



ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО: ТЕОРИЯ, ПРОЦЕСС И ПРАКТИКА

Корпоративное предпринимательство и инновации

Глава 1. Система бизнес-мышления в XXI веке





Предпринимательское мышление в организациях

Мировая экономика глубоко и существенно изменяет организации и отрасли промышленности во всем мире, заставляя компании вновь исследовать их цели и выбирать и следовать стратегиям, у которых есть высокие вероятности удовлетворения многократных заинтересованных сторон. В ответ на быстрые, прерывистые и значительные изменения в их внешней и внутренней среде многие компании реорганизовали свои операции фундаментальными и значимыми способами. В результате благодаря такому структурированию на протяжении многих лет некоторые компании изменили цели, культуру и способы конкуренции.

Современная направленность предпринимательства как основной силы в глобальном бизнесе привела к такому виду деятельности на предприятиях. Хотя некоторые более ранние исследователи пришли к выводу, что предпринимательство и бюрократия являются взаимоисключающими и не могут сосуществовать, сегодня мы находим, что многие исследователи изучают предпринимательство в структуре предприятия. Успешное корпоративное предпринимательство присутствует во многих компаниях. Богатая популярная бизнес литература описывает новую «корпоративную революцию», происходящую благодаря вливанию предпринимательского мышления в крупные бюрократические структуры.

Это явление называется корпоративным предприятием, корпоративными инновациями или внутренним бизнесом. Почему корпоративное предпринимательство стало настолько популярным? Одна из причин заключается в том, что корпоративное предпринимательство позволяет корпорациям использовать инновационные таланты своих рабочих и менеджеров. Стивен Брандт говорит так:

«Задача довольно проста. Соединенные Штаты должны модернизировать свое новаторское мастерство. Для этого американские компании должны использовать творческую силу своих членов. Идеи исходят от людей. Инновация – это способность многих. Эта способность используется, когда люди берут на себя обязательство в отношении миссии и жизни предприятия и имеют возможность что-то сделать с их возможностями».

Корпоративное предпринимательство (КП) за последние 40 лет превратилось в стратегию, которая может способствовать усилиям фирм по созданию инноваций и эффективному решению сегодняшних мировых рынков. Все организации сталкиваются с новой глобальной реальностью, требующей инноваций, смелости, риска и предпринимательского лидерства. Как отметил исследователь Дональд Куратко, организации должны осознать, что «предпринимательский императив XXI века» теперь под рукой. Фирмы, демонстрирующие корпоративное предпринимательство, как правило, рассматриваются как динамичные, гибкие юридические лица. «Предпринимательская ориентация» инноваций, принятия риска и проактивности является обязательной для развития сегодняшних организаций.

Непрерывные инновации (с точки зрения товаров, процессов, и административного установленного порядка и структур) и способность эффективно конкурировать на мировых рынках среди навыков, которые, будут влиять на корпоративную работу в двадцать первом веке. Сегодняшние руководители согласны с тем, что инновации – это самый важный способ для компаний ускорить темпы изменений в глобальной среде. Корпоративное предпринимательство – это процесс, который может способствовать усилиям по внедрению инноваций и помочь компаниям справиться с конкурентными реалиями мировых рынков. Ведущие стратеги выходят за рамки традиционных инновационных продуктов и услуг в бизнес-процессах и цепочках создания стоимости. Предпринимательские взгляды и поведение, необходимы, чтобы фирмы процветали в конкурентной среде.

Корпоративная инновационная философия

Несмотря на то, что предпринимательство и инновации высоко оценены как наиболее жизнеспособная стратегия для успешных результатов в корпорациях, факт остается фактом:



успешное внедрение корпоративных инноваций было довольно неуловимым для большинства компаний. Корпоративные инновации преуспевают в организациях, которые предоставляют сотрудникам свободу и поощряют развитие своих идей. Топ-менеджеры, если они не верят, что предпринимательские идеи могут развиваться, как известно, препятствуют инновациям. Им может быть сложно, например, внедрять политику, которая поддерживает неструктурированную деятельность. Однако, если инновационные люди должны достичь своего потенциала, новые типы мышления должны преодолевать колебания в управлении. Пять важных практик для создания инновационных организаций следующие:

1. Определите конкретные цели в области инноваций. Эти цели должны быть взаимно согласованы со стороны сотрудника и руководства, с тем, чтобы можно было достичь конкретных шагов.

