

Широким поглядом. Нова стратегія інновацій

Чому компанії із чіткою стратегією, інноваційним продуктом і натхненними лідерами на чолі все одно зазнають невдачі? Експерт з інновацій Рон Аднер уже понад десятиліття досліджує першопричини перемог та поразок у бізнесі і готовий провести читачів від Кенії до Каліфорнії, від транспорту до телекомунікацій, щоб розкрити приховану структуру успіху. Захопливе дослідження, яке пропонує новий погляд на такі тріумфи, як стратегія Amazon щодо електронних книг і шлях Apple до домінування на ринку; монументальні невдачі на кшталт Michelin з run-flat шинами і Pfizer з інгаляційним інсуліном. «Ширший погляд» допоможе відкинути старі погляди на ведення бізнесу та скористатися новим потужним набором рамок та інструментів, які примножать ваші шанси на успіх інновацій. Ця книжка змінить те, як ви бачите, як ви думаєте і як ви виграєте.

Рон Аднер

ШИРОКИМ ПОГЛЯДОМ

Переклад
Оксани Даутової
за редакцією
Володимира
Павелка

**Нова
стратегія
інновацій**



Аднер — один із ключових стратегів XXI століття.

*Джим Коллінз, автор
«Від хорошого до величного»*

Широким взглядом

Ron Adner

The Wide Lens

A New Strategy for Innovation

Portfolio/Penguin
New York
2012

Рон Аднер

Широким поглядом

Нова стратегія інновацій

Переклад з англійської
Оксани Даутової
за редакції Володимира Павелка

Лабораторія
Київ
2022

УДК 005.2+338.4+330.3
А28

Аднер Рон

А28 Широким поглядом. Нова стратегія інновацій / пер. з англ. Оксана Даутова за ред. Володимира Павелка. — К. : Лабораторія, 2022. — 256 с.

ISBN 978-617-8053-70-3 (М'яка обкладинка)

ISBN 978-617-8053-71-0 (електронне видання)

ISBN 978-617-8053-72-7 (аудіокнига)

Чому ретельно спланована стратегія, грамотне управління і проривні інновації не гарантують успіху? Твереза правда в тому, що це залежить не тільки від новаторського продукту, особистості керівника чи зусиль команди. Багато підприємців забувають про так звану «сліпу зону інноватора» — зовнішні чинники, які безпосередньо впливають на бізнес. І тоді великі сподівання розбиваються об жорстоку реальність, а невміння бачити ширшу картину обертається збитками й розчаруванням.

Рон Аднер з широкої перспективи аналізує триумфи й поразки таких компаній, як Amazon, Apple, Michelin і Pfizer, і пропонує новий набір порад та інструментів, які збільшать шанси на успіх.

УДК 005.2+338.4+330.3



Перекладено за виданням: Ron Adner. *The Wide Lens: A New Strategy for Innovation* (New York: Portfolio/Penguin, 2012; ISBN 978-1-59184-460-0). This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Науковий редактор *Володимир Павелко*. Літературна редакторка *Олена Яценю*. Коректорка *Алла Кравченко*. Верстальниця *Олена Білохвост*. Технічний редактор *Микола Климук*. Критична читачка *Наталія Хананова*. Художня редакторка *Оксана Гаджій*. Дизайн обкладинки *Марина Дяченко*. Завредакції *Катерина Маляко*. Відповідальний за випуск *Антон Мартинов*.

Підписано до друку 02.08.2022. Формат 60×90₁₆. Друк офсетний. Тираж 1500 прим.
Замовлення № 604661. Надруковано в Україні видавництвом «Лабораторія» у тов «Конві Прінт», вул. Антона Цедіка, 12, м. Київ, Україна, 03680.
Свідоцтво дк № 6115 від 29.03.2018. Термін придатності необмежений.

тов «Лабораторія», пр. Степана Бандери, 6, м. Київ, Україна, 04073,
тел. (097) 975-52-23, info@laboratoria.pro. Свідоцтво дк № 7100 від 14.07.2020.
Висновок Держ. сан.-епідем. експертизи № 12.2-18-1/28536 від 17.12.2020.

Науково-популярне видання

ISBN 978-617-8053-70-3 (М'яка обкладинка)

ISBN 978-617-8053-71-0 (електронне видання)

ISBN 978-617-8053-72-7 (аудіокнига)

Усі права застережено. All rights reserved

© 2012 by Ron Adner

© Даутова О., пер. з англ., 2022

© тов «Лабораторія», виключна ліцензія на видання, оригінал-макет, 2022

Зміст

Вступ

Частина I. ПОБАЧИТИ ЕКОСИСТЕМУ

1. Чому все йде не так, коли ви вважаєте, що робите все правильно

2. Ризик спільних інновацій: бачити переваги, коли впроваджуєш інновації не сам

3. Ризик у ланцюжку погодження змін: спроможність бачити всіх споживачів на шляху до кінцевого споживача вашого продукту

Рефлексія на Частина I. Внутрішні та зовнішні екосистеми навколо вас

Частина II. ОБРАТИ СВОЄ МІСЦЕ

4. Окреслення екосистеми: визначення гравців і місцеперебування

5. Ролі та відносини: бути лідером чи послідовником в екосистемі інновацій?

6. Правильне місце і правильний час: хто встиг, той і з'їв?

Рефлексія на Частина II. Розширити перспективу означає змінити розмову

Частина III. ВИГРАТИ ГРУ

7. Зміна гри: переналаштуйте екосистему так, щоб вона працювала на вас

8. Успіх послідовності: перемога у спільній грі

9. Помноження ваших шансів на успіх

Епілог. Блискуча стратегія вимагає чітких меж: останній урок
Better Place

Подяки

Примітки

Вступ

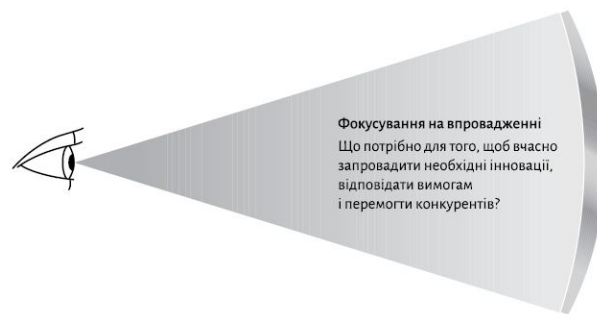
Ця книжка розповідає про різницю між великими інноваціями, які досягають успіху, і великими інноваціями, які зазнають невдачі. Вона про так звані сліпі зони, на яких «підриваються» хороші менеджери у великих компаніях, навіть якщо ці менеджери добре визначають потреби клієнтів, створюють чудові продукти та перемагають своїх конкурентів на ринку. Тут ідеться про те, чому дедалі частіше ваш успіх залежить не лише від вашої здатності виконувати власні обіцянки, а й від того, чи велика кількість партнерів — деякі з них очевидні, інші неявні — також виконують свої обіцянки.

