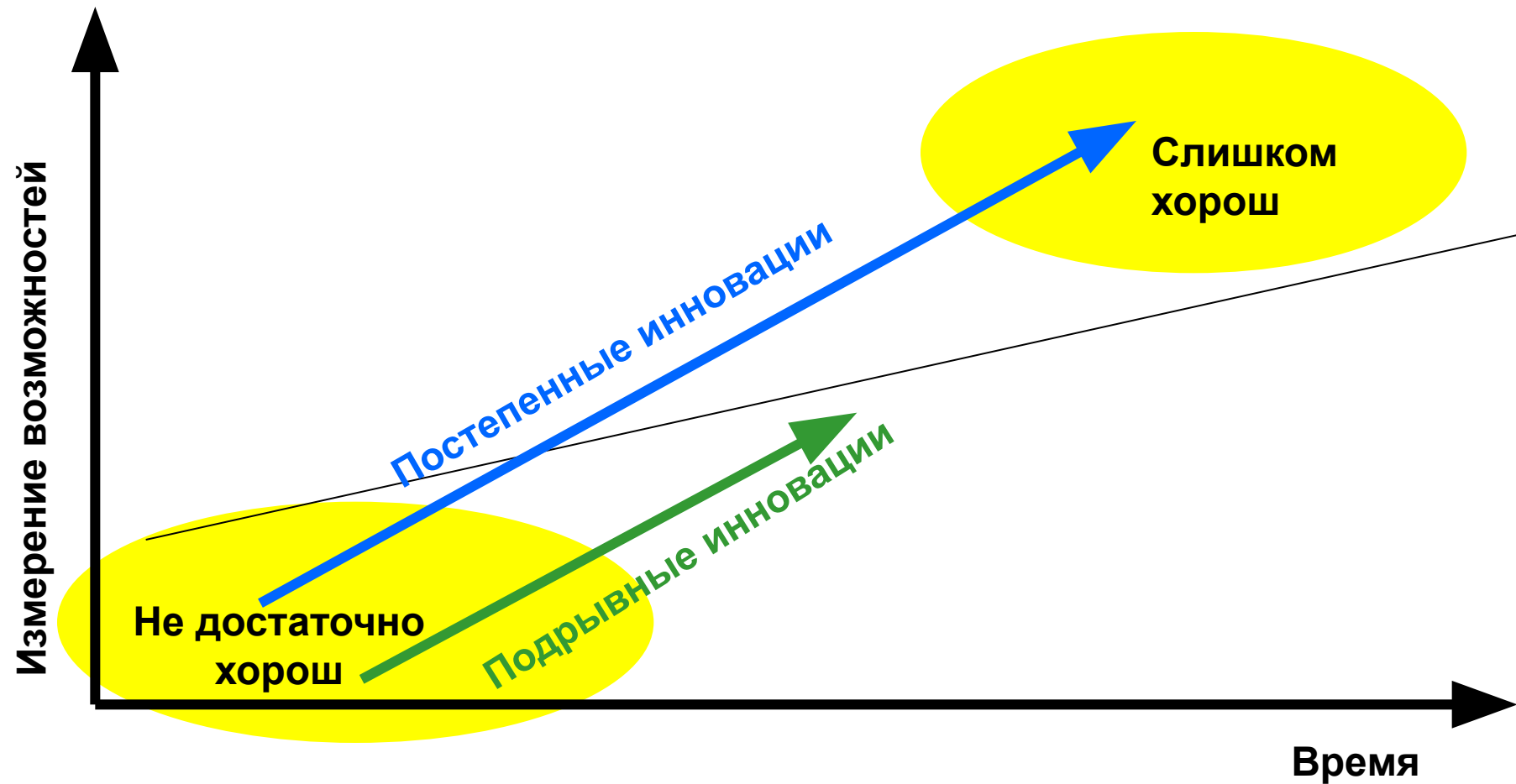
# Постепенные инновации




# 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 seen.


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

# Дилема инноватора

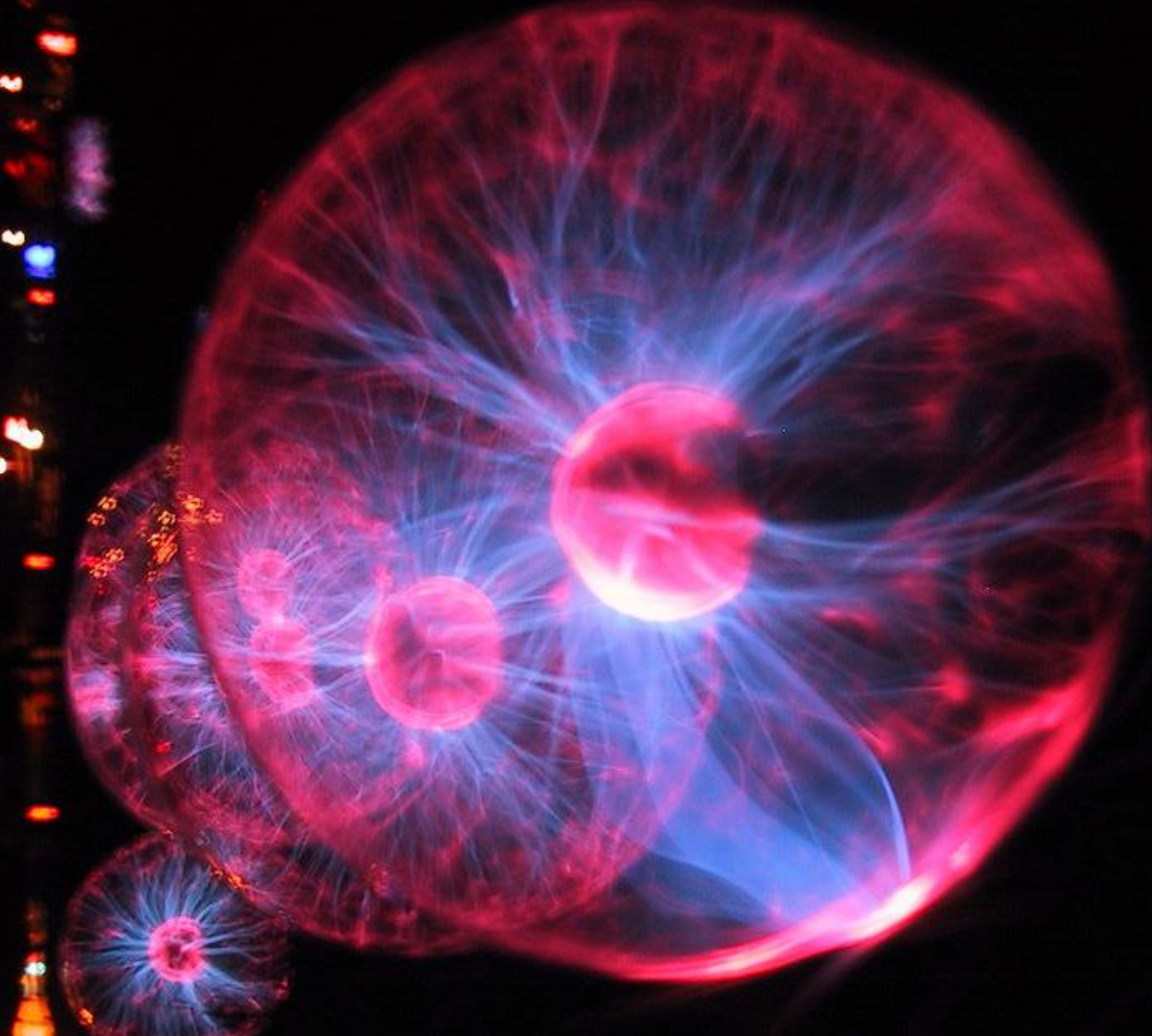
The background image shows two men from the chest up. The man on the left is wearing a dark hoodie with 'MAD' visible in red letters and has a wide-eyed, surprised expression. The man on the right is wearing a green jacket and is looking down at a screen that is partially visible between them. The screen shows some technical or data-related content.

