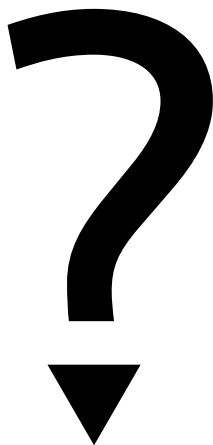


Dilema inovatorului

Când noile
tehnologii
împing firmele
excepționale
spre eșec



Clayton M. Christensen

Traducere din engleză de
Smaranda Nistor

Titlul și subtitlul originale: *THE INNOVATOR'S DILEMMA*
When New Technologies Cause Great Firms to Fail
Autor: Clayton M. Christensen

Copyright 1997, 2000, 2024, President and Fellows of Harvard College

Copyright © Publica, 2024 pentru prezenta ediție

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată indiferent de formă – scris, foto sau video –, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

CHRISTENSEN, CLAYTON

Dilema inovatorului : când noile tehnologii împing firmele excepționale spre eșec /
Clayton M. Christensen ; trad. din lb. engleză de Smaranda Nistor. – București : Publica, 2024

ISBN 978-606-722-633-1

I. Nistor, Smaranda (trad.)

336
005

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Adina Vasile

REDACTOR-ȘEF: Ruxandra Tudor

DESIGN COPERTĂ: Alexe Popescu

REDACTOR: Cristina Bălan

CORECTOR: Rodica Crețu

DTP: Florin Teodoru

Cuprins

În semn de recunoștință	9
Nota editurii americane	13
Cuvânt-înainte	15
Introducere	21
PARTEA ÎNTÂI De ce companiile excepționale pot să eșueze	
1. Cum pot să eșueze firmele excepționale? Revelații din sectorul unităților de stocare pe disc	53
2. Rețelele de valoare și impulsul de a inova	89
3. Schimbarea tehnologică disruptivă în sectorul industrial al excavatoarelor mecanice	131
4. Ce se duce în sus nu poate să se ducă în jos	151
PARTEA A DOUA Gestionarea schimbării tehnologice disruptive	

5. Dați responsabilitatea pentru tehnologii disruptive organizațiilor ai căror clienți au nevoie de ele	187
6. Mărimea organizației trebuie să se potrivească cu mărimea pieței	213
7. Descoperirea unor piețe noi și emergente	241
8. Cum să-ți evaluezi capabilitățile și incapacitățile organizației proprii	265
9. Performanța livrată, cererea pieței și ciclul de viață al produsului	297
10. Gestionarea schimbării tehnologice disruptive – un studiu de caz	325
11. Dilemele inovării – un rezumat	349
Ghid de lectură pentru <i>Dilema inovatorului</i>	355
Note	365

În semn de recunoștință

Deși cartea aceasta indică un singur autor, în realitate ideile pe care le combină laolaltă au reprezentat contribuția și capacitatea de rafinament a multor colegi extraordinari de intuitivi și altruști. Efortul de creație a început în 1989, când profesorii universitari Kim Clark, Joseph Bower, Jay Light și John McArthur și-au asumat riscul de a admite și de a finanța parcursul unui ins de vârstă mijlocie la programul doctoral de la Harvard Business School. Pe lângă acești mentori, profesorii Richard Rosenbloom, Howard Stevenson, Dorothy Leonard, Richard Walton, Bob Hayes, Steve Wheelwright și Kent Bowen m-au ajutat, pe toată durata studiilor mele doctorale, să-mi păstrez gândirea clară și standardele ridicate în privința dovezilor, înglobând ceea ce descopeream cu ocazia cercetărilor mele în izvoarele de erudiție incontestabilă care precedau ceea ce mă străduiam eu să studiez. Niciunul dintre acești profesori n-ar fi avut nevoie să dedice atât de mult timp din existența lor extrem de ocupată, călăuzindu-mă pe mine așa cum au făcut-o, iar eu le voi fi etern recunoscător pentru tot ce m-au învățat despre profunzimea și procesul cercetării academice.

Le sunt de asemenea îndatorat numeroșilor manageri superiori și angajați ai companiilor din sectorul hard-diskuri, care mi-au oferit acces la amintirile și consemnările lor, când eu încercam să înțeleg ce i-a determinat să aleagă direcțiile de acțiune pe care au pornit la un moment dat. În particular, James Porter, editorul de la *Disk/Trend Report*, mi-a dat acces la formidabilele lui arhive de date, permițându-mi să evaluez ce s-a întâmplat în sectorul unităților de disc cu un grad de

concludență și acuratețe posibil în prea puține alte contexte. Modelul de evoluție și revoluție al sectorului, pe care acești oameni m-au ajutat să-l construiesc, a constituit coloana vertebrală teoretică a cărții de față. Sper ca ei să o considere un instrument util în a-și înțelege trecutul și un ghid de ajutor pentru unele din deciziile lor viitoare.

