

МЕНЕДЖМЕНТ

Роль инноваций для организаций

Глава 4. Организационный процесс





Сегодня развитие организации напрямую связано с инновациями. Инновации являются важным элементом организационных изменений.

Инновация – организованные усилия организации по разработке новых продуктов и услуг или их применению.

Безусловно, инновации очень важны, потому что без каких-либо новых продуктов или услуг любая организация отстает от своих конкурентов.

Инновационный процесс организации включает в себя управление разработкой, применением, запуском, ростом, а также развитием и деградацией творческих идей.

Организации стремятся активно управлять инновационным процессом. Далее мы рассмотрим этапы развития инновации. Разумеется, если, не обдумав, начать инновационный процесс, он может пострадать.

Развитие инновации

Инновационное развитие может значительно повысить потенциал продуктов или услуг. Сюда можно отнести оценку, модификацию и улучшение творческих идей. Например, во время развития инноваций Parker Brothers решили продавать небольшие, привлекательные пенные мячи для игры, вместо мячей для гандбола. Фирма не знает, насколько хорошо могут продаваться гандбольные мячи, однако Nerf Ball и многие сопутствующие продукты принесли миллионы долларов дохода в Parker Brothers благодаря этому решению.

Применение инноваций

Применение инноваций – это период, в течение которого организация использует идеи для новых продуктов, дизайна услуг или процессов в производстве или доставке. В течение этого периода инновации создаются в лаборатории и становятся материальными товарами и услугами. Одним из примеров использования инноваций является радарная система фокусировки на мгновенной камере Polaroid. Впервые во время Второй мировой войны союзные войска использовали идею радиоволн для поиска и перемещения движущихся объектов. Дальше с развитием радарной технологии, необходимые электрические компоненты становились все меньше и лучше. Исследователи Polaroid по-новому использовали эту хорошо разработанную технологию.

Запуск применения

Запуск – это этап, в течение которого организация выпускает на рынок новые продукты и услуги. Тут не важен вопрос: «Работает ли инновация?», а важен вопрос: «Купят ли потребители инновационные продукты и услуги?».

В истории есть множество творческих идей, которые были поддержаны, но разочаровали потребителей. К главным инновационным провалам относятся: выпуск маленького нагревателя для стула Sony, новый вид Соке, фотоаппарат Polaroid SX-70 с флип-камерой, для разработки которого потребовалось 3 миллиарда долларов при продажах, составивших не более 100 000 единиц в год.

Рост применения

После успешного запуска инновации, организация входит в стадию развития и роста. Это является периодом высокого экономического результата для организации, поскольку на этом этапе частенько спрос на продукты или услуги превышает предложение. Организации,



которые не смогли предвидеть этот этап, могут невольно замедлить темпы роста. Так было с Apple, которая не смогла предвидеть большой спрос на свои компьютеры iMac. Однако, переоценивание спроса на новые продукты также плохо влияет на производительность. Непроданные товары могут храниться на складах в течение многих лет.

Совершенствование инноваций

При растущем спросе инновационные продукты и услуги часто переходят на стадию совершенствования. Инновационное совершенствование доступно для многих организаций в индустрии инновации, и на данном этапе инновационного процесса использование инновации в качестве технологии может оказаться трудным. Это происходит из-за того, что несмотря на доступность инновации, она не дает конкурентного преимущества ни одной организации, будь то собственная идея или результат подражания другим.

Упадок инноваций

У каждой успешной инновации бывают периоды спада. Поскольку организация не получает конкурентного преимущества от совершенных инноваций, она должна мотивировать своих ученых, инженеров, менеджеров к поиску новых идей. Непрерывный поиск конкурентного преимущества приводит к совершенствованию новых продуктов и услуг с точки зрения творческого процесса, и это в конечном счете приводит к упадку инноваций. Таким образом, «падение» инновации – это этап, когда спрос на нее снижается, и разрабатываются и используются новые инновации, заменяющие предыдущие.

Формы инноваций

Каждая усовершенствованная творческая идея организации представляет собой еще одну цель для инновационного процесса. Инновации могут быть базовыми или улучшенными, техническими или управленческими, продуктами или методами производства.

За последние несколько лет организации внедрили множество базовых инноваций.

Базовые инновации – новые продукты, услуги или технологии, которые полностью заменяют уже существующие.

Например, в индустрии звукозаписи технология CD-ROM заменила долгопроигрываемые виниловые диски, а цифровая загрузка заменила компакт-диски. Хотя DVD заменил видеокассеты, их заменили Blu-ray DVD и устройства онлайн-видео показа. Вместо обычного телевизора появились телевизоры с высокоточным экраном.

Фирмы, разрабатывающие базовые инновации, полностью меняют характер конкуренции и взаимодействия между собой.

А те, что разрабатывают улучшенные инновации, хоть и не кардинально, но все же меняют условия взаимодействия и конкуренции в своей индустрии.

Улучшенные инновации – новые продукты и процессы, которые преобразовывают существующие.