Сліпа зона інновацій — це проблема, що стосується кожного: незалежно від того, генеральний директор ви чи член проєктної групи; працюєте у великій транснаціональній компанії або стартапі; у корпоративному секторі чи некомерційній організації; робите внесок у спільні зусилля або інвестуєте у свої. У будь-якій ситуації ваш успіх залежить не тільки від ваших власних зусиль, а й від спроможностей, бажання та ймовірності того, що партнери, які утворюють вашу екосистему інновацій, також досягнуть успіху.

Ця книжка пропонує нову перспективу бачення — широкий погляд, що дасть змогу оцінити свою стратегію. Вона представляє новий набір інструментів і підходів, які розкриють ваші приховані джерела взаємозалежності. Це допоможе вам зробити кращий вибір, вжити ефективніших дій та збільшити свої шанси на успіх.

**Сліпа зона інновацій і провал, якого можна
уникнути**

Фокусування на впровадженні — розвитку розуміння клієнта, формуванні основних компетенцій і подоланні конкурентів — стало характерною особливістю бізнес-стратегії. У численних книжках, на лекціях, зустрічах і семінарах керівників закликають зосередитися на тому, щоб пов'язати свою стратегію з операційною діяльністю, об'єднати команди, моніторити конкурентне середовище й оновити свої ціннісні пропозиції. Їм кажуть, що це критично важливо для успіху.



Малюнок 1.1: Традиційне фокусування на впровадженні.

Так. Хороше впровадження має вирішальне значення — це необхідна умова успіху. Але цього замало. Хоча фокус на впровадженні привертає увагу до безсумнівно важливих частин оточення компанії — її управлінців, співробітників, власників, споживачів і конкурентів, — він створює сліпу зону, де приховано головні залежності, однаково важливі для визначення успіху та невдачі.

Philips Electronics стала жертвою такої сліпої зони, коли в середині 1980-х років витратила цілі статки на створення телевізійних пристроїв високої чіткості (HDTV). Керівники компанії доклали значних зусиль у розробленні, завдяки яким досягнуто численних проривів у телевізійних технологіях, запропонована якість зображення дуже сподобалася клієнтам, і з нею тоді не могли зрівнятися конкуренти. Проте, незважаючи на бездоганну якість виконання та захоплені відгуки, телевізор Philips високої чіткості став провалом. Навіть найяскравіша інновація не може досягти успіху, якщо створення цінності

залежить від інших інновацій, які не з'явилися вчасно — в описаному випадку це камери високої чіткості та стандарти передачі, необхідні для роботи телебачення високої чіткості. Philips залишилася зі збитками у 2,5 мільярда доларів і мало що продемонструвала з її новаторських зусиль на той час, коли технологія HDTV нарешті злетіла двадцять років по тому.

Sony постраждала від подібної сліпої зони, здобувши піррову перемогу, коли намагалася раніше за конкурентів вивести на ринок електронний пристрій для читання. Інноватор виявив, що навіть найкраща електронна книга не може досягти успіху на ринку, якщо споживачі не мають легкого доступу до електронного контенту. А компанія Johnson Controls, що розробила електричні перемикачі та датчики нового покоління, які могли б значно зменшити витрати енергії в будівлях і забезпечити суттєву економію мешканцям, збагнула: доки архітектори, електрики та безліч інших учасників не налаштують своїх процесів і не оновлять власних можливостей, цінність її інновацій ніколи не усвідомлять.

У всіх цих прикладах розумні компанії і талановиті менеджери інвестували, впроваджували та досягали успіху у виведенні на ринок справді блискучих інновацій. Але після запуску ці інновації провалювалися. Компанії розуміли, як їхній успіх залежить від задоволення потреб кінцевих споживачів, впровадження великих інновацій і перемоги в конкурентній боротьбі. Але всі вони стали жертвами сліпої зони інноватора: не могли побачити, як їхній успіх залежить також і від партнерів, яким самим ще треба буде впроваджувати інновації та погодитись адаптуватися задля того, щоб їхні сумісні зусилля привели до успіху.

Ласкаво просимо до світу екосистем інновацій — світу, у якому успіх ціннісної пропозиції залежить від об'єднання партнерів, що повинні працювати разом⁽¹⁾, щоб перетворити виграшну ідею на успіх на ринку. Ласкаво просимо до світу, у якому якщо ви не зможете дивитися широко на всю екосистему, то зазнаєте невдачі. Але невдачі, якої можна уникнути.

Інновації, очікування і реальність

З кожним роком заклики до нових інновацій для забезпечення економічного зростання, технічного прогресу та загального процвітання стають дедалі гучнішими. Щороку на впровадження змін витрачають величезну кількість грошей, часу, уваги та зусиль. Від нових продуктів і послуг до нових технологій і бізнес-моделей, нових систем оцінювання персоналу та програм стимулювання, нової державної політики, нових освітніх ініціатив і нових процедур звітності — інноваційні ініціативи наповнюють наші життя та організації.

Як ми можемо збільшити прибутковість? Потрібно ставати більш інноваційними! Як ми можемо стати ефективнішими та зменшити втрати? Потрібно ставати більш інноваційними! Як ми можемо підвищити лояльність і покращити рівень задоволеності клієнтів? Потрібно ставати більш інноваційними! Інновації є проблемою для всіх, тому що їх розглядають як розв'язання всіх проблем.