Cât timp am funcționat în colectivul didactic de la Harvard Business School, alți colegi au contribuit la cizelarea pe mai departe a ideilor acestei cărți. Profesorii Rebecca Henderson și James Utterback de la MIT, Robert Burgelman de la Stanford, și David Garvin, Gary Pisano și Marco Iansiti de la Harvard Business School au fost de foarte mare ajutor. Analiztii Rebecca Voorheis, Greg Rogers, Bret Baird, Jeremy Dann, Tara Donovan și Michael Overdorf; redactorii Marjorie Williams, Steve Prokesch și Barbara Feinberg și colaboratoarele Cheryl Druckenmiller, Meredith Anderson și Marguerite Dole au contribuit, de asemenea, cu nespuse de multă dăruire în materie de date, sfaturi, idei perspicace și efort.

Le sunt recunoscător studenților mei, cu care am dezbătut și am rafinat ideile prezentate în această carte. În majoritatea zilelor plec de la curs întrebându-mă de ce sunt plătit și de ce studenții mei plătesc taxe de studiu, dat fiind că eu sunt cel care a aflat cele mai multe lucruri din interacțiunile noastre! În fiecare an ei pleacă din instituția noastră cu diplomele obținute și se împrăștie în toată lumea, fără să știe cât de mult au învățat de la ei profesorii lor. Îi iubesc și sper că aceia dintre ei care vor da peste această carte vor putea să recunoască în ea roadele privirilor lor nedumerite, ale întrebărilor, comentariilor și criticilor lor.

Profunda mea recunoștință se îndreaptă spre familia mea: spre soția mea, Christine, și spre copiii noștri, Matthew, Ann, Michael, Spencer și Catherine. Cu credință nestrămutată și

fără șovăire, ei m-au încurajat să-mi urmez visul vieții mele de a fi profesor, cu toate exigențele pe care le impune viața de familie. Cercetarea aceasta a mea asupra tehnologiilor disruptive a fost cu adevărat un factor disruptiv pentru ei, din punctul de vedere al timpului petrecut de mine departe de casă, și le sunt veșnic recunoscător pentru dragostea și sprijinul lor. Christine, mai ales, este persoana cea mai deșteaptă și mai răbdătoare dintre toate cele pe care le cunosc. Majoritatea ideilor din această carte au plecat acasă doar pe jumătate formulate, în câte-o seară din ultimii cinci ani, revenind a doua zi de dimineață la Harvard limpezite, modelate și îmbunătățite prin intermediul conversațiilor mele cu soția mea. Christine este o colegă, o supporteră și o prietenă minunată. Îi dedic cartea aceasta ei și copiilor noștri.

— Clayton M. Christensen
Harvard Business School
Boston, Massachusetts
Aprilie 1997

Nota editurii americane

Publicată prima oară în 1997, *Dilema inovatorului* este o lucrare clasică de business. În această ediție postumă a cărții de referință pe care a scris-o Clayton M. Christensen, noi, editorii, am ales să nu modificăm textul original și să-l păstrăm așa cum a fost scris și redactat în urmă cu aproape 30 de ani. Multe s-au schimbat în deceniile care au trecut de atunci și poate că unele exemple, referiri și exprimări li se vor părea depășite cititorilor de azi. Dar am decis să reedităm cartea așa cum a fost ea scrisă inițial, în ideea de a accentua caracterul atemporal al intuițiilor și al învățămintelor pentru identificarea și valorificarea amenințărilor și ocaziilor disruptive – mai relevant azi ca niciodată!

Cuvânt-înainte

Ce ar spune Clay?

Nenumărați lideri de business au pus această întrebare, încă de la începuturile a ceea ce *Forbes* a numit odată „era Christensen”. Pentru mine și pentru atât de mulți alții, Clay Christensen a fost călăuza care ne-a condus prin valurile de inovare tehnologică, începând cu unitatea optică de stocare – unul dintre primele lui subiecte – și continuând cu cloudul, dispozitivele mobile, rețelele sociale și așa mai departe. Acum ne aflăm aproape de ceea ce urmează foarte probabil să fie cel mai puternic val tehnologic văzut de oricare dintre noi vreodată: inteligența artificială.

