

Prezentare generală

Pentru majoritatea companiilor, cea mai mare încercare în ceea ce privește inovația nu o reprezintă lipsa ideilor, ci mai degrabă administrarea acestora cu succes, astfel încât să aducă acel câștig așteptat de companie și care să justifice nu doar investiția financiară, ci și cea făcută în oameni și timp. Cele mai multe încercări în domeniul inovației dau greș – practic, nu reușesc să genereze amortizarea.

Amortizarea înseamnă un singur lucru, acela de numerar. Acesta poate fi realizat într-o perioadă de timp bine stabilită. Atunci când o companie face o investiție în inovație și creează ceva nou, care produce un rapid câștig în numerar, înseamnă că aceasta se află într-o situație favorabilă, în special atunci când câștigul este mai mare decât cel așteptat. Compania are un „hit” în mâinile sale și acesta este adevărul, indiferent dacă lucrul cel nou este un produs, serviciu, o schimbare de proces, un model de afacere, o experiență în ceea ce îi privește pe clienți sau orice altceva este inovativ.

Dar este specific inovației – indiferent de ce tip este aceasta – să nu producă întotdeauna bani în numerar, iar dacă o face, arareori se întâmplă să o facă imediat. Poate exista o întârziere între momentul în care s-a făcut investiția în inovație și cel al câștigului în numerar. Această întârziere poate produce tensiuni atât la nivelul companiilor, cât și al conducătorilor acestor

companii. Sau, este posibil ca acel câștig în numerar să nu vină niciodată? Atunci când fac alte tipuri de investiții (în special în active corporale, cum ar fi fabricile, mașinile sau camioanele noi), companiile pot calcula adesea cu mai multă siguranță care va fi câștigul în numerar pe care îl vor obține. Dar, la fel cum se întâmplă în domeniul publicității și al unor alte cheltuieli, câștigul din investiții în inovație nu poate fi preconizat și nici măsurat cu ușurință.

Ca să complice și mai mult lucrurile, uneori, procesul de inovație generează un câștig în numerar, dar indirect – nu prin dezvoltarea specifică a produsului sau a serviciului, ci printr-un beneficiu care abia mai târziu are impact asupra capacității companiei de a genera numerar. Aceste beneficii indirecte (în număr de patru) sunt reale, deși sunt dificil de obținut. Iată-le:

- **Cunoștințele.** Procesul de inovație produce întotdeauna cunoștințe, unele dintre acestea putând fi puse în practică în mai multe moduri, pentru a produce numerar.
- **Marca.** Inovația poate spori prestigiul unei mărci, atrăgând prin aceasta mai mulți clienți și făcând posibil ca o companie să perceapă sume de bani (în plus) pentru produsele sale, situație în care se pot obține câștiguri mai mari.
- **Ecosistemul.** Cei care inovează pot crea ecosisteme deosebit de puternice, formate din parteneri și organizații asociate, care le permit să își mențină influența pe piață în mai multe moduri, în beneficiul propriilor câștiguri.
- **Organizația.** Oamenii vor să lucreze și să își aducă contribuția în companiile inovative. Capacitatea de a fi inovative le permite companiilor să atragă și să păstreze mai mulți angajați de top, sau cel puțin mai mulți din grupul celor mai inovativi. Deținerea unor angajați mai performanți, cu mai puține costuri, și păstrarea lor are ca efect obținerea unui volum mai mare de numerar.

Pentru manageri, provocarea fundamentală în ceea ce privește inovația este să obțină acea amortizare necesară în numerar, prin administrarea întregului proces de inovație și înțelegerea faptului că această amortizare poate fi obținută rapid și direct, însă poate dura destul de mult până la obținerea ei –

este destul de nesigură, sau se poate întoarce la companie în mod indirect, prin intermediul altor produse și servicii.

Pentru a obține amortizarea, companiile trebuie să administreze procesul de inovare holistic și să realizeze acest lucru în mod disciplinat. Ele trebuie să facă selecția privind suma și domeniul investițiilor, cu multă atenție. Trebuie să dea dovadă de inteligență în ceea ce privește modelul de afacere pe care îl aleg și, în mod special, trebuie să își alinieze și să își orienteze modul în care conduc organizația către investiții.