Але, незважаючи на завзяття, енергію та ажіотаж, успішні інновації залишаються швидше винятком, ніж правилом. Згідно з опитуваннями, проведеними Асоціацією розроблення та управління продуктами (PDMA, Product Development and Management Association), лише приблизно одна із чотирьох спроб розроблення нового продукту коли-небудь досягає стадії комерційного запуску. І навіть у цій групі 45 %⁽²⁾ не досягають своїх цілей із прибутку.

Попри невеликий відсоток успіху, інновації залишаються конче потрібними. У світі агресивної конкуренції та клієнтів, які легко починають нудьгувати, інновації — це не вибір, а необхідність. Дослідження 2010 року, яке провела Бостонська консалтингова група, показало, що 72 %⁽³⁾ топменеджерів назвали зростання через інновації одним із трьох головних стратегічних пріоритетів. Якщо ви послухаєте урядових лідерів і керівників некомерційних організацій, то відчуєте, що їхній спільний хор закликів до

інновацій є оглушливим. Отже, завдання полягає в тому, щоби зрозуміти причини невдач інновацій і знайти способи підвищення ефективності та забезпечення успіху.

Експерти — автори, гуру, науковці, консультанти, генеральні директори — зазвичай поділяються на дві школи думки⁽⁴⁾, пояснюючи причини невдач і шлях до успіху. Перша школа стверджує, що більшість провалів в інноваціях пов'язана з недостатнім розумінням споживачів. Не досить представити новий продукт чи послугу; якщо клієнти не бачать в інновації унікальної цінності або не бажають платити, інновація не досягне успіху. Вони запевняють, що для успіху потрібні кращі підходи для генерування справді хороших ідей, які клієнти приймуть.

Друга школа думки стверджує, що невдача корениться в недоліках лідерства та впровадженні. Її представники переконані, що ключ до успіху полягає в розвитку кращої здатності до імплементації та впровадження, що дасть нам змогу виконувати наші обіцянки та перемагати конкурентів.

Обидві позиції є критично важливими для розуміння та досягнення успіху в інноваціях. Але навіть разом узяті, вони є недостатніми. Кожному серйозному менеджеру сьогодні прищеплюють мантру «прислухайся до голосу споживача» і «зосередься на впровадженні». І все ж успіх інновацій залишається таким же невловимим, як і раніше. Навіть коли компанії приходять із чудовими новими ідеями та продовжують їх наполегливо втілювати в життя, провал не тільки можливий, але й імовірний. Як покращити цю ситуацію?

Бачити приховані пастки

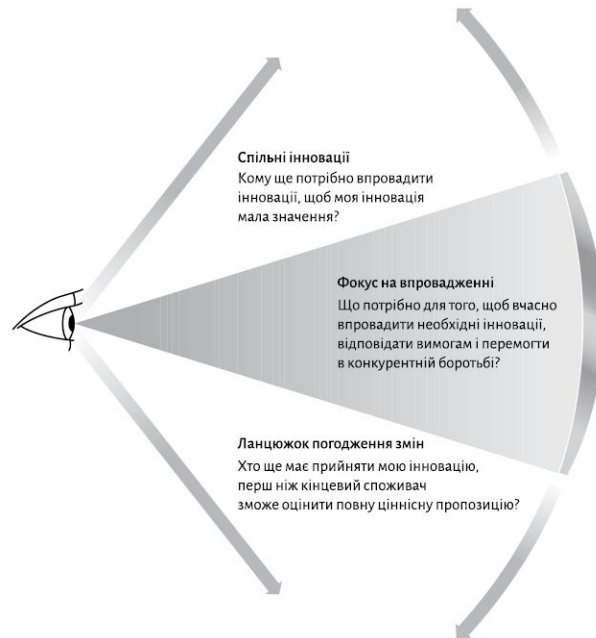
Як показує довга історія невдалих інноваційних зусиль, нехтування сліпими зонами часто призводить до трагедії. Хороші люди наполегливо працюють, але в підсумку витрачають свій час на ініціативи, які не принесуть успіху — не тому, що вони менш інноваційні, ніж їхні конкуренти, і не тому, що вони не спроможні

реалізувати свій проєкт, а тому, що їхня екосистема інновацій не складається в єдине ціле. Якби вони мали інструменти, щоб побачити і зрозуміти, як їхній успіх залежить від інших, то зробили б усе інакше.

Цю книжку створено, щоб допомогти менеджерам, лідерам і всім, хто цікавиться інноваціями, побачити свої приховані залежності та зрозуміти, як розробити життєздатні стратегії, які з більшою ймовірністю досягнуть успіху.

Для початку ви повинні розглянути два різних типи ризиків, які виникають в екосистемах: *ризик спільних інновацій* — те, наскільки успіх вашої інновації залежить від успішності комерціалізації інших інновацій; і *ризик у ланцюжку погодження змін* — те, наскільки важливим буде прийняття вашої інновації партнерами, щоб кінцеві споживачі змогли сповна оцінити ціннісну пропозицію.

Вибір зосередитися на екосистемі, а не просто на тих елементах, які є навколо інновацій, змінює все — від того, як ви пріоритезуєте можливості та загрози, до того, як ви думаєте про вибір часу та позиціонування на ринку, як ви визначаєте та вимірюєте успіх. Ця нова парадигма вимагає від інноваторів розглянути всю екосистему, розширивши свій погляд для отримання більш чіткого уявлення про повний набір взаємозалежностей. Безперечно, розуміння потреб клієнта та фокусування на впровадженні досі залишаються важливими. Вони є потрібними, але їх не досить для досягнення успіху.



Малюнок 1.2: Широкий погляд на стратегію інновацій.

