

Поддерживающие инновации VS Подрывные инновации VS Производственная система

Две категории инноваций. Поддерживающие и подрывные. Когда конкуренция вынуждает компанию производить более дорогие усовершенствованные продукты для своих основных потребителей – это поддерживающие инновации. Это – прибыльные усовершенствования.

Повторим: «Когда конкуренция вынуждает компанию производить более дорогие усовершенствованные продукты для своих основных потребителей».



Где здесь ключевое слово в определении?

Ключевое слово: «для своих основных потребителей». Если бы изменения не были бы усовершенствованием товара, мы бы их и инновацией бы не назвали. Поэтому «усовершенствование» - это просто признак, а не ключевое слово в данном контексте.



А как же в этом же контексте определить «подрывные инновации»?

Цель «подрывных» инноваций прямо противоположна: сделать коммерчески успешными более простые и удобные продукты, которые будут меньше стоить и вызовут интерес менее привлекательных или даже новых категорий потребителей. Как только инновационный продукт утвердился на новых или менее требовательных секторах рынка, начинается цикл усовершенствования подрывной инновации.

Цель лидеров – выйти в верхние сектора рынка, а защищать новые или нижние у них стимула нет. А ведь именно нижние сектора привлекательны для тех, кто делает ставку на подрывные инновации.



Инновационная дилемма: вкладывать ли деньги в наименее прибыльный бизнес, чтобы защитить его и удержать наиболее зависимых и потому неверных покупателей, или, наоборот, инвестировать в бизнес, который укрепит позиции компании в самых прибыльных секторах, и тем самым привлечь потребителей, готовых платить любые деньги за хорошие продукты. Компании выбирают второе, предпочитают спасаться бегством, когда компании-новички начинают атаковать нижние сектора рынка. Поэтому бизнес идея «подрывных инноваций» позволяет побеждать лидеров.

Тем, кто хочет развивать бизнес за счет инноваций – их бизнес-план нужно основывать на стратегии, «подрывной» по отношению ко всем компаниям, прочно обосновавшимся на рынке. Надо выходить на рынки, которые игнорируют и даже избегают утвердившиеся компании-лидеры, поскольку у них нет экономических стимулов интересоваться этими рынками. Многие самые прибыльные растущие предприятия начинались именно как «подрывные». Они в начале конкурировали с ситуацией отсутствия потребления. А уже потом перетягивали потребителей с нижней цепочки исходной сети создания стоимости лидеров.



А где же здесь роль производственной системы? Какова роль производственной системы в обеспечении поддерживающих и подрывных инноваций? Эта одна роль или разные роли?

Итак, есть необходимость осваивать новые виды продукции, являющиеся хорошим способом получения достойных прибылей. Следовательно - поиск соответствующих производственных решений.

Наличие у компании исследовательского потенциала очень важно. Но если она применяет технологии, которые плохо стыкуются друг с другом, ее продукты могут оказаться слишком трудоемкими в изготовлении, а сроки вывода на рынок слишком велики.

Дело не в капиталовложениях или инвестициях в НИОКР. Самого по себе открытия новых технологий недостаточно.

Наиболее успешные компании отличались умением выбирать технологии, которые хорошо стыкуются друг с другом в постоянно усложняющейся системе производства. Компании США отказались от пошаговой модели исследований и разработок, создали специальные команды, занимающиеся интеграцией, существенно ограничили роль исследовательских центров в выборе технологий.

Две самые удачные стратегии конкурентной борьбы: низкие цены и отличительные черты продукта. Их объединение в единую стратегию позволяет получать конкурентное преимущество, т.е. сверхприбыли. Низкие цены позволяют получать хорошие прибыли до того момента, пока лидеры-конкуренты с более дорогостоящими продуктами не ушли окончательно из этого сектора рынка. После этого компания с низкими ценами должна продвигаться тоже вверх, опять конкурируя с более дорогими продуктами (именно в этих условиях ее цены можно назвать «более низкими»). Иначе ее цены останутся такими же, как у конкурентов. Здесь ключевым фактором начинает выступать повышение производительности труда, показатели операционных издержек.



Но что происходит, когда польза от усовершенствований продукта в глазах потребителя стремится к нулю (в целом – перестает расти)?

Если компании платят за усовершенствования продукта назначенную компанией цену, значит, скорость технического прогресса пока соизмерима со способностью покупателей пользоваться его достижениями. Когда же польза от усовершенствований для покупателей начинает стремиться к нулю, тогда цена действительно становится основанием для конкуренции. Скорость образования тенденций «стремления к нулю» все нарастает.



Таити Оно: Если производитель хочет выжить на современном рынке, он должен поставить своей целью снижение издержек на потребительские товары. Во время периодов быстрого экономического роста любой производитель может снизить издержки, увеличивая объемы производства. При низких темпах роста добиться уменьшения затрат значительно сложнее.



Итак, размышляя о роли инноваций в увеличении прибыли, о роли производственных систем и снижения издержек в тех же целях, цимус в чем?



Примечание: «цимус» в нашем вольном переводе – смысл, главное, вкус. Еды в тарелке уже нет, а вкус остался. Он и есть – цимус. Не путать с «цїмес» (идиш *צמ'ץ*) — десертное блюдо еврейской кухни - сладкое овощное рагу.



А вот и цимус...

Хоть делая ставку на развитие инновационных продуктов. Хоть на поддерживающие инновации, хоть на подрывные, а велика роль производственной системы – нет состыкованных технологий, не снижена трудоемкость и сроки изготовления новинок – нет профита. Делая ставку на преимущества в издержках, ценах на «старую продукцию» - тут уж прямая роль оптимизации производственной системы, исключение всех элементов производственных потерь. В общем, при любой стратегии роль качества производственной системы – в фаворе.

Литература

1. Клейтон М. Кристонсен «Дилемма инноватора». М. 2004 г.
2. К. Кристонсен, М. Рейнор «Решение проблем инноваций в бизнесе». М.2004 г.
3. Таити Оно «Уходя от массового производства». М.2008 г.
4. Управление высокотехнологичным бизнесом. М.2007 г.

Рекомендации от КИПС

Рекомендуем изучить и попробовать. «Попробовать» - означает выделить идеи и разделить, сложить их в две «папки». Одна - под названием «Делаем». Другая папка – под названием «Думаем». Вперед: идите и делайте. Желаем удачи.