

СТРАТЕГІЯ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙ У ЛАНЦЮГУ ВАРТОСТІ

Задля забезпечення успіху на ринку та завоювання стійких конкурентних переваг, підприємства все частіше змушені розробляти та виводити на ринок товарні інновації. Втім, щоб інновація на ринку здобула успіх підприємству-інноватору недостатньо у себе забезпечити досконалий перебіг всіх операційних процесів. З не меншою увагою треба відслідковувати починання і діяльність партнерів і потенційних споживачів. Адже виклики та можливості, які ставить сучасний ринок, можуть бути занадто великими, щоб їх було здатне самотійно долати поодиноким підприємством. Тому ключем до успіху стає перетворення ринкових партнерів з пасивних контрагентів у активних учасників ринку, які можуть спільно співтворити маркетинговий продукт і ринкову вартість у ланцюгу вартості.

Розглянемо деякі сучасні приклади співпраці у інноваційній діяльності, які подають у своїй книзі років вчені К. Прахалад і В. Рамасвами [1, с. 133]. Завдяки ініціативі InnoCentive, фармацевтична компанія Eli Lilly задіяла вміння близько 8 тис. вчених для розв'язання наукових проблем, пов'язаних із різними за складністю ліками. І хоча Lilly розширює свою дослідницьку базу та базу розробок, використовуючи компетенції поза межами компанії; вона ретельно контролює всі процеси.

Для оперативної системи Linux компанія Sony відкрила пульт PlayStation. Надавши програмному забезпеченню Linux інструменти для розроблення програм PlayStation, Sony кооптує компетенції споживачів та розширює PlayStation як основну платформу у сфері розваг. (На відміну від Eli Lilly, яка контролює розроблення власної продукції, долучаючи науковців, що не працюють у компанії, Sony залучає споживачів безпосередньо до розвитку своєї платформи).

Таким чином, база ключових компетенцій має охоплювати весь ланцюг вартості – від постачальників до споживачів. Тому все частіше у зарубіжній літературі з'являються наукові роботи фахівців, які розглядають підприємство як відкриту систему, що шукає на стороні засоби, потрібні їй для розвитку і створення ключових переваг конкурентоспроможності. Зокрема, мова йде про такі сучасні концепції інтеграції зусиль партнерів в інноваційній діяльності, як: платформа лідерства; стратегія інтегратора; модель відкритих інновацій; мережа вартості; організація, що самонавчається; організація, яка активно використовує провідні технології, що полегшують обмін знаннями (англ. - hyperlinked organizations) тощо.

Американський вчений Рон Аднер запроваджує ще одне поняття – «екосистема інновацій», яке узагальнює існуючі терміни. Екосистема інновацій - це такі форми співпраці, у рамках яких організації об'єднують свої індивідуальні пропозиції у інтегровані рішення, що готові до використання споживачем на ринку [2, с. 60]. Завдяки використанню інформаційних технологій, які радикально знижують витрати комунікації та координації дій, екосистема інновації стали фундаментами стратегії зростання підприємств багатьох видів діяльності. Стратегії, які спираються на екосистемах, впроваджуються у таких різних секторах, як: поліграфічні послуги для промислових ринків, фінансові послуги, виробництво основних матеріалів, логістика тощо. Втім, найсильніше цей тренд спостерігається на високотехнологічних ринках. Зокрема, успішними прикладами суб'єктів господарювання, що слідували даній стратегії, стали такі всесвітньо відомі компанії, як Intel, Nokia, SAP і Cisco. Добре функціонуючі екосистеми дозволили цим компаніям створити вартість, яку не була б в стані створити жодна поодинока організація, навіть найпотужніша.

Кожна інновація вимагає від розробників побудови нової екосистеми, яка буде її підтримувати. Проте співпраця суб'єктів у ланцюгу вартості - це важкий процес, часто неправомірно знехтуваний організаціями і не завжди відповідно використовуваний. Адже окрім нових можливостей діяльність екосистеми генерує нові чинники ризику - залежності, які можуть у грубий спосіб знищити найкращі ініціативи. Навіть якщо підприємство створить унікальну інновацію, що може задовольнити очікування клієнтів, і навіть їх перевищити, і ефективно уникне суперництва, її інновація може не знайти споживачів. Чи – і коли – з'явиться на неї попит, залежить в рівній мірі від партнерів, а не тільки від власних досягнень розробника.

Ситуація, в якій успіх залежить від інших, народжує наслідки стратегічного виміру. Майже завжди виникають питання щодо координації та синхронізації зусиль задля уникнення: розбіжностей отримання результатів у час; ліквідації «вузьких місць» у ланцюгу вартості; оптимізації засобів на інноваційну діяльність тощо. Проте найважливішим стратегічним рішенням є радикальна зміна способу оцінки ризику.

Загальна помилка менеджерів полягає у тому, що після проектування екосистеми і встановлення у ній власної позиції, менеджери підприємства-інноватора намагаються поспішно визначити, яку роль виконуватимуть в процесі поставляння інтегрованого продукту або послуги кінцевому клієнтові, а пізніше захищати її за будь-яку ціну. Підпорядковувачи цій меті свою стратегію, менеджери, як правило, забувають, що формування екосистеми інновації - це певний процес і послідовність заходів, які вимагають часу. Розроблення стратегії, яка передбачає затримки і виклики, що зазвичай виникають при співпраці контрагентів у мережі, є ключем до успіху при створенні екосистеми інновації.