**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**

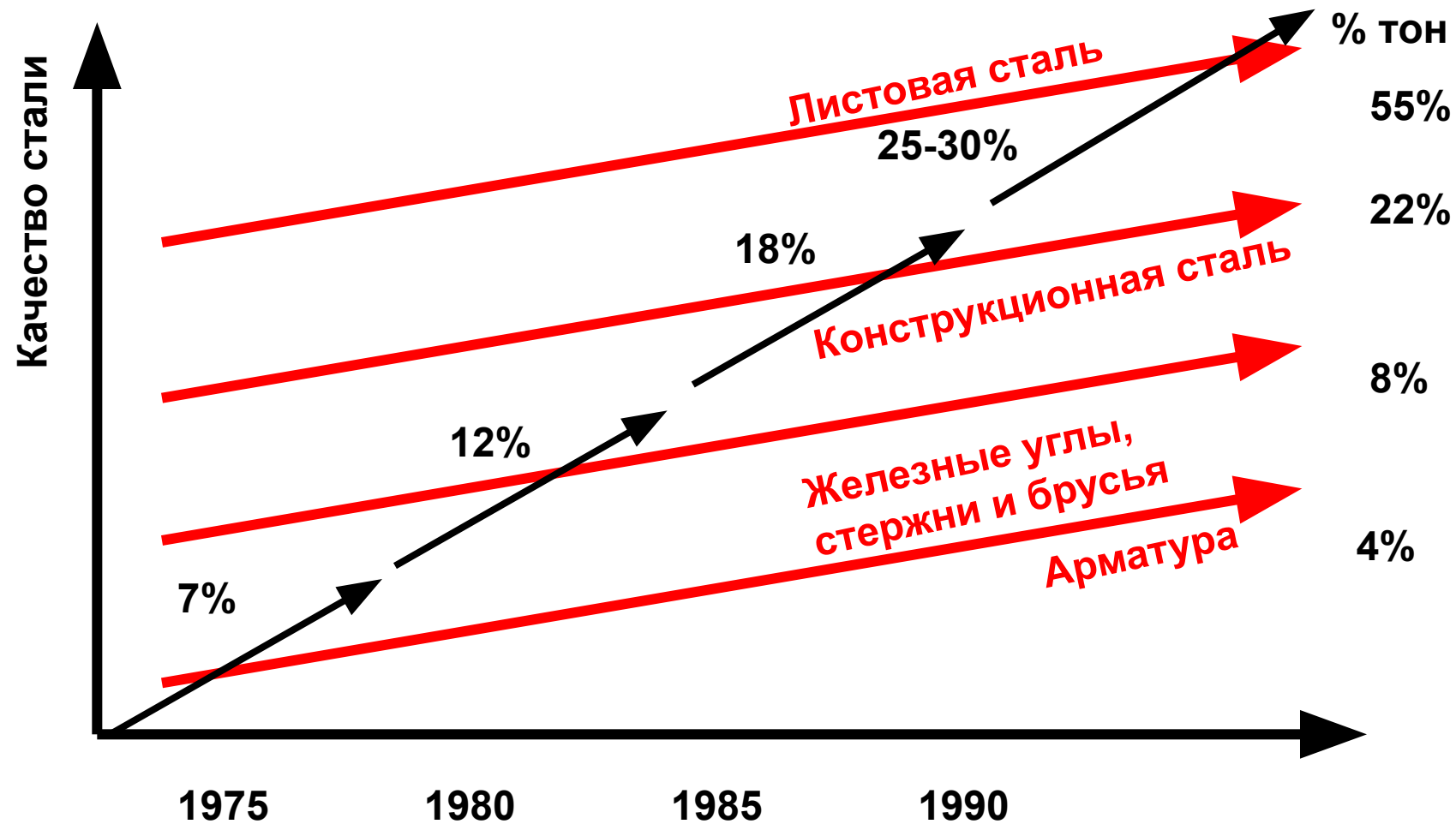
A photograph of a large industrial metal processing plant. The scene is dominated by a complex network of dark, weathered metal structures, including tall cylindrical towers, numerous pipes, and a dense web of steel beams and walkways. The metal surfaces show signs of rust and wear. In the background, 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**