Clay a murit în 2020, înainte ca generația AI să dea năvală pe scenă. Îmi lipsește enorm și pierderea lui este profund resimțită de noi toți, încercând să ne croim drum prin această extraordinară lume nouă. Dar este un mare noroc pentru noi că ne-a lăsat darul cărților lui. Clay a publicat prima oară *Dilema inovatorului* în 1997. Momentul este un factor-cheie în teoria radical-revoluționară a lui Clay despre inovația disruptivă, iar apariția acestei cărți, opera lui de căpătâi, a fost impecabil sincronizată cu cadrul temporal de referință. A fost anul în care cei de la Google și-au înregistrat numele de domeniu pentru noul lor motor de căutare, anul în care Steve Jobs s-a întors la Apple și și-a început istorica revenire în forță și anul în care Inteligența Artificială, AI, și-a ițit capul, când un computer IBM l-a învins pe Garry Kasparov, campionul mondial en-titre la șah. Următorii 25 de ani vor aduce cu ei cea mai uluitoare și mai disruptivă perioadă de inovare pe care a văzut-o

lumea vreodată. *Dilema inovatorului* a surprins și descris această poveste înainte măcar ca vreunul din noi să-și dea seama ce se întâmplă.

Tot atunci am început și eu să mă gândesc la demararea companiei care avea să devină, doi ani mai târziu, Salesforce. Eram la Oracle, unde lucram de peste un deceniu, vânzând softuri de gestiunea întreprinderii corporațiilor mari, când am prins de veste despre cartea lui Clay. Ca să ai succes cu softurile, trebuie să cauți tot timpul inovația următoare. După decenii în branșă, îmi era limpede că sectorul nostru se confruntă cu propria „dilemă a inovatorului”, pe măsură ce lumea se muta în număr tot mai mare în mediul online. Eu țineam atent sub observație ce făceau cei de la Amazon și eBay și simțeam că se întrevede ceva important la orizont. După o perioadă de reflecție intensă și inspirat de ideile lui Clay, mi s-a conturat în minte un nou început pentru softurile de business, care avea să însemne sfârșitul modelului clasic de software. Softul trebuie „să iasă din cutie” – la propriu, din cutia în care este vândut –, astfel încât clienții să nu mai trebuiască să se bazeze pe instalări și actualizări minuțios de complexe, efectuate la sediul lor.

M-am servit de cartea lui Clay în moduri care au fost atât concrete, de substanță, cât și spirituale. M-a inspirat să fiu intrepid, când mica noastră echipă se strângea într-un apartament de două camere închiriat în San Francisco, pregătită să perturbe sectorul softurilor și să-i înfrunte pe giganții producători de software. Noi am creat un model nou și radical, bazat pe tehnologia cloudului – conceptul de software ca serviciu. De asemenea, am dezvoltat un model nou de business, prin care le permiteam clienților să plătească pe parcurs, prin intermediul unui sistem de abonament, și nu toată suma odată. După ce am început să convertim lumea la modelul Salesforce

și să avem mai mulți clienți, apelam deseori la cartea lui Clay, ca să ne ajute să le explicăm altora viziunea noastră asupra businessului.

La modestul sediu al firmuliței noastre, munceam de dimineața până noaptea sub un poster cu fotografia lui Albert Einstein. (Și când mi-am început eu prima afacere, în liceu fiind, aveam pus peste pupitru un poster cu Albert Einstein.) Gândirea creatoare era numită de Einstein „joc combinatoriu” și o vedea ca pe „trăsătura esențială a gândirii productive”. Și lui Clay îi plăcea să-l citeze pe Einstein. Plecând de la cercetările lui, Clay a descoperit că inovatorii veritabili pun mare preț pe „asociere”, pe a face legături surprinzătoare între domenii diferite ale cunoașterii. Convingerea lui era că o condiție prealabilă esențială pentru inovare constă în a urmări activ informații noi și diversificate și că stimulii catalizatori ai inovării și gândirii neconvenționale constau în a pune întrebări, a observa, a-ți crea rețele de cunoștințe și a experimenta.

Așa arată „mintea începătorului”: o mentalitate de a renunța la ideile preconceptuate și de a privi lumea cu un ochi proaspăt, despre care vorbesc deseori în propriile mele cărți și pe care mi-am propus s-o mențin în interiorul Salesforce. De-a lungul timpului, ne-a ajutat să construim ceea ce este azi a treia companie de software pentru întreprinderi ca mărime din lume. A fost totodată, sunt sigur de asta, ceea ce l-a atras în primul rând pe Clay spre compania noastră și a stat la baza legăturii trainice dintre noi, când el ne-a devenit suporter, iar în final, prin firma pe care a înființat-o împreună cu fiul lui, a devenit și investitor în Salesforce.

Între primele nume mari din business care să fie inspirate de Clay s-a numărat și legendarul Andy Grove de la Intel, care l-a sunat după ce citise un articol timpuriu scris de Clay despre inovarea disruptivă. Clay a luat avionul spre California, unde

Andy l-a supus unui interogatoriu despre ce însemna asta pentru Intel. Clay a insistat să-l treacă pe Andy prin modelele lui – discuție despre care Andy a spus ulterior că a ajutat Intel să recâștige cotă de piață și a determinat compania să fie mai vigilentă, anticipând permanent potențialele pivotări și provocări din peisaj. Cum avea să spună Clay mai târziu: „Dacă m-aș fi lăsat ispitit să-i spun lui Andy Grove ce trebuie să creadă el despre domeniul microprocesoarelor, aș fi fost un om mort. Dar, în loc să-i spun ce să gândească, l-am învățat cum să gândească, după care el a ajuns singur la ceea ce am simțit că este decizia corectă.”