De asemenea, companiile trebuie să accepte că inovația – mai mult decât alte strategii din domeniul afacerilor – presupune multe riscuri. Există trei tipuri de riscuri: tehnic, operațional și de piață. În cazul în care noul produs sau serviciu are niște defecte tehnice, dacă organizația nu îl poate comercializa sau realiza, ori dacă piața nu primește acest produs așa cum se aștepta compania, atunci aceasta este pusă în pericol deoarece există riscul să nu obțină amortizarea necesară sau pe cea la care se așteaptă.

Multe companii încearcă să îndepărteze pe cât posibil riscul – prin instituirea unor proceduri stricte și a unor mecanisme de acceptare bine stabilite. Desigur, există o valoare a controlului, însă, pentru cea mai mare parte a situațiilor, încercarea de a face inovații fără risc fie sufocă procesul, fie îi face pe oameni să își limiteze opțiunile și, în concluzie, nu se întâmplă niciodată nimic important. În mod surprinzător, însă, există câteva companii care sunt optimiste în ceea ce privește riscul. Ele îmbrățișează riscul cu prea multă ușurință și sfârșesc prin a plăti pentru acest lucru. Companiile trebuie să învețe să înțeleagă riscul, să îl analizeze și să îl evalueze, dar și cum să îl administreze. În plus, ele trebuie să realizeze că, adesea, cel mai mare risc pe care și-l poate asuma o companie care dorește să se dezvolte este acela de a nu risca deloc.

Atunci când companiile reușesc să inoveze având în minte acest mod de a înțelege problema și în maniera amintită mai sus, ele pot crea produse și servicii noi (ca și îmbunătățiri ale procesului, cercetări asupra clienților, noi modele de afaceri și alte tipuri de inovații) care oferă amortizarea investițiilor și cresc capacitatea firmelor de a continua să se dezvolte și să prospere. Însă, când companiile dau greș, aceasta înseamnă că ele sunt pe cale să își transforme produsele în mărfuri, au o poziție nediferențiată și niciun avantaj – adică nu au numerar.

Multe companii nu reușesc să obțină amortizarea pe care o doresc. Acest lucru ne este clar atât din interpretarea experiențelor noastre în domeniu,

cât și din cea a rezultatelor cercetării noastre anuale, „Senior Management Survey on Innovation” (Cercetare a managementului de tip superior asupra inovațiilor), realizate în colaborare cu Boston Consulting Group (BCG) și *BusinessWeek*. Acest tip de cercetare a fost realizat pentru prima oară în anul 2003, de către firma Boston Consulting Group (BCG).

La acest studiu, finalizat în luna aprilie 2006, au participat 1.070 de directori reprezentând 63 de țări și toate domeniile principale ale industriei, care au răspuns la 19 întrebări referitoare la tema cercetării.¹ Descoperirea finală a fost că 48 % dintre respondenți au apreciat că nu erau mulțumiți de câștigul pe care îl obțineau în urma investițiilor în inovație și au furnizat o gamă largă și fascinantă de motive pentru care se întâmpla acest lucru. Iată câteva dintre cele mai des întâlnite motive:

- „Am făcut estimări exagerate asupra beneficiilor pe care le-ar putea aduce noul produs.”
- „Nu am stabilit un nivel satisfăcător de performanță, care să se refere atât la direcționarea, cât și la întârzierea factorilor financiari.”
- „Urmărim prea multe lucruri simultan și nu le putem executa pe toate.”
- „Nu avem oamenii potriviți sau capacitatea potrivită.”
- „Ritmul nostru pe piață este prea lent.”
- „Angajații noștri din domeniul vânzărilor se concentrează pe afacerile noastre tradiționale.”
- „Senior managerii nu finanțează noile produse, pentru că le găsesc prea riscante.”
- „Inovația nu este o prioritate pentru consiliul de administrație.”
- „Avem un blocaj în ceea ce privește modul de a gândi.”

Toate aceste aspecte – și aproape toate cele pe care le-am adunat pentru această cercetare – sunt în strânsă legătură cu cele legate de management, capacități, nivel de performanță, mod de a gândi, mod de a lua decizii și a conduce compania. Foarte puțini respondenți au apreciat că problema pe care

o aveau în ceea ce privește inovația era faptul că le lipseau ideile. Acest lucru este semnificativ deoarece, în ultimii ani, s-a acordat o atenție sporită problemelor care au legătură cu ideile – inclusiv metodelor practice de generare a ideilor, importanței creativității și rolului invențiilor.