По сравнению с основными нововведениями, изложенными выше, в инновациях есть много усовершенствований. Например, каждое новое поколение iPhone и iPod будет сильно отличаться от предыдущих версий.

Большинство наиболее важных инноваций за последние 50 лет относятся к технической сфере.

Технические инновации – изменения физического облика продуктов, услуг или их видов и характеристик.

Например, постепенная замена вакуумной трубки транзистором, а транзистора – инте-



гальной схемой, затем микросхемой, привели к увеличению мощности, скорости работы наиболее распространенных типов электронных продуктов и простоте их использования.

Однако не все инновации являются техническими.

Управленческие инновации – изменения в процессе менеджмента, в котором регулируются создание продукта, разработка и доставка продуктов и услуг до потребителей.

Инновации в управлении не обязательно оказывают влияние на внешний вид или характеристики продуктов и услуг.

На самом деле, изменения в бизнес-процессе или реинжиниринг, как изначально отмечалось, представляют управленческие инновации.

Два наиболее важных типа технических инноваций – новый продукт и способ производства.

Инновация продукта – изменение внешнего вида и характеристики существующих продуктов и услуг, или создание новых.

Новый способ производства – это изменение разработки и распределения продуктов и услуг.

Если управленческие инновации влияют на более широкую среду развития, то новый метод производства влияет непосредственно на технические отрасли. Например, внедрение робототехники – это новый метод производства.

Влияние инноваций продукта и нового метода производства на доходность для экономики страны зависит от периода процесса инновации нового продукта и услуг.

Поскольку процесс инноваций идет от развития к снижению, экономическая рентабельность инновационных продуктов постепенно будет снижаться. И наоборот, во время этого процесса будет расти экономическая рентабельность нового метода производства.

Мы можем с уверенностью говорить о том, что японские организации добились больших успехов в новых методах производства. Немецкие и европейские производители, были лидерами на рынке 35-миллиметровых фотоаппаратов, пока японские компании Canon и Nikon, производящие фотоаппараты, не начали делать агрессивные толчки для повышения своей доли на мировом рынке в 60-е годы. Конечно, некоторые японские продукты не достигли невероятного успеха, однако эти компании продолжали финансировать свои технологические процессы, в результате чего добились повышения качества продукции и снижения производственных затрат. Японские организации превзошли на мировом рынке 35-миллиметровых фотоаппаратов, а немецкие компании, которые не могли следовать тем темпам инноваций, были вынуждены бороться за то, чтобы сохранить свою долю и прибыльность на рынке. А когда цифровые технологии были допущены к видеозаписи, то и в здесь японские фирмы успешно перешли к лидерству на данном рынке.

Неудачная инновация

Для того чтобы конкурировать в условиях современной экономике, организации должны быть новаторскими. Для достижения наибольшего успеха, при создании нового инновационного продукта, необходимо убедиться, что он уникален. Инновации могут провалиться по трем причинам.

Отсутствие ресурсов

Инновации очень затратны с точки зрения средств, времени и энергии. Если фирма не сможет найти необходимое финансирование для инновационной программы или нанять новых сотрудников, то у нее не получится внедрить инновацию. Даже самые современные организации не смогут участвовать в каком-либо процессе по созданию новых продуктов и услуг, созданных сотрудниками. Например, многие инструменты в индустрии энергетики и компьютерных технологий вынудили отказаться Hewlett-Packard в финансировании идеи Стива Джобса и Стива Возняка о персональном компьютере. Имея неограниченные финансовые



ресурсы, время, технический и управленческий опыт, компания Hewlett-Packard, могла бы войти на рынок раньше. Но у фирмы не было гибкости, и ей было сложно выбрать инновации, которые необходимо поддержать.

Отсутствие способности распознавать возможности

Поскольку компании не могут заниматься всеми нововведениями сразу, им необходимо развивать свою исследовательскую способность и выбирать инновации с самым мощным потенциалом. Для того чтобы получить конкурентное преимущество, организация должна принять решение о финансировании до того, как инновационный процесс достигнет пика своего роста, так как чем раньше финансируется инновация, тем выше риск. Если организации не обладают способностью распознавания и оценки, и, если они слишком осторожны в отношении финансирования инноваций, они могут впоследствии упустить хорошую возможность.

Устойчивость к изменениям

Как мы говорили ранее, большинство организаций обычно настроены против перемен. Инновации – это смена старого производства, прежних правил, и переход на новый продукт и новый метод работы. Такие изменения могут быть сложными для менеджеров и для других членов организации. Поэтому противостояние изменениям замедляет процесс инноваций.

Продвижение инноваций в организации

«Динамичные корпорации будущего должны одновременно пробовать альтернативные способы ведения конкурентной борьбы внутри себя» (Н. Макрей).

На протяжении многих лет разрабатываются различные способы продвижения инноваций в организации. Существует три конкретных типа продвижения инноваций: вознаграждения, организационная культура и предпринимательский процесс.