Як ми дійшли до цього

Потреба в спільних інноваціях виникла із часів промислової революції: лампочка сама собою була чудодійним винаходом, але потребувала розвитку електричної мережі, щоб перетворитися на прибуткову інновацію. Змінився спосіб організації співпраці. Зрушення в бік екосистем інновацій сталося завдяки історичній тенденції до більшої складності та взаємодії, що характеризує підйом сучасної економіки. На початку домінантним підходом було зосередження всієї цієї складності в одній фірмі — вертикально інтегрованої організації. Раніше у XX столітті вертикально інтегровані компанії, як-от Ford, GE, BASF та IBM, продемонстрували, що великі розміри, зниження змінних витрат і цілеспрямовані дослідження можуть привести до видатних змін. Але хоча вертикальна інтеграція забезпечувала контроль, вона потребувала колосальних інвестицій і стала причиною існування величезних, громіздких організацій. Наприкінці XX століття такі фірми, як Toyota, Dell і Nestlé, очолили свої індустрії, навчившись використовувати

зовнішні ланцюжки постачань для аутсорсингу, знижуючи постійні витрати та підвищуючи операційну гнучкість, установлюючи новий орієнтир для конкурентоспроможності, якого суперники теж намагалися досягти.

На початку кожної хвилі управлінських інновацій перші компанії, які намагалися оволодіти принципами нового підходу — від конвеєрного виробництва в 1920-х роках до управління системами інформації в 1950-х, до управління запасами «точно в строк» та загального управління якістю в 1990-х роках, — мали значну конкурентну перевагу. Компанії-конкуренти дивилися на них затамувавши подих, намагаючись зрозуміти, яка магія допомогла досягти таких значно кращих результатів. Але оскільки ці інноваційні стратегії поширювалися між організаціями, їх запровадження далі не могло бути точкою диференціації, натомість стало просто операційною вимогою для участі в грі.

Сьогодні ми спостерігаємо ще один перехідний момент. Величезні переваги отримали компанії, які опанували управління ланцюжком постачань: глобальні закупівлі, виробництво «точно в строк», ощадливе управління запасами. В індустрії за індустрією ми бачимо серйозні зміни, які відбуваються, оскільки компанії переходять від використання ланцюжків постачань для пропонування кращих продуктів до утворення партнерств і співпраці, щоби пропонувати кращі «рішення». Виробнику автомобілів не досить створити надійну, швидку, ефективну машину — він також повинен запропонувати найсучасніші комп'ютерні навігаційні та розважальні системи. Господарським магазинам не досить ефективно продавати різноманітні товари — їм також потрібно розробляти курси та навчальні матеріали, щоб люди могли навчитися ними користуватися. Газети повинні пропонувати як статті, так і відео; маркетологи повинні пропонувати як рекламні кампанії, так і створення спільнот користувачів; телефони повинні пропонувати не лише голосові

дзвінки, а й цілий медіадосвід. Успіх у цьому світі потребує володіння стратегією екосистем.

Зростає тенденція не робити цього самотійно. У 2011-му⁽⁵⁾ компанія Corporate Executive Board провела опитування серед керівників вищого рівня: 67 % із них чекали, що утворення нових партнерств, а 49 % — що нові бізнес-моделі стануть основною рушійною силою їхнього зростання в найближчі п'ять-десять років.

І справді, сучасні зразкові фірми — від Apple у сфері побутової електроніки до Amazon у роздрібній торгівлі, від Roche у фармацевтиці до Raytheon у сфері захисту та від Hasbro у сфері іграшок до Turner у будівництві — роблять набагато більше, ніж «просто» бездоганно впроваджують власні ініціативи. Вони диригують діяльністю низки партнерів так, щоби спільні зусилля багаторазово підвищували цінність, створену їхніми власними ініціативами. Ці лідери зрозуміли природу сліпої зони й розширили своє бачення. Вони дивляться широким поглядом для визначення своєї стратегії та почали процвітати, узявши до уваги можливості екосистеми.

Широкий погляд

Удача — хороша або погана — завжди відіграє роль у визначенні результатів. Але в кожному посмертному аналізі провалу ми виявляємо два різних типи сюрпризів: ті, яких ми не могли чекати, і ті, які ми мали передбачити.

Занадто часто ми бачимо, як стратегії перетворюються на тактичні коригування, що поспіхом і реактивно здійснюються, щоб компенсувати наслідки, які можна було передбачити. Старих інструментів уже не вистачає. Можливо, вони пояснювали, як думати про споживачів, конкуренцію та можливості, але вони пропонують дуже мало вказівок про те, як думати та діяти у взаємозалежному світі.

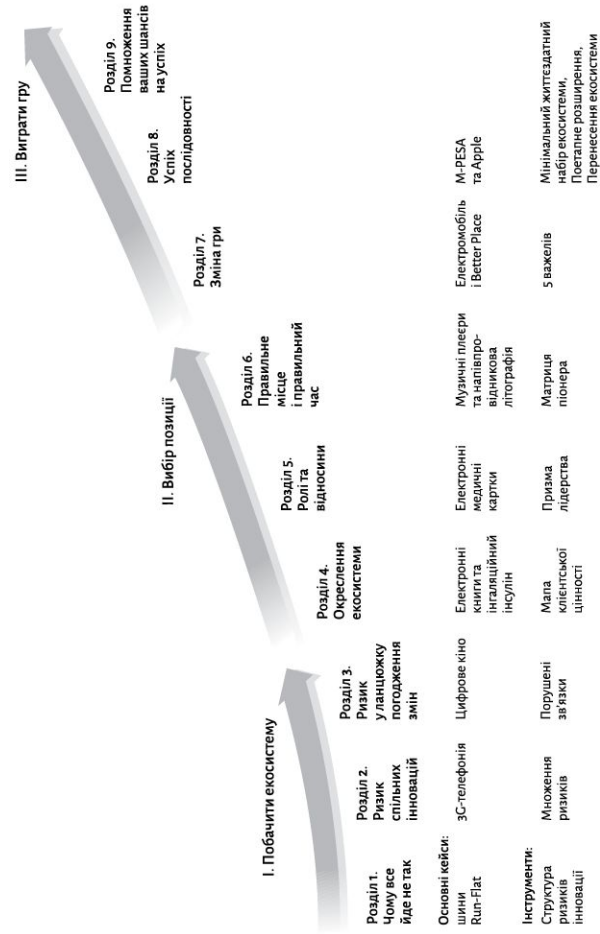
Ця книжка запропонує вам новий набір інструментів для розроблення стратегії та досягнення успіху. Ідеї в кожному розділі ґрунтуються одна на одній, і в міру того, як ви просуваєтеся, ви збільшуєте своє розуміння, набір інструментів і шанси на успіх.