Dar chiar dacă sunt extrem de importante, ideile nu reprezintă decât o mică parte a problemei. Creativitatea nu este identică cu inovația. Ideile bune sau chiar excepționale nu sunt suficiente pentru a garanta amortizarea. Inovația reprezintă întregul proces de dezvoltare a ideilor, *cu scopul de a obține amortizarea*, și cuprinde trei faze de activitate, fiecare cu un scop distinct:

- **Generarea ideilor.** Aceasta este etapa în care ideile se generează, se dezvoltă, se testează, se evaluează și se perfecționează, dar în timpul căreia compania nu se obligă să creeze produsul sau serviciul respectiv – sau să acționeze în vreun alt mod – bazat pe ideea în discuție. Scopul acestei etape este... ideea.
- **Comercializarea.** Această etapă începe în momentul în care se primește unda verde de la management pentru materializarea ideii propuse în ceva care poate fi produs și comercializat, fie extern, fie intern, și se încheie atunci când produsul este lansat pentru cumpărători. În acest moment, procesul a produs *o invenție* – tehnologie, produs, serviciu sau îmbunătățire a produsului care a atins o formă tangibilă, dar nu a fost încă testat pe piața externă (sau internă). Invenția este un lucru în sine. Inovația este procesul.
- **Realizarea.** Această etapă începe cu lansarea pe piață și se sfârșește atunci când produsul sau serviciul ajunge la finalul ciclului său de viață. Deși aceasta este etapa în care se obține amortizarea în numerar, foarte multe aspecte importante în legătură cu dimensiunea și sincronizarea amortizării au fost determinate de activitățile din etapele anterioare.

Așa cum sugerează cercetările noastre – și așa cum am dedus de la majoritatea companiilor cu care am colaborat – lipsa ideilor nu este principalul impediment care blochează obținerea amortizării din inovație. Principala provocare pentru inovatori, dar și principalul aspect asupra căruia se

concentrează această carte este etapa comercializării. Acest aspect rămâne esențial, indiferent dacă propune un produs nou, un serviciu, un model de afacere, dobândirea de experiență în ceea ce-i privește pe clienți sau orice alt lucru nou. În timpul acestei etape, compania trebuie să evalueze potențialul de amortizare pentru ideile pe care le are la îndemână. Compania trebuie să determine nivelul potrivit de investiții pentru fiecare idee. În ceea ce privește modelul de afacere, trebuie să aleagă ce inovație să folosească pentru a dezvolta și produce produsul. Trebuie să se gândească cum să organizeze compania, pentru a inova și a obține amortizarea, iar conducerea companiei trebuie să găsească cea mai bună cale de a îndruma eforturile.

Amortizarea este organizată în trei părți, ideile principale ale fiecăreia dintre acestea fiind rezumate în continuarea acestui capitol:

1. **Ce este amortizarea?** Capitolele 2 și 3 explică cei patru factori care afectează în mod direct obținerea amortizării în numerar, precum și beneficiile indirecte ale inovației, care pot duce la obținerea amortizării.
2. **Alegerea modelului optim.** Capitolele 4, 5 și 6 explorează caracteristicile, avantajele și provocările managementului, specifice celor trei modele de inovație în ceea ce privește modelul de afacere – integrare, orchestrare și autorizare – și modul în care acestea afectează riscul și amortizarea.
3. **Alinierea și direcționarea către obținerea amortizării.** Capitolele 7 și 8 analizează modul în care puteți să aliniați în jurul ideii de inovație toate elementele-cheie ale unei companii, dar și elementele esențiale de conducere, pentru a obține un maximum de amortizare din inovație.

Caracteristicile numerarului

Atunci când vine vorba despre inovație, numerarul este elementul esențial. Există patru factori care au un impact direct asupra amortizării în numerar:

- *Costurile de pornire*, sau investiția anterioară lansării,
- *Viteza*, sau durata de existență pe piață,

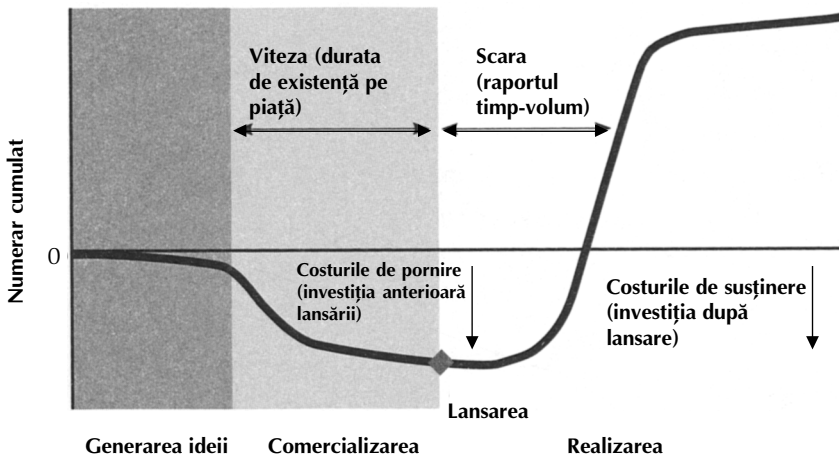
- *Scara*, sau raportul timp-volum,
- *Costurile de susținere*, sau investiția după lansare, care include o varietate de costuri și investiții continue.

