

Відкриття за розкладом

Пітер Друкер

У НАШ ЧАС НЕРІДКО ГОВОРЯТЬ про «вроджені підприємницькі здібності», проте, якщо взяти бізнесменів, з якими мені довелося працювати за останні 30 років, ці якості були властиві дуже небагатьом. Одночасно я знаю безліч хірургів, продавців, журналістів, учених, навіть музикантів, які мають підприємницьку жилку, але ніяк її не використовують. Усіх відомих мені підприємців, які домоглися успіху, об'єднують не особливі властивості характеру, а систематичні новаторські зусилля.

Новаторство — це одна з функцій уже існуючої комерційної компанії, державної організації або нового підприємства, яке людина ще тільки створює у себе на кухні. Це — функція, пов'язана із започаткуванням нових джерел прибутку або розширенням потенціалу вже існуючих.

Неоднозначність вживання терміну «підприємництво» викликає неабияку плутанину. Дехто так називає будь-який невеликий бізнес, інші — будь-який новий бізнес. Проте насправді підприємництвом досить успішно займаються і солідні великі компанії. Цей термін характеризує не розмір чи час існування організації, а певний вид діяльності, в основі якого — інновації, тобто свідома зміна економічного або соціального потенціалу підприємства.

Джерела інновацій

Звісно, іноді інновації стають результатом осяяння. Проте більшість нововведень, особливо успішних, — результат свідомого і цілеспрямованого пошуку нових можливостей. В компанії або галузі підказку для виникнення інноваційних рішень можна знайти за таких обставин: після несподіваного успіху або невдачі; у разі виявлення певної невідповідності; при перегляді вимог до технології або до організації процесу; при спостереженні змін на ринку або в галузі. Ще три джерела інновацій існують у навколишньому соціальному та інтелектуальному просторі компанії — це демографічні зміни, зміни у сприйнятті споживачів і нові знання.

Ці різні за складністю та характером фактори можуть перетинатись у часі, а це означає, що раптом компанія може отримати одразу кілька можливостей для інновацій. Проте переважна більшість інноваційних можливостей пояснюється дією саме цих семи факторів.

1. Несподівані успіхи або невдачі

Для початку розглянемо найпростіше і найприродніше джерело інновацій — несподіваний поворот подій. На початку 1930-х років компанія IBM розробила першу лічильно-аналітичну машину, призначену для банків. Проте у 1933 році банки не дуже активно купували нове обладнання. Якщо вірити Томасу Вотсону-старшому — засновнику компанії, який довго був її генеральним директором, — IBM врятувала від краху несподівана удача. Лічильно-аналітичну машину захотіла купити Нью-Йоркська публічна бібліотека. У ті далекі дні бібліотеки, на відміну від банків, мали вільні кошти, і Вотсону вдалося продати бібліотекам більше сотні машин.

15 років потому, коли всі вже утвердилися в думці, що комп'ютери призначені винятково для наукової роботи, бізнесмени несподівано зацікавилися автоматизацією розрахунків зарплати. Компанія Univac, що випускала тоді найкращі в технічному відношенні комп'ютери, з обуренням відкинула ідею комерційного використання свого продукту. А от IBM швидко оцінила несподіваний шанс і, взявши за основу комп'ютер Univac, спроектувала машину для таких прозових цілей, як розрахунок зарплати. За п'ять років IBM перетворилася на лідера комп'ютерної індустрії, яким залишається і донині.

Стисло про головне

В умовах жорсткої конкуренції за інноваційні ідеї багато менеджерів занадто часто думають про те, чи достатньо вони розумні й напористі, замість того, щоб думати про інновації. Проте у всіх успішних підприємців є одна загальна риса, і це зовсім не геніальність. Вся справа у свідомому і цілеспрямованому пошуку нових цікавих ідей. І чудово саме те, що підприємцем може стати будь-хто, незалежно від виду діяльності чи розміру компанії,

бо в самому серці підприємництва лежить новаторство — систематичні зусилля щодо поліпшення потенціалу бізнесу.