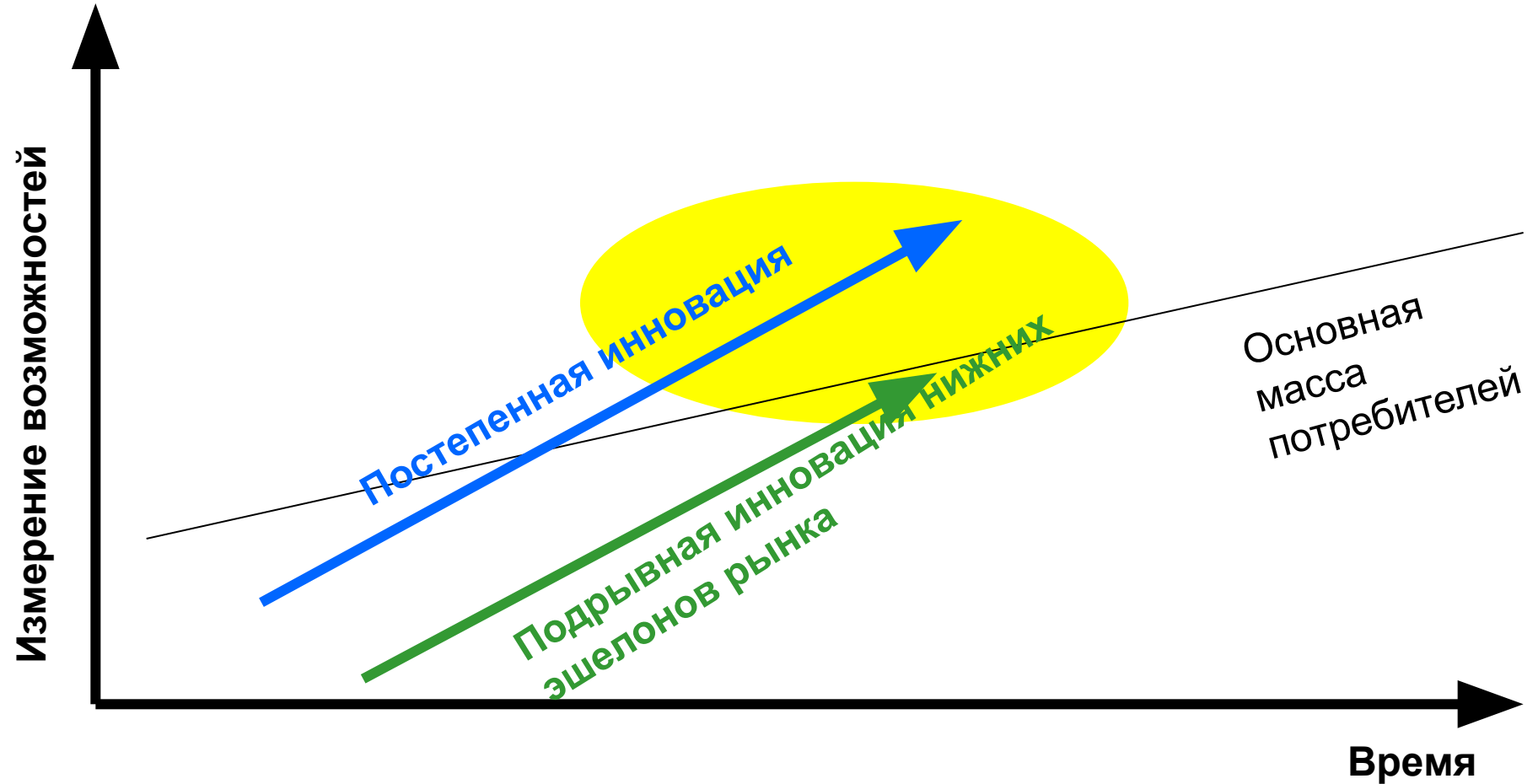
**Internet**

**Подрывная для  
НР**

НР бизнес модель

Продавать  
потребителю через  
дилерскую сеть

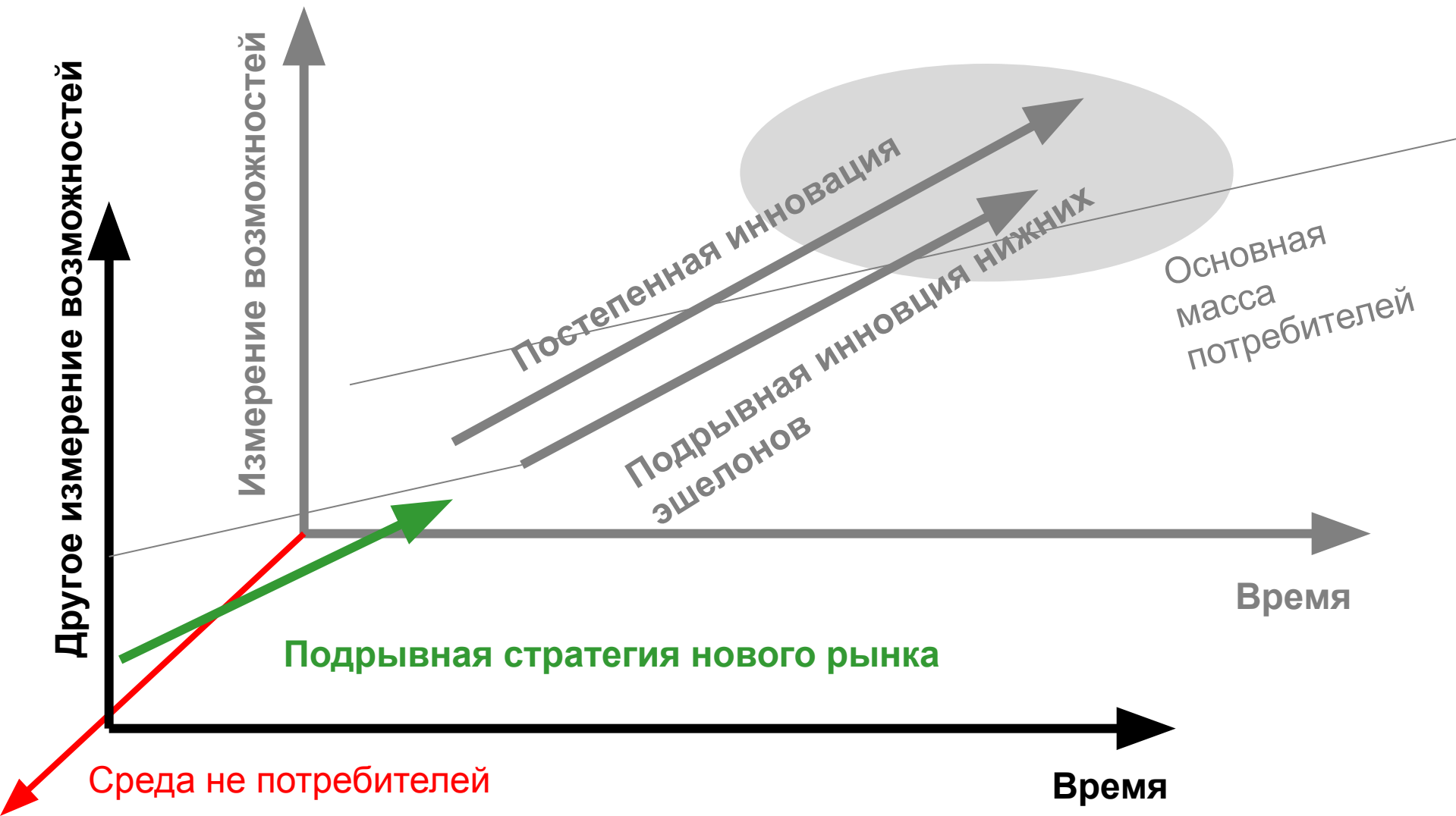
# Стратегия нижних эшелонов рынка



# Стратегия нижних эшелонов рынка

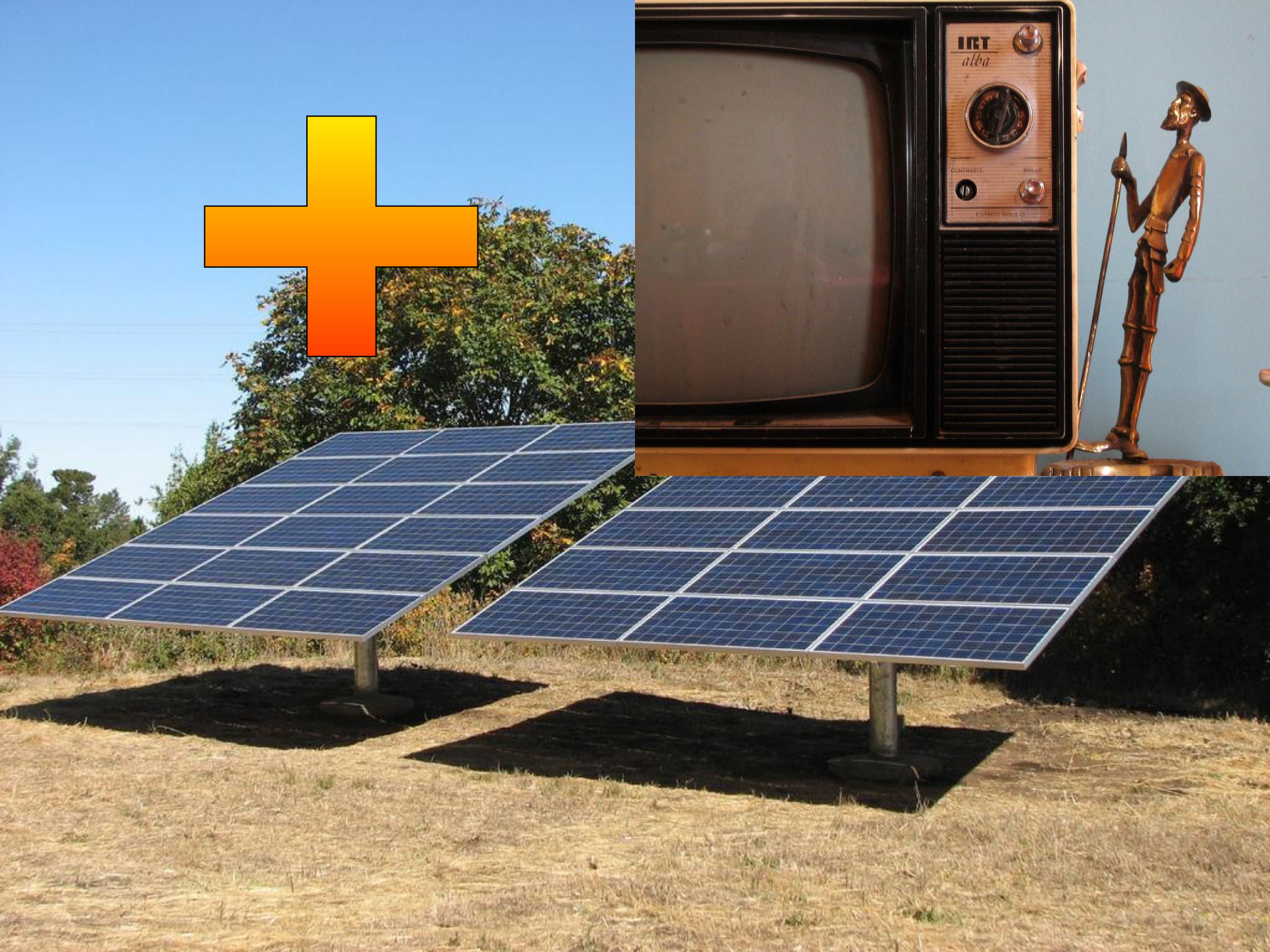
- Возможен в случае чрезмерного предложения возможностей продукта в нижнем эшелоне существующего рынка
- Бизнес модель низких издержек
  - Меньше издержки
  - Ниже валовая прибыль
  - Выше степень оборачиваемости запасов
- Дисконтные магазины
- Лидеры мотивированны уйти

