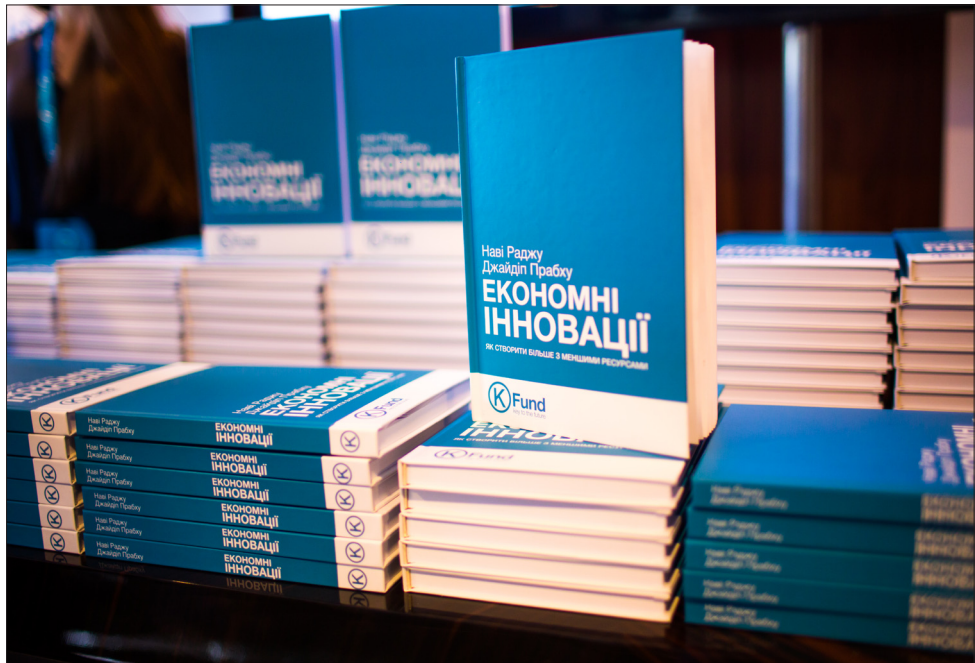


Виживати – просто

Представляємо українську версію видання Наві Раджу і Джайдіпа Прабху “Економні інновації: як створити більше з меншими ресурсами”

На початку жовтня на Київському міжнародному економічному форумі Фонд Василя Хмельницького K.Fund презентував українське видання світового бестселера Наві Раджу і Джайдіпа Прабху “Економні інновації: як створити більше з меншими ресурсами”. Оригінальне видання “Frugal Innovation: How to do more with less” вийшло в лютому 2015 р. у преміальній серії британського видавництва Economist Books. K.Fund отримав ексклюзивні права на видання україномовної версії книги. Газета БІЗНЕС ознайомила з новинкою і публікує найцікавіші фрагменти. Російською книга ще не видавалась.



Економні інновації — це здатність “робити більше, використовуючи менше”, що передбачає отримання значно більших комерційного зиску та соціальної цінності за умови мінімального використання таких ресурсів, як енергія, капітал та час, яких поступово стає все менше. У наш “час обмежень” західні компанії зазнають все більшого тиску з боку обізнаних щодо витрат і екології покупців, працівників та урядів, які вимагають доступних, довговічних та високоякісних товарів. Таким чином, економні інновації стають бізнес-стратегією, що змінює правила гри. Проте це не просто стратегія, адже вона визначає новий тип мислення, який в обмежених ресурсах бачить актив, а не пасив...