У частині 1 я вводжу головні концепції, які відрізняють інновації в екосистемах, починаючи з дослідження, чому класні менеджери можуть настільки зосередитися на впровадженні, що не усвідомлюють, наскільки їхній успіх залежить від інших. Ми побачимо, як ризик спільних інновацій та ризик у ланцюжку погодження змін поєднуються, щоби створити сліпу зону інновацій, і чому існує природна тенденція не помічати (і не коригувати) цих проблем, доки не стане запізно.

У частині 2 ми переходимо від аналізу до вибору в контексті екосистем. Ми розглянемо, як оцінювати альтернативи, як обирати свої позиції та як розраховувати час. Ми побачимо, чому широкий погляд кардинально змінює те, як ми вирішуємо, де змагатися, як змагатися і коли змагатися.

У частині 3 ми переходимо від вибору до дій. Я представлю набір нових стратегій для побудови та формування екосистем — як переналаштувати структуру взаємозалежності та як використовувати переваги всередині екосистем і між ними. Ми побачимо, як можна надійно застосувати інструментарій широкого погляду, щоб уникнути непотрібних невдач і помножити ваші шанси на успіх.

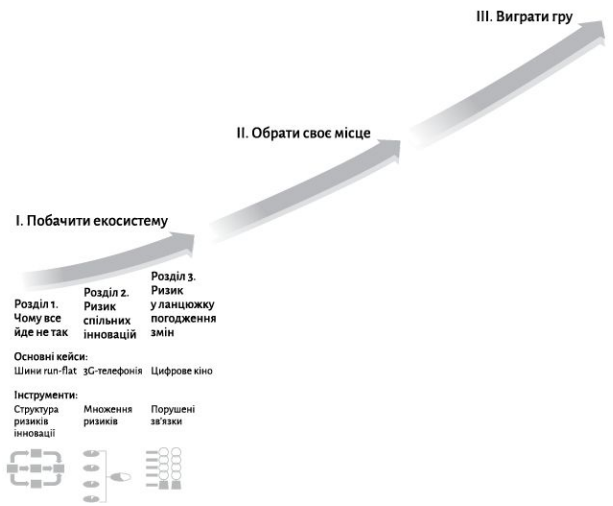
Залежність не стає більш помітною, але стає поширенішою. Те, чого ви не бачите, може вбити вас. Не дозволяйте, щоб ваша сліпа зона стала причиною вашого падіння.



Малюнок 1.3: План книжки.

Частина I

ПОБАЧИТИ ЕКОСИСТЕМУ



1. Чому все йде не так, коли ви вважаєте, що робите все правильно



Як удари барабана, мантра успіху лунає в кожній організації: 1) «Поставте споживача на перше місце», 2) «Дотримайте свої обіцянки» і 3) «Виконайте роботу краще, ніж конкуренти». Кожна окрема директива становить величезний організаційний виклик, але серйозні менеджери знають, що справжній виклик полягає в задоволенні всіх трьох вимог одночасно.

Чудова ідея, яка захоплює вашу організацію, але не цікавить вашого споживача, не створює жодної цінності. Чудова ідея, яку ви не можете реалізувати, — це марево. Чудова ідея, яку ви можете реалізувати, але яку конкуренти здатні втілити в життя ліпше, є невинуватими зусиллями у кращому разі, а в гіршому — марною тратою часу та ресурсів.

Тож чого нам очікувати, якщо ми зробимо чудо й поєднаємо хорошу ідею та першокласне впровадження? У світі виконання відокремлених проєктів, які становлять надалі «ціле», де результати визначають тим, наскільки добре ви та ваша команда виконуєте свою роботу, відповіддю буде успіх. Але за останні два десятиліття ми стали свідками планомірного відходу від автономного успіху. Оскільки споживачам стає нудно, а конкуренти наздоганяють, компанії намагаються вирватися з пастки комодитизації, знаходячи способи залучити продукти та послуги, що можуть надавати інші партнери, для досягнення власного успіху.

Ситуація чимдалі більше штовхає менеджерів і керівників у світ співпраці. Перевага полягає в тому, що, працюючи в партнерстві, ви можете досягти більшого з вищою ефективністю,

ніж ви могли б досягти поодинці. Недоліком, однак, є те, що тепер ваш успіх залежить не лише від ваших власних зусиль, а й від зусиль ваших партнерів, з якими ви співпрацюєте. Самостійних потуг замало. Ви більше не автономний інноватор. Тепер ви учасник ширшої екосистеми інновацій. Успіх у взаємозалежному світі потребує, щоб ви управляли своєю залежністю. Але перш ніж ви зможете управляти своєю залежністю, ви повинні її побачити і зрозуміти. Навіть найбільші компанії можуть бути засліплені цими змінами в управлінні.

Хроніки Run-Flat від Michelin

На початку 1990-х років Michelin перебувала в завидному становищі. Найкращий у своєму класі за безліччю показників і провідний бренд в індустрії (хто не пам'ятає легендарного Michelin Man?), компанія була не тільки найбільшим виробником шин у світі, але й найбільшим інноватором у своїй сфері.

Маючи довгу історію успішних інновацій, що ведуть відлік із кінця XIX століття, Michelin завжди шукала нових можливостей для створення цінності та зростання.

У 1992 році невелика група керівників Michelin провела дискусію. Мета? Придумати наступну велику інновацію, яка стимулювала б продажі, збільшувала б прибуток і визначила б нове уявлення споживачів про шини. Результат — система PAX — ідея була настільки вдалою, настільки потужною, що поставила Michelin на амбітний шлях трансформації всієї шинної промисловості.

«Система PAX — це наш найбільший технологічний прорив⁽⁶⁾ відтоді, як ми запатентували радіальну шину в 1946 році, — гордо оголосила компанія. — Простіше кажучи, ми заново винайшли шину»⁽⁷⁾.