La puțin timp după întâlnirea lui cu Grove, Clay și-a publicat cartea. A fost detestată de mulți din garda veche. Dar a fost îmbrățișată fără rezerve de nou-veniți și foarte repede și-a găsit locul pe raftul lucrărilor clasice de business. Pentru antreprenori, cartea a validat ceea ce noi știam instinctiv că este adevărat: companiile care se concentrează prea mult pe susținerea a ceea ce au deja și subestimează inovațiile disruptive riscă să devină dinozauri. Viitorul nu înseamnă doar să-ți crești marjele și să îmbunătățești ce a fost deja construit; înseamnă să fii suficient de temerar încât să aduci schimbări vaste și dramatice.

De la apariție, *Dilema inovatorului* s-a vândut în peste un milion și jumătate de exemplare. Cei de la *The Economist* au numit-o „una dintre cele mai importante cărți de business publicate vreodată”. Se spune că era una dintre cărțile aflate pe rafturile biroului spartan al lui Steve Jobs; Jobs i-a mărturisit biografului său, Walter Isaacson, că a fost profund influențat de ea, invocând concepția lui Clay în efortul implacabil de inovare depus de Apple. Ani mai târziu, ca un semn al statorniciei ideilor lui Clay, directorul general de la Netflix, Reed Hastings, a pus mare parte din succesul companiei pe seama scrierilor

lui Clay, trimițându-le cartea directorilor din subordine și chiar organizând un weekend de lucru ca s-o discute, în timpul bătăliei existențiale duse de Netflix cu Blockbuster.

Firește, pe Clay l-a interesat mai mult decât motivele care stau la baza reușitei companiilor. În aceeași măsură, îl preocupa și succesul oamenilor. Mai târziu, în cursul carierei lui, a mai scris un bestseller, *Cum îți vei măsura viața?**. Acolo, el se folosește de modelele lui teoretice pentru a găsi răspuns la întrebarea despre cum îți găsești fericirea în viață. A fost o concepție radicală pentru unii dintre studenții lui de la facultatea de business, instruiți să-și concentreze atenția pe tabelele tradiționale din bilanțul contabil.

Accentul acesta pus pe valori și pe a duce o viață plină de sens, integritate și sentiment al țelurilor urmărite a fost încă un punct de legătură între noi. Să faci afaceri înseamnă mai mult decât stimularea creșterii și susținerea succesului. Businessul este cea mai formidabilă platformă pentru schimbare, cu potențialul de a le face tuturor viața mai bună și de a avea un impact pozitiv asupra întregii lumi. Clay a înțeles asta în adâncul sufletului lui. Crediința lui era că, pentru a avea cu adevărat succes, fiecare dintre noi trebuie să definească lucrurile în care crede și să trăiască așa cum îi dictează propriul sistem de valori. Mai mult decât orice altceva, aceasta este moștenirea lăsată nouă de Clay.

— Marc Benioff

Președinte-director general
și cofondator al companiei
Salesforce și un pionier al
serviciilor de cloud

* Volum apărut în 2013 la Editura Publica, București, în traducerea Smarandei Nistor (n.r.).

Introducere

Cartea aceasta este despre nereușita companiilor de a rămâne în fruntea sectorului lor de activitate, atunci când se confruntă cu anumite tipuri de schimbare, a pieței sau tehnologiei. Nu este despre eșecul pur și simplu al oricărei companii, ci al companiilor *bune* – de genul celor pe care mulți manageri le-au admirat și au încercat să le imite, companii cunoscute pentru capacităților lor de inovare și punerea în practică a inovațiilor. Organizațiile se poticnesc din multe motive, bineînțeles, printre care birocrăția excesivă, aroganța, sânge obosit în instalația managerială, proastă planificare, orizont scurt al investițiilor, competențe și resurse inadecvate, uneori ghinion de-a dreptul. Dar cartea aceasta nu este despre firmele cu asemenea neajunsuri, ci despre companii bine conduse, ale căror antene competitive sunt perfect funcționale și care își ascultă cu dibăcie clienții, investesc agresiv în noi tehnologii și totuși pierd poziția dominantă de pe piață.

