

ПІДРИВНІ ІННОВАЦІЇ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ «ФОРМУЛИ УСПІХУ» У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

У статті обґрунтовується необхідність змін у поведінці господарюючих суб'єктів у відповідь на динамізацію бізнес-середовища, а саме відмови від класичних підходів, спрямованих на короткостроковий оптимум, на користь стратегічного мислення. Пояснюється механізм «підричних інновацій» як обов'язкова (але не єдина) складова нової «формули успіху».

Ключові слова: «формула успіху», підривні і підтримуючі інновації, короткостроковий оптимум.

Нині неабияку популярність мають історії бізнес-успіху із спільним сценарієм: невелика амбіційна компанія виходить на ринок з інноваційним проектом, у який майже ніхто не вірить, та несподівано за короткий час досягає неймовірних результатів. Microsoft, Apple, Facebook, Google – ці та подібні приклади надихають нинішнє покоління на пошуки альтернатив старим бізнес-моделям, що пропонують дуже довгі, кропіткі та ресурсомісткі шляхи до процвітання. Такі приклади свідчать про витіснення традиційних складових «формули успіху» інноваціями, креативністю та ініціативою. Безсумнівною є актуальність проблеми конкретизації подібної «формули» ефективної поведінки, адже саме ефективна поведінка є кінцевою метою економічних досліджень. Така конкретизація вимагає аналізу змін бізнес-середовища і з'ясування можливостей, які відкриваються перед господарюючими суб'єктами у нових умовах. Ці завдання є ключовими для нашої наукової статті.

«Формула успіху» у бізнесі – об'єкт постійних пошуків теоретиків і практиків, результати яких використані при написанні роботи. Передусім це напрацювання з інноваційного менеджменту та інтеграції інновацій у бізнес-процеси, зокрема концепції «підричних інновацій» К. Крістенсена [2, 3, 4], «блакитних океанів» Чан У. Кіма [9], «стереотипів управління» Д. Сулла [7], «інновацій як формули зростання» Б. Такера [8], «креативного руйнування» Р. Фостера та С. Каплан [10] тощо.

Багато дослідників і науковців переконані, що ми живемо в особливу епоху – прискорення «соціального часу», яке повільно відбувалося з самого зародження людства, наближається до критичної межі – так званої «точки сингулярності», у якій мають змінитися якісні характеристики самого розвитку. У термінах економічної теорії хронологічна тривалість короткого періоду (протягом якого середовище залишається стабільним) стрімко зменшується, а припущення «при інших незмінних умовах», з якого виходить левова частка класичних економічних моделей, втрачає зв'язок із дійсністю. Це означає, що орієнтовані на короткий період класичні моделі і підходи втрачають актуальність і практичну цінність. Тактики досягнення короткострокового оптимуму більше не працюють – бо умови, для яких побудовано ці тактики, змінюються швидше, ніж вдається їх реалізувати. Це

змушує постійно переглядати плани, вносити відповідні коригування щоразу, коли умови змінюються – а змінюються вони, як вже зазначалося, постійно. Виникає необхідність у переорієнтації управління з короткого на довгостроковий оптимум, з тактики – до стратегії.

Ці зміни в економічному середовищі є ключем до пояснення феномену історій швидкого успіху. Компанії, що керуються традиційними підходами, спираються на короткотривалі періоди і проекти з високою короткостроковою віддачею оцінюють як більш привабливі, ніж ті, що орієнтовані на довгий. Довгострокові інвестиції з такої позиції виглядають більш ризикованими, вимагають значних витрат, а віддача від них невизначена і відкладена у часі. До того ж такі інвестиції прискорюють перехід з короткого у довгий період, руйнуючи звичний уклад, змінюючи умови кон'юнктури, що розцінюється великими негнучкими компаніями як загроза. На досягнення поточного оптимуму, точки рівноваги було витрачено значні ресурси і, зрозуміло, їх прагнуть відшкодувати перед тим, як вирушати до наступної здобутків. А це означає консервацію короткого періоду і протидію факторам, здатним перевести його у довгий, зруйнувавши поточну рівновагу. Компанії-лідери тримаються за власні напрацювання, обороняють їх.