Більшість інновацій — результат свідомого пошуку нових можливостей всередині компанії, галузі або в суспільстві в цілому. Вони можуть з'явитися на перетині різних галузей знань, змін у суспільній думці і навіть в результаті невдач.

Головне — навчитися їх бачити.

Несподіваний провал стає іноді не менш важливим джерелом інноваційних ідей. Хто не чув про автомобіль Ford Edsel, який вважається найбільшою невдачею в історії автомобілебудування? Але далеко не всі знають, що саме це фіаско багато в чому сприяло майбутнім успіхам компанії. Планувалося, що Edsel, проектуванню якого було приділено величезну увагу, заповнить прогалину в товарній лінії компанії і дозволить їй успішно конкурувати з General Motors. Проте, попри всі зусилля маркетингологів, дизайнерів та інженерів, виявилось, що Edsel зовсім не користується попитом. Було ясно, що проблема пов'язана з ситуацією на ринку і вихідними припущеннями, якими керувалися, розробляючи і просуваючи свої автомобілі General Motors та інші автомобільні компанії. Сегментування ринку за розміром доходів втратило свою актуальність. Новим критерієм стало те, що тепер ми називаємо стилем життя. Це відкриття призвело до появи Ford Mustang — автомобіля, який виділив компанію на тлі конкурентів і повернув їй позиції лідера.

Несподівані успіхи та невдачі — вельми ефективне джерело інноваційних ідей, хоча більшість компаній не концентруються на них, а в деяких випадках взагалі бачить лише привід для негативних емоцій. У 1905 році Альфред Ейнгорн вперше синтезував новокаїн — наркотик, який не ви-

На практиці

Успішні підприємці не чекають осягнення. Вони спеціально шукають можливості для інновацій у наступних семи ключових сферах.

1. Несподівані успіхи і невдачі.

Найчастіше йдеться про невдачі. Мало хто знає, але саме після провалу Edsel в компанії Ford зрозуміли, що на зміну сегментації автомобільного ринку за рівнем доходів прийшов новий критерій — спосіб життя. Це відкриття призвело до появи автомобіля легенди — Ford Mustang.

2. Невідповідності. До 1960-х років операція з видалення катаракти була доведена до досконалості, за винятком одного «застарілого» етапу, пов'язаного з розрізанням кришталика. Компанія Alcon Laboratories запропонувала тро-

хи змінений за складом фермент, який розчиняв кришталик, і хірурги охоче почали користуватися новим препаратом, залишивши за Alcon роль монополіста в цій сфері.

3. Вимоги процесу. Те, що ми зараз називаємо «засобами масової інформації», виникло як результат двох інновацій 1880–1890-х років: винахід рядковідливної складальної машини дозволив друкувати газети швидко і великими тиражами, а сучасна реклама надала можливість поширювати новинну інформацію практично безкоштовно.

4. Зміни в галузі чи на ринку. Брокерська фірма Donaldson, Lufkin & Jenrette домоглася приголомшливого успіху завдяки тому, що її

кликає звикання. Вчений припускав, що новий препарат будуть застосовувати під час серйозних хірургічних операцій — наприклад, ампутацій. Але в таких ситуаціях хірурги воліли (і досі воліють) робити загальну анестезію, і натомість новокаїн завоював величезну популярність серед стоматологів. Залишок життя винахідник новокаїну провів, відвідуючи стоматологічні інститути і виступаючи перед майбутніми дантистами з закликом не використовувати його винахід в не передбачених для цього цілях.

Це, звичайно, крайність, проте вона наочно ілюструє характерну для багатьох керівників реакцію на несподіваний поворот подій: «Цього не мусило статися!» Таку реакцію посилює система корпоративної звітності, відволікаючи увагу менеджерів від непередбачених можливостей. На першу сторінку стандартного місячного або річного звіту виноситься список проблем — іншими словами, ті сфери, в яких отримані показники вияви-

засновники визнали зростаючу роль інституційних інвесторів.

