

Частина перша
**СТРАТЕГІЯ
ПІДРИВНОГО
ЗРОСТАННЯ**

1999 року Жан-Марі Хертигер, старший менеджер компанії Renault, французького виробника автомобілів, отримав, здавалося, нездійсненне завдання. Його начальник Луї Швайцер, який у той час був головним керівником Renault, захотів, щоб він створив сучасне, надійне та комфортне авто вартістю 6000 доларів.

За два роки до того Швайцер побував у Росії, де зі здивуванням побачив, що «Лада» – авто місцевого виробництва за ціною в 6000 доларів – продавалася швидко, водночас вишуканіші автомобілі Renault – удвічі дорожчі за «Ладу» – користувалися незначним попитом. Він згадує: «Коли я побачив ті старезні авто, мені здалося неприйнятним, що технологічний прогрес може зашкодити виробництву хорошого автомобіля вартістю 6000 доларів. Я склав список специфікацій з трьох слів – сучасний, надійний та доступний – і додав, що все інше можна варіювати».

Швайцер дав інструкції Хертигерові, інженеру з міжнародним досвідом, створити автомобіль вартістю 6000 доларів, який би відповідав зазначеним специфікаціям.

Теоретично Хертигер міг би розробити мінімізовану версію автомобіля такої вартості. Але в такому випадку він, подібно до «Лади», був би грубим та некомфортним, викликаючи у покупців сумніви щодо його безпечності. Компанія Renault повинна була відстоювати репутацію елегантності та якості, тому виробництво низькоякісного продукту було б рівносильне самогубству бренда. Отже, Хертигер зрозумів, що його бос дав йому завдання не просто створити дешевший автомобіль, а поєднати у ньому високу якість із доступністю.

Така вимога «більше за менше» була незвичною для досвідченого Хертигера. Інженерів R&D на Заході вчать розширювати кордони автотехнологій шляхом додавання нових елементів до вже існуючих продуктів. Насправді західні компанії інвестують мільярди в R&D для створення вишуканіших продуктів з метою відрізнятись від брендів своїх конкурентів, а також збільшувати ціну за особливість. Пропозиція «більше за менше» Швайцера наче висміювала бізнес-модель «більше за більше», яка протягом останніх п'яти десятиліть виявилася такою вигідною в західних економіках, орієнтованих на споживача.

І Хертигер, і Швайцер усвідомили, що спочатку їм доведеться змінити спосіб мислення робітників Renault. Створення авто за \$6 000 вимагало не лише нової бізнес-моделі, але й нової ментальної моделі. Це призвело б до величезної культурної зміни в компанії, якій було більше 100 років і яка протягом десятиліть розробляла високоякісні авто (деякі з них преміум-класу) переважно для західних споживачів середнього класу. Всі французькі інженери Renault виростили в багатій на ресурси та відносно стабільній економіці з R&D філософією «чим більше, тим краще». Швайцера та Хертигера був потрібен новий вид інженерів з іншим світоглядом, котрі могли б впроваджувати інновації в умовах суворих обмежень та перетворити невдачу на нову можливість.

Вони прийняли неочікуване рішення. Замість того, щоб створити авто у Франції, вирішили зробити це на новому ринку, де робітники добре знайомі з обмеженими ресурсами. Сприятливим місцем для цього була Румунія, де 1999 року Renault придбала місцеву автомобільну компанію Dacia. Хертігер зібрав змішану команду з французьких дизайнерів та румунських інженерів з виробництва. Французи привнесли до проекту своє тонке розуміння дизайну, а румуни – фінансову чутливість. Румунські інженери Renault виростили в суворих комуністичних умовах. Робити більше, використовуючи менше, – їхня друга натура, тому вони були достатньо мотивовані та винахідливі для досягнення успіху.

Що врешті-решт і сталося. Вони створили автомобіль, на який витратили на 50 % менше деталей, ніж на звичайне авто Renault, зробивши при цьому простіший дизайн. Крім того, автомобіль був достатньо просторим. З метою задовольнити потреби румунів, які мешкають у провінції, оригінальний дизайн був утілений у автомобілі, який міг би вмістити «чотирьох дорослих, свиню, мийку та 100 кг картоплі». Щоб досягнути більшого, використовавши менше, інженери розробили симетричні дзеркала заднього виду (які можна було розмістити по обидва боки авто), тонше лобове скло (вигнуте скло мало більше дефектів та коштувало більше), а також суцільновідліту приладову дошку. Все це знизило використання сировини і зменшило необхідність у використанні витратних інструментів. Інженери також зменшили кількість дорогих електронних компонентів, що скоротило час виробництва та ремонту автомобіля. У результаті було випущено машину з містким салоном та сучасним мінімалістичним дизайном, яка відповідала суворим стандартам якості і безпеки. 2004 року Швайцер із гордістю представив Logan – простий автомобіль вартістю 5000 євро (6000 доларів).