2. Формирование обратной связи и положительных систем поддержки. Это необходимо для потенциальных новаторов или создателей идей, чтобы понять, что принятие и вознаграждение существуют.

3. Подчеркните индивидуальную ответственность. Уверенность, доверие и подотчетность являются ключевыми элементами успеха любой инновационной программы.

4. Предоставляйте награды за инновационные идеи. Системы вознаграждения должны повышать и поощрять других к риску и достижению.

5. Не наказывайте за неудачи. Реальное обучение происходит, когда неудачные проекты тщательно изучаются отдельными людьми. Кроме того, люди должны свободно экспериментировать, не опасаясь наказания.

Хотя каждое предприятие должно строить свою собственную философию корпоративных инноваций, мы можем определить процесс, ответив на следующие вопросы:

Поддерживает ли наша компания методы удержания новаторов? Инновационный процесс иногда требует замены людей, которые работают с идеями. Затем можно дать новаторам улучшить свой бизнес или продукт, но этот человек может быть не заинтересован в проекте как автор.

Разрешено ли нашим сотрудникам работать по-своему? Или они должны остановиться и получить разрешение на объяснение каждого шага? В некоторых организациях существует несколько уровней принятия решений. Даже лица, принимающие решения и исполнители, никогда не смогут встретиться.

Разработала ли наша компания способы управления небольшими и экспериментальными инновациями? Современная корпоративная культура – хорошо изученный и спланированный эксперимент. По сути, один человек не победит тысячи, лучше делать более частые попытки, с менее тщательной и дорогостоящей подготовкой для каждого.

Поддерживает ли наша система рискованное поведение и допускает ошибки? Вы не можете добиться инноваций без риска и ошибок. Даже успешные инновации начинаются с ошибок и ложных запусков.

Люди в нашей компании больше озабочены новыми идеями или защищают свои интересы? Из-за того, что новые идеи почти всегда затрагивают используемые формы, которые ревностно оберегаются в компаниях, блокируя инновации.

Легко ли создавать автономную, полностью функциональную корпоративную среду в нашей корпоративной среде? Небольшие группы, несут полную ответственность за разработку инноваций, но некоторые компании противостоят их формированию.

Другой способ создания инновационной корпоративной среды – применять правила для инноваций. Правила в таблице могут дать практические рекомендации по разработке необходимой инновационной философии.

Когда эти правила соблюдаются, они создают безопасную и продуманную среду для предпринимательского мышления. Результатом является корпоративная философия, которая поддерживает инновационное поведение.



ПРАВИЛА ДЛЯ ИННОВАЦИИ

1. Поощрять действия.

По возможности используйте неофициальные встречи.

Терпите неудачу и используйте её как опыт обучения.

Сохраняйте идею выхода на рынок.

Мотивация в пользу инновации.

Планирование макета предприятия для продвижения неформальных отношений.

Ожидайте умного боотлегинга идей - тайно работать над новыми идеями как в рабочее, так и в личное время.

Поместите людей в небольшие команды для проектов, ориентированных на будущее.

Стимулировать строгие независимые процедуры и избегать бюрократию.

Вознаграждение и продвижение инновационных кадров.

Что может сделать корпорация, чтобы переосмыслить свой предпринимательский процесс? Организации необходимо изучить и пересмотреть свою философию управления. Многие компании имеют устаревшие идеи о корпоративных культурах, методах управления и ценностях менеджеров и сотрудников. К сожалению, выполнение старых задач более эффективно; необходимо разработать новую культуру. Бюрократы и контролеры должны быть содизайнерами и новаторами. К сожалению, это легче сказать, чем сделать. Однако организации могут использовать следующие методы для реструктуризации корпоративного мышления и поощрения предпринимательской среды: (1) раннее выявление потенциальных новаторов, (2) спонсорство высшего руководства, (3) создание инновационных целей (4) продвижение предпринимательского мышления посредством экспериментов и (5) развитие сотрудничества между новаторами и организацией в целом.