5. Демографічні зміни. Чому Японія лідирує в робототехніці? У 1970-х роках всі відзначили значне падіння народжуваності і зростання зацікавленості у вищій освіті, що з часом призвело до скорочення робочої сили на фабриках і заводах. Знали про це всі, але тільки японці змогли втілити знання в конкретні дії.

6. Зміни у сприйнятті споживача. Подібні зміни не впливають на факти, але можуть значно змінити їх трактування. Ніколи раніше здоров'я американців не було на такому високому рівні. І все ж ми одержимі профілактикою захворювань і підтриманням спортивної форми. Компанії, які вловили

нові настрої, змогли запустити журнали про здоровий спосіб життя, різноманітні дієтичні продукти і спортивні секції.

7. Нові знання. Інновації, побудовані на знаннях, вимагають багато часу і об'єднання різних сфер науки. Необхідні для створення комп'ютера знання були доступні людству ще у 1918 році, але перший комп'ютер з'явився лише у 1946.

Інновація починається з того, що ви дивитесь, слухаєте і ставите питання. Звісно, талант і знання дуже важливі, але не дозвольте відволікти себе історіями про карколомні досягнення. Головне завдання підприємця полягає в тому, щоб ретельно проаналізувати, якою саме має бути інновація, щоб задовольнити конкретні потреби споживачів.

лися гіршими від очікуваних. Інформація такого роду, безумовно, необхідна, оскільки допомагає контролювати стабільність роботи компанії. Але одночасно вона заважає побачити нові можливості, які найчастіше відкриваються в галузях, де показники виявилися кращими за намічені. Тому в істинно підприємницьких організаціях подібні звіти готуються з двома першими сторінками: на одній перераховані проблеми, на іншій — сприятливі можливості, і менеджери приділяють однакову увагу обом.

2. Невідповідності

Невідповідність в офтальмологічній хірургії послужила джерелом успіху для компанії Alcon Laboratories в 1960-і роки. Один із засновників компанії, Білл Коннер, зауважив, що видалення катаракти стало однією з найбільш поширених хірургічних операцій (займаючи третє або четверте

місце у світі), і за 300 років медици довели цю операцію до досконалості. Проте в ній є один «застарілий» етап, пов'язаний з розрізанням кришталика. Хірурги-офтальмологи навчилися успішно виконувати цю процедуру, проте вона залишалась самостійною частиною операції, ніяк не пов'язаною з іншими діями, і нерідко викликала побоювання у лікарів. Невідповідність була очевидна.

При цьому вже близько 50 років лікарі знали про існування ферменту, який розчиняв кришталик, тож його вже не треба було розрізати. Коннер лише додав у фермент консервант, який подовжив термін його придатності до кількох місяців. Офтальмологи негайно взяли новий засіб на озброєння, а Alcon Laboratories оформила виняткове право на його продаж у світовому масштабі. Через 15 років фірму Alcon за величезні гроші купила компанія Nestle.

Така невідповідність у динаміці або логіці процесу — це лише одне з можливих джерел інновацій. Інший приклад невідповідності — протиріччя між економічними реаліями, наприклад зниженням прибутку при стабільно зростаючому ринку (як це було у сталеливарній промисловості 1950—1970-х років). Тоді сталеливарні компанії відповіли на цей виклик створенням міні-заводів.

Невідповідність між очікуваннями і результатом також часом стає джерелом інновацій. Всю першу половину XX століття суднобудівники і судновласники наполегливо прагнули збільшити швидкість і зменшити споживання палива водного транспорту. Проте чим успішнішими були ці спроби, тим менш вигідною ставала експлуатація вантажних океанських лайнерів. До 1950 року стало складатися враження, що індустрія морських вантажоперевезень доживає свої останні дні.