Для Renault Logan став не тільки технологічним успіхом, а й величезним бізнес-досягненням. Виробник автомобілів спочатку планував продавати просте авто економним споживачам на нових ринках Східної Європи та Середнього Сходу. На здивування Renault, Logan також знайшов своє місце на ринку в заможній Західній Європі. Особливо після кризи 2008 року, коли споживачі Заходу, які стали більше заощаджувати коштів, почали вимагати доступні продукти, подібні до Logan, котрі успішно поєднували ціну та якість. 2010 року звіт компанії L'Observatoire Cetelem, який містив дослідження поведінкових трендів європейського споживача, виявив, що в середньому 29 % європейців (із них – 39 % у Великобританії) висловлювали бажання купити бюджетне авто. Тому раптом сталося так, що Renault вже не могла задовольнити потреби, які зростали.

Щоб використати попит, у компанії Renault розробили абсолютно нову лінію під брендом Dacia. На додачу до седану Logan, Dacia включала фургон Logan, пікап Logan, хечбек Sandero, позашляховик Duster та міні-вен Lodgy. Тепер бренд Dacia зростає швидше за всіх у Західній Європі (включаючи вибагливий ринок Німеччини). Базові продукти Renault, більшість з яких продається під маркою Dacia, стали джерелом постійного прибутку компанії, склавши понад 40 % від загального обсягу продажів

компанії 2013 року, порівняно з 20 % 2008-го¹. Ці продукти також приносять значний прибуток за рахунок суворої політики відсутності знижок. Крім того, авто Dacia є безпечними для навколишнього середовища: 95 % всіх машин Dacia підлягають переробленню. Через успішний запуск Logan, а в подальшому й інших автомобілів бренду Dacia, у Renault було створено новий сегмент в автомобільній індустрії – «авто низької вартості», що поєднало якість із доступністю. Таким чином, компанія зарекомендувала себе піонером економних інновацій.

Проте компанія Renault не могла дозволити собі відпочивати на лаврах, адже працівники зіткнулися з двома серйозними проблемами. По-перше, величезний комерційний успіх базових автомобілів Renault розпалив апетит західних конкурентів, таких як Volkswagen та Opel, що зібралися запустити свої бренди низької вартості. По-друге, Renault довелось би розширити свій сегмент базових авто за рахунок ще доступніших автомобілів, ніж лінійка Dacia, для того, щоб задовольнити потребу сотень мільйонів покупців першої машини на таких великих нових ринках, як Індія, Китай та Бразилія.

Карлос Госн, який прийшов на зміну Швайцерові 2005 року, не злякався цих викликів. На відміну від більшості західних керівників, він мав багатокультурне походження та досвід у вирішенні складних проблем. Француз ліванського походження, народжений у Бразилії, Госн зробив собі ім'я на початку 2000-х, коли врятував Nissan, майже збанкрутілого японського виробника автомобілів.

Госн вважав, що єдиною можливістю для Renault конкурувати у сегменті базових автомобілів на розвинених і нових ринках було використання інновацій ефективніше за інших конкурентів. Зокрема, він хотів, щоб у Renault навчилися інноваційних технік на нових ринках і ці техніки також можливо було б застосувати на їхньому внутрішньому ринку. Здійснивши кілька подорожей до Індії (де Renault і Nissan мали спільні підприємства з місцевими партнерами), Госн зацікавився індійською здатністю запроваджувати нововведення швидше, краще і дешевше. Під враженням від побаченого Госн винайшов термін «економні технології», який означає здатність швидко та дешево запроваджувати інновації в умовах суворих обмежень, – дуже корисне уміння, наявне на кількох нових ринках.

Госн усвідомив, що навіть після успіху Logan його західним інженерам потрібно було суттєво вдосконалити мистецтво економних інвестицій, якщо вони хотіли і в подальшому випускати ще доступніші автомобілі більшої цінності та меншої вартості. Він також зрозумів, що цього буде неможливо досягти, сприймаючи все крізь призму багатих на ресурси та стабільних західних ринків. Отже, 2012 року Госн відправив Жерара Детурбе, керівника базового сегменту Renault, до Ченнаю у Південній Індії, щоб розпочати другу частину подорожі компанії шляхом економних інновацій. У Ченнаї Детурбе очолив команду R&D, яка побудувала повністю нову автомобільну платформу під назвою CMFA – спільне виробництво Renault та Nissan для розроблення широкого ряду ультрадешевих високоефективних автомобілів для Індії та інших нових ринків.

Основною метою Госна було застосування принципів економного мислення, здобутих та відшліфованих у бідній на ресурси Індії, в паризькому офісі Renault та використання їх для розроблення нового покоління доступних високоякісних автомобілів для західних споживачів. У такий спосіб Госн розпочав економічну революцію на Заході, в якій починають брати участь і керівники інших компаній та секторів.

Перед тим, як розглянути питання застосування економних інновацій, зокрема засоби та техніки впровадження економічної стратегії, викладені у наступних частинах, давайте подивимося на природу цього явища. Що ж таке унікальні характеристики економних інновацій? І чому вони сьогодні є найактуальнішим питанням в управлінні компанією?