RENAULT

1999 р. Жан-Марі Хертигер, старший менеджер французької

автомобільної компанії Renault, отримав, здавалося, нездійсненне завдання. Його начальник Луї Швайцер, який у той час очолював Renault, захотів, щоб Хертигер створив сучасне, надійне та комфортне авто вартістю \$6 тис. За два роки до того пан Швайцер побував у Росії, де зі здивуванням побачив, що “Лада” — авто місцевого виробництва за ціною \$6 тис. — продавалась швидко, а вишуканіші автомобілі Renault — удвічі дорожчі за “Ладу” — не користувалися значним попитом. Він згадує: “Коли я побачив ті старезні авто, мені здалося неприйнятним, що технологічний прогрес може зашкодити виробництву хорошого автомобіля вартістю \$6 тис. Я склав перелік специфікацій з трьох слів — сучасний, надійний та доступний — і додав, що все інше можна варіювати”. І Хертигер, і Швайцер

Українська версія видання Наві Раджу і Джайдіпа Прабху “Економні інновації: як створити більше з меншими ресурсами” вже доступна в інтернет-магазинах

усвідомили, що задля створення авто, що відповідало б означеним специфікаціям, спочатку їм довелося змінити спосіб мислення робітників Renault. Вони прийняли неочікуване рішення. Замість того щоб виготовляти авто у Франції, вирішили зробити це на новому ринку, де робітникам не звикати до обмежених ресурсів. Сприятливим місцем для цього була Румунія, де 1999 р. Renault придбала місцеву автомобільну компанію Dacia. Жан-Марі Хертигер зібрав змішану команду з французьких дизайнерів та румунських інженерів з виробництва. Французи привнесли до проекту своє тонке розуміння дизайну, а румуни — фінансову чутливість. Адже румунські інженери Renault виросли в суворих комуністичних умовах. Результатом спільних зусиль стала машина з містким салоном та сучасним мінімалістичним



дизайном, що відповідала суворим стандартам якості й безпеки. 2004 р. пан Швайцер із гордістю представив Logan — простий автомобіль вартістю EUR5 тис. (\$6 тис.). На здивування Renault, Logan знайшов своє місце на ринку заможної Західної Європи. Особливо після кризи 2008 р., коли споживачі Заходу почали вимагати доступні продукти, подібні до Logan, що успішно поєднували ціну та якість... Позитивним аспектом посткризової зневіри є прагнення громадян до збалансованішого життя, яке допомагає створити нову економічну систему — ощадливу економіку. Вона передбачає відмову від надмірного споживання та марнотратства ХХ століття. Споживацька модель “чим більше, тим краще” поступово змінюється на систему споживчих цінностей “менше означає краще”. ХХ століття дало поштовх 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...

BMW

Матеріали, які використовують у виробництві товарів, незалежно від того, це мобільний телефон чи машина, є головним показником вартості та витрат на початку їхнього створення та протягом усього життєвого циклу. Наприклад, економність автомобіля у використанні пального залежить від його ваги, а отже, від використаних матеріалів. Це спонукає виробників впроваджувати систему зменшення ваги, що передбачає використання легших, але міцніших матеріалів. Німецький автогігант BMW при виробництві електромобіля BMW i8 з гібридною силовою установкою використав замість сталі алюміній та вуглецеві волокна. Трансмсія та шасі цього авто — з алюмінію, що зменшує вагу на

Лише **5%** компаній у розвинених країнах є передовими на шляху економних інновацій

30% порівняно зі сталлю. Кабіна водія — практично повністю з вуглецевих волокон. Панель приладів вмонтовано у легку рамку із магнію. У результаті BMW i8 важить 1490 кг, що, незважаючи на важкі батареї, відповідає показникам звичайного спортивного авто. Машина має низький рівень викидів та споживання пального при підвищенні продуктивності й задоволення від керування...

GDF Suez, провідна європейська енергетична компанія, яку очолює Жерар Містраль, збільшила обсяг своїх інвестицій у системи виробництва електроенергії. Пан Містраль переконаний, що глобальний енергетичний сектор стоїть на межі нової революції “чотирьох Д”: дерегуляції (deregulation), децентралізації (decentralisation), оцифрування (digitization) та уповільнення (deceleration). Він вірить, що так само, як телекомунікаційну галузь після її лібералізації, дерегуляція європейського енергетичного сектора призведе до виникнення конкуренції та примусить компанії активніше застосовувати ощадні розподільні

енергосистеми. Оцифрування є конвергенцією енергетичних технологій та цифрових інструментів, яка допоможе об'єднати будинки. Ця конвергенція, переконаний пан Містраль, спонукатиме споживачів користуватися енергією відповідальніше й економніше. Деякі з них отримають можливість виробляти власну електроенергію з прогресивнішими технологіями її збереження...