Проблема ж полягала в тому, що уявлення, на яких будувалася робота галузі, абсолютно не відповідали реальності. Основні витрати виникали не в період роботи (тобто не в морі), а в період простою (коли судно стояло в порту). Як тільки судновласники усвідомили це, інноваційне рішення стало очевидним: судна зі спеціальними пристроями для швидкого завантаження і розвантаження залізничних вагонів і трейлерів, а також контейнеровози. Так у морських вантажоперевезеннях застосували давно відому технологію, яку вже понад 30 років використовували в автомобільних і залізничних вантажних перевезеннях. Не нова технологія,

а нова точка зору дозволила кардинально змінити економіку морських вантажоперевезень, перетворивши їх за останні 20–30 років на одну з найбільш стрімко зростаючих галузей економіки.

3. Вимоги процесу

Кожен, кому доводилося бувати в Японії, знає, що в цій країні відсутня сучасна система шосейних доріг. Японські автомагістралі досі повторюють всі вигини старовинних доріг, прокладених у X столітті для запряжених волами возів. Щоб зробити дороги придатними для сучасного автомобільного руху, використовується модернізована версія спеціальних відбивачів, які застосовуються на дорогах США з 30-х років минулого століття. Такі відбивачі дозволяють водіям бачити інші машини, що наближаються до перехрестя будь-якою з півдюжини перехресних доріг. Цей скромний винахід, який дуже полегшує життя японським автомобілістам і знижує число аварій, був підказаний вимогами процесу.

Те, що ми зараз називаємо «засобами масової інформації», виникло як результат двох інновацій 80–90-х років XIX століття. Обидві інновації були породжені вимогами процесів. Перша — винайдена Оттмаром Мергенталером рядковідливна складальна машина, яка дозволила друкувати газети швидко і великими тиражами. Друга, соціальна інновація, — це сучасна реклама. Її винайшли видавці перших справжніх газет Адольф Окс (New York Times), Джозеф Пулітцер (New York World) і Вільям Рендольф Герст. Завдяки прибутку, який приносив продаж площ для рекламних оголошень, видавці отримали можливість поширювати новинну інформацію практично безкоштовно.

4. Зміни в галузі чи на ринку

Керівники можуть вірити, що структура галузі зумовлена самим Господом Богом, і, тим не менше, в цій структурі часом відбуваються швидкі і несподівані зміни. Такі зміни відкривають величезні можливості для інновацій.

Одна з найбільш яскравих історій успіху в американському діловому світі — історія брокерської фірми Donaldson, Lufkin & Jenrett (DL&J) (не так давно придбаній компанією Equitable Life Assurance Society). DL&J у 1960 році заснували троє випускників Гарвардської школи бізнесу. Вони помітили, що в міру зростання ролі інституційних інвесторів змінюєть-

ся і структура індустрії фінансових послуг. Ці молоді люди не мали ні капіталу, ні зв'язків. Проте за кілька років їх брокерська фірма вже мала чудову репутацію на Волл-стріт і стала ініціатором переходу на систему договірних комісійних винагород. Компанія досить швидко була акціонована і стала першою публічною компанією серед собі подібних.

Приблизно таким самим чином зміни у структурі галузі перетворилися на джерело великих інноваційних можливостей для американських медичних установ, і в останні п'ять-десять років по всій країні почали відкриватися приватні хірургічні та психіатричні клініки, центри невідкладної медичної допомоги і медичного страхування. Точно так само в результаті галузевих зрушень і появи сучаснішого обладнання відкрилися нові можливості у сфері телекомунікацій. З'явилися компанії, що виробляють міні-АТС, наприклад Rolm. Завдяки інноваціям у галузі передачі сигналів виникли компанії MCI і Sprint, які надають послуги міжміського та міжнародного зв'язку.