Acești factori pot fi exprimați vizual cu ajutorul unei curbe a numerarului, precum cea prezentată în figura 1-1. Curba descrie grafic fluxul cumulat al numerarului pe unitatea de timp. Aceasta evidențiază multe dintre provocările manageriale și supozițiile care se ascund adesea atunci când analizați graficele anuale și proiecțiile numerarului. Valorile nete actuale, diferitele opțiuni de evaluare și multiplele scenarii de analiză sunt utile (și valoroase), dar discutarea și dezbateră formei pe care o are curba numerarului va face aceste proiecții financiare mult mai sigure.

Așa cum vom discuta în capitolul al doilea, curba numerarului este un instrument extrem de util în luarea de decizii, realizarea de analize și comunicare, în general. Mai important de-atât, utilizarea curbei numerarului îi poate ajuta pe directori să administreze mai eficient inovațiile, pentru a obține amortizarea în numerar.

FIGURA 1-1

Curba numerarului



Cei patru factori care afectează în mod direct numerarul

Costurile de pornire sau investiția anterioară lansării. Dimensiunea investiției anterioare lansării este cunoscută în termeni colocviali sub numele de „dimensiunea găurii” – respectiv cât de mult scade curba numerarului sub nivelul zero. Multe companii nu determină suma necesară investiției în inovație cu ajutorul unui proiect și, ca atare, nu sunt capabile să determine amortizarea pentru un anumit produs sau serviciu. O semnificativă investiție anterioară lansării poate face ca o companie să dezvolte active și capacități care vor avea ca rezultat o amorizare în numerar mare și o creștere a succesului de piață, necesar pentru a generaliza amortizarea, respectiv va afecta modul în care se administrează procesul de inovație și se alege modelul de inovație.

Un exemplu de produs nou, cu o foarte mare „gaură” în investiția de lansare este Iridium – consorțiul creat de Motorola pentru a dezvolta primul telefon mobil, operativ pe plan mondial. Investiția anterioară lansării a fost de aproximativ 5 miliarde de \$, care nu ar fi părut o sumă exagerată dacă celelalte elemente ale curbei numerarului nu ar fi acționat diferit. Din nefericire, sistemul Iridium nu a funcționat corespunzător, mare parte dintre abonați l-au abandonat, iar compania a sfârșit prin a vinde activele pentru suma de 25 de milioane de \$.

Viteza. Creșterea vitezei și reducerea duratei de existență pe piață poate spori amortizarea – permițând companiei să capteze o parte mai mare din segmentul de piață, la un preț mediu de vânzare mai ridicat – și prin pornirea rapidă a fluxului de numerar. Totuși, o durată de existență pe piață excesiv de agresivă poate să crească în mod disproporționat costurile de dezvoltare, poate să reducă din calitatea inovației sau poate să aibă un impact negativ asupra unuia dintre beneficiile indirecte. (De exemplu, atunci când grăbiți apariția pe piață a unui produs, acest lucru poate crește amortizarea, dar atrage după sine costuri excesive ale cifrei de afaceri aferente echipei care se ocupă de proiect.)

De asemenea, rapiditatea pe piață poate aduce costuri mai mari în ceea ce privește educarea clientului în legătură cu noul produs – iar dacă eforturile nu au succes, avantajul celui care face prima mișcare se poate pierde. TiVo, de exemplu, a lansat (în premieră) video recorderul digital (DVR), dar s-a luptat ani de zile pentru a face rost de suficienți clienți care să înțeleagă

exact ce putea face produsul în cauză. Acum, când DVR-ul este din ce în ce mai popular, giganții din domeniul electronicii introduc propriile modele și pare tot mai puțin probabil că TiVo va obține vreodată o amortizare a investiției.

