

Дисциплинированный подход к инновациям

к.э.н. доц. Шарян Э.Г., Ткачева О.А.

Университет машиностроения

8-495-644-16-73, mim@mami.ru, suenodulce@inbox.ru

Аннотация. В данной статье рассмотрен процесс, который поможет управлять рисками инноваций, приближенный к ориентированному подходу. А также предложен дисциплинированный подход к инновациям, который можно реализовать в пять шагов.

Ключевые слова: *риски, инновация, генеральная цель, дисциплина, культура, понимание потребителя.*

Инновационная деятельность сопряжена с рисками в большей степени, чем другие виды деятельности. Многие компании избегают нововведений, поскольку для осуществления их требуются инвестиции, а полной гарантии благополучного результата практически нет.

Рыночная экономика и усиление конкуренции приводят компании к необходимости инновационной практики. Это ставит их в странное положение. С одной стороны, рынок вынуждает компании вводить новшества, в то время как руководство опасается идти по пути инноваций.

Чтобы преодолеть это противоречие, в данной статье рассмотрен процесс, который поможет управлять рисками инноваций, приближенный к ориентированному подходу. При реализации этого процесса с деловой хваткой предприятия могут производить новые продукты, услуги, предсказывая результат выхода их на рынок.

Исследование показало, что основной процесс инноваций на подавляющем большинстве компаний в мире очень прост. Все эти компании разработали дисциплинированный подход к инновациям, который можно реализовать в пять простых шагов. (Фактическое осуществление само не может быть простым, но основополагающим принципом является).

Шаг первый: Представление конечной цели.

Генеральная цель инновации – отправная точка, с которой начинается инновационная кампания. Идею создания нового продукта или услуги, цель проекта необходимо четко определить еще в самом начале.

Инновация должна соответствовать нуждам, желаниям, привычкам людей, которые будут ею пользоваться. Необходимо задать вопрос: "Что должно отражать данное нововведение, чтобы у будущих потребителей возникло желание им пользоваться?"

Также следует провести маркетинговое исследование идеи нововведения, т.е. проведение количественного уточнения цели, установления поэтапных задач проекта по отдельным временным периодам для различных вариантов реализации.

Этот шаг приводит к представлению плана действий, способов и вариантов достижения цели проекта. В идеале новаторам необходимо четко определить конечный продукт, общий бюджет и ожидаемый срок разработки и внедрения инновации. Это позволит свести к минимуму риски проекта.

Иметь четкую стратегию необходимо для успешного управления инновациями.

Шаг второй: Развитие понимания потребителя.

Инновационные организации собирают множество информации о потребителях, их покупательских предпочтениях и привычках.

Информация может быть разного типа: жесткая (количественная, верифицируемая другими) или мягкая (описательная, часто относящаяся к личным восприятиям и ощущениям клиента). Считается, что американские компании отдают предпочтение количественной информации, а, к примеру, азиатские компании больше времени уделяют качественной, мягкой информации. Более инновационные компании же отдают предпочтение сбалансированному сочетанию различных типов.

Большое значение также является информация, как потребители используют сегодняшние продукты и продукты конкурентов, как ведут себя в процессе покупки. Необходимо понимать ценность предложений в восприятии клиента.

В инновационных компаниях уделяют внимание вопросу, кто собирает информацию о потребителях и их предпочтениях. Ответ однозначный – все. Все работники развивающихся компаний имеют опыт прямых контактов с клиентами.

Необходимо отметить, что понимание потребителя не значит, что можно полностью полагаться на собранную информацию. Зачастую не имеет смысла следовать полностью голосу клиента, поскольку большинство из них не всегда знают, что они действительно хотят и редко понимают, что это технически возможно.

Например, если бы известная компания Apple полностью следовала желаниям клиента, тогда бы не смогла развить такие радикальные продукты, как Iphone, Ipod, Imac и т.д.

Другой пример, известная японская компания Toyota. В 1997 году начала серийный выпуск модели Prius, которой суждено было перевернуть массовое представление о гибридных технологиях. Prius стал пионером в своей рыночной нише, а удачная маркетинговая политика Toyota во многом сформировала покупательский спрос в отношении экологичных гибридов и создала предпосылки для его дальнейшего роста [1].