Якщо темпи розвитку галузі дуже високі — за критичну позначку можна, вочевидь, прийняти 40 відсотків зростання за десять або менше років, — зміни в її структурі неминучі. Компанії, що давно працюють на ринку і прагнуть утримати завойовані позиції, як правило, не поспішають відповідати контрнаступом на атаку новачків. Коли структура галузі або ринку змінюється, визнані лідери часто випускають з уваги найбільш динамічно зростаючі сегменти. Нові можливості входять у суперечність зі звичними поглядами на ринок, його межами або принципами роботи, і, таким чином, з великим ступенем ймовірності можна припустити, що у новаторів досить довгий час не з'явиться скільки-небудь серйозних конкурентів.

5. Демографічні зміни

Із зовнішніх джерел інновацій демографічні зміни — найбільш надійні. Демографічні події мають чітко визначений цикл: наприклад, покоління, яке до 2000 року увійде в трудові ресурси Америки, до теперішнього часу вже з'явилося на світ. Тим не менш, компанії, що задають тон у галузі, часто нехтують статистикою, тож уперед вириваються ті, хто стежить за демографічними даними і використовує їх.

Так, японські компанії захопили провідні позиції в робототехніці саме завдяки увазі, яку вони приділяли демографічним даним та їх аналізу. До

початку 1970-х років у розвинених країнах яскраво проявилися дві тенденції: падіння народжуваності і зростання інтересу до вищої освіти. Більше половини випускників середніх шкіл прагнули продовжити навчання в коледжах чи університетах. Відповідно, можна було передбачити, що число людей, готових працювати на фабриках і заводах, скоротиться, а до 1990 року таких працівників бракуватиме. Про це було відомо всім, але тільки японці втілили це знання в конкретні дії, які дозволили Японії випередити решту світу в галузі робототехніки на десятирок років.

Майже те саме можна сказати про витoki успіху компанії Club Méditerranée, що працює у сфері курортного відпочинку та туризму. На початку 1970-х років уважний спостерігач міг помітити, що в Європі і США зростає кількість забезпечених і освічених молодих людей. Їх уже не задовольняв відпочинок, на кшталт подібний до відпочинку їхніх батьків — тиждень, проведений влітку в Брайтоні або в Атлантик-Сіті. Ці молоді люди стали ідеальною цільовою аудиторією Club Méditerranée — їм припала до смаку нова, екзотична версія «тусовок».

Значення демографії відомо здавна, проте менеджери звикли вважати, що відповідна статистика змінюється дуже повільно. В наші часи це не так. Насправді інноваційні проекти, які враховують зміни в чисельності населення, а також у його віковому складі, освітньому рівні, зайнятості та географії проживання, найбільш перспективні і найменш ризиковані.

6. Зміни у сприйнятті споживача

Вирази «склянка наполовину повна» і «склянка наполовину порожня» описують одну і ту саму ситуацію, проте мають зовсім різний зміст. Коли керівник перестає бачити склянку наполовину повною і починає сприймати її як наполовину порожню, перед компанією відкриваються грандіозні можливості для інновацій.

Наприклад, фактичні дані говорять про те, що протягом останніх 20 років здоров'я американців поліпшується безпрецедентними темпами. Про це свідчать показники смертності серед новонароджених, тривалість життя після встановлення діагнозу для літніх, кількість онкологічних захворювань (без урахування раку легень), ефективність лікування подібних захворювань і багато інших показників. Попри це, американці демонструють яскраво виражені симптоми колективної іпохон-

дрії. Ніколи ще вони не виявляли такого неспокою і турботи щодо свого здоров'я. Раптово в навколишньому світі не залишилося, мабуть, нічого, що не викликало б раку, дегенеративної хвороби серця або ранньої втрати пам'яті. Стакан, безсумнівно, напівпорожній.

Замість того, щоб радіти сприятливим змінам, американці зосередилися на думці про те, наскільки далекі вони від безсмертя. Такий погляд на речі породив величезну кількість інноваційних можливостей: виникли великі ринки нових журналів про здоровий спосіб життя, різноманітних дієтичних продуктів, спортивних занять і товарів. У 1983 році перше місце за темпами зростання серед молодих американських підприємств зайняла компанія, яка виробляла спортивні тренажери.