Scara. Raportul timp-volum reprezintă durata de timp care se scurge de la lansare până în momentul în care produsul ajunge să fie fabricat la o scară bine determinată și poate aduce amortizarea. O companie își poate controla capacitatea de a furniza un produs și poate „sădi” cererea pe piață, dar nu poate dicta acceptarea acestuia de către clienți. La modul ideal, secvența raportului timp-volum a curbei numerarului este scurtă și abruptă. Cu cât un produs ajunge mai rapid să fie fabricat la scară mare, cu atât începe mai rapid să genereze o cantitate substanțială de amortizare în numerar. Totuși, un raport timp-volum abrupt poate induce stresul în organizație și în rețeaua acesteia de distribuție, crescând costurile și reducând potențialele câștiguri în numerar.

Dezvoltarea și comercializarea de către Microsoft a consolei de jocuri video Xbox oferă o bună ilustrare a aspectelor implicate în obținerea unei producții la scară. În anul 2001, când Microsoft a lansat prima generație Xbox, compania se afla mult în spatele companiei Sony. Xbox trebuia să atingă un volum de vânzări critic, imediat după lansare, pentru a-i convinge pe creatorii de jocuri să producă pentru acest tip de consolă. Această necesitate a dus la decizia Microsoft de a adopta o anumită inovație în ceea ce privește modelul de afacere, inovație ce va fi prezentată în capitoul 5.

Costurile de susținere sau investiția după lansare. Pentru a maximiza amortizarea pentru fiecare inovație, de îndată ce aceasta ajunge pe piață, o companie trebuie să realizeze o analiză prin care să determine volumul financiar pe care îl poate investi într-un produs sau serviciu, volumul de timp, respectiv care sunt domeniile propice inovației. Aceste decizii legate de susținere sunt adesea afectate de modelul de afacere adoptat, dar și de modul în care compania este organizată.

De exemplu, atunci când Whirlpool a introdus sistemul de organizare a garajului (Gladiator Garage Works), compania a decis să introducă niște panouri de perete, disponibile pentru clienți la niște prețuri foarte mici – atât de mici încât compania avea să facă foarte puțin profit de pe urma lor. Totuși,

aceste panouri de perete erau create pentru a susține o varietate de componente ale sistemului Gladiator – inclusiv rasteluri și sertare, coșuri, cutii și cârlige. Deși consumatorii nu aveau nevoie de panourile de perete pentru a intra în posesia componentelor Gladiator, ei erau mult mai dispuși să cumpere mai multe componente, odată ce aveau instalate panourile. Vânzarea de panouri de perete la prețuri foarte mici era, în esență, o investiție după lansare menită să crească amortizarea în numerar pentru întreaga linie de produse Gladiator.

Există multe alte tipuri de costuri de susținere, incluzând aici activitățile de marketing și cele promoționale, îmbunătățirea și actualizarea produselor, vânzările, distribuția, dar și inițiativele legate de distribuție.

Capcanele numerarului

Așa cum am constatat în repetate rânduri, analizând afaceri din toată lumea, multe companii nu analizează și administrează cu suficientă atenție cei patru factori care afectează direct amortizarea pentru fiecare nou produs. În concluzie, acestea supraestimează adesea potențialul de amortizare sau nu sunt în stare să îl realizeze. Realitatea (și adesea adevărul ascuns) este că multe produse și servicii, chiar și cele care par de succes, nu obțin amortizarea de-a lungul întregii lor existențe. De fapt, costă mai mult crearea și susținerea lor decât suma pe care o aduc companiei drept câștig în numerar. Acestea sunt *capcanele numerarului*.

Uneori, o companie va continua deliberat să producă și să distribuie pe piață un produs care este, de fapt, o capcană pentru numerar, deoarece furnizează unul dintre beneficiile indirecte ale inovației, într-un mod semnificativ. Însă această situație este rar întâlnită. Multe companii păstrează – în portofoliu – capcane ale numerarului, fără să realizeze ce fac. Capcanele numerarului epuizează resursele și pot deveni suficient de mari pentru a distruge o companie întreagă.

De exemplu, Polavision – „călătoria” Polaroid în domeniul peliculelor bazate pe filmul la minut – a fost o capcană pentru numerar, care a contribuit la dispariția companiei. Polavision reprezenta un adevărat tur de forță tehnic atunci când a fost lansat, în anul 1977, dar cerea o investiție anterioară lansării atât de mare și cucerea piața atât de greu, încât caseta video l-a înfrânt fără drept de apel. Polavision a murit imediat după lansare, iar Polaroid a trebuit

să anuleze cele 197 de milioane de \$ din inventar. În capitolul 2 vom discuta mult mai pe larg despre aceste capcane ale numerarului.