Початок ощадливої економіки

Існує кілька етапів значних економічних змін, які призвели до економних інновацій у сучасному світі. По-перше, просунуті економіки увійшли до періоду обмежень, в якому ідеї економного життя та споживання стали дуже розповсюдженими. За останнє десятиліття середні класи США, Канади, Європи, Японії, Австралії та інших країн побачили стагнацію своїх прибутків та зниження купівельної спроможності населення. Враховуючи інфляцію, реальний прибуток середньої американської сім'ї виріс лише на 19 % протягом 1967–2013 років. Згідно з дослідженням компанії Pew Survey 2014 року, лише 44 % американців вважають себе середнім класом, що на 9 % нижче за показники 2008 року. Протягом того ж періоду кількість американців, які перейшли на клас нижче за рівнем прибутків, виросла з 25 % до 40 %. Більше того, з 2009 року 95 % усіх прибутків у США належали 1 % громадян країни. Найбагатші 20 % американців тепер здійснюють понад 60 % усіх витрат країни.

У тих частинах Європи, де рецесія продовжується, бідність, яка постійно зростає, зменшує купівельну спроможність середнього класу. Іспанія та Греція зазнали найбільшого впливу, але і такі заможні країни, як Франція і Німеччина, не залишилися осторонь. Наприклад, лише 58 % німців тепер вважають себе представниками середнього класу, порівняно з 65 % 1997 року. У Франції протягом 2008–2012 років середня зарплатня впала на 24 %, водночас вартість життя зросла на 30 %.

У результаті такого економічного тиску споживачів Північної Америки та Європи все більше хвилює співвідношення ціни та якості, тому вони стали обирати дешевші продукти. Наприклад, майже третина європейських споживачів, особливо молоді люди, які зіткнулися з рецесією у дорослому віці, тепер більше схиляються до придбання недорогої машини, а не авто преміум-класу. Кількість придбань автомобілів серед американців 18–34 років впала на 30 % протягом 2007–2012 року. У Японії, де рівень бідності злетів до рекордних 16 % 2012 року, споживачі переходять від преміум-брендів до недорогих місцевих торгових марок. Замість того, щоб ходити до ресторанів та кафе, все більше японських робітників беруть обід з дому, створивши поняття bento-danshi – «людина з обідом у судочку».

Ці зміни прийшли назавжди. Томас Пікеті, французький економіст, вважає, що нерівність статків у розвинених економіках збільшиться протягом наступних десятиліть, адже довгостроковий рівень щорічного приросту залишається на рівні нижчому за 2 %². Через те, що інфляція зменшує їхній реальний прибуток, 76 % дорослих людей у США вважають, що їхні діти опиняться у майбутньому в гіршому фінансовому становищі, ніж вони. Понад половина споживачів, опитаних компанією Booz & Company (тепер Strategy&), всесвітнім консультантом з управління, 2012 року, зазначила, що не має наміру повертатися до свого попереднього режиму витрат після покращення ситуації. Компанія називає таких економічних покупців «споживачами, що завжди піклуються про ціну».

Проте не тільки споживачі стали більше турбуватися про витрати. Уряди багатьох розвинених країн також почали слідкувати за своїми грошима. Населення, яке старіє, витрати на медицину, які постійно зростають, тягар виплати пенсій, величезні борги та дефіцит з 2008 року змінили економічні настрої у США, Європі та Японії.

Консервативний уряд Великобританії має на меті скоротити бюджет на 81 мільярд фунтів (128 мільярдів доларів) протягом чотирьох років (4,5 % від ВВП за 2014–2015 роки). Зокрема передбачається скорочення на 8 % бюджету на оборону до 2015 року, на 30 % – скорочення витрат уряду та на 16 % скорочення витрат на поліцію. У США Барак Обама запропонував трирічне заморожування витрат певних органів влади, а Пентагон, у свою чергу, розглядає можливості скорочення армії США до найменшої чисельності з часів Другої світової війни. Іспанія, Італія та Греція вживають таких самих заходів. І якщо країни Скандинавії та Бенілюксу, а також Німеччина поки не вдаються до суворої економії, то це лише завдяки структурним змінам, впровадженим до кризи 2008 року.

Проте революція економічних інновацій – це не лише суворі обмеження. Споживачів розвинутого світу турбують не тільки ціни, але й цінності. Вони все більше піклуються про соціальну гармонію, зменшення екологічного занепаду країни та виснаження запасу корисних копалин, а також хочуть, щоб компанії брали активну участь у покращенні світу. Згідно з щорічним всесвітнім вивченням споживчих настроїв, проведеним компанією Edelman Trust Barometerу 2014 року, 84 % респондентів вважає, що компанія може задовольняти власні інтереси, приносячи водночас користь суспільству. Керівник соціального напрямку в дослідній організації Керол Коун зазначає: «Для того, щоб підвищити рівень довіри серед споживачів, а також отримати “право бути лідером”, компанії повинні навчитися одночасно створювати більше операційної та суспільної цінності і завдавати менше впливу навколишньому середовищу. “Громадяни-споживачі” швидше віддадуть свої гроші соціально активним та екологічно свідомим брендам»³.