Коли люди починають інакше сприймати певне явище, це ніяк не змінює його сутності. Змінюється лише його значення для людей і, до того ж, надзвичайно швидко. Менше двох років знадобилося для того, щоб люди перестали сприймати комп'ютери як небезпечні пристрої, призначені винятково для великого бізнесу, і почали купувати їх для вирішення набагато простіших завдань (наприклад, щоб розраховувати прибутковий податок). Подібні зміни не завжди продиктовані логікою економічного розвитку. В дійсності, тут часто немає жодного зв'язку. Те, якою люди бачать склянку — наполовину повною чи наполовину порожньою, — залежить від світосприйняття, а не від об'єкта. Його зміна часто не піддається кількісному аналізу, і все ж таки не є чимось надприродним. Ця зміна цілком реальна. Її можна виявити, вивчити і зрозуміти. І використовувати під час розробки перспективних інновацій.

7. Нові знання

Кількість інновацій, пов'язаних із застосуванням нових знань (наукових, технічних або соціальних), надзвичайно велика. Це зірки на підприємницькому небосхилі, які приносять славу та гроші. Саме такі нововведення найчастіше позначають словом «інновація». Але не всі вони виявляються дійсно важливими.

Інновації, побудовані на знаннях, відрізняються від інших — часом, витраченим на їхню розробку, ступенем ризику, передбачуваності, а також рівнем складності проблем, з якими зіштовхується підприємець. Як і всі суперзірки, вони теж можуть бути примхливими і неконтрольова-

ними. Їх, наприклад, розробляють набагато довше, ніж інші інновації. Поки нове знання перетвориться на технологію, яку можна буде впровадити в життя, минуть роки. Чимало часу піде на те, щоб створити на основі цієї технології конкретні продукти або послуги. В цілому реалізація подібної інновації забирає близько 50 років, і за всю багатовікову історію людства ця цифра практично не змінилася.

Інновація такого роду зазвичай успішна, якщо в її основі лежить не одне відкриття, а одразу декілька. Візьмемо одну з найбільш помітних інновацій, пов'язаних з використанням нових знань, — зміни в банківській справі. Ідея підприємницької активності банку, яка мала на увазі цілеспрямоване використання капіталу для забезпечення економічного розвитку, була сформульована Сен-Сімоном ще в наполеонівську епоху. Але, попри всю славу і авторитет Сен-Сімона, лише через 30 років після його смерті, в 1825 році, двоє його послідовників, брати Ісак та Яків Перейр, заснували *Credit Mobilier* — перший банк, який почав займатися підприємницькою діяльністю і став провісником ери фінансового капіталізму.

Брати Перейр, проте, не були знайомі з комерційною банківською діяльністю, яка почала розвиватися приблизно в той самий час по інший бік Ла-Маншу, в Англії. Їх починання безславно провалилися. Кількома роками пізніше двоє молодих людей, американець Джон Морган і німець Георг Сіменс (незалежно один від одного), взяли створену у Франції теорію підприємницької діяльності банку, і в Англії зародилася ідея комерційного банку. В результаті на світ з'явилися перші успішні банки нашого часу: нью-йоркський *J. P. Morgan & Company* і берлінський *Deutsche Bank*. Ще через десять років молодий японець Ейті Сібусава адаптував ідеї Сіменса до умов своєї країни, заклавши тим самим основи сучасної японської економіки. Такий самий шлях проходить будь-яка інновація, джерелом якої є нові знання.

Розмірковуючи над іншим прикладом, можна помітити, що створення комп'ютера стало можливим завдяки науковим відкриттям як мінімум у шести галузях. Використовувалися наступні нові знання:

- бінарна система числення;
- обчислювальна машина Чарльза Беббіджа, вигадана ним у першій половині XIX століття;