Beneficii indirecte care pot conduce către numerar

Amortizarea din inovație înseamnă numerar, dar inovația furnizează – de asemenea – și alte patru beneficii non-numerar, care pot fi valoroase atunci când au potențialul să conducă spre aceasta, indirect sau de-a lungul timpului, dar cu o oarecare siguranță.

Cunoștințele

În procesul de creare a unui nou produs sau serviciu, o companie generează întotdeauna și cunoștințe (informații) sub formă de patente, drepturi de difuzare, secrete comerciale, „haină” comercială și alte bunuri intelectuale.

Așa cum vom discuta în capitolul 3, dobândirea de cunoștințe poate presupune un consum mare de timp și de bani, dar, de asemenea, poate crea valoare și poate contribui la amortizare, chiar dincolo de aplicațiile sale specifice și imediate. Adesea, cunoștințele obținute pot fi aplicate și altor produse și servicii noi sau pot fi vândute și patentate drept un produs în sine. Provoacarea managementului este să determine cât de mare să fie investiția în domeniul achiziției de cunoștințe, în funcție de cât de mult va contribui aceasta la amortizarea curentă și viitoare.

Adesea, companiile urmăresc anumite proiecte mai degrabă pentru beneficiile pe care le oferă cunoștințele și nu pentru că acestea generează numerar în mod direct. De exemplu, compania Sony a creat faimosul câine electronic, AIBO, cu scopul de a afla mai multe despre robotică. „Chiar i-am încurajat pe oamenii din grupul AIBO să muncească din greu, pentru că toată tehnologia de bază utilizată în acest proiect – senzorii și așa mai departe – putea fi aplicată și în cazul principalelor produse Sony”², ne-a spus Teruaki Aoki, senior vicepreședinte executiv și ofițer executiv la compania amintită. AIBO funcționa folosind softuri și componente electronice despre care Sony crede că în anii ce vor urma vor deveni din ce în ce mai importante în crearea de produse electronice personalizate și pe bază de senzori (câteva dintre aceste produse au și apărut deja pe piață). Beneficiul pe care îl oferă cunoștințele poate fi convertit, de-a lungul timpului, într-un flux de numerar.

Marca

Faptul că o companie este deschisă către inovații poate spori și consolida marca, din simplul motiv că aceasta începe să fie văzută ca fiind inovativă. O companie percepută drept inovativă poate construi relații mult mai puternice cu partenerii și furnizorii și îi poate face pe clienți mult mai receptivi la produsele și serviciile noi și mult mai dispuși să plătească prețuri mai mari pentru acestea – toate aspectele menționate mai sus contribuie la obținerea amortizării.

În anul 2002, LG Electronics Digital Appliance Company a introdus (pe piața americană) frigiderul cu acces la Internet, cu un volum de 0,74 metri cubi, acoperit cu titan și care costa 8.000 de \$. Dotat cu funcții de computer, conexiune Ethernet și cu televizor LCD cu diagonala de 15 inch, încadrat în ușă, frigiderul le permitea proprietarilor să își verifice mailurile, să navigheze pe Internet, dar și să se uite la televizor. În acel moment, LG era considerat un furnizor de produse cu calități tehnice destul de slabe, renumit pentru marca sa, Goldstar. Noul frigider a fost bine primit, dar piața de desfacere pentru un frigider-PC era destul de redusă. Totuși, pentru LG nu aceasta era problema. Așa cum ne-a explicat Young-Ha Lee, directorul general executiv și președintele LGE Digital Appliance Company, frigiderul cu acces la Internet a beneficiat de pe urma renumelui mărcii LG. „Piața a fost surprinsă când am atacat zona produselor de o calitate superioară”, ne-a spus Lee.” Acum, oamenii privesc compania LG ca pe una mai tânără și mai dinamică”³, a adăugat el. În concluzie, LG nu doar că și-a sporit participarea pe piața americană, dar a și reușit să concureze cu succes pe segmentul premium. Marca a beneficiat de pe urma inovației, care a dat un impuls amortizării în numerar.

Ecosistemul

Companiile inovative pot crea adesea o relație specială între membrii ecosistemului din care fac parte – incluzând aici clienții, furnizorii și colaboratorii, partenerii de distribuție, investitorii și acționarii, reprezentanții presei, analiștii, legiuitorii etc.