# Подрывная стратегия нового рынка

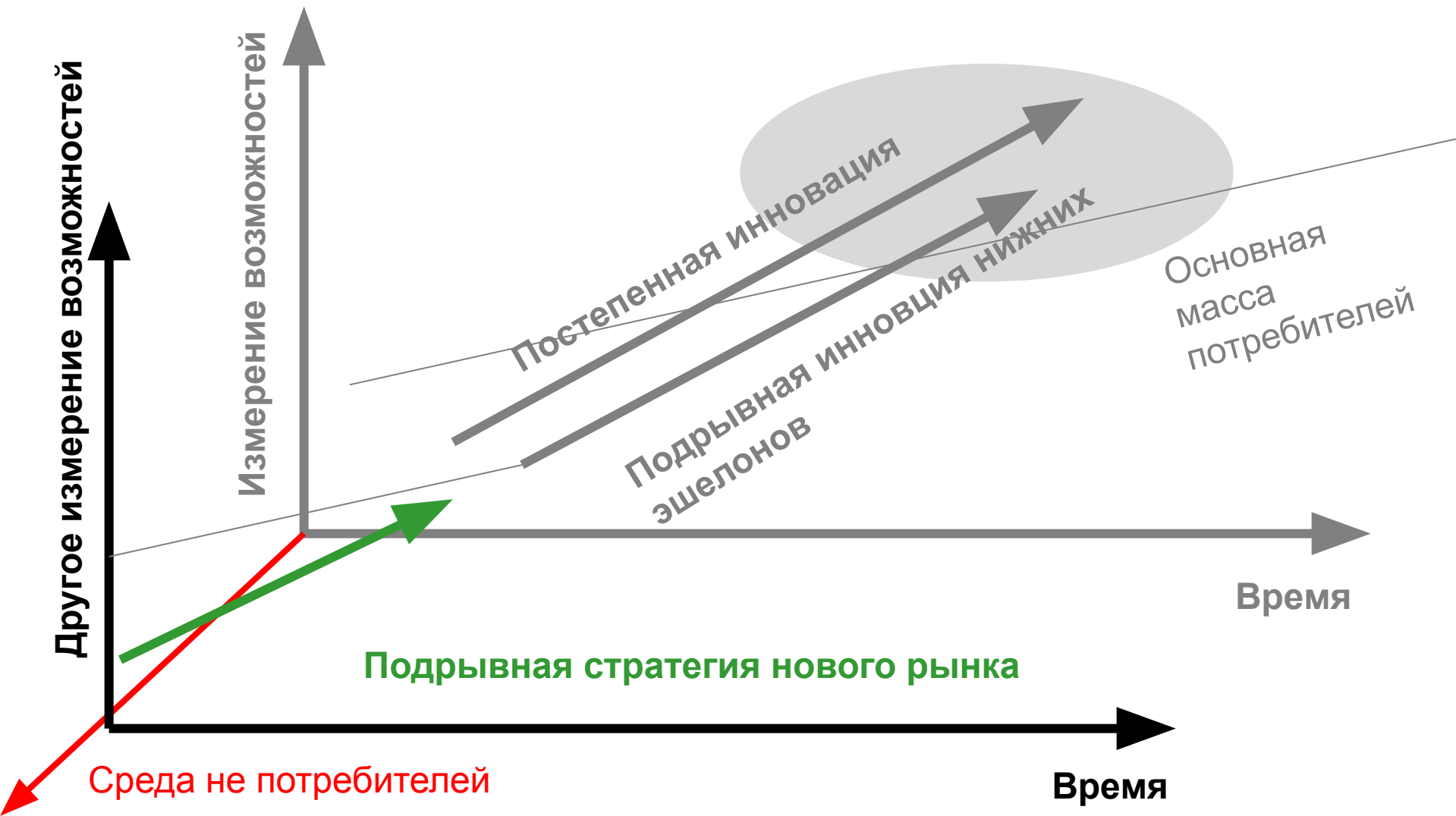


# **Подрывная стратегия нового рынка**

- **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 эшелонем	