В соответствии с правилом большого пальца: не полагайтесь исключительно на голос потребителей, но прислушайтесь к тому, что они говорят.

Шаг третий: не стесняйтесь заимствовать проверенные идеи из других отраслей.

Почти все нововведения в этом мире основаны на существующих знаниях. Проблема, с которой столкнулась организация в своей отрасли, вероятно, решается в природе или в другой отрасли. Поэтому остается только адаптировать это решение в своей сфере.

Например, компакт-диск CD был разработан на основе идеи от света детектора (LDR - свет обнаружения резисторов) и технологии дискет.

Ключевым здесь является умение сосредоточиться на основной проблеме и определение других отраслей, которые занимаются аналогичными вопросами. Часто люди за пределами Вашей отрасли будут иметь различные точки зрения, что поможет Вам двигаться вперед.

Применение методов из другой отрасли в своей собственной является ключевым ингредиентом в снижении риска инновационного проекта.

Шаг четвертый: дисциплинированный подход к инновациям.

Новички в инновационной деятельности иногда имеют неверное представление об инновациях: проектом занимается безумный ученый или одинокий человек, работающий в изоляции. Такой образ нам рисуют голливудские фильмы.

В реальном мире все, естественно, по-другому. Для инновационной деятельности необходима работа команды, структурированный подход, и прежде всего – дисциплина.

Риски, связанные с инновационной деятельностью имеют неопределенность. Ясно планируя инновационный проект, можно точно предсказать его результаты.

Говоря слово «дисциплина», мы имеем в виду:

I Строгость дисциплины при определении генеральной цели проекта.

Топ-менеджеры инновационных компаний должны дать четкое определение желаемого результата, и это свое решение они должны довести до сведения всех тех, кто участвует в разработке проекта.

В корпорации Intel конечная цель проекта называется «landing zone» («зона высадки»), в которой содержится список приемлемых результатов в рамках заданных параметров.

Эффективная инновация должна быть нацелена на лидерство на ограниченном рынке, в своей нише. В другом случае она создаст ситуацию, когда конкуренты уже впереди.

II Дисциплина в подборе ведущей команды новаторов.

Высокая научно-техническая дисциплина поддерживается за счет подбора высококвал-

лифицированных кадров и назначения лидера, глубоко знающего организационные вопросы работы по программе. Из рабочих групп необходимо исключить неспособных сотрудников. Например, Bell Laboratories регулярно проводила выборочную проверку деятельности ученых и за десять лет десять из каждых десяти из них были переключены на решение других задач. IBM нацелила своих наиболее талантливых специалистов на решение своих 360 программ и систематически удаляла из этих программ людей, которые не показывали значимые результаты [2].

III Дисциплинированный процесс для приведения в действия необходимых согласований в рамках организации.

Крупные организации часто сталкиваются с проблемой взаимного сотрудничества различных департаментов и координации общих целей проекта.

Инноваций требует участия всех департаментов организации. Например, если команда разработчиков работает над созданием новой линейки продуктов, тогда производственный отдел должен предоставлять свою помощь в различных вопросах.

IV Дисциплина в совершенствовании программы инновационной деятельности.

Разработка инновационного проекта может занимать длительный период. За это время организация сталкивается с множеством отвлекающих факторов. В результате чего рабочая команда может потерять суть нововведения и даже прекратить работу над проектом. К примеру, могут измениться требования потребителя и спрос, что потребует провести переоценку цели нововведения.

В этих условиях система управления инновационной деятельностью организации должна быть гибкой, чтобы допускать необходимые модификации.

Шаг пятый: создание творческой атмосферы для создания нового.

Организацией следует управлять таким образом, чтобы в ней создавалась среда восприятия новшества не как отрицательные, а как положительные возможности. Сопротивления изменениям кроются в страхе перед неизвестным. Каждый сотрудник должен осознать, что нововведения - это лучшее средство сохранить и упрочить свое предприятие. Более того, необходимо понять, что нововведения - это гарантия занятости и благополучия каждого работника. Организация инновационной деятельности на основе указанных принципов позволит предприятию продвигаться вперед и добиться успеха.

Мы все знакомы с такими инновационными гигантами, как Apple, Google, Sony, Intel, Microsoft, IBM и др. Конечно, в этих компаниях большое количество творческих сотрудников, но самое главное – они ценят нововведения и понимают, что инновационная деятельность имеет решающее значение для успеха компании.