Asemenea eșecuri aparent inexplicabile se întâmplă în sectoare care se mișcă rapid și în sectoare care se mișcă încet; în cele clădite pe tehnologia electronică și în cele care au la bază tehnologia chimică și cea mecanică; în sectoare de producție și în sectoare de servicii. Sears Roebuck, de exemplu, a fost privită decenii la rând ca fiind printre retailerii administrați cu cea mai mare dibăcie, pe plan mondial. La apogeul existenței sale, Sears reprezenta peste 2% din totalul vânzărilor cu amănuntul din Statele Unite. A fost prima care a introdus câteva inovații cruciale pentru succesul celor mai admirați retailerii din ziua de azi: de pildă, managementul lanțului de aprovizionare,

mărcile private, vânzarea prin catalog și vânzarea pe datorie (card de credit). Stima de care se bucurau managerii superiori de la Sears se oglindește în acest extras din revista *Fortune*, din 1964: „Cum de a reușit Sears? Într-un fel, partea cea mai frapantă a acestei povești este că n-a fost vorba de nicio găselniță norocoasă. Sears n-a scos niciun truc din pălărie, n-a aprins niciun foc de artificii. Dimpotrivă, a părut că toată lumea din această organizație a făcut pur și simplu ce trebuia făcut, cu ușurință și naturalețe. Iar efectul cumulat a fost acela de creare a unei companii extraordinar de puternice și neobosite.”¹

Dar astăzi nimeni nu mai vorbește așa despre Sears. Cumva, compania aceasta a ratat complet apariția vânzării cu discount și a magazinelor mari cu articole pentru casă și bricolaj. În toiul boomului de azi al vânzărilor pe bază de catalog, Sears s-a văzut eliminată din acest business. Realitatea este că însăși viabilitatea operațiunilor sale de vânzare cu amănuntul s-a văzut pusă în pericol. Un comentator observa că „grupul de merchandising de la Sears a pierdut 1,3 miliarde de dolari (în 1992) chiar înaintea unei restructurări care a costat 1,7 miliarde de dolari. Aroganța a făcut ca Sears să rămână surdă și oarbă la schimbările esențiale care au loc pe piața americană.”² Altcineva se plângea într-un articol:

Sears a fost o mare dezamăgire pentru investitori, care au văzut cum acțiunile companiei se prăbușesc mizerabil, în fața promisiunilor neonorate de revenire pe profit. Vechea abordare în materie de comerț – o gamă vastă și mediocră, nici prea-prea, nici foarte-foarte, de bunuri și servicii la prețuri moderate – practică de Sears nu mai este competitivă. Fără îndoială, dezamăgirea constantă, predicțiile repetate ale unei reveniri care pare să nu mai vină niciodată au diminuat credibilitatea managementului Sears atât în comunitatea financiară, cât și în cea a comercianților.³

De remarcat un fapt izbitor: Sears se vedea potopită de aprecieri exact în același timp – la mijlocul anilor 1960 – în care ignora ascensiunea comerțului cu discount și a centrelor mari de bricolaj, adică exact formatele mai ieftine de marketing al articolelor marcă-proprrie din cauza cărora Sears și-a pierdut în final businessul de bază. Sears era lăudată ca una dintre cele mai bine conduse firme din lume, fix în momentul în care îi lăsa pe cei de la Visa și MasterCard să-i uzurpe avansul uriaș pe care și-l adjudecase în materie de utilizare a cardurilor de credit în comerțul cu amănuntul.

În unele sectoare, acest tipar al eșecului managerial s-a repetat, și nu o dată. Uite sectorul calculatoarelor. IBM a dominat piața computerelor mainframe, dar i-a scăpat ani întregi apariția minicomputerelor, care erau tehnologic mult mai simple decât cele mainframe. De fapt, niciunul dintre marii producători de computere mainframe nu a devenit un actor relevant pe piața minicomputerelor. Digital Equipment Corporation (DEC) a creat piața minicomputerelor și i s-au alăturat o serie de alte câteva companii conduse agresiv: Data General, Prime, Wang, Hewlett-Packard și Nixdorf. Dar toate acestea, la rândul lor, au ratat piața computerelor desktop. A rămas în seama unor companii ca Apple Computer și Commodore, alături de Tandy și divizia autonomă de PC-uri a IBM, să creeze piața calculatoarelor personale. Apple, în particular, s-a arătat singular de inovatoare în stabilirea standardului pentru calculatoare ușor de utilizat. Dar Apple și IBM au rămas cu cinci ani în urma liderilor, în demersul de a aduce calculatoarele portabile pe piață. În mod similar, firmele care au edificat piața stațiilor de lucru ingineresti – Apollo, Sun și Silicon Graphics – erau toate nou-venite pe piață.