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?

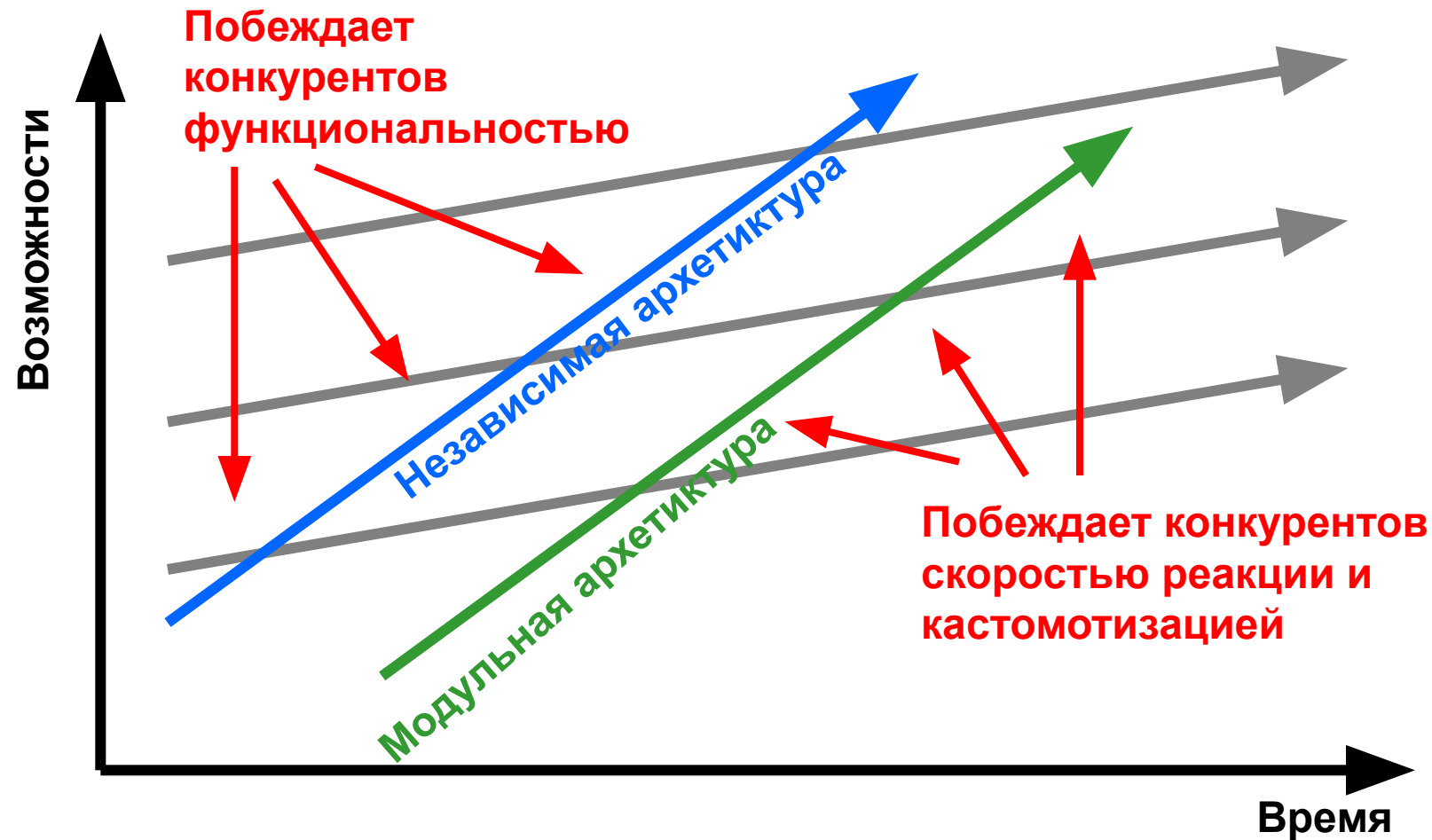
- Outsourcing не ключевых ценностей
- Не всегда; зависит от времени,  
индустрии и структуры