Результативність інтегрування залежить від якості оцінювання ризику, який виникає у екосистемі

інновації. Під ризиком будемо розуміти можливість того, що все відбуватиметься не так, як очікується, можливість припуститися помилки. Характер ризику, з яким матиме справу інноватор, залежить від цільового ринку інновації. Масштаб і характер викликів які супроводжують інноваційну діяльність, потреба у взаємодоповнюючих інноваціях, а також вимоги, пов'язані з поширенням інновації у різних частинах ланцюга вартості, мають індивідуальний характер. Екосистеми інновацій характеризуються трьома основними видами ризику [2, с. 62]: ризик інновації – ті ризики, які супроводжують управління будь-яким інноваційним проектом; ризик взаємозалежності – ризики, пов'язані з координацією співпраці розробників і виробників компліментарних інновацій; ризик інтеграції – ризики, що виникають у процесі прийняття (англ - adoption) інновації вздовж цілого ланцюга вартості.

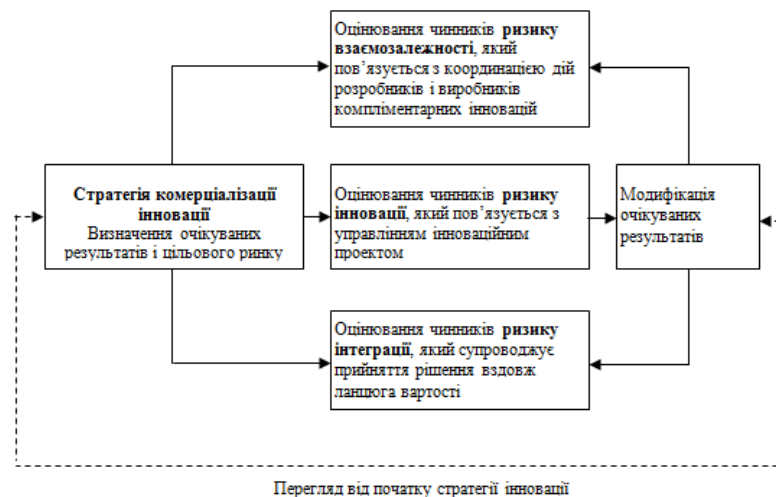


Рис. 1 - Розроблення стратегії комерціалізації інновації в межах екосистеми за Р. Аднером. Джерело: [2, с. 62]

Сутність стратегії комерціалізації інновації полягає у здійсненні вибору між розмірами ринкового шансу і масштабом ризику, притаманного для даної екосистеми інновації. Розроблення стратегії комерціалізації інновації в межах екосистеми має ітераційний характер (див. рис.), що обумовлюється значною кількістю пов'язаних між собою елементів і учасників ланцюга вартості. Менеджери повинні ідентифікувати цільовий ринок і майбутню пропозицію, узгодити між собою очікувані результати, що є критеріями успіху інноваційного проекту. Процес оцінювання ризиків часто змушує менеджерів переглянути очікувані результати стосовно заходу. Повторне оцінювання може призвести до зниження контрольних показників, перерозподілу завдань чи ресурсів між фірмою і її партнерами, зміні цільового ринку, відмові від ринкової ніші, лобювання інтересів на держаному рівні, перегляді стратегії конкуренції тощо. Слід визначитись, у який спосіб створення інновації в межах екосистеми впливає на здатність організації опанувати ризик, який супроводжує реалізацію заходу.

Ризик взаємозалежності - це є сукупна ймовірність того, що різні партнери будуть у стані виконати свої зобов'язання у визначений часовий інтервал. Чим більше комерціалізація інновації залежить від зовнішніх чинників, тим менеджери мають менший вплив на власний успіх. Чинники ризику, що виникає із взаємозалежності, бувають дуже різними. Наприклад, затримка партнерів у графіку поставок може пояснюватись внутрішніми труднощами з реалізацією власної ініціативи, затримкою зі сторони служб, відсутності стимулів, фінансових труднощях; кризі у сфері лідерства, а навіть - у залежностях від третіх осіб. Конкретні кроки залежать від специфіки окремих випадків. Варто однак зауважити, що після знаходження джерела проблеми, її рішення часто з'являється саме. Наприклад, якщо комплектуючі вийдуть на ринок пізніше, ніж заплановано, або продаватимуться за необґрунтовано високою ціною, реакцією підприємства-інноватора може бути знаходження нових партнерів, а навіть пересування ближче до початку ланцюга вартості (так як це зробив Intel з базовими платами до персональних комп'ютерів).

У багатьох екосистемах інновацій потрапляють до кінцевого клієнта через посередників. Чим більше число посередників, тим більшою є непевність щодо ринкового успіху новинки. Оцінюючи ризик взаємозалежності, автори [2, с. 69] рекомендують множити часткові ймовірності, щоб оцінити затримки, спричинені партнерами-інноваторами. Натомість у випадку ризику інтеграції слід підсумовувати цикли пристосовування інновації, щоб оцінити затримки, спричинені посередниками.

Таким чином, при розробленні стратегії комерціалізації інновації слід враховувати цілі і мотивацію всіх учасників екосистеми інновації, а також оцінювати ймовірні ризики, рівень яких тісно пов'язаний з цільовим ринком, на потреби якого підприємство орієнтує свою інновацію.

1. Прахалат К.К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами/ К.К. Прахалат., Венкат Рамасвами./ Пер. з англ. - М. Ставицького. – К.: Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенція «Стандарт»»), 2005. – 258 с.

2. Adner R. Ekosystem innowacji: co może zawieść? // Harvard Business Review Polska. - Wrzesień, 2009. - Стр. 60-72.