Зовсім іншу позицію демонструють невеликі амбіційні компанії, що запізналися на поділ ринку. Боротися із лідерами на їх території, в межах короткого періоду, щоб витіснити їх із захоплених сегментів, такі компанії не можуть. Єдиний вихід – шукати нові, незайняті царини, відкриття і захоплення яких «підриває» короткострокову рівновагу. Здійснюється це за допомогою так званих «підричних інновацій», ґрунтовно досліджених у працях К. Крістенсена [2, 3]. Він пов'язує підривні інновації із зміною співвідношення цінностей на ринках та протиставляє їх підтримуючим інноваціям, що поступово розвивають наявні продукти і технології в межах незмінного набору ключових характеристик. Натомість, підривні інновації витісняють ці характеристики на другий план.

Очевидно, що стратегія підтримуючих інновацій ближча компаніям-лідерам, які закріплюють свою перевагу поступовим покращенням власного продукту. Змагатися із лідером підтримуючими

інноваціями – дуже важка справа навіть для великих компаній, достатньо пригадати спроби IBM і Kodak потіснити Xerox на ринку фотокопіювальної техніки, а також змагання RCA, General Electric і AT&T з IBM у галузі електронно-обчислювальних машин. Натомість, підризна стратегія більше підходить новим амбіційним компаніям. Xerox був переможений Canon за рахунок такої підривної інновації, як портативні копіювальні апарати, а кінець лідерству IBM поклали персональні комп'ютери [6].

Розглянемо інтерпретацію підривної стратегії за Крістенсенем. Розвиток окремої технології має S-подібний характер і містить наступні стадії:

– перша стадія («дитинство»): підризна інновація дає початок новому об'єкту (це може бути технологія, продукт, процес, форма організації тощо), освоєння якого потребує значних інвестицій, тоді як віддача залишається нульовою. Перспективи об'єкта на цьому етапі поки що невизначені.

– друга стадія («юність»): істотний прогрес в освоєнні об'єкта, його прихований потенціал поступово розкривається і стає доступним для оцінки. Віддача стає позитивною і потроху зростає.

– третя стадія («зрілість»): темп зростання віддачі прискорюється за рахунок підтримуючих інновацій, потенціал об'єкта стрімко наближається до повного розкриття, експлуатація виходить «на проектну потужність». У міру наближення віддачі до максимуму і меж зростання, приріст віддачі сповільнюється, а кожне наступне вдосконалення вимагає усе більших витрат.

– четверта стадія («старість»): об'єкт досягає меж зростання, з його потенціалу добирають усе можливе. Підтримуючі інновації надмірно ускладнюються і дорожчають, все більше трансформуючи базовий об'єкт, наближаючись до «прориву», стаючи «містком» до наступної, більш високої S-кривої, що відповідає якісно новому об'єкту.

