



Книга Эффективные инновации

Руководство по управлению инновационной деятельностью

Тони Давила, Марк Эпстайн, Роберт Шелтон
Wharton School Publishing, 2005
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

BooksInShort рекомендует эту книгу всем, кто связан с инновационной деятельностью. Независимо от того, чем вы занимаетесь – разработкой идей, продвижением на рынок новой продукции, управлением инновационными процессами или оценкой перспектив инвестирования в инновационные компании, – вы найдете в этой книге полезные советы. Ее авторы Тони Давила, Марк Эпстайн и Роберт Шелтон создали на основе своих фундаментальных исследований и обширного опыта в области инноваций сборник методических указаний и принципов работы. Чтобы продемонстрировать, как эти принципы применяются на практике, они приводят примеры из жизни, используют графики и диаграммы. К сожалению, некоторые идеи, изложенные в книге, не получили достаточного развития. К примеру, авторы не объясняют, как именно определяется необходимость в радикальной инновации, как понять, не внедряет ли компания инновации слишком быстрыми темпами, как отсеивать неподходящие новаторские идеи, не подавляя при этом творческую инициативу тех, кто их выдвигает. В целом же идеи, изложенные на страницах книги, чрезвычайно интересны и могут быть сразу же использованы на практике.

Основные идеи

- Инновации помогают поддерживать конкурентоспособность компании.
- Инновация – это создание дополнительной ценности в результате пересечения коммерческих интересов и технологических возможностей.
- Инновации могут затрагивать как технологические, так и организационные стороны деятельности компании.
- Системный подход к инновационной деятельности очень важен: от методов управления зависит качество инновационных преобразований.
- Инновационная стратегия может быть наступательной или оборонительной.
- Инкрементальные инновации направлены на совершенствование текущих процессов; радикальные инновации существенно преобразуют и технологические, и бизнес-процессы компании.
- В управлении инновациями важны оценка результатов и поощрение заслуг.
- Характер и интенсивность вашей инновационной деятельности должны зависеть от особенностей вашего бизнеса.
- Инновации нарушают привычную жизнь компании, и поэтому часть сотрудников будет им противодействовать.
- Большинство людей неправильно понимают сущность инноваций. В инновационных преобразованиях нет ничего мистического.

Краткое содержание

Принципы успешной инновации

Инновационная деятельность не всегда связана с революционными преобразованиями, и далеко не каждой компании высокая инновационная активность может пойти на пользу. Иногда улучшения текущих процессов оказываются вполне достаточно. Разработка инноваций подчиняется трем основным принципам. Во-первых, как и любой другой аспект бизнеса, инновации требуют правильно выбранного концептуального подхода. Во-вторых, для того, чтобы инновации приносили прибыль, их необходимо оценивать и поощрять материально. В-третьих, если вы хотите осуществить коренные перемены в своей отрасли, вам придется не только провести в своей компании технологические преобразования, но и изменить свою бизнес-модель.

Виды инноваций

Портфель инноваций должен формироваться с учетом особенностей вашего бизнеса и положения вашей компании на рынке. Инновации могут быть инкрементальными, полурадикальными и радикальными. Инкрементальные, или постепенные, инновации направлены на совершенствование текущих процессов с помощью многократных незначительных преобразований. Полурадикальные инновации коренным образом изменяют либо бизнес-модель, либо технологические процессы компании. Радикальные инновации ведут одновременно к преобразованию бизнес-процессов и к изменениям технологий. Иногда в результате осуществления двух полурадикальных инноваций возникает так называемая псевдорадикальная инновация, сравнимая с радикальной, но реализуемая поэтапно и, возможно, с изменениями в составе исполнителей.

Направления инновационной деятельности

Инновации – это преобразования бизнес-процессов и технологий компании, в результате которых создается дополнительная ценность. Далее перечислены коммерческие и технические аспекты деятельности компании, в направлении которых могут проводиться инновационные преобразования.

“От того, как вы ведете инновационную деятельность, зависит, что вы получите в результате”.

1. В сфере бизнес-процессов:

- **Ценностное предложение.** Измените ассортимент вашей компании: разработайте новый продукт или измените существующий.
- **Цепочка поставок.** Измените процесс создания или вывода продукции на рынок.
- **Потребитель.** Предложите свой продукт другой целевой аудитории.

“В инновациях нет ничего сверхъестественного. Как и любая другая деятельность компании, инновационные разработки представляют собой управленческий процесс, для осуществления которого требуются специальные методы, набор правил и дисциплина”.

2. В сфере технологий:

- **Ассортимент.** Используя новые технологии, создайте новый продукт.
- **Технологический процесс.** Измените технологию изготовления продукции.
- **Передовые технологии.** Используйте такие технологии, с помощью которых вы сможете ускорить достижение стратегических целей компании.