COCA-COLA

Інтернет і соціальні медіа також дозволяють точніше відслідковувати і направляти діяльність компаній у бік споживачів та учасників інтернет-спільнот. Яскравим прикладом цього є інтегрована маркетингова кампанія Share a Coke, реалізована 2011 р. в Австралії. Компанія Coca-Cola почала розробляти проект з нанесення 150 найпопулярніших місцевих імен на мільйони пляшок з напоєм, які з'явилися у продажу по всій країні. Таким чином, Coca-Cola дала поштовх для обговорення кампанії в інтернеті. Поціновувачів напою через найрейтинговіші медіа запросили стати обличчям руху.

Послання на кшталт “Якщо ти знаєш Кейт, поділись пляшкою коли з Кейт, або Мелом, або Дейвом” були усюди, включно з цифровими та інтерактивними майданчиками, навіть на сіднейських білбордах. Блоги вибухнули повідомленнями. Виник величезний потік прохань нанести на пляшки нові імена. Згодом компанія встановила кіоски, де кожен бажаючий мав змогу нанести своє ім'я на пляшку: до них вишикувалися величезні черги. Після отримання 65 тис. запитів Coca-Cola розмістила на своїй продукції ще 50 імен. Таким чином, протягом лише трьох місяців відомий напій стали вживати на 5% споживачів більше, ніж раніше, обсяги реалізації зросли на 3%, кількість реалізованих напоїв у фізичному вимірі — на 4%.

У Великій Британії аналогічна кампанія також мала великий успіх. Кількість друзів сторінки Coca-Cola у мережі Facebook зросла: з Об'єднаного Королівства — на 3,5%, з усього світу — на 6,8%. Хештег #sharecoke використано у Twitter понад 29 тис. разів. Виробник застосував цифрові інструменти та соціальні медіа для досягнення двох цілей: збільшення частки на ринку та персоналізації, які до цього потребували ексклюзивного підходу...

За нашими оцінками, близько 5% компаній у розвинених країнах є передовими на шляху економних інновацій; 15% запровадили економні інновації частково; а решті 80% ще потрібно сформувати послідовну й комплексну стратегію економних інновацій...

Бенджамін Франклін, один із батьків-засновників Сполучених Штатів Америки і відомий інноватор, зазначав: “Шлях до багатства такий само простий, як і шлях до ринку. Він залежить головним чином від двох слів — промисловість та економність, що означає не марнувати ані часу, ані грошей, але використовувати їх якомога ефективніше. Без промисловості та економності нічого не зробиш, а з ними — все”.

ОЛЕКСАНДР СЕРДЮК

Особисті враження



Сергій Квінт,
міністр освіти і науки України, професор
Києво-Могилянської академії:

“Наві Раджу та Джайдип Прабху звертають нашу увагу на економне й екологічне мислення, сталий розвиток, принципові зміни в управлінській культурі, включно з умінням створювати економні організації, поєднувати технічні та бізнес-рішення, на створення глобальних R&D-мереж, запровадження глобальної гіперспівпраці, монетизацію інтелектуального капіталу тощо”.



Пол Полман,
генеральний директор компанії Unilever:

“Можливо, найцінніша ідея цієї книги — усвідомлення того, що ми живемо не лише у світі VUCA (абревіатура від англійських слів “volatile” (непостійний), “uncertain” (непевний), “complex” (складний) та “ambiguous” (неоднозначний)). — Ред.), але й у світі, що поступово перевертається догори ногами. Традиційні західні бізнес-моделі потребують перегляду. У багатьох куточках Європи домінує бідність. Саме тому нам потрібно застосовувати на європейських ринках принципи економних інновацій для розроблення доступніших товарів за помірними цінами для нових перспективних ринків... Економні інновації — це ідея, час якої вже настав”.