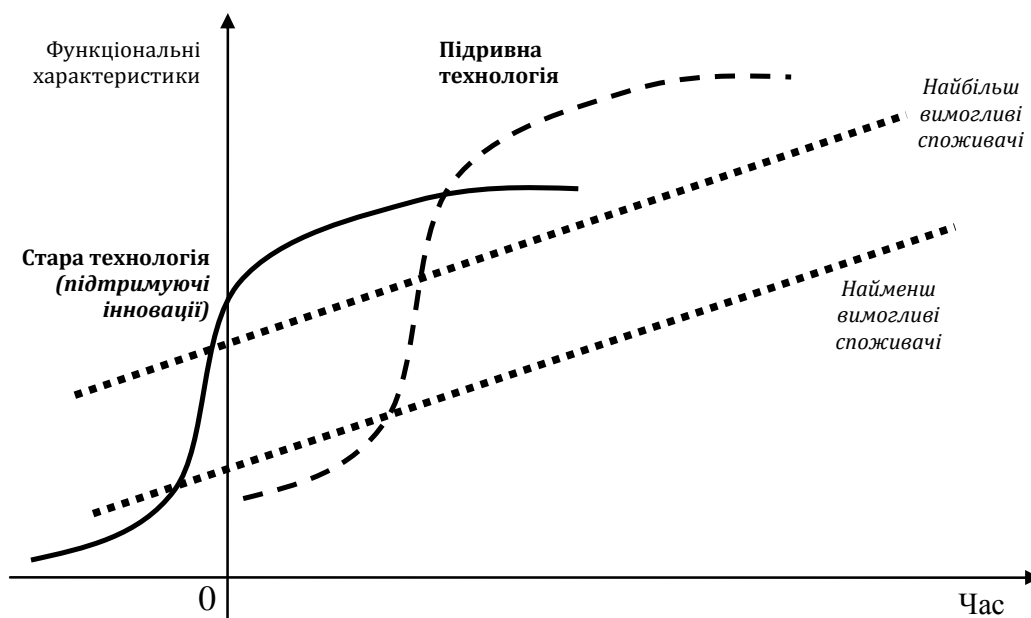


Рис. 1. Графічна інтерпретація концепції «підричних інновацій»

Підривні інновації можуть з'являтися ще до того, як «базова» (лідерська) технологія досягне «старості». Але змагання технологій, що перебувають на різних стадіях життєвого циклу, не є рівноправним – «зріла» технологія поточного покоління практично завжди випереджає технологію завтрашнього дня на стадії «дитинства» і «юності». До того ж, інвестиції у «зрілу» технологію дають досить високу віддачу вже у короткому періоді, на відміну від «молодої», що потребує освоєння і розробки. Цінність «підривної» технології передусім у її потенціалі, що розкриється тільки у довгому періоді.

Поступаючись «зрілій» технології за основними її споживчими характеристиками, підризна технологія має зародки чогось нового – додаткових якостей, на початку невиявлених і непомітних, але для менш вимогливих користувачів цього може бути достатньо, щоб викликати інтерес до інноваційного продукту. Інноваційний продукт дешевий, простий і зручний, тому ним починають цікавитися нові групи

споживачів, які раніше взагалі не користувалися товарами такої категорії.

Компанії-лідери поступово розвивають свій основний продукт, підвищують його функціональні характеристики для завоювання найвимогливіших споживачів, потреби яких істотно перевищують можливості «молодої» технології. На етапі «зрілості», коли технологія розвивається особливо динамічно, її характеристики починають випереджати реальні потреби навіть найбільш вимогливих користувачів «верхніх» сегментів ринку (див. рис. 1). Не дивно, що з цієї «висоти» лідери на початку не розглядають підригну технологію в якості загрози.

Але, поступаючись «зрілій» технології за основними характеристиками, підризна технологія також істотно від неї відрізняється. Вона має додаткові якості (на початку недостатньо виявлені і непомітні), може виконувати нові функції, пропонуючи користувачам додаткову цінність – якої на початку недостатньо для компенсації відставання

за «ключовими характеристиками». Втім, поступове вдосконалення залучає нову технологію у сферу інтересів найменш вимогливих споживачів («нижній сегмент» ринку), а наявність додаткових якостей привертає увагу нових користувачів, які до цього взагалі не користувалися товарами такої категорії і не були учасниками ринку.

Підривний товар продовжує вдосконалюватися за рахунок підтримуючих інновацій, просуваючись вище уздовж своєї S-кривої, виходить на стадію «зрілості», на якій темп покращення прискорюється. Тим часом темпи вдосконалення продукту лідера сповільнюються – хоча за абсолютними показниками він поки що утримує першість. Йдеться про перехід продукту лідера у «вищий» сегмент (споживачів, яким потрібна найвища якість) із поступовою втратою більш масових сегментів ринку. Нарешті для продукту лідера починається стадія «старості», а компанія, що стоїть за підривним продуктом, одержує перевагу, першою займаючи нову «вершину», закріплюючись на ній. Конкуренти міняються місцями: тепер колишній лідер, прив'язаний до короткострокової рівноваги (що руйнується на очах), вимушений оперативно змінювати лінію поведінки і «атакувати», тоді як фірма-інноватор у вигідній позиції. Саме вона у більшості випадків і виходить переможцем за рахунок таких факторів, як більший досвід роботи з проривним продуктом та відповідний імідж у споживачів.