Выбор инновационной стратегии

Какого рода инновации нужны вашей компании? Сначала определите, какой стратегии следовать – наступательной или оборонительной. Наступательная стратегия подойдет недавно созданным высокотехнологичным компаниям, которые видят свою цель в преобразовании отрасли. Выбирая такую стратегию, вы ставите свое будущее в зависимость от того, насколько успешно вам удастся реализовать полурадикальную или даже радикальную инновацию. Оборонительная стратегия больше подходит для работы в условиях изменчивого, жестко регулируемого или высококонкурентного рынка и в основном направлена на осуществление постепенных инноваций. Следуя такой стратегии, вы можете занять лидирующее положение в своей отрасли, однако в этом случае всегда существует опасность, что ваше место рано или поздно займет другая, более “смелая”, компания. Выбрав стратегию, проанализируйте ряд важных внутренних и внешних факторов. Реалистично оцените технологический потенциал вашей компании, возможности организационной структуры, эффективность текущей модели бизнес-процессов и объем ресурсов, которые компания готова инвестировать в инновации. Обращаясь к внешним факторам, проанализируйте состояние вашей отрасли и поведение конкурентов. Каким образом новые технологии влияют на изменение вашей отрасли? С кем из игроков на рынке вы можете наладить конструктивные партнерские отношения?

Организационная подготовка компании

Чтобы ваша инвестиционная деятельность была успешной, инновационные разработки не должны осуществляться исключительно ради новизны: они должны обеспечивать рентабельность инвестиций. Предоставьте сотрудникам возможность заявлять о новых идеях и разработайте механизм отбора наиболее удачных из них. Создайте рабочие объединения из специалистов разных отделов. Каждая такая группа должна выполнить ряд инновационных проектов различного уровня, от постепенных до радикальных. Сотрудники компании должны знать о том, над какими преобразованиями компания работает в настоящий момент, и понимать, как внедрение этих инноваций повлияет на рост прибыли.

Процесс создания инноваций

Инновационный процесс должен основываться на таких принципах, как эффективность, коммуникация, координация, повышение уровня знаний и согласованность. Под эффективностью понимается быстрая трансформация инновационных идей в готовый продукт. Сотрудники, которые занимаются инновациями, должны иметь возможность беспрепятственно осуществлять коммуникацию со своими внутренними и внешними партнерами. Благодаря правильной координации над одним проектом могут работать сотрудники разных подразделений. Основываясь на принципе постоянного повышения уровня знаний, компания рассматривает каждый свой процесс как источник информации о собственной инновационной деятельности. И наконец, необходимо обеспечить согласованность всех целей компании.

“Многое из того, что считается само собой разумеющимся в сфере управления инновационной деятельностью, на самом деле

«неверно... Дело в том, что в какие-то моменты правильные принципы инновационной деятельности применяются не по назначению, искажаются или просто неверно истолковываются».

Для обеспечения выполнения этих задач существует ряд методов, включая «структурированное управление идеями», «проведение экспериментов» и «создание прототипов». Метод структурированного управления идеями заключается в контроле процесса и разработке требований к инновационному проекту. Участники выдвигают во время мозгового штурма сотни идей, выбирают около десяти самых удачных из них, фиксируют их на бумаге и дают им краткое описание. Затем они проводят исследование и развивают эти идеи. Ваша роль при этом состоит в тщательном анализе характера предложенных идей (радикальный или постепенный) и сборе удачных «фрагментов идей», которые остались незамеченными. В случае радикальных инноваций требуется проводить эксперименты, чтобы совершенствовать новый продукт посредством тестирования на разных этапах проекта. Создание прототипов – это близкий к предыдущему метод, основанный на изготовлении недорогих опытных образцов, каждый из которых позволяет решить отдельную проблему и извлечь уроки из собственных ошибок.

Измерение инноваций

Определение параметров оценки имеет огромное значение для управления инновационной деятельностью. Установите объективные и субъективные параметры оценки (для учета результатов, не поддающихся количественному измерению). Показатели должны быть определены для всех этапов инновационного процесса – от выработки идей до выполнения задачи получения прибыли от инновации. В этой системе должны учитываться такие факторы, как кадровый потенциал, ресурсы, повышение уровня знаний, участие руководства, эффективность информационного обмена. Особая сложность заключается в измерении ценности, создаваемой в результате радикальных инноваций. Инновации такого типа обычно создают возможность выхода на совершенно новый рынок, но в силу своего характера довольно часто заканчиваются неудачей. Эффективность таких инноваций нужно оценивать не столько по количественным или финансовым показателям, сколько по субъективным критериям, а также с точки зрения создания интеллектуальной собственности и степени завершенности каждой стадии проекта.