Справді, 71 % американських споживачів сьогодні бере до уваги фактор навколишнього середовища, коли здійснюють покупки, порівняно з 66 % 2008 року. Понад 80 % європейців вважають, що вплив товару на навколишнє середовище є найважливішим чинником для прийняття

рішень щодо придбання того чи іншого товару. Не менш важливим є те, що 90 % представників покоління нового тисячоліття (близько 70 мільйонів американців у віці 20–30 років), котрі щорічно витрачають 180 мільярдів доларів, готові перейти на соціально та екологічно відповідальні бренди. Незважаючи на обмежений бюджет, ці споживачі також бажають, щоб продукти були якісними та довговічними. Для того, щоб завоювати довіру таких свідомих щодо цінностей споживачів, за словами Коун, компаніям потрібно «вийти за межі ділового мислення та прагнути до кращого розуміння практичних вчинків, необхідних для взаємовигідного вирішення суспільних питань». Найкращими прикладами, на думку Коун, є дії компанії CVS Health, яка не продає тютюнові вироби з 2014 року, підвищення мінімальної зарплатні своїм робітникам компанією Gap, а також пропозиція компанії Starbucks відшкодувати оплату за навчання своїм робітникам, котрі працюють понад 20 годин на тиждень.

Уряди багатьох розвинених країн також відіграють важливу роль у цьому процесі. Нові регуляції змушують організацію краще використовувати ресурси. Новий закон, підтриманий президентом США Обамою, вимагає від виробників автомобілів впровадження систем зменшення використання палива від середнього показника 27,5 миль на галон до 54,5 миль на галон до 2015 року. 2012 року Європейський Парламент прийняв не менш суворий закон, який зобов'язує продавців та постачальників електронних і електричних виробів збирати і до 2020 року переробляти 85 % вироблених відходів. На початку 2014 року Парламент проголосував за підтримку вимоги до країн-членів ЄС впроваджувати рішучі дії щодо вирішення проблеми зміни клімату. Серед запропонованих дій 40 %-ве зниження вихлопних газів до 2030 року (порівняно з рівнем 1990 року), а також отримання мінімум 30 % енергії з відновлювальних джерел. Європейський комісар з питань навколишнього середовища Янеж Поточник зазначає: «У ці часи економічних труднощів та цін на сировину, які постійно зростають, ефективне використання ресурсів повинно поєднуватися з отриманням екологічної користі та можливості інноваційного зростання»⁴.

Важливим аспектом є поступова зміна цінностей споживачів від кількості до якості. Як свідчать дослідження, від 15 % до 28 % американців добровільно скоротили кількість матеріальних надбань на користь більшої довговічності з метою ведення простішого та змістовнішого життя. У Японії, яка відома тривалими робочими днями, половина споживачів усіх вікових категорій сьогодні все більше часу проводить вдома. Цей тренд отримав назву *sugomori* – «пташки у гніздечку». В усіх містах розвинених країн – від Нью-Йорка до Парижа і Токіо – споживачі сприймають економію як засіб для покращення, а не погіршення якості життя. За словами Саймона Мейнварінга, автора книги «Спочатку ми» (*We First*): «Споживачі бажають кращого світу, а не лише чергового пристрою»⁵.

Позитивним аспектом посткризової зневіри є прагнення громадян до збалансованішого життя, яке допомагає створити нову економічну систему – ощадливу економіку. Вона передбачає виправлення явищ надмірного споживання та марнотратства ХХ століття. Споживацька

модель «чим більше, тим краще» поступово змінюється на систему споживчих цінностей «менше означає краще».

Так які ж особливості цієї нової ощадливої економіки?

Задіяння кожної ланки виробництва

Нові методи розроблення, виробництва та розповсюдження дають змогу повторного використання частин і складових продукції, зменшуючи відходи та створюючи так звану кругову економіку. На відміну від традиційної лінійної економіки, де розроблені, створені, реалізовані та спожиті продукти врешті-решт опиняються на звалищі, кругова економіка повторно використовує матеріали, включно з відходами. Експерти Світового економічного форуму вважають, що кругова економіка дозволить зекономити 1 трильйон доларів на рік у великих економіках до 2025 року шляхом ефективнішого використання ресурсів.

Масова індивідуалізація

XX століття дало початок трьом великим організаційним інноваціям: корпоративним R&D-лабораторіям (вперше запровадженим засновником GE Томасом Едісоном), масовому виробництву (удосконаленому Генрі Фордом) та роздрібному продажу у великих магазинах та масовій дистрибуції (розвиненим засновником Walmart Семом Уолтоном). Усі троє прагнули централізувати корпоративні функції – від R&D до виробництва, продажів та маркетингу – з метою створення масштабних економік. Хоча такий централізований підхід сприяє масовому виробництву, знижуючи середню вартість, він також споживає багато енергії та потребує значних витрат. До того ж він перетворює споживачів на пасивних користувачів товарами та послугами, виключаючи їх з процесу виробництва, котрий зазвичай відбувається далеко від їхнього місця проживання. Однак споживачі розвиненого світу швидко та рішуче еволюціонують, перетворюючись у креативних виробників персоналізованих товарів та послуг. Значною мірою це відбувається завдяки 3D-друку та платформам «зроби сам», подібним до TechShop та FabLab, що зменшує витрати на виробництво. Нова ера роздільного виробництва буде використовувати менше ресурсів та принесе масові індивідуалізовані товари та послуги вищої якості, які до того ж будуть доступними і довговічними⁶.