Натомість, низка причин заважає лідеру рухатися далі. Крістенсен пояснює це інерційністю ресурсів, процедур і цінностей, необхідних для реалізації інновацій. Так застаріле обладнання складно переналадити для випуску інноваційної продукції. Усталені процедури управління, прийняття рішень не відповідають «підривним» інноваціям, а цінності компанії, на основі яких визначаються найпріоритетніші напрями та розподіляються інвестиційні кошти, опиняються на боці «підтримуючих» інновацій. Наприклад, якщо однією з цілей компанії є забезпечення стабільного зростання товарообігу і прибутків, невеликі нові ринки (з якими пов'язані «підривні» інновації на початку життєвого циклу) залишаються поза її інтересами. Прив'язаність до стабільної клієнтської бази, що приносить компанії основний дохід, також обмежує інтерес до «підривних» інновацій, оскільки старі клієнти не відмовляться від «зрілого» продукту на користь гіршого нового (хоча й перспективного). Висновок Крістенсена наступний: ресурси, процедури і цінності зрілої компанії у більшості випадків несумісні з «підривними» інноваціями.

Зрозуміло, на етапі, коли «підривна» технологія досягає зрілості і випереджає «стару», в колишнього лідера – перед загрозою втрати своєї виграшної, але короткострокової позиції – не залишається іншого вибору, ніж перейти у довгостроковий період і «скопіювати» проривний продукт або ж запропонувати гідну альтернативу, що відповідала б новим запитам ринку. Але за той час, поки колишній лідер наздоганятиме своїх конкурентів-інноваторів, відбудеться наступний «підрив», умови зміняться, необхідно буде знову змінювати пріоритети. Саме тому наздоганяюча стратегія, що ґрунтується на короткостроковому мисленні (прагненні до теперішнього оптимуму), в сучасних умовах приречена на поразку. Маємо визнати – і практика це

підтверджує – що «рецептом успіху» в динамічній інноваційній економіці може бути лише проактивна стратегія випередження і постійної адаптації до мінливих умов за рахунок підривних інновацій. А така стратегія може ґрунтуватися лише на довгостроковому мисленні.

Наведемо декілька прикладів. Телефон, запатентований А. Беллом у 1876 р., спочатку істотно поступався телеграфному зв'язку, передусім за рахунок обмеженої відстані. Але на локальному рівні телефон був ефективнішим, що дозволило технології закріпитися у цій ніші. Вже до кінця XIX ст. були прокладені багатокілометрові лінії зв'язку між ключовими містами розвинених країн, а перший дзвінок завдяки трансатлантичному кабелю зареєстровано у 1927 р., ознаменувавши завершення телеграфної ери. Розпочавши з вузької, спеціалізованої ніші, на яку тогочасні лідери не звертали уваги і у якій не бачили особливих перспектив, «підривна» технологія стрімко розвинулася і змінила умови на ринку. Аналогічним чином мобільний зв'язок прийшов на зміну телефонному.

Пароплави на ранніх стадіях свого існування за всіма параметрами поступалися вітрильним кораблям за винятком однієї властивості: вони могли рухатися проти течії. Завдяки цьому вони почали використовуватися в якості внутрішнього річкового транспорту, тоді як трансокеанські рейси певний час залишалися цариною вітрильників. Нині ця технологія зберігається лише у вигляді спорту чи екзотичного антикваріату.

Також можна згадати, як напівпровідники витіснили електровакуумні обчислювальні пристрої, електронна пошта «підірвала» традиційну, цифрові технології замінили аналогові у різноманітних галузях. Показовою є історія Kodak, однієї з найстаріших компаній ринку фототехніки (заснована у 1881р.). У 1975 р. інженер цієї компанії розробив прототип цифрового фотоапарата, але керівництво не оцінило його проривний потенціал. Прототип не лише істотно поступався тогочасним плівковим фотоапаратам (типово для підривної технології), але і не потребував плівки – що для менеджерів Kodak здавалося неприйнятним, оскільки левова частка прибутків компанії йшла якраз від продажу плівки. Отже, освоєння цієї технології вимагало радикальної зміни бізнес-моделі, на шляху якої стала інерційність процедур і цінностей великої корпорації. Винахіднику порадили нікому не показувати свою розробку. Через 10 років аналітики компанії Kodak спрогнозували неминучість перемоги цифрового фото приблизно протягом десятиліття. Підготуватися до «революції» було вирішено у дивний спосіб: комбінуванням цифрової зйомки із друком фотографій на плівці. У такий спосіб намагалися пролонгувати життя старій технології і бізнес-моделі. Кінець історії настав на початку 2012 р., коли Kodak проголосив власне банкрутство, а лідерами світового ринку фототехніки визнані Canon та Nikon. [5]. Цікаво, що К. Крістенсен, автор теорії «підривних інновацій», передбачив це банкрутство ще у 1997 р. [2]. Схожих прикладів – щонайменше сотні, деякі з них наведені у статті «Шість жертв технологічного прогресу» Forbes, а також у книгах Крістенсена.