Система поощрения инновационной деятельности

На мотивацию персонала оказывают положительное влияние четыре фактора: корпоративное видение, энтузиазм, признание заслуг и материальные стимулы. Четко сформулируйте свое видение компании и создайте здоровую организационную культуру, способствующую росту энтузиазма. Систему материального поощрения намного проще разработать для приносящих измеримую прибыль постепенных инноваций – например, таких как сокращение производственного цикла. Однако в случае радикальных инноваций конечная цель проекта менее очевидна; сотрудниками, как правило, движут не столько материальные стимулы, сколько желание узнать или создать что-то новое. Поэтому для разработки системы поощрений вам нужно определить критерии оценки достижений сотрудников и степени их участия. В зависимости от этих факторов используйте благодарности, специальные вознаграждения и повышение в должности.

Совершенствование процедуры получения знаний

Следует отличать задачу «научиться действовать», которая важна для повышения эффективности существующих процессов, от задачи «научиться получать знания», которая важна для осуществления инновационного процесса как такового. Чтобы внедрять инновации, компания должна уметь делать и то, и другое. Прилагайте все усилия для того, чтобы устранять пробелы в знаниях: выясните, что вы знаете и чего не знаете, затем пополните свои знания в тех областях, в которых вы осведомлены меньше всего. Для этого существуют такие действенные методы, как использование одного проекта в качестве основы для нескольких других и разбор причин успеха или неудачи проекта.

Организационная культура, способствующая инновациям

В некоторых компаниях к инновациям относятся, как к новой религии. Нельзя допускать, чтобы в компании сформировался культ инноваций, наделяющий их мистическими свойствами. Наоборот, культура компании должна способствовать избавлению инноваций от ореола исключительности и таинственности. Один из факторов, угрожающих инновационной культуре, – это длительный успех. Иногда он приводит к тому, что сотрудники начинают испытывать успокоенность и самодовольство, а удачные решения возводятся в догму. Это, в свою очередь, является признаком перехода от наступательной инновационной стратегии к оборонительной.

«Организационная культура, способствующая инновациям, поощряет творчество, не отрицая дисциплину. Без дисциплины самые замечательные идеи не станут прибыльными».

Развитие компании должно происходить циклически, с перерывами для накопления сил после радикальных инноваций. Организационная структура компании должна быть устойчивой и в то же время открытой для изменений. Установите правильное соотношение между творчеством, в результате которого появляются новые идеи, и упорядоченным подходом, который позволяет определить ценность этих идей и превратить их в коммерческий продукт. Найдите баланс между контролем и доверием. Руководство должно на ранних этапах ограждать новаторов от чрезмерного интереса окружающих, поскольку повышенное внимание может убить новаторские идеи в зародыше. У руководителей компании должно сформироваться четкое понимание того, какие инновации они готовы поддерживать материальными и интеллектуальными ресурсами. Новаторы должны представлять, у кого можно получить ответы на свои вопросы и к кому обращаться за финансированием. Условия для успешной инновационной деятельности включают в себя следующие факторы:

- **Моральная поддержка.** Рассказывайте сотрудникам о талантливых новаторах, которые работали в вашей компании в прошлом. Пусть эти люди будут в глазах ваших сотрудников героями.
- **Располагающая к работе обстановка.** Чтобы создать непринужденную атмосферу, продуманно используйте цветовую палитру и освещение. Организация рабочего пространства должна обеспечивать необходимую степень уединенности и в то же время способствовать свободному обмену информацией между сотрудниками.

- **Удачный подбор персонала.** Иногда, принимая на работу “неправильного” человека (например, творческого, но не совсем вписывающегося в культуру вашей организации, или не имеющего нужного образования), вы делаете правильный выбор. Разные люди в коллективе создают разнообразие точек зрения; столкнувшись с другой сферой деятельности, люди часто вносят неожиданные, интересные предложения.

Применение правил инновационной деятельности в вашей компании

Чрезмерное увлечение инновациями может нанести непоправимый вред вашей компании. Чтобы избежать этого, соблюдайте следующие правила:

1. Инновационная стратегия должна быть сформулирована, направлена, профинансирована и поддержана самыми авторитетными руководителями компании.
2. Сделайте инновации неотъемлемой частью делового мышления в вашей компании.
3. Приведите объем и характер инноваций в соответствие с направлением и масштабами деятельности вашей компании.
4. Найдите баланс между творчеством и необходимостью получать прибыль.
5. Нейтрализуйте скептиков, которые будут препятствовать реализации новых идей только потому, что они новые.
6. Основой инновационной деятельности является информационная сеть, охватывающая людей и знания как внутри организации, так и за ее пределами.
7. Для того чтобы оценивать инновации и управлять ими, создайте эффективную систему измерения и поощрения инновационной деятельности.

Об авторах

Тони Давила занимается управлением производительностью труда и преподает в аспирантуре Школы бизнеса Стэнфордского университета. **Марк Эпстайн** – опытный консультант, преподавал в различных университетах США. **Роберт Шелтон** занимал должности вице-президента и управляющего директора в трех крупных консалтинговых компаниях.