Корпоративное предпринимательство и инновации

В последние годы тема корпоративного предпринимательства стала довольно популярной, хотя очень немногие люди полностью понимают эту концепцию. Большинство исследователей согласны с тем, что этот термин совместим с предпринимательской деятельностью, что дает импульс развитию инновациям.

Определение корпоративного предпринимательства развивался за последние 35 лет благодаря исследованиям ученых. Например, один из исследователей отметил, что корпоративные инновации – это очень широкая концепция, которая включает в себя создание, развитие и внедрение новых идей или моделей поведения. Инновацией может быть новый продукт или услуга, административная система или новый план или программа, которые относятся к членам организации. В этом контексте центры корпоративного предпринимательства реинжинируют и повышают способность приобретать новаторские навыки и возможности.

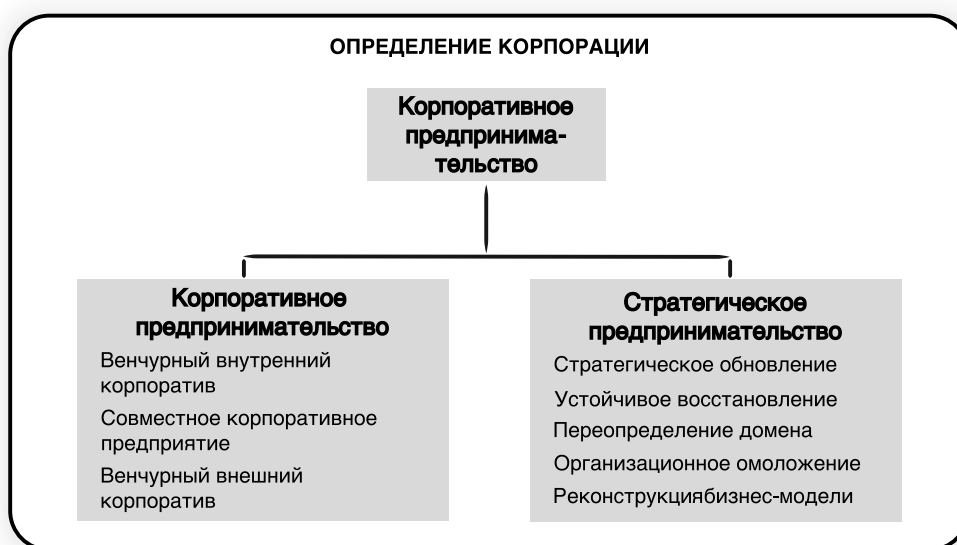
Д. Гут и Ари Гинсберг подчеркнули, что корпоративное предпринимательство охватывает два основных явления: создание новых предприятий в рамках существующих организаций и трансформация организаций посредством стратегического обновления.

Исследователи Майкл Х. Моррис, Дональд Куратко и Джеффри Г. Ковин называли два эмпирических явления, такие как корпоративное предпринимательство и стратегическое



предпринимательство. Подходы к корпоративному риску имеют свою собственную общность корпорации. Это может быть достигнуто с помощью трех режимов реализации: внутреннего корпоративного венчурного инвестирования, совместного предпринимательства и внешнего инвестирования. Подход стратегического предпринимательства – инновации должны способствовать повышению конкурентоспособности фирмы. Эти нововведения могут или не могут привести к появлению новых предприятий для корпорации. Стратегические подходы к предпринимательству могут мотивировать инновации в следующих 5 сферах: стратегия компании, предложения товаров, рынки сбыта, внутренняя организация (структура, процессы и возможности).

Каждая из этих категорий корпоративного предпринимательства показана на рисунке.



После тщательного анализа структуры предпринимательства и его аспектов, в последних исследованиях формы реализации были определены как юридические лица или группа лиц, с новой организацией или инновациями внутри организации. В соответствии с этим определение стратегического обновления, включающее основные стратегические и/или структурные изменения, и предприятия (то есть, новые бизнес-организации в корпоративной организации) – все это важные и правовые части процесса корпоративного предпринимательства.