Ділити, а не купувати

У своїй книзі «Час доступу» (The Age of Access) економічний мислитель Джеремі Ріфкін змальовує, як нові технології на кшталт Інтернету поступово стирають поняття майна та власності. Згідно з його прогнозами, споживачі будуть вбачати у володінні фізичними об'єктами зайвий тягар, водночас люди почнуть надавати перевагу доступу та досвіду власності⁷. Економіка спільної участі, яку прогнозував Ріфкін, вже навколо нас. Як приклад, можна навести Zipcar (та його аналоги у всьому світі) – дешевий сервіс спільного користування автомобілем, за який сплачують лише тоді, коли ним користуються. Винахід дуже популярний серед міських жителів Америки. Сервіс простий та зручний для місцевої громади і

навколишнього середовища. «Навіщо купувати машину, – говорять користувачі сервісу, – якщо можна у будь-який час її знайти?» Сьогодні близько 10 мільйонів людей можуть скористатися Zipcar. Або навіщо сплачувати 400 доларів за ніч у готелі в Нью-Йорку, коли Airbnb знайде вам ліжко на Манхеттені (або в одному з 8000 інших міст) за 40 доларів ?

Такий ґрунтовний перехід від економіки споживання на основі володіння до спільного користування прискорює розвиток суспільної економічної моделі на основі ощадливості, яка передбачає спільне користування, бартер, обмін та оренду. Споживачі, які діють разом, не прагнуть придбати найновіші товари в останньому дизайні, їм потрібні рішення достатньої якості для задоволення базових потреб. Спільне споживання – концепція, популяризована Рейчел Ботсман у книзі «Все моє – твоє» (What's Mine Is Yours), загрожує підірвати багато індустрій. 2013 року більше людей скористалися провідним європейським сервісом спільного користування автомобілем BlaBlaCar, ніж подорожували швидкісним потягом Eurostar, який з'єднує Лондон та Париж⁸. Сьогодні Airbnb здає в оренду більше кімнат щорічно, ніж вся мережа готелів Hilton у всьому світі. Ринок спільного кредитування (без банків з їхніми величезними прихованими поборами) подолав відмітку в 1 мільярд доларів на початку 2012 року. У серпні 2014-го провідна британська компанія з оренди Zora оголосила, що її платформа надала позик на понад 1 мільярд доларів з моменту її запуску 2005 року.

Нова ощадлива економіка зростає надзвичайно швидкими темпами у розвинених країнах не тільки за рахунок того, що вона задовольняє потреби економних споживачів, але й тому, що вона задовольняє їхні бажання ділитися із суспільством та піклуватися про довкілля. Компанії можуть зловити цю хвилю лише шляхом зміни способу управління, створення та доставлення продуктів, взаємодії з покупцями, а також створення цінності для себе і суспільства.

Швидше, краще і дешевше

Для того, щоб виробити доступні та довговічні продукти, компаніям потрібно розробити кращу, швидшу та дешевшу систему інновацій. Інтенсивність економного підходу можна виміряти такою простою формулою:

*Вища цінність (для покупців, акціонерів та суспільства) /
менше ресурсів (природних ресурсів, капіталу та часу)*

Компанії повинні підвищити цінність для всіх зацікавлених сторін, мінімізуючи при цьому використання ресурсів.

Головний керівник компанії Unilever Пол Полман зауважив: «Компанія не може вижити в суспільстві, що занепадає, тому нерозумно вважати, що вона може залишатися поза системою, яка дала їй життя».

Полман вважає, що ініціативи економних інновацій в Unilever, багато з яких описано у цій книзі, породжені не альтруїзмом, а здоровим глуздом.

Водночас економні інновації шукають способи зниження не лише фінансових витрат на ведення бізнесу, але й витрат природних ресурсів. Економні інновації також прагнуть мінімізувати витрачений час, який є особливо важливим чинником у таких ситуаціях, як, наприклад, виведення на ринок нових перспективних ліків.

Економні інновації – це не техніка управління, подібна до Six Sigma, або загальне управління якістю (TQM), метою яких є зниження витрат та відходів. Ефективне управління витратами є, швидше, засобом досягнення вищої мети – збільшення споживчої цінності, що і виявляється у комп'ютерах за 30 доларів, планшетах за 40 доларів, електрокардіографах за 800 доларів та автомобілях за 6000 доларів.