Система PAX являла собою шину run-flat, яка продовжує «працювати» і не втрачає робочих характеристик навіть після проколу. Якщо ви пошкодили шину, то можете ще певний час

їхати так, ніби нічого не сталося. Немає потреби в екстреному ремонті. Не потрібно діставати запаску й домкрат із багажника. І не потрібно викликати евакуатор і чекати на узбіччі, поки нарешті приїде допомога.

Натомість індикатор на приладовій панелі сповіщає вас про те, що стався прокол і ви можете проїхати ще 201 кілометр зі швидкістю до 88 кілометрів на годину, перш ніж їхати в гараж, щоб відремонтувати шину дешево та швидко. Це була справді велика інновація, яка зробила б життя клієнтів легшим і безпечнішим, водночас стимулюючи нове зростання прибутку для компанії. «Упровадження системи PAX є неминучим»⁽⁸⁾, — заявив директор проєкту PAX Тьєррі Сортей, підсумовуючи очікування Michelin. Справді великі очікування!

Michelin розглядала технологію run-flat як революційний двигун зростання не тільки для компанії, але й для всієї шинної промисловості. Незважаючи на важливість шин — «єдиного найважливішого компонента транспортного засобу»⁽⁹⁾, згідно із журналом Motor Trend, — шинна промисловість була надзвичайно конкурентною, із надлишковими виробничими потужностями та низькими прибутками. Ще гірше те, що більшість водіїв не розрізняли шин, вважаючи бренди не кращими один від одного, тому вибирали шини переважно за ціною.

Півстоліттям раніше компанія Michelin вивела на ринок радіальну шину — проривну інновацію, яка значно збільшила термін служби протектора, безпеку та ефективність використання пального. Ця технологія перетворила Michelin на світового лідера й назавжди змінила шинну та автомобільну промисловість. PAX була шансом Michelin зробити прорив знову.

За традиційними стандартами Michelin блискуче впровадила добре продуману інноваційну стратегію. Дослідження ринку продемонстрували величезну підтримку клієнтів стосовно ціннісної пропозиції продукту, і Michelin мала все, щоб досягти успіху. Компанія зібрала команду зі своїх найкращих дослідників,

дизайнерів та інженерів і надала їм першочерговий пріоритет ресурсів і підтримки. І конкуренти не витримали. Не тільки шини конкурентів поступалися системі PAX із погляду надійності, функціональності, комфорту та безпеки, але й фортеця зібраних компанією патентів була гарантією того, що ніхто не зможе вийти на ринок із пропозицією, яка імітувала б її винахід. Справді, пропозиція Michelin була настільки переконливою, що компанія змогла схилити до співпраці своїх основних конкурентів для підтримання системи PAX як стандарту індустрії.

Але врешті-решт, незважаючи на блискуче впровадження, історія PAX є історією провалу. Тому що, коли ваш успіх залежить від інших, як це було з Michelin, просто *зосередитися на впровадженні — замало.*

Чому все здавалося правильним?

Перш ніж ми зможемо зрозуміти, чому Michelin зазнала невдачі, ми повинні побачити, де вона досягла успіху.

Уміння бачити незадоволену потребу

Глибоке ринкове дослідження Michelin показало: прокол шини — поширене явище (60 % водіїв у США стикалися з проколом шини протягом п'яти років). Крім того, це небезпечний досвід⁽¹⁰⁾ (тільки в США майже 250 000 автомобільних аварій на рік відбувалися через низький тиск у шинах). Якби Michelin змогла усунути небезпеку не досить накачаних і пробитих шин (як це зробила PAX), це було б гігантським стрибком у безпеці споживачів.

Партнери Michelin також були в захваті від цієї ідеї. Автовиробникам сподобалася вдосконалена безпека системи PAX, яку вони могли використовувати як ринкову перевагу в нових транспортних засобах. Але ще більш захопливими були нові можливості дизайну, які за допомогою технології run-flat можна було втілити в життя. Усуваючи потребу в громіздкому запасному колесі, система Michelin дала автовиробникам

свободу впроваджувати інновації, створюючи просторіші салони автомобілів.

Початкові обговорення з автосервісами показали, що вони також з ентузіазмом ставляться до перспективи ремонту шин run-flat. Вони могли б установити вищу ціну за ремонт шини, водночас мати більшу маржу в разі збереження обсягів обслуговування (система PAX не зменшила б кількості проколених шин — вона лише усунула б їхню небезпеку та незручності).

Справді, шини PAX чітко вписуються в сучасну хронологію посилення функцій безпеки. Починаючи з 1960-х років ми спостерігали в автоіндустрії постійний потік проривних інновацій безпеки — антиблокувальні гальма, контроль тяги, зони деформації кузова та подушки безпеки, — які вперше дебютували на транспортних засобах високого класу й поступово стали мейнстримом. Michelin позиціонувала шини системи PAX як наступні в цій черзі. Генеральний директор Едуард Мішлен, правнук і тезка засновника компанії в XIX столітті, був поборником системи PAX: «Ми вважаємо, що це важливий розвиток безпеки транспортних засобів⁽¹¹⁾, такий же важливий, як упровадження радіальних шин, якщо не важливіший».

Система PAX була не першою спробою розв'язати проблему спущених шин. Протягом багатьох років Goodyear, Bridgestone і Michelin представили самонесучі шини (SST, self-supporting tires), які мали посилені боковини, щоб витримати вагу автомобіля в разі проколу. Але шини SST завжди страждали від значних недоліків. Додаткова вага посилених боковин знизила ефективність використання пального, а їхня жорсткість призвела до різкої, незграбної їзди. Максимальна дальність пробігу пробитих шин SST становила лише приблизно 80 кілометрів. У результаті частка SST на ринку шин становила менш ніж 1 %. Очевидно, що існувало багато можливостей для вдосконалення. Система PAX була абсолютно новим підходом.