Aceste relații pot aduce un număr considerabil de avantaje, care pot educa spre obținerea numerarului. De exemplu, companiile inovative pot deveni preferatele furnizorilor și partenerilor, care le pot oferi întâietate în

raport cu concurența sau le pot propune termeni mai avantajoși în ceea ce privește afacerile sau contractele. De asemenea, companiile inovative pot obține exclusivitate la vânzarea cu amănuntul, ceea ce le aduce o expunere mai mare, o plasare mai bună, dar și un volum mai mare, spre deosebire de celelalte companii, care nu sunt privite ca fiind inovative. Companiile inovative pot crea relații de tip ecosystem, care le înzestrează cu capacitatea de a stabili un standard. De exemplu, Laboratoarele Dolby au lucrat îndeaproape cu piața profesională a înregistrărilor, pentru a dezvolta un sistem revoluționar de reducere a zgomotului. Aceste relații de tip profesionist au ajutat Dolby să își impună tehnologia drept standard pe piața sistemelor de reducere a zgomotului, ceea ce a dus la obținerea unei impresionante amortizări în numerar.

Organizația

Companiile inovative sunt mult mai capabile să atragă, să rețină și să îi „activeze” pe angajații care au un talent special în crearea de noi produse și servicii – ca participanți individuali, membri ai unei echipe sau chiar lideri – decât alte companii, ceea ce înseamnă adesea că pot administra procesul de inovație cu mai mult succes sau pot genera o amortizare mai mare.

Uneori, companiile creează produse și servicii noi, în special pentru beneficiul oamenilor din interiorul propriei organizații. De exemplu, în anul 2002, The Boston Beer Company („mama” berii Samuel Adams Boston) a lansat o bere numită Utopias – berea cu cea mai mare concentrație de alcool din lume, un incredibil procentaj de 25 %, în comparație cu cele 5-6 % alcool, cât avea o bere obișnuită. Produsul a dinamizat compania și, conform fondatorului Jim Koch, a ajutat la instituționalizarea inovației la Boston Beer, ceea ce a dus la crearea de noi produse care au generat o amortizare în numerar.” Acest produs poate fi doar marginal profitabil, în cel mai bun caz”, ne-a spus Koch, „dar beneficiul vine din altă parte, și anume din mândria de a fi creat ceva care nu s-a mai făcut niciodată. Pentru compania noastră, care este concentrată pe ideea de răbdare și mândrie, la care se adaugă o neîncetată lipsă de satisfacție în ceea ce privește status-quo-ul, acesta este un lucru cu adevărat important.”⁴

Modelele de afacere ale inovației

Modelul de afacere al inovației reprezintă – de fapt – modul în care este comercializată și realizată o idee. Fiecare model presupune o abordare distinctă în ceea ce privește alegerea activităților pe care le vor efectua compania și participanții la ecosistemul său, precum și modul în care numărul, beneficiile indirecte și riscurile sunt alocate. Cele trei abordări nu sunt același lucru cu strategiile – cum ar fi strategia celui care se mișcă primul sau a celui mai rapid succesori – și nici nu sunt structuri de proprietate, cum ar fi societățile mixte sau alianțele strategice, deși pot fi utilizate în paralel cu acestea. Modelele se extind dincolo de procesele discrete, cum ar fi cele ale dezvoltării unui nou produs sau al administrării ciclului de viață al unui produs, însă le include pe acestea.

Există trei modele de afacere ale inovației:

- Integrarea
- Orchestrarea
- Autorizarea

În prezent, cele mai inovative dintre marile companii folosesc toate cele trei modele de afacere, în diferite combinații, în special atunci când au portofolii variate de produse și le oferă ca garanție a condițiilor companiei și ale pieții.

Din nefericire, multe companii utilizează mai degrabă un model implicit decât să îl selecteze cu atenție pe cel care este cel mai potrivit cu inovația în cauză. Pur și simplu, utilizează modelul pe care l-au utilizat întotdeauna, sau unul pe care îl folosesc alții, ori pe acela care li se pare cel mai facil la momentul respectiv. În concluzie, aceste companii nu obțin amortizarea în numerar sau beneficiile indirecte pe care le-ar obține în caz contrar, deoarece modelul implicit nu se potrivește inovației sau compania nu este capabilă să administreze execuția acesteia.