La fel ca în comerțul cu amănuntul, multe dintre aceste companii mari producătoare de computere au fost la un

moment dat privite ca fiind printre cele mai bine conduse din lume și ridicate în slăvi de jurnaliști și de teoreticienii managementului, ca exemple demne de urmat. Iată cum era evaluată Digital Equipment în 1986: „Să te iei la trântă cu Digital Equipment Corp în ziua de azi e ca și cum ai sta în fața unui tren care vine impetuos spre tine. Ajuns la valoarea de 7,6 miliarde de dolari, producătorul de calculatoare a prins viteză, în timp ce majoritatea rivalilor săi bat pasul pe loc într-o groapă de potențial din industria calculatoarelor.”⁴ Autorul articolului a purces să avertizeze IBM că trebuie să aibă mare grijă, pentru că stă pe șine în fața locomotivei. Într-adevăr, Digital a fost una dintre companiile care figurau la loc pe frunte în studiul McKinsey care a stat la baza cărții *În căutarea excelenței*.⁵

Dar, câțiva ani mai târziu, cei care scriau despre DEC o caracterizau complet diferit:

Digital Equipment Corporation este o companie unde se impun măsuri urgente de redresare. Vânzările pentru linia principală de minicomputere îi scad văzând cu ochii. Un plan de restructurare demarat acum doi ani a eșuat lamentabil. Sistemele de previzionare și planificare a producției au eșuat lamentabil. Reducerea costurilor n-a reușit nici pe departe să readucă profitabilitatea... Dar adevărata nenorocire s-ar putea să rezide în ocaziile pe care DEC le-a ratat. A irosit doi ani cu jumătăți de măsură, în încercarea de a reacționa la introducerea calculatoarelor personale cu marjă redusă și a stațiilor de lucru care au transformat sectorul computerelor.⁶

În cazul Digital Equipment Corp, la fel ca în cazul Sears, deciziile care au dus la declinul firmei au fost luate într-o perioadă în care toată lumea o vedea ca pe o organizație condusă cu mare dibăcie. Era lăudată ca model exemplar de excelență

managerială, fix în momentul când ignora apariția computerelor desktop care aveau s-o asedieze câțiva ani mai târziu.

Sears și Digital se află într-o companie selectă. Xerox a dominat vreme îndelungată piața fotocopiatoarelor cu hârtie normală, folosite în centrele de copiere cu volum mare de comenzi. Dar a ratat ocazii uriașe de creștere și profit pe piața copiatoarelor mici de birou, unde a devenit doar un jucător fără importanță. Deși minioțelăriile ocupă în prezent 40% din piața nord-americană a oțelului, incluzând aproape toate subpiețele regionale pentru bare pătrate și rotunde și oțel-beton, nici măcar o *singură* companie siderurgică integrată – americană, asiatică sau europeană – nu își construisese până în 1995 o unitate de producție care să folosească tehnologia minioțelăriilor. Dintre cei 30 de fabricanți de excavatoare cu acționare electrică prin cablu, numai patru au supraviețuit celor 25 de ani de tranziție a sectorului la tehnologia hidraulică.

După cum vom vedea, lista companiilor lider de piață care s-au poticnit, când s-au confruntat cu schimbări disruptive în tehnologia și în structura pieței, este una lungă. La prima vedere, s-ar părea că nu există niciun tipar comun al schimbărilor care le-au dat peste cap. În unele cazuri, noile tehnologii au fost adoptate peste tot cu mare rapiditate; în altele, tranziția a durat zeci de ani. În unele cazuri, noile tehnologii au fost complexe și dezvoltarea lor a costat mult. În altele, tehnologiile ucigătoare au fost simple extinderi a ceea ce companiile-lider făceau mai bine decât oricine altcineva. Un fir roșu comun al tuturor acestor eșecuri este totuși faptul că deciziile care au dus la eșec s-au luat când liderii de piață în cauză erau văzuți de mai toată lumea ca fiind printre cele mai bune companii din lume.

Există două moduri de a explica acest paradox. Unul ar fi să tragem concluzia că firme ca Digital, IBM, Apple, Sears, Xerox

și Bucyrus Erie trebuie că nu au fost *niciodată* bine conduse. Poate că au avut succes datorită norocului și întâmplării care le-a ajutat să profite de momente oportune, mai degrabă decât grație managementului performant. Poate că au dat de necaz până la urmă fiindcă li s-a terminat perioada norocoasă. Poate. O explicație alternativă ar fi totuși aceea că firmele respective erau conduse exact atât de bine cât te-ai putea aștepta de la niște simpli muritori să le conducă – dar există ceva la modul în care se iau deciziile în organizațiile de mare succes, care plantează semințele eșecului final.

Cercetările pe care se bazează această carte susțin ultima variantă, arătând că, în cazul firmelor bine conduse de felul celor menționate mai sus, managementul *bun* a fost motivul cel mai puternic care le-a făcut să piardă poziția de lideri ai sectoarelor lor de activitate. Tocmai *pentru că* aceste firme au ascultat ce le spuneau clienții lor, pentru că au investit agresiv în noi tehnologii care să le ofere clienților mai multe produse și mai bune, de felul celor pe care și le doreau, și pentru că au studiat cu atenție tendințele pieței și au alocat sistematic capital de investiții inovațiilor care promiteau cele mai bune câștiguri, ele și-au pierdut poziția din fruntea pieței și a sectorului.