Організації також можуть економити на розробці та реалізації на ринку нових товарів і послуг, при цьому не розголошуючи, передають вони зекономлені кошти споживачам, чи ні. Таким чином, економні інновації можуть співіснувати з відомими брендами або навіть покращити їхнє існування. Наприклад, японська технологічна компанія Fujitsu застосовує економні інновації у процесі виробництва найпрогресивніших суперкомп'ютерів світу. Це також відрізняє економні інновації від дешевих інновацій – підхід, що надає компаніям можливість розробляти та реалізувати товари і послуги середньої якості за низькою ціною. Економні інновації приводять до виготовлення товарів, не обов'язково низької вартості або найвищої якості. Вони, радше, є товарами гарного дизайну та хорошої якості, розробленими з високою рентабельністю та реалізованими за доступною ціною з метою забезпечення найкращої споживчої цінності.

Що означає споживча цінність? Економні інноватори прагнуть створювати товари та послуги з максимальними показниками за трьома, здавалось би, несумісними характеристиками, які дуже цінуються західними споживачами: доступність, якість і довговічність. Високоякісний товар (скажімо, чудово спроектований, красивий зовні автомобіль, який споживає занадто багато пального) часто є дорогим і не завжди довговічним. Замість того, щоб шукати компроміс або працювати над однією з характеристик, економні інновації прагнуть їх об'єднати. Наприклад, понад 70 % витрат життєвого циклу товару, а також його вплив на довкілля визначаються на стадії розробки. Отже, замість того, щоб працювати над якістю та довговічністю на пізніших стадіях розробки або дистрибуції, коли це стає затратнішим, економні інновації розглядають ці аспекти ще на етапі R&D. Коли Renault розробили свій Logan вартістю 6000 доларів, команда R&D поєднала елегантний дизайн, надійність, безпечність, комфорт та економне споживання пального ще на початку стадії розробки. Результатом став популярний, привабливий, надійний, економний і доступний автомобіль. Досягти цього було непросто – один з інженерів описав це як спробу змінити шини на повному ходу на недобудованій дорозі.

Робити краще, використовуючи менше

Економні інновації – це не просто «робити більше, використовуючи менше», а «робити краще, використовуючи менше», знаходити способи спростити всі аспекти бізнесу. За правильного використання цього підходу компанії відкривають для себе надзвичайні можливості.

Захопити ринки з недостатнім обслуговуванням внизу піраміди

У своїй книзі «Багатство внизу піраміди» (The Fortune at the Bottom of the Pyramid) гур у менеджменту С. К. Прахалад зауважує, що люди з низьким рівнем прибутку в економіках, які розвиваються (Індія, Африка, Бразилія тощо), загалом є величезним незайманим ринком. Проте нижня частина піраміди існує і в розвинених економіках – цим не слід нехтувати. Згідно з даними транснаціональної компанії з консультування у питаннях менеджменту Accenture, європейці з низьким рівнем прибутку складають незвіданий ринок обсягом 220 мільярдів євро (280 мільярдів доларів). Західні компанії зазвичай ними нехтують, концентруючись на споживачах з високим рівнем прибутку або представниках середнього класу. Наприклад, згідно з Федеральною корпорацією страхування депозитів (FDIC), понад 68 мільйонів американців – майже чверть населення США – мають недостатній доступ до фінансових послуг або ж зовсім його не мають. Традиційні фінансові установи не задовольняють їхні потреби належним чином. Проте, згідно з даними Центру інновацій фінансових послуг (CFPSI), американці з недостатнім доступом до банків разом заробляють близько 1 трильйона доларів щорічно і представляють ринок у майже \$90 мільярдів. До цих людей можна знайти підхід за допомогою економних продуктів. За словами Віанне Мюль, головного керівника французької міжнародної торгової групи Auchan: «У західних економіках існує багато “нових ринків”, які ми прагнемо обслуговувати»⁹.

Дотримання нових положень, спрямованих на підтримку загального зростання

Уряди Північної Америки та Європи просувають нові заходи і положення, спрямовані на зменшення соціальної нерівності та підтримку загального зростання. У США, де 50 мільйонів громадян не мають медичної страховки, президент Обама відстоював Акт про доступну охорону здоров'я, прагнучи здобути контроль над коштами цієї сфери, які, згідно з деякими оцінками, досягнуть 4,6 трильйонів доларів 2020 року. Запроваджуючи бізнес-моделі економних інновацій, виробники ліків та медичних апаратів, а також організації медичного обслуговування (ОМО) можуть зробити свої товари і послуги доступнішими для більшої кількості американців зі збереженням рівня якості.

Вирішення проблеми робочої сили, яка старіє

Згідно з дослідженням Стенфордського університету 2013 року до 2020 року працівники віком від 55 років будуть складати 25 % робочої сили США, порівняно з лише 13 % 2000 року. А більше чверті німецьких та японських робітників заводів вийдуть на пенсію до 2020 року. Великим індустріальним країнам невдовзі доведеться впроваджувати економні процеси, щоб вирішити проблему з меншою кількістю доступної робочої сили.