# 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



# Критические вопросы для понимания:

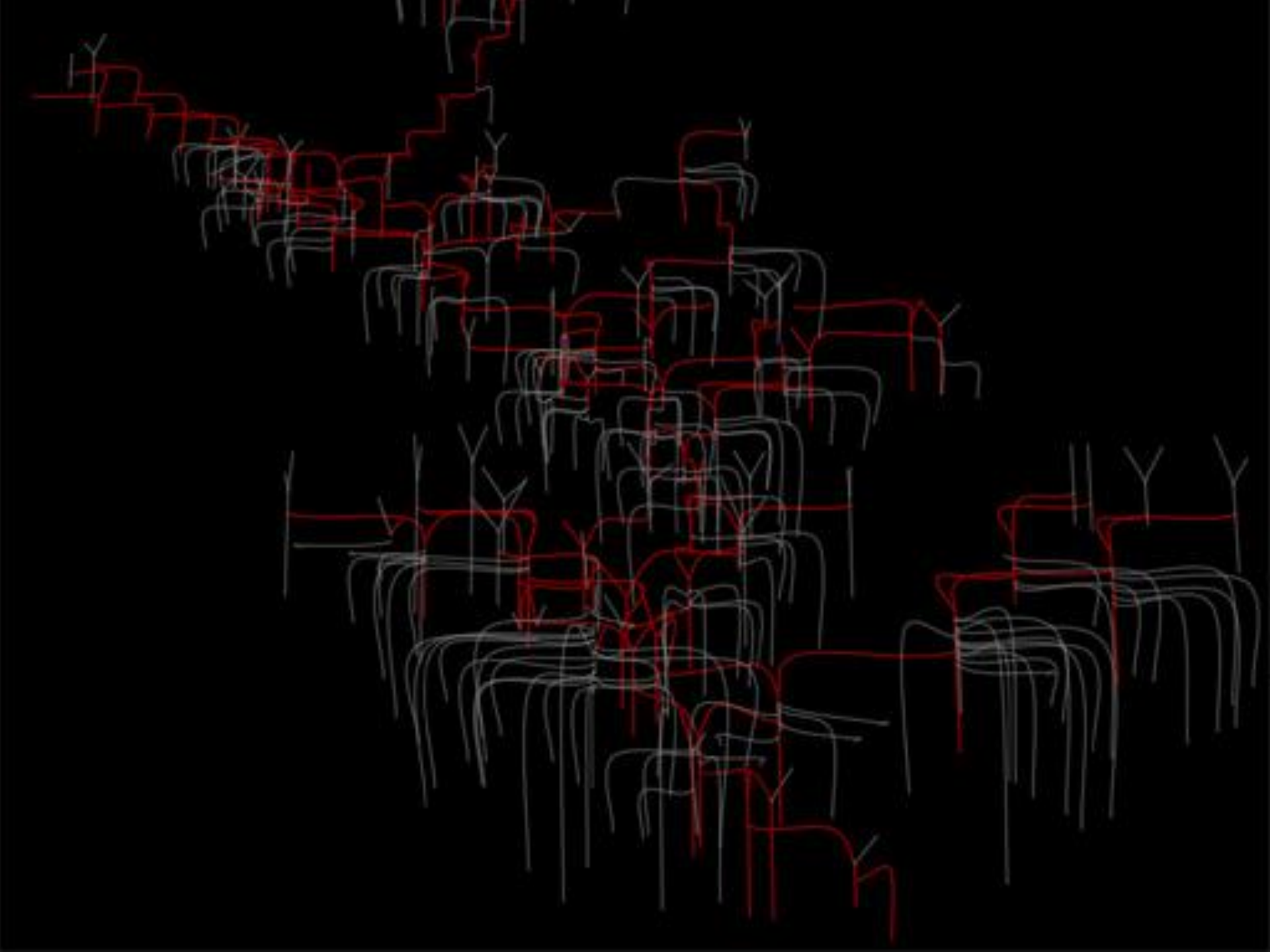
- Как я одолею конкурентов?
- На каких клиентах я должен фокусироваться?
- Будет ли наша целевая аудитория на самом деле покупать наш продукт?
- Каким образом я должен структурировать этот бизнес?
- Где в организации должны жить идеи?
- Как предотвратить унификацию (commoditization)?
- Что мы должны 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