Перехід до впровадження

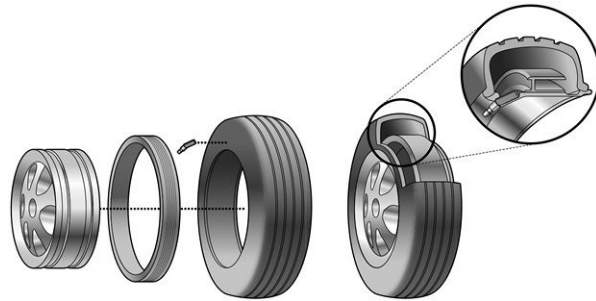
Розроблення системи PAX стартувало на початку 1993 року. На відміну від незграбних SST-шин, унікальна архітектура PAX запропонувала елегантне рішення, яке нічим не поступалося ані в продуктивності, ані у вазі й забезпечувало вдвічі більшу дальність пробігу, ніж наявна альтернатива. Інженери Michelin придумали нову (ретельно запатентовану) комбінацію «чотири в одному» із шини, опорного кільця, легкосплавного диска та датчика тиску в шинах.

На відміну від традиційних шин, які тримаються на колесі тиском повітря, у системі PAX колесо фізично затискалося на шині. Так у разі втрати тиску повітря шина залишатиметься з'єднаною з ободом, її триматиме внутрішнє опорне кільце. Зовні шина може здаватися спущеною, але на продуктивність автомобіля це не вплине. За кермом водій не відчує різниці.

Система PAX була радикальною зміною продукту, але вона потребувала ще більш радикальних організаційних змін усередині Michelin, щоби стати реальністю. Традиційно шинні компанії (наприклад, Michelin) виготовляли шини, виробники ободів — металеві колеса; ці дві частини збирали виробники автомобілів. Із системою PAX компанія Michelin мала контролювати розроблення та виробництво інтегрованої системи. Опорне кільце, яке мало б витримати вагу автомобіля в разі проколу шини, являло величезний виклик для матеріалознавства. Самі колеса повинні бути асиметричними, щоб підтримувати як опорне кільце, так і потрібний затискний механізм. Нарешті, треба було розробити систему контролю тиску в шинах: її датчик, блок управління та сигналізацію. Michelin довелося перейти від ролі виробника продукції до ролі системного інтегратора.

Michelin впоралася із цим викликом. І незважаючи на величезні технічні проблеми всередині компанії та між партнерами, вона з гордістю представила світові систему PAX на початку 1998 року.

Незабаром після цього Michelin зробила другий вирішальний крок, щоб забезпечити успіх PAX. Виробники автомобілів наполягають на наявності кількох постачальників для своїх деталей. Справді, п'ятдесят років тому це було серйозною перешкодою для впровадження радіальних шин, і система PAX не стала винятком. Але, розробляючи стратегію виведення на ринок PAX, Michelin активно шукала і знайшла партнерів серед інших виробників шин, яким вона охоче надала ліцензію на цю технологію. У червні 2000-го, після року таємних переговорів, Michelin оприлюднила свій майстерний хід: безпрецедентний альянс із Goodyear, другим за величиною виробником шин у світі.



Малюнок 1.1: Чотири компоненти системи PAX: колесо, внутрішнє опорне кільце, датчик тиску в шинах і власне шина.

«Дві компанії вирішили співпрацювати у спільному підприємстві для розроблення передових технологій, які дають транспортним засобам змогу працювати на шинах run-flat, — ідеться у спільній заяві. — Сьогодні система PAX стала новим стандартом. Goodyear і Michelin переконані <...> що PAX є найкращою платформою⁽¹²⁾ для інтеграції майбутніх концепцій шин у нові конструкції автомобілів».

Разом обидві компанії контролювали майже 40 % світового ринку шин, й обидві чекали, що новий альянс відкриє двері для широкого впровадження цього винаходу в індустрії.

Очікування успіху (2001–2007)

На початку 2001 року вже не стояло питання, чи буде технологія PAX широко впроваджуватися, питання було лише «коли». J.D. Power & Associates провела своє щорічне опитування споживачів із метою дізнатися, що вони ставлять на перше місце в списку пріоритетів серед автомобільних функцій: сім із восьми споживачів вибрали run-flat⁽¹³⁾.

Першою компанією, яка підписала контракт, була Mercedes — вона почала оснащувати новими шинами свої високотехнологічні броньовані автомобілі класу S. Незабаром Cadillac оголосила, що почне оснащувати ними обрані моделі Corvette. А в лютому Renault, французький виробник автомобілів, запустив перший серійний автомобіль із PAX run-flat — Renault Scenic. Існували десятки інших проєктів розвитку з усіма великими автовиробниками.

Обговорюючи переваги шин системи PAX у 1999 році, фінансовий директор Michelin Ерік Бурде ле Шарбоньєр зауважив: «Вони працюють краще з усякого погляду⁽¹⁴⁾. Через десять років не буде інших шин, крім PAX».

Протягом наступних двох років Michelin швидко рухалася. Вона уклала додаткові угоди з Audi та Rolls-Royce про оснащення шинами run-flat моделей у Сполучених Штатах, Австралії та Європі. Також до свого альянсу навколо технології PAX компанія додала нових партнерів: четвертого та дев'ятого за величиною виробників шин у світі — Sumitomo Rubber Industries і Toyo Tire & Rubber Company. Нові учасники забезпечили потужний вихід на азійські ринки та відкрили шлях майбутніх угод з автовиробниками, які там базувалися.

Наприкінці 2004 року компанія J.D. Power & Associates опублікувала нове дослідження, згідно з яким до 2010-го понад 80 % автомобілів буде оснащено шинами run-flat⁽¹⁵⁾.

У Сполучених Штатах Honda оголосила, що починаючи з 2005 року вона буде оснащувати свій найбільш продаваний мінівен Odyssey шинами PAX. Представник Honda сказав: «Основною перевагою для клієнтів⁽¹⁶⁾ є впевненість, що вони ніколи не

застрягнуть на узбіччі шосе. Це важлива річ, особливо для покупця мінівена, який багато думає про безпеку».

Щоб забезпечити успішний запуск, Michelin і Honda розпочали безпрецедентну координацію. Michelin збільшила стандартну гарантію PAX (охопила перші два роки водіння, або 50 % зносу протектора) й почала навчати та сертифікувати дилерів Honda і дилерів шин PAX по всій країні.