Este extrem de important să alegeți în cunoștință de cauză un anumit model, deoarece alegerea are aproape întotdeauna un impact semnificativ asupra celor trei elemente ale amortizării:

- probabilitatea unui succes în ceea ce privește obținerea unui câștig,
- suma amortizării,

- alocarea amortizării și a riscului între mai multe părți, în timpul procesului de comercializare și realizare.

Fiecare model are avantajele și dezavantajele lui. Modelul trebuie astfel ales încât să se potrivească cel mai bine ideii în sine, capacităților companiei, resurselor disponibile și modului în care va afecta factorii curbei numerarului, respectiv beneficiile indirecte. Fiecare model de afacere al inovației poate furniza amortizare, dar fiecare prezintă riscuri și schimburi în contrapartidă, care trebuie să fie administrate corespunzător.

Integratorul

Integrarea este cel mai familiar model de inovație și, din punct de vedere istoric, este modelul dominant. Așa cum vom prezenta în capitolul 4, integratorul „deține” și administrează întregul proces de inovare. Cel mai convingător motiv pentru a se face integrarea este că respectiva companie dorește să exercite un control strict asupra celor patru factori care afectează numerarul sau beneficiile-cheie indirecte, sau intenționează să păstreze pentru sine aceste rezultate pozitive. Odată cu perspectiva unor câștiguri în numerar mai mari – sau a unor beneficii indirecte substanțiale – apar și riscuri mai mari.

De asemenea, companiile integrează și din motive operaționale specifice, care pot afecta amortizarea, cum ar fi atunci când calitatea trebuie să fie controlată îndeaproape, când o campanie are nevoie să se miște foarte rapid pe piață și nu poate conta pe parteneri pentru a-i furniza capacitățile-cheie, când o companie se află în fața unor termene-limită, sau când o companie dorește să păstreze proprietatea asupra cunoștințelor asociate cu produsul.

Deși multe companii preferă modelul integrator deoarece caută să aibă un control mai mare asupra procesului de inovare (pentru a avea sorți de izbândă), integrarea presupune niște calități esențiale – în manufacturare, marketing și vânzări – dar și o cooperare multifuncțională. Este foarte posibil ca un integrator să piardă controlul asupra unei părți din propriul proces sau să dea greș complet.

În capitolul 4, vom vedea cum Seagate, cea mai mare companie producătoare de disk-drivere din lume, s-a evidențiat față de concurență prin alegerea integrării într-un mediu în care cei mai mulți competitori urmează

un model de afacere al inovației, diferit ca principal mijloc de a genera amortizarea.

Orchestratorul

Orchestratorii controlează și administrează fiecare aspect al inovației, dar nu execută niciunul dintre acestea, așa cum vom vedea în capitolul 5. Companiile orchestrează atunci când le lipsesc capacitățile necesare pentru a crea un nou produs și, din diferite motive, nu doresc să dobândească ele însele aceste capacități. Orchestrarea poate oferi mai multă flexibilitate decât integrarea, deoarece compania nu trebuie să își pună la bătaie personalul, echipamentele, structurile de organizare sau piețele, care ar putea fi nevoite să se schimbe în timpul ciclului de viață al produsului sau în timpul serviciului respectiv. De asemenea, orchestrarea este un model la care companiile recurg atunci când au nevoie să schimbe modul de a gândi sau să injecteze alte idei în proces. Inovarea deschisă este o formă de orchestrare, pe care companiile o folosesc inițial în etapa de generare a ideilor.

Abordarea de tip „orchestrator” presupune – de obicei – o investiție mai mică decât integrarea. Companiile pot recurge la bunurile și capacitățile partenerilor, iar bunurile și capacitățile orchestratorului contribuie doar la o parte din proces. De exemplu, multe companii producătoare de echipamente originale pentru industria auto (CPEOIO) contractează producătorii din Europa pentru operațiunile de design și producție. Companii precum Valmet (din Finlanda), Magna Steyr (din Austria), Pininfarina (din Italia) și Karmann (din Germania) reduc costurile CPEOIO și elimină nivelurile de management, permițând împărțirea diferitelor activități de design și producție. Aceste companii ajută la formarea ecosistemului care permite orchestrarea în industria auto.

Administrarea orchestrării este diferită de cea a integrării, deoarece relațiile sunt mai degrabă de colaborare, decât ierarhice. În capitolul 5, vom analiza modul în care compania Microsoft s-a orientat spre orchestrare pentru a crea Tablet PC.