Концепция корпоративного предпринимательства развивается как эволюционная сфера. Исследователи Р. Дуэйн, Джеффри Г. Ковин и Дональд Ф. Куратко определяют корпоративную предпринимательскую стратегию как «ориентированную на видение, общесистемную зависимость от предпринимательского поведения, которая целенаправленно и постоянно омолаживает организацию и формирует сферу ее деятельности за счет признания и использования предпринимательских возможностей».

Необходимость корпоративного предпринимательства и инновации

Многие компании теперь признают необходимость корпоративного предпринимательства. Статьи в популярных деловых журналах (Business Week, Fortune, US News & World Report) сообщают о влиянии предпринимательских взглядов на большие бюрократические структуры. Современные популярные бизнес-книги посвящают главы инновациям в корпорациях. Совершенно очевидно, что как бизнес-фирмы, так и консультанты/авторы признают необходимость внутреннего предпринимательства.



Это ответ на ряд насущных проблем, включая быстрый рост числа новых конкурентов, чувство недоверия к традиционным методам корпоративного управления, уход некоторых из лучших и ярких людей в корпорациях и формирование предпринимателей малого бизнеса, международная конкуренция, сокращение крупных корпораций и общим стремлением повысить эффективность и производительность.

Первый из этих вопросов, проблема конкуренции, всегда преследовала бизнес. Однако сегодняшняя высокотехнологичная экономика поддерживает гораздо большее количество конкурентов, чем когда-либо прежде. В отличие от предыдущих десятилетий изменения, нововведения и улучшения в настоящее время являются обычным явлением на рынке. Еще одна из этих проблем – потеря самых ярких людей для самостоятельного предпринимательства усиливается в результате двух важных событий.

Во-первых, предпринимательство растет с точки зрения статуса, гласности и экономического развития. Это позволяет сделать выбор предпринимательства более привлекательным как для молодых, так и для опытных сотрудников.

Во-вторых, в последние годы венчурный капитал превратился в самостоятельную отрасль. Что более важно, «инвесторы» усилили возможности финансирования, что создало новую перспективу. Огромные рынки финансирования капитала позволили новым предпринимателям начать реализацию своих идей. В результате люди с инновационными идеями с большей вероятностью покидают крупные корпорации и становятся самостоятельными предпринимателями.

Таким образом, современная организация вынуждена заниматься поиском деловых возможностей для развития внутреннего предпринимательства. Поступить иначе – это ждать стагнации, потери персонала и снижения эффективности. Эта новая «корпоративная революция» представляет собой признательность и желание развивать инноваторов в корпоративной структуре.

Препятствия для корпоративного предпринимательства и инноваций

Следует отметить, что существует много препятствий для процесса корпоративного предпринимательства. Препятствия для корпоративного предпринимательства обычно неэффективны. Хотя это непреднамеренно, неблагоприятное воздействие определенного традиционного метода управления может быть настолько разрушительным, что предпринимательское поведение нивелируется. После признания препятствий руководители должны адаптироваться к принципам успешных инновационных компаний. Джеймс Брайан Куинн, эксперт в области инноваций, обнаружил следующие факторы в крупных корпорациях, которые продемонстрировали успешные инновации:

- **Атмосфера и видение.** Инновационные компании имеют четкое видение и признанную поддержку инновационной атмосферы.
- **Ориентация на рынок.** Инновационные компании связывают свои взгляды с реалиями рынка.
- **Маленькие, плоские организации.** Большинство инновационных компаний удерживают общую организацию плоской и создают малые проектные команды.
- **Многосторонние подходы.** Инновационные менеджеры поощряют несколько проектов к параллельному развитию.
- **Интерактивное обучение.** В рамках инновационной среды интерактивное обучение и исследование идей снижает традиционные функциональные направления в организации.
- **Skunk Works.** («Skunk Works» – это название небольших групп, которые работают над своими идеями за пределами обычного организационного времени и структуры.) Каждое высоко инновационное предприятие использует группы, которые работают за пределами традиционных полномочий. Это устраняет бюрократию, обеспечивает быстрое решение и высокий уровень групповой идентичности и лояльности.