Implicația mai profundă a concluziei de mai sus este aceea că multe dintre principiile managementului judicios, acceptate astăzi ca atare de aproape toată lumea, depind de fapt de specificul situației. Există momente în care judicios este să *nu* îi asculți pe clienți, să investești în dezvoltarea unor produse de performanță *mai scăzută*, care promet marje de profit *mai modeste*, și să ataci în forță piețe *mici*, mai degrabă decât unele substanțiale. Cartea aceasta extrage un set de reguli, dintr-un studiu atent gândit de cercetare și analiză a succeselor și eșecurilor legate de inovații, din sectorul unităților de stocare pe disc și din alte sectoare, pe care managerii pot să-l

folosească pentru a-și da seama când trebuie aplicate principiile unanim acceptate ale managementului judicios și când se pretează niște principii alternative.

Aceste reguli, pe care eu le numesc *principiile inovării disruptive*, arată că, atunci când companiile bune eșuează, în multe cazuri este din cauză că managerii lor fie au ignorat aceste principii, fie au ales să le combată. Managerii pot fi extraordinar de eficienți în gestionarea chiar și a celor mai dificile inovații, dacă se străduiesc să înțeleagă și să exploateze principiile inovării disruptive. La fel ca în multe dintre demersurile cele mai dificile ale vieții, are o imensă importanță să abordăm frontal „modul în care funcționează lumea” și să gestionăm strădaniile inovatoare în moduri care să se adapteze la asemenea forțe.

Dilema inovatorului își propune să ajute o mare varietate de manageri, consultanți și universitari din zona de activitate a firmelor de producție și servicii – indiferent dacă mai mult sau mai puțin tehnologizate –, aflate într-un mediu care evoluează sau se schimbă cu repeziciune. Dat fiind acest scop, *tehnologia*, în sensul folosit de mine aici, se referă la procesele prin care o organizație transformă munca, materialele, capitalul și informațiile, în produse și servicii de valoare superioară. Toate firmele au tehnologii. Un detailist ca Sears folosește o anumită tehnologie ca să achiziționeze, prezinte, vândă și livreze produse clienților săi, în timp ce un angrosist ca PriceCostco folosește o tehnologie diferită. Așadar această concepție despre tehnologie trece dincolo de proiectare tehnică și producție, pentru a cuprinde o serie de procese care aparțin marketingului, investițiilor și administrării. *Inovația* se referă la o schimbare adusă uneia dintre aceste tehnologii.

Dilema

Pentru a stabili profunzimea teoretică a ideilor din această carte, amploarea utilității lor și aplicabilitatea lor pe viitor, la fel ca și în privința trecutului, eu am structurat cartea în două părți. Partea întâi, respectiv capitolele de la 1 la 4, construiește un cadru analitic de referință care explică de ce deciziile judicioase luate de niște manageri excepționali pot să ducă firmele la faliment. Imaginea pe care o zugrăvesc aceste capitole este cu adevărat cea a dilemei unui inovator: deciziile logice și competente ale managementului, care sunt cruciale pentru reușita companiei, sunt în același timp motivul pentru care compania își pierde poziția de lider. Partea a doua, respectiv capitolele de la 5 la 10, se străduiește să rezolve dilema. Având ca bază cunoștințele noastre despre de ce și în ce împrejurări noile tehnologii au împins spre eșec niște firme excepționale, sunt recomandate soluții manageriale la dilema de mai sus: cum pot cadrele manageriale superioare să facă simultan ce este bine pentru bunăstarea pe termen scurt a întreprinderii existente, în timp ce concentrează resurse adecvate asupra tehnologiilor disruptive care ar putea duce în cele din urmă la prăbușirea ei.

Construirea unui cadru referențial al eșecului

Încep această carte printr-o analiză de profunzime, înainte de a extinde discuția pentru a trage concluzii generale. Primele două capitole relatează în oarecare detaliu istoria evoluției sectorului unităților de stocare pe disc, unde povestea tipică a „firmelor bune care dau de necaz” s-a văzut repetată iar și iar. Sectorul acesta este un teren ideal pentru studierea eșecului,

deoarece există o multitudine de date despre el și, ca să-l citez pe Kim B. Clark, decanul de la Harvard Business School, este „istorie rapidă”. În doar câțiva ani, segmentele de piață, companiile și tehnologiile specifice sectorului și-au făcut apariția, s-au maturizat și au intrat în declin. Doar de două ori, dintre cele șase în care au apărut noi tehnologii ale arhitecturii produselor, a reușit firma dominantă din sector să-și păstreze poziția de lider în generația următoare. Acest tipar repetitiv al eșecului din sectorul unităților de disc mi-a permis pentru prima dată să dezvolt un cadru referențial preliminar care să explice de ce s-au poticnit firmele cele mai bune și cele mai mari din generațiile inițiale ale sectorului, iar apoi să testeze acest model pe parcursul mai multor cicluri ulterioare din istoria sectorului, ca să văd dacă era suficient de robust încât să explice în continuare eșecurile din rândurile liderilor mai recenti ai domeniului.