Как только в компании появится культура инноваций, тогда все сотрудники будут осуществлять мониторинг того, что происходит в мире, какие тенденции в технологиях и маркетинге, и будут интересоваться такими вопросами, как: «какие желания будут у следующего поколения потребителей?», «как мы можем улучшить существующие продукты?», «как мы сможем сделать этот продукт более выгодным?».

Если компания находится на ранней стадии развития инновационной деятельности, необходимо продумать способы уменьшения рисков, план действий, способы достижения цели проекта. Инновация должна быть простой и отвечать желаниям и привычкам потребителя. Похвала успешного нововведения звучит так: «Как все просто? Почему же я до этого не додумался?».

Выводы

Минимизация рисков нововведения требует от компании широкой культуры инновации, сильного руководства и хороших управленческих навыков. Успешная инновационная деятельность является дисциплинированным процессом.

В инновационной деятельности не следует стесняться заимствовать идеи из других отраслей или имитировать деятельность – подражание также является формой инновации.

Литература

1. Брилевский С. Гибридные авто: прошлое и настоящее// Российское объединение водителей. 2010. [Электронный ресурс] Режим доступа. URL: http://driversunion.ru/interes/review/Gibridnye_avto_proshloe_i_nastojawee.html.
2. Васильев С.В. Управление нововведениями на предприятии// Инновационный менеджмент. 2006. [Электронный ресурс] Режим доступа. URL: <http://gendocs.ru/v34884/?cc=8>.
3. Грибов В.С, Грузинов В.А. Инновационная деятельность предприятия// Центр креативных технологий. [Электронный ресурс] Режим доступа. URL: <http://www.inventech.ru/lib/predpr/predpr0053/>.
4. Каменецкий В.А., Аленина Е.Э., Волосатова В.В. Проблемы качества инновационных проектов // Известия МГТУ «МАМИ», № 1 (13) – 2012, с. 317-323.
5. Аленина Е.Э., Пасхина А.В. Формирование элементов опережающей подготовки студентов высших учебных заведений на основе инновационного подхода // Известия МГТУ «МАМИ», № 2 (12) – 2011.

Стимулирование инноваций путем эффективного управления рисками

к.э.н. доц. Шарян Э.Г., Ткачева О.А.

Университет машиностроения

8-495-644-16-73, mim@mami.ru, suenodulce@inbox.ru

Аннотация. В данной статье рассмотрен такой источник финансирования, как венчурный капитал, а также методы управления рисками для описания трех принципов, которые могут обеспечить более высокую отдачу от инвестиций в инновации.

Ключевые слова: *риски инновационных проектов, инвестиции, метод «Stage-Gate», венчурные фирмы.*

Управление рисками может обеспечить видимость, аналитическое понимание, что поможет компаниям лучше управлять процессом и оптимизировать их инновационный портфель. В данной статье будет рассмотрен такой источник финансирования, как венчурный капитал, а также методы управления рисками для описания трех принципов, которые могут обеспечить более высокую отдачу от инвестиций в инновации.

Одной из главных движущих сил развития организация является успешная инновационная деятельность. Инновационная деятельность сопряжена с рисками в большей степени, чем другие виды деятельности, поэтому многие компании избегают нововведений, поскольку для осуществления их требуются инвестиции, а полной гарантии благополучного результата практически нет.

Метод «Stage-Gate» – подход, который можно использовать для управления процессом развития нового продукта. От разработки идеи до запуска нововведения в несколько определенных стадиях (stage). Каждая стадия состоит из множества определенных и межфункциональных и параллельных операций, которые нужно завершить до получения подтверждения от руководства о переходе к следующему этапу развития продукта. Вход к каждому этапу называется проход (gate), они зачастую представляют собой совещания, контролируют операцию и служат в качестве контрольной точки «принять-убить», контролем готовности и плана действий на следующий этап. [4]

Метод основан на опыте, предложениях обычных менеджеров и фирм, составленных Робертом Купером в 1988г. Сейчас он зарегистрирован как товарный знак Product Development Institute Inc.

Преимущества:

- 1) правильно организованная инновация может быть источником конкурентного преимуще-