



Управление инновациями: модели и механизмы (продолжение)

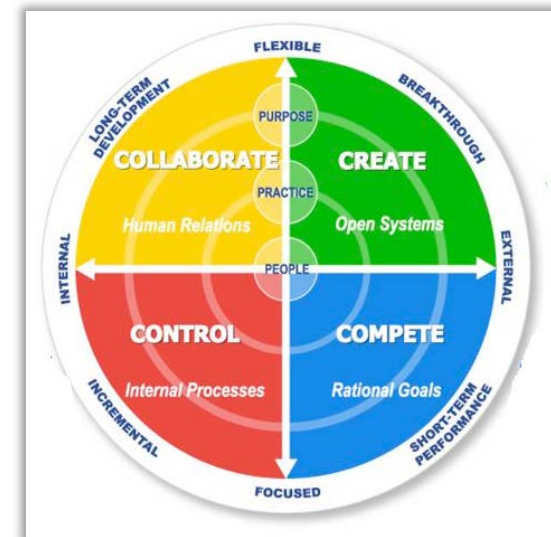
Модель WHOLONICS

Концепция конкурирующих ценностей

Историческая справка

Модель Competing Values Framework (CVF) разработана и развивается с середины 1980-х годов группой исследователей Мичиганского университета под руководством Джеффа Де Графа, известного как “Dean of Innovation”.

Используется для выбора направлений инновационного развития с учетом особенностей существующих в организации практик (корпоративная культура, компетенции, процессы).

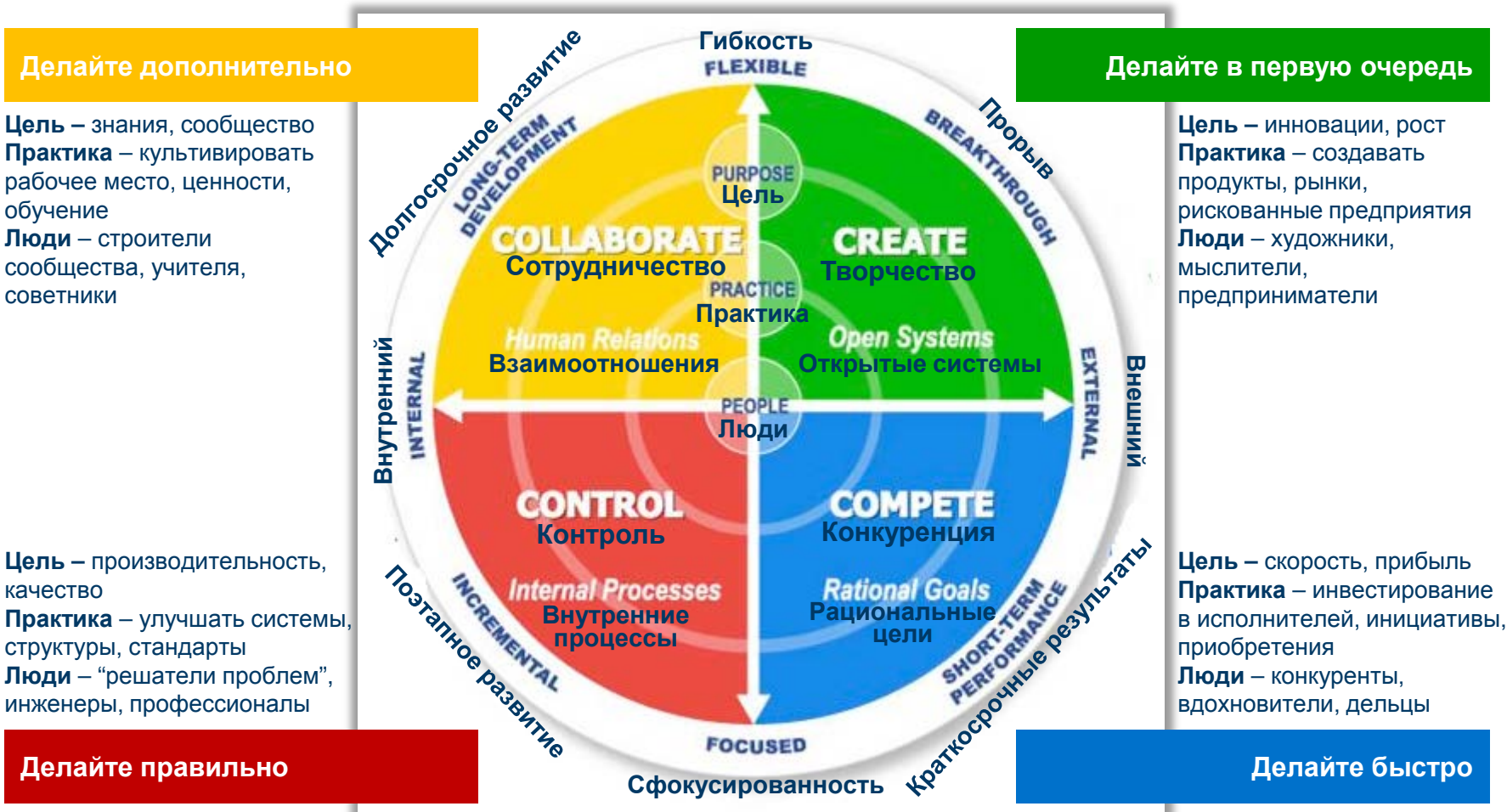


Основные идеи

- Развитие организации возможно по нескольким альтернативным направлениям, как правило, жестко конкурирующим за ресурсы
- Акцент в развитии может быть сделан на внутренние или внешние факторы, на гибкость или на стабильное развитие
- Итого четыре возможных типа стратегий – «Творить», «Сотрудничать», «Контролировать», «Конкурировать»
- Каждая из стратегий может применяться совместно с двумя дополняющими (смежными) и имеет одну практически несовместимую
- Люди не создают ценность непосредственно, они создают культуру и компетенции, организационные правила, которые в свою очередь создают ценность

Модель WHOLONICS

Концепция конкурирующих ценностей