Compass

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

# 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?

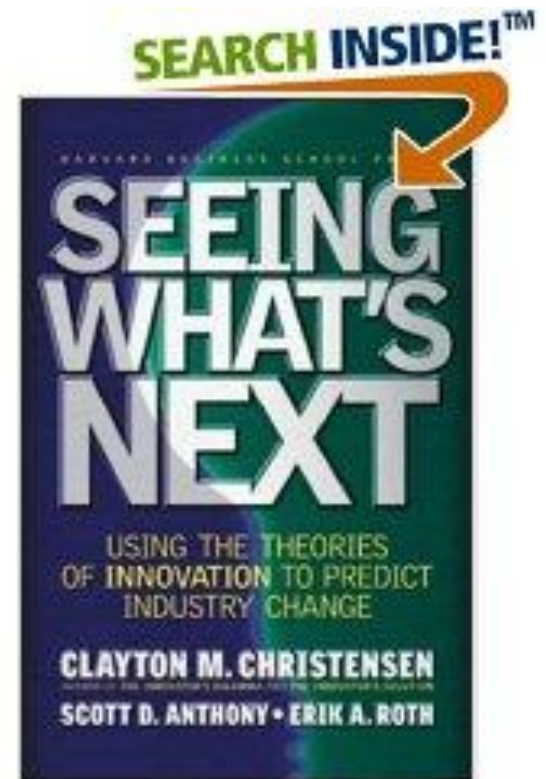
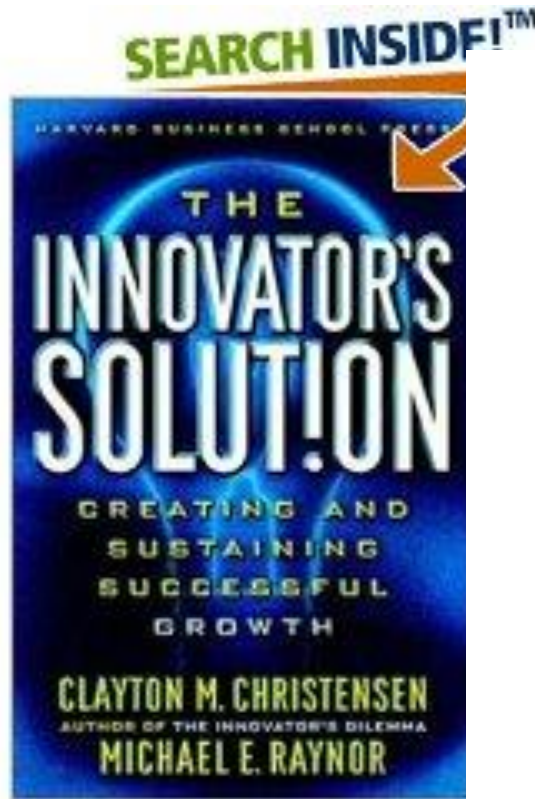
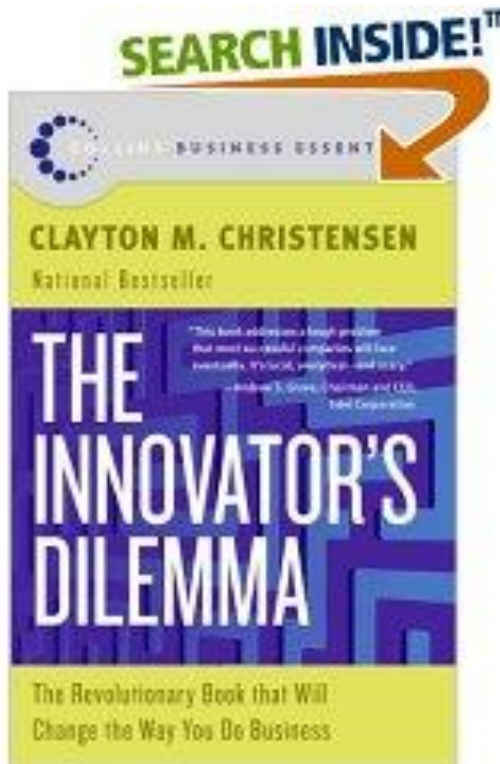


# Критические вопросы для понимания:

- 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>