Процесс предпринимательства

Когда вы думаете о Procter&Gamble, вы думаете о потребительском гигантском продукте. У них есть 300 брендов, которые проносят прибыль в \$80 млрд. США в 80 странах, и имеют 130 000 сотрудников. Но даже с таким оборотом компания Procter&Gamble серьезно относится к корпоративным инновациям. Ежегодно они тратят около \$2 млрд. на НИОКР, а еще \$400 млн. – на исследование потребительского рынка. Они проводят более 20 000 исследований в 100 странах.

Почему этот акцент делается на внутренних инновациях? Генеральный директор P&G Боб Макдональд признает, что рекламные акции могут продвигать компанию на сезон, но настоящие инновации могут дать компании будущее на десятилетия. После многолетних инвестиций и экспериментов P&G узнали, что корпоративные инновации иногда лучше всего выполняются через децентрализованные инновационные подразделения или отделы. В структуре такого типа руководители высшего звена обеспокоены только важными вехами, которые должны быть достигнуты в инновационном процессе. Остальное предоставляется членам инновационного подразделения с полной занятостью на то, чтобы как можно быстрее получить инновации на рынке.

Procter&Gamble создали одну из самых успешных инновационных единиц, которая существует сегодня, которая называется «Future Works». Это подразделение Corporate New Business Creation в Procter&Gamble, представляющее корпоративный фонд инновационного фонда, состоящий из высших топ-менеджеров компании. Этому подразделению поручено создавать и масштабировать новые бизнес-модели, новые категории или опыт обслуживания, которые извлекают выгоду из разрушительных рыночных инноваций. Команда P&G Future Works опытная и разнообразная, с близкими связями с командой руководства P&G и их стратегическими целями.

Используя технику «открытых инноваций», в которой организации ищут внешние идеи и решения, P&G разработала подразделение Future Works «Connect & Develop» для эффективного внешнего интерфейса. Миссия этого подразделения заключается в поиске партнеров и реализации инновационного потенциала во внешних сетях. Инновации, которые в прошлом могли занять годы или более для выхода на рынок, могли быть ускорены до 18 месяцев. Соединившись с внешними партнерами, P&G расширила свои основные стратегические направления деятельности в новые каналы и области. Некоторые из этих областей интересов включают услуги по франчайзингу, здоровью и благополучию, информационные услуги, технологии передовых платформ и развивающиеся рынки.

Особый интерес для Future Works представляют модели, которые используют возможности бренда P&G или сильного внешнего бренда (просто подумайте о мощных торговых марках, принадлежащих P&G, таких как Crest, Duracell, Tide, Pampers, Charmin, Gillette и Pringles). Некоторые примеры бизнес-моделей, которые были разработаны с привлечением некоторых брендов P&G, включают в себя: Mr.Clean Car Wash и Tide Dry Cleaners. Кроме того, любые технологические платформы особенно жизнеспособны, если они могут принести возможности и/или преимущество для ускорения текущих бизнес-моделей, розничных партнеров или даже отрасли; наконец, информационные идеи, которые обслуживают потребителя или розничного продавца и предоставляют уникальную информацию.

Чтобы лучше финансировать инновационные проекты, P&G создала P&G Corporate Innovation Fund (CIF), который обеспечивает финансирование для развития инноваций и новых предприятий (таким образом, были профинансированы инновационные Crest Whit-estr P&G).

Вице-президент и главный новатор в P&G, Натан Эструт, утверждает, что «волшебство» находится в его команде и культуре, которую они создали. Он указывает, что они характеризуются терпением, энтузиазмом к работе, процветают в двусмысленности и последовательно оспаривают статус-кво. Ценность во всем, что делает Future Works, лучше всего реализуется в новых предприятиях, большей эффективности и новых возможностях, которые сегодня характеризуют P&G. Компания создает свое будущее, добиваясь прорывных инноваций благодаря развитию – Future Works!