Однак в умовах стрімкого виходу на ринок багато дилерів Honda ще не були готові до запуску мінівена Odyssey. Michelin знала про проблему. «У міру того, як дедалі більше транспортних засобів із системою PAX виходять на дорогу, разом із цим далі розвиватимуться⁽¹⁷⁾ і традиційні мережі обслуговування та ремонту», — запевнив віцепрезидент із маркетингу в Michelin Том Чабб. Як ми побачимо, власників Odyssey із шинами PAX це не особливо заспокоїло.

Протистояння невдачам

Незважаючи на всесвітній альянс провідних виробників шин і оснащення популярних моделей автомобілів, проблеми навколо PAX примножувалися і підривали початковий ентузіазм автовиробників. Найважливішим було щораз більше розчарування споживачів через труднощі з пошуком сервісних центрів, які могли б відремонтувати шини. Не маючи змоги відремонтувати їх, багато водіїв були змушені замість цього купувати абсолютно нові шини, часто парами, щоб підтримувати баланс своїх автомобілів. З огляду на ціну в приблизно 300 доларів за одну шину run-flat зацікавленість споживачів швидко пропадала. Уникнути небезпеки та незручностей від проколотої шини було чудовою пропозицією в тому випадку, коли водієві доводилося платити лише помірну ціну за ремонт, але це ставало набагато менш переконливим, якщо натомість потрібно було заплатити сотні доларів за заміну шини.

У Сполучених Штатах подали кілька групових позовів⁽¹⁸⁾, у яких стверджувалося, що Michelin, Honda і Nissan «ніколи не

говорили про те, що ні вони, ні будь-які треті сторони не забезпечують необхідних можливостей для ремонту чи заміни (або необхідного обладнання для виконання такого ремонту чи заміни)». У листопаді 2007 року Michelin офіційно оголосила про припинення подальшого розвитку PAX. «Сьогодні ми не маємо наміру розробляти нову систему PAX⁽¹⁹⁾ просто тому, що немає великого ринкового попиту, — ідеться в заяві. — Попит недостатній, щоб виправдати витрати».

Те, що починалося як «неминучий успіх», закінчилося марно витраченим часом. Але цей випадок є настільки цікавим, тому що провал PAX не був пов'язаний із нерозумінням потреб клієнта чи то нестачею компетенції, річ була не в самій шині й не у програші більш спроможному конкуренту. Невдача сталася внаслідок нездатності надати обіцяну ціннісну пропозицію через непомітну, але цілком передбачувану проблему з мережею обслуговування.

Сліпа зона Michelin

Якби шина PAX run-flat була окремою інновацією, її успіх було б значною мірою забезпечено до 2001 року. Історично інновації шин живуть або вмирають залежно від реакції кінцевого користувача. Але із системою PAX прийняття кінцевим користувачем було лише однією з необхідних умов успіху. Система PAX зазнала невдачі саме тому, що вона *не* була окремою інновацією. Щоб досягти успіху, інші учасники екосистеми інновації Michelin — виробники автомобілів і, що важливіше, станції технічного обслуговування — також мали бути готові. Справді, кінцеві споживачі змогли б повністю оцінити привабливість ціннісної пропозиції run-flat лише *після* того, як решта учасників екосистеми ввела б нову шину у свої процеси.

Коментуючи повільний зліт технології PAX, директор із технічного маркетингу Michelin Дон Болдвін пояснив: «Це дуже схоже на перехід до радіальної шини⁽²⁰⁾ багато років тому.

Процес був також повільним. Ринок є визначальним. Ми віримо, що система PAX стане стандартом майбутнього». Але сама структура екосистеми PAX обумовлює те, що перехід до неї буде *зовсім* не схожий на перехід до радіальних шин. Саме тут сліпа зона Michelin стає очевидною: щоб досягти успіху, PAX потребує фундаментальної трансформації в екосистемі шин.

Шини продають у двох основних сегментах: ринок заміни (RM, replacement market), який становить три чверті продажу індустрії, і ринок виробників оригінального оснащення (OEM, original equipment manufacturer), на який випадає ще одна чверть. Виробники шин зосереджують величезні зусилля для того, щоб вигравати контракти з OEM, оскільки вони є визначальними і для наступного RM-продажу, причина — більшість споживачів просто замінюють свої старі шини тими, які вони мали до цього.



Малюнок 1.2: Шляхи виходу на ринок інноваційних шин автономно.

Хоча підтримка автовиробників забезпечує продаж нових шин, виробники шин також можуть звертатися до споживачів безпосередньо через ринок заміни. Більшість інноваційних шин, як-от радіальні, спершу досягли успіху на ринку заміни й лише пізніше змогли проникнути на ринок OEM. Наприклад, шини Aquatred були зі старту й залишаються сьогодні надзвичайно успішним продуктом саме на ринку заміни (див. малюнок 1.2). Самонесучі шини SST, які мала б перевершити система PAX, також проходили цей традиційний шлях виходу на ринок (й індустрія далі дотримується того ж курсу).

Однак сама природа системи PAX потребувала іншого шляху до ринку, який мав передбачати нових учасників і нові взаємодії в системі (див. малюнок 1.3). По-перше, це вимагало від виробників автомобілів надавати зовсім інший рівень підтримки,

ніж був потрібний для традиційних нових шин. Через асиметричні колеса та систему контролю тиску в шинах PAX довелося вийти на ринок виробників оригінального оснащення та зробити свою технологію вбудованою функцією нового автомобіля. Тож не було змоги на початку створити систему підтримки на ринку заміни. Справді, для того щоб шина run-flat цілком донесла свою ціннісну пропозицію, наприклад, надавши можливість збільшити салон коштом усунування запасного колеса, її потрібно було задіяти в дизайні автомобіля задовго до його випуску. А оскільки цикл від проєктування до виробництва авто може тривати понад тридцять шість місяців, це означало, що виробники автомобілів змушені робити вибір на користь інновації Michelin за кілька років до того, як споживачі отримають змогу вирішувати, чи є для них шини PAX привабливим варіантом.

Кінець безкоштовного уривку. Щоби читати далі, придбайте, будь ласка, повну версію книги.

ridmi
ТВІЙ УЛЮБЛЕНИЙ КНИЖКОВИЙ

КУПИТИ