Система вознаграждения

Использование системы вознаграждения для продвижения инноваций – это очень эффективный, хоть и механический метод управления. Основная цель заключается в предоставлении финансовых и нефинансовых вознаграждений отдельным лицам и группам, которые внесли свой вклад на развитие инновационных идей. Очевидно, что члены организации будут работать эффективнее, если будут знать, что получают награду за свою работу.

Компания Monsanto ежегодно присуждает 50 000 долларов группе ученых или ученому, достигших самого сильного коммерческого прорыва. Фирма 3M Genesis Grant предлагает вознаграждение в размере 35 000 долларов и 75 000 долларов для начинающих разработчиков, которым сложно получить финансовую поддержку – в общей сложности сумма таких наград составляет 750 000 долларов в год.

Для организаций очень важно поощрять сотрудников за новые идеи, но в случае, если они не приведут к успешным инновациям, избегать наказания за изобретательность, так как это жизненно важный вопрос. Причиной того, что многие идеи о новой продукции не были запущены на рынке, является природа изобретательских и инновационных процессов. Каждый процесс при достижении положительных результатов, приводит к многочисленным неопределенностям. Человек может быть готов к творчеству, но дальновидность может так и не наступить. Либо менеджеры могут лишь попытаться использовать ее для того, чтобы увидеть, что введенная инновация не работает. Однако некоторые организации работают в соответствии



с предположением, что, несмотря на успешность всех своих инновационных усилий, не подвергаются достаточным рискам в исследовании и развитии. В фирме 3M считается, что ежегодно около 60% новых изобретений не достигают успеха на рынке. Менеджеры должны быть осторожны, когда они действуют в связи с инновационными неудачами. В случае если инновационная неудача произошла вследствие отсутствия компетенции, систематических ошибок или халатности управления, фирма должна отвечать на это соответствующим образом, например, удерживать деньги, снизить возможность продвижения по службе и т. д. Люди, которые добросовестно работали над развитием инноваций, подвергшихся неудачам, не должны быть наказаны за это. Если они будут наказаны, то в будущем, могут перестать быть новаторами.

Система наказания, заставляет людей отказаться от риска, тем самым снижая способность организации достичь конкурентного преимущества.

Организационная культура

Как упоминалось в наших предыдущих лекциях, организационная культура представляет собой набор ценностей, убеждений и символов, которые помогают правильно себя вести. Сильная, целенаправленная организационная культура может быть эффективной в поддержке инновационной деятельности. Хорошо организованная культура показывает, что новые разработки ценятся и вознаграждаются, а случайные неудачи в поиске идей не только возможны, но и предсказуемы. Такие компании, как Apple, Google, Nokia, Sony, Walt Disney, Vodafone, Hewlett-Packard, использующие систему вознаграждения и интрапренерную деятельность, известны как компании с сильной инновационной культурой, которые ценят индивидуальное творчество, рискованность и изобретательность. Например, Google позволяет своим сотрудникам работать параллельно над различными проектами один раз в неделю, то есть 20% своего времени они могут уделить созданию новых разработок.

Внутрикорпоративное предпринимательство в крупных организациях

В последние годы, множество крупных предприятий, перешедших от малого концерна к более крупному, признают, что предпринимательский дух, который способствует росту компании, застаивается. Чтобы помочь возродить этот дух, некоторые фирмы применяют процесс под названием «корпоративное предпринимательство». Предприниматели похожи на предпринимателей, но они развивают новый бизнес в большой организации. В крупных организациях существуют три интрапренерские роли. Чтобы успешно использовать корпоративный бизнес в поддержку инноваций и новаторства, организация должна найти одного или нескольких лиц для исполнения этих ролей.

Изобретатель – это человек, который может придумать и воплотить в реальность новую идею, продукт или услугу посредством творческих процессов.

Чемпион продукта – это обычно менеджер среднего звена, который знает и реализует проект. Он помогает преодолеть организационное сопротивление и уверяет других, что внедрение новшества необходимо. Чемпион продукта может понимать только ограниченные технологические аспекты инноваций. В любом случае, чемпионы продуктов хорошо разбираются в том, как работает организация, кому нужна поддержка для продвижения проекта и в каких случаях нужно экономить ресурсы, необходимые для успешного развития.

Спонсор – старший менеджер, который одобряет и поддерживает проект. Этот человек может использовать организационную политику для борьбы за бюджет, преодолевать противоречия в проекте и обеспечивать его жизнеспособность. С помощью спонсора идея изобретателей имеет гораздо больший потенциал для успешного развития.

Некоторые фирмы используют бизнес внутри предприятия как способ продвижения творчества и инноваций. Colgate-Palmolive создала отдельное подразделение Colgate



Книга: Менеджмент

Глава: 4. Организационный процесс

Лекция: 16. Роль инноваций для организаций

Venture Company для нового разработчика продукта. SC Johnson & Son выделила 250 000 долларов для поддержки идеи нового продукта. Texas Instruments отказывается принять новый инновационный проект, если только его автор не является известным изобретателем, чемпионом продукта или спонсором.