Capitolele 3 și 4 vin apoi să adâncească înțelegerea noastră despre cauzele eșecului repetat al firmelor-lider din sectorul unităților de disc și, în același timp, să testeze anvergura de utilitate a cadrului referențial, prin examinarea eșecului firmelor din sectoare cu caracteristici foarte diferite. Astfel, Capitolul 3, dedicat sectorului excavatoarelor mecanice, constată că aceiași factori care au precipitat eșecul marilor producători ai unităților de stocare pe disc s-au dovedit a fi cauza prăbușirii pentru producătorii-lider de excavatoare mecanice, într-un sector care se mișcă într-un ritm foarte diferit și cu altă intensitate tehnologică. Capitolul 4 completează cadrul referențial și îl folosește ca să arate de ce combinatele siderurgice integrate de pe tot cuprinsul globului s-au dovedit incapabile să țină piept atacurilor venite din partea minioțelărilor.

De ce managementul competent poate duce la eșec

Cadrul referențial al eșecului are la bază trei constatări ale acestui studiu. Prima este aceea că există o diferență importantă strategic între ceea ce eu numesc tehnologii *de susținere* și cele care sunt *disruptive*. Conceptele acestea sunt mult deosebite de diferențierea „incremental în opoziție cu radical”, care a caracterizat multe studii dedicate acestei problematici. În al doilea rând, ritmul progresului tehnologic poate să depășească, și deseori chiar depășește, ceea ce au nevoie piețele, iar aceasta înseamnă că relevanța și competitivitatea diverselor abordări tehnologice pot să se schimbe în timp, relativ la piețe diferite. Și, în al treilea rând, clienții și structurile financiare ale companiilor de succes influențează puternic genul de investiții care le par acestora atrăgătoare, relativ la anumite tipuri de firme care intră pe piață.

Tehnologii de susținere contra tehnologii disruptive

Majoritatea noilor tehnologii susțin o performanță mai bună a produselor. Eu le numesc pe acestea *tehnologii de susținere*. Unele tehnologii de susținere pot fi de natură discontinuă sau radicală, în timp ce altele sunt incrementale. Ce au în comun toate tehnologiile de susținere este faptul că îmbunătățesc performanța produselor existente, la capitolul criteriilor de performanță pe care clienții principali de pe piețele importante au pus preț dintotdeauna. Majoritatea avansurilor tehnologice dintr-un sector dat au un caracter de susținere. O constatare importantă dezvăluită în această carte este că numai rareori tehnologiile de susținere, chiar și cele mai radical dificile, au precipitat vreodată eșecul firmelor-lider.

Ocazional însă, își fac apariția *tehnologii disruptive*: inovații care au ca rezultat o performanță *mai slabă* a produsului, cel puțin pe termen scurt. Ironia face că, în fiecare dintre cazurile studiate în această carte, o tehnologie disruptivă a fost aceea care a determinat eșecul precipitat al firmei-lider.

Tehnologiile disruptive aduc pe piață o propunere de valoare mult diferită de ceea ce era disponibil până atunci. În general vorbind, tehnologiile disruptive au o performanță sub cea a produselor consacrate de pe piețele principale de masă. Dar au alte caracteristici, pe care câțiva clienți marginali (care sunt și clienți noi, în general) pun mare preț. Produsele având la bază tehnologii disruptive sunt de regulă mai ieftine, mai simple, mai mici și, adeseori, mai comod de folosit. Există multe alte exemple în afară de calculatoarele desktop și magazinele cu discount despre care vorbeam mai sus. Motocicletele mici de teren introduse în America de Nord și Europa de Honda, Kawasaki și Yamaha au fost tehnologii disruptive în raport cu motocicletele puternice de șosea pe care le produceau Harley-Davidson și BMW. Organizațiile de gestiune a asigurărilor de sănătate (HMO) au fost tehnologii disruptive pentru companiile tradiționale de asigurări medicale. În viitorul apropiat, „aparatele cu conexiune la internet” s-ar putea să devină tehnologia disruptivă a furnizorilor de hardware și software din segmentul calculatoarelor personale.

Traectoria nevoilor pieței și traiectoria
îmbunătățirii tehnologiei

Al doilea element din cadrul referențial al eșecului, observația că tehnologiile pot să avanseze mai rapid decât cererea pieței, ilustrată în figura I-1, se referă la faptul că, în strădania lor