Залучайте та утримуйте персонал молодого віку

Більшість молодих людей у розвинених країнах надає перевагу роботі в соціально та екологічно відповідальних компаніях. Економні інновації можуть підвищити участь та продуктивність робітників. Така зміна є вкрай необхідною. Відповідно до звіту про світову робочу силу 2013 року американської дослідної компанії Gallup, лише 13 % робітників у всьому світі відчувають себе активно залученими до робочого процесу, маючи на увазі, що робота, за великим рахунком, є джерелом фрустрації, а не задоволення. У США зі 100 мільйонів людей з повною зайнятістю 50 мільйонів не залучені до творчого процесу, а ще 20 мільйонів повністю не задіяні в ньому, що коштує економіці близько 550 мільярдів доларів втрачених коштів щорічно. Проте таку невдоволеність можна змінити шляхом залучення персоналу до проектів, котрі дадуть можливість максимально реалізувати свої таланти, застосувати навички та винахідливість. Згідно з дослідженням 2012 року, проведеним Фондом Джона та Кетрін МакАртур, працівники, здатні впливати на суспільство чи довкілля за допомогою своєї роботи, вдвічі більше задоволені та мотивовані, ніж ті, які такої можливості не мають. Такі дані особливо стосуються покоління 2000-х, яке скептичніше ставиться до великих компаній і менше віддане роботодавцю, ніж попередні покоління. Близько половини представників цього покоління, опитаних компанією Deloitte, однією з провідних аудиторських фірм, вважають, що інновації та соціальний розвиток, а не збільшення прибутку та акційної цінності, повинні бути головними цілями компанії. Проте більшість із них також вважає, що компанії здатні краще вирішувати соціальні проблеми колективно. Великі прогресивні організації тепер мають можливість залучити до себе це покоління зі свідомими поглядами на цінності.

Нічого з вищезазначеного не гарантує легкого шляху такої трансформації. У процесі впровадження економних інновацій західні корпорації будуть стикатися з усталеними процесами та застарілим мисленням. Далі наведено їхні найгірші приклади.

Прагнення технологій заради процесу

Інженери R&D люблять розширювати технологічні кордони без особливої комерційної потреби. Багато хто дивиться на інновації з позицій твердження «більше – значить краще», тобто більше особливостей та новіших технологій, забуваючи про початковий задум продукту. Зазвичай західні компанії витрачають величезні суми для досягнення цієї мети. Наприклад, 1000 найбільших корпоративних марнотратів R&D (більшість з яких є західними) вклали рекордні 647 мільярдів доларів у R&D 2014 року. Не дивно, що команди R&D у цих компаніях розглядають складність процесу як прогрес, а використання меншого – як крок назад. Більше того, через спосіб розподілення бюджетів стимулу змінити мислення небагато.

Проблема орендування

Маркетологи занепокоєні тим, що споживачі будуть асоціювати економні рішення з низькою якістю. Для них якість майже завжди означає

преміум-клас. Якість товару зазвичай оцінюється за низкою характеристик, тому дешеві продукти з меншою кількістю характеристик передбачають низьку якість. Менеджери бояться, що економні продукти завдадуть шкоди корпоративному бренду, тому вони мислять у межах відповідності ціні, а не якості.

Складне питання канібалізму

Бізнес-стратегі та керівники збуту бояться, що економні продукти «з'їдять» сегмент дорожчих товарів або навіть знищать їхні прибутковіші лінійки. Команди збуту зазвичай стимулюють напрям продажу найдорожчих товарів компанії. Навіщо, скажімо, персоналу з продажів компанії з виготовлення медичного обладнання, який працює за 5 % комісійних, продавати дешеві переносні кардіографи вартістю 5000 доларів у лікарні, коли вони можуть продати дорожчі апарати ЕКГ за 100 000?

Тиск із боку ринку

Члени правління стурбовані тим, що акціонери та аналітики зіб'ють ціну на їхні акції, якщо почнуть виробляти економічніші товари та послуги. Навіть за умов схильності керівництва запроваджувати стратегічні зміни, правління може бути неспроможним ухвалити це рішення нагорі, оскільки має звичку бути проти низькорентабельних товарів, навіть якщо обсяг продажів та прибуток збільшаться.

Неправильне розуміння довговічності

Західні компанії рідко мають чіткий погляд на довговічність: це або дещо «приємне», або витрати на дотримання норм. Економні інновації поєднують обидві точки зору. Вони є джерелом конкурентної переваги, надаючи організації свободу дій, що надзвичайно важливо для успіху на ринку. Однак зміна існуючого погляду на довговічність може стати важким завданням.

Нетипові економні конкуренти

Незважаючи на ці перешкоди, компанії не мають часу просто чекати та спостерігати. Економні конкуренти вже на ринку.

Конкуренти нових ринків

Компанії нових ринків уже почали впливати на ринки Заходу. Китайський виробник електричних приладів Haier на сьогоднішній день є провідним постачальником охолоджувачів вина, які колись були преміум-товаром для заможних людей у США. Індійська компанія Tata Motors планує почати продавати свій автомобіль Nano у Європі та США вже за кілька років. Хоча він буде продаватися за вищою ціною, він все одно буде найдешевшим автомобілем, що особливо сподобається молодим людям, які не можуть дозволити собі західні авто. Більше того, західні моделі автомобілів Tata можуть також виявитися найекологічнішими: Tata

Motors отримала ліцензію від MDI – французької компанії-виробника екологічних та доступних автомобілів і електрогенераторів – на використання технології двигуна, що працює на зрідженому повітрі, яку планується інтегрувати в ці компактні автомобілі.

Цифрові «підривники»

iPhone 4 є технологічнішим, ніж космічний апарат Apollo 1970-х. Facebook має більше 1,3 мільярда активних користувачів щомісяця. Така величезна цифрова та комунікаційна сила в руках майже кожного поступово формує віртуальну постійно діючу платформу R&D. Амбітні підприємці, яких компанія Forrester Research називає «цифровими підривниками», зараз використовують практично безкоштовну онлайн платформу R&D для того, щоб впроваджувати інновації швидше, краще і дешевше, а також створювати доступні товари та послуги, які впливають на соціальні медіа та мобільні технології¹⁰. Таким чином, ці стартапи підривають прибуткові бізнес-моделі успішних «фізичних» компаній.

Наприклад, Khan Academy, заснована Селом Ханом, пропонує безкоштовні програми з вивчення математики та інших наук, які включають невеликі відео на YouTube. Такий підхід спричинив паніку серед академічних видавництв, які продають підручники за космічними цінами. Або візьмемо Plastyc – стартап, що називає себе «банком у вашому мобільному», надаючи цілодобовий доступ до застрахованих FDIC віртуальних банківських рахунків з будь-якого мобільного пристрою або комп'ютера з інтернет-зв'язком. Такі рахунки передплачуються картками Visa, користувачі не можуть перевищити ліміт і не повинні сплачувати додаткових зборів. Простий банківський онлайн-сервіс за низьким тарифом від компанії Plastyc є вкрай привабливим для близько 70 мільйонів американців з недостатнім або відсутнім банківським обслуговуванням, котрі не можуть сплачувати великі банківські побори. В умовах економіки спільної участі такі компанії, як Airbnb (спільнежитло), Relay Rides (спільні автомобілі) та Parkat my House (спільні місця для паркування) користуються перевагами Інтернету та соціальних медіа, надаючи можливість звичайним людям монетизувати їхні пасивні домашні запаси. Багато цих підривних цифрових підприємств починають функціонувати завдяки представникам покоління 2000-х (також відомого як покоління рецесії), які можуть накопичити капітал на таких ресурсах групового фінансування, як Kickstarter, KissKissBankBank та MedStartr.

Не всі цифрові «підривники» є молодими незалежними підприємцями. Такі монстри технологій, як Apple, Google, Cisco, IBM також роблять значні інвестиції в системи автоматичного керування, розумні мережі, домашні мережеві системи та медичні пристрої для загального вжитку. Значні зміни в автомобільній, будівельній, енергетичній, медичній та інших розвинених індустріях видаються неминучими. На питання, хто буде їхнім найбільшим конкурентом через п'ять років, топ-менеджер однієї великої американської промислової компанії відповів: «Google».

Винахідливі споживачі-професіонали

Злякані високими цінами на промтовари та послуги, проте маючи можливість використовувати нові засоби, багато західних споживачів стають просьюмерами, тобто споживачами-професіоналами. Це означає, що, виробляючи товари та послуги для своїх потреб власноруч, вони таким чином ініціюють революцію «зроби сам». У книзі «Джугад-інновації» наведено портрети кількох винахідливих «макгіверів» (названих на честь американського телеперсонажа, відомого своїми імпровізаційними здібностями) з нових ринків. Вони – малі підприємці, котрі задовольняють потреби місцевої громади за допомогою економних рішень. Цей висхідний інноваційний феномен тепер починає розвиватися у США та Європі.

Коли народилася його дочка Лілі, Руперт Пламрідж не мав особливого бажання купувати бебі-відеомонітор відомого бренду за 300 доларів. Тож він сконструював власний, використавши пристрої на базі Google Android, веб-камеру нічного бачення і платформи вільного доступу. Його власний винахід коштував 80 доларів. Тисячі європейців та американців також заковчують рукави та конструюють різні вироби на своїх кухнях. У книзі «Майстри» (Makers) колишній редактор видання Wired Кріс Андерсон наводить хронологію цієї макгіверизації економіки США, що почалася з успішного розвитку таких винаходів, як 3D-принтери, а також таких подій, як Ярмарок майстрів, котрий підтримує винахідливість звичайних людей. Колишній мер Нью-Йорка Майкл Блумберг оголосив останній тиждень вересня саме Тижнем майстрів.

Великі роздрібні магазини

Американська транснаціональна торгова корпорація Walmart швидко перетворюється на провідного постачальника доступних фінансових послуг. Вона відкрила сотні грошових центрів Walmart по всій території США, щоб задовольнити основні фінансові потреби споживачів з низьким рівнем прибутку. Costco, американський магазин, який продає товари зі знижкою членам свого клубу покупців, тепер продає медичні пристрої власного бренду за ціною значно нижчою за ціни відомих брендів. Наприклад, слуховий апарат Costco коштує 500 доларів, що складає чверть вартості брендового товару конкурента.

Висновок

Розглянувши «що» і «чому» в економних інноваціях, тепер час звернутися до «як». Варто почати з першого з шести принципів: залучай та роби ще.