Ідея «підривних інновацій» як «формули успіху» одержала надзвичайне поширення наприкінці XX – на

початку ХХІ ст. К. Келлі у книзі «Нові правила для нової економіки» згадує «принцип маслобійки», що символізує творчу силу руйнування [1]. У контексті цієї статті його можна інтерпретувати наступним чином: для підтримки життєздатності системи її необхідно час від часу виводити з рівноваги, адже фіксуючи колишні успіхи (короткостроковий оптимум), ми прирікаємо її на загибель.

На завершення слід зауважити, що одного лише визнання життєвої необхідності залучення інноваційної активності та стратегії «підривних інновацій» у корпоративну культуру сучасних компаній недостатньо. Сьогодні лише 10% проєктів, пов'язаних із «підривними інноваціями», завершуються успіхом. Тому «підривні інновації» – обов'язковий, але недостатній елемент «формули успіху». Продовження досліджень у цьому напрямі для уточнення «магічної формули» є надзвичайно актуальним, але виходить за межі нашої статті, метою якої було показати, що альтернативи «підривним інноваціям» немає – того, хто тримається за старі принципи і правила, за свою короткострокову рівновагу, неминуче змете креативно-руйнівна сила інноваційної економіки.

Список літератури

1. Келлі, К. Нові правила для нової економіки [Електронний ресурс] / К. Келлі. – Режим доступу: vivovoco.rsl.ru/vv/journal/zs/kelly.htm.
2. Кристенсен, К. М. Дилемма інноватора: как из-за новых технологий погибают сильные компании [Текст] / К. М. Кристенсен; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
3. Кристенсен, К. М. Решение проблемы инноваций в бизнесе: как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост [Текст] / К. М. Кристенсен, М. Е. Рейнор; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
4. Кристенсен, К. Что дальше? Теория инноваций как инструмент предсказания отраслевых изменений [Текст] / К. Кристенсен, С. Энтони, Э. Рот ; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
5. Левін, М. Шість жертв технічного прогресу [Електронний ресурс] / М. Левін. – Режим доступу: www.forbes.ru/tehn/tehnologii/78533-shest-zhertv-tehnicheskogo-progressa.
7. Сибіряков, В. Г. Технический аудит инвестиционных проектов. Инвестиции в технику & Техника инвестиций [Текст] / В. Г. Сибіряков // Оборудование. Регион. – 2005. – №5.
8. Сулл, Д. Почему хорошие компании терпят неудачи и как выдающиеся менеджеры их возрождают [Текст] / Д. Сулл ; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
9. Такер, Р. Инновации как формула роста. Новое будущее ведущих компаний [Текст] / Р. Такер ; Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2006.
10. Чан, К. У. Стратегия голубого океана [Текст] / Ким У. Чан, Моборн Рене ; Пер. с англ. – М.: НИППО, 2005.
11. Foster, R. N. Creative Destruction: Why Companies that Are Built to Last Underperform the Market — and How to Successfully Transform Them [Text] / Richard N. Foster, Sarah Kaplan. – Broadway Business, 2001.

РЕЗЮМЕ

Зарва Олег

Подрывные инновации как ключевой элемент «формулы успеха» в современной бизнес-среде

В статье обосновывается необходимость изменения поведения экономических субъектов в ответ на динамизацию бизнес-среды, в частности отказа от классических подходов, нацеленных на

краткосрочный оптимум, в пользу стратегического мышления. Раскрывается механизм «подрывных инноваций» как обязательная (но не единственная) составляющая «формулы успеха».

RESUME

Zarva Oleg

Disruptive innovation as the key element of “success formula” for modern business

The article shows the importance of changing of economic entities' behavior in respond to the dynamization of business environment, specifically rejecting from classical approaches aimed at short-term optimum towards strategic thinking. The mechanism of “disruptive innovations” as compulsory, but not sufficient part of the “success formula” is described.

Стаття надійшла до редакції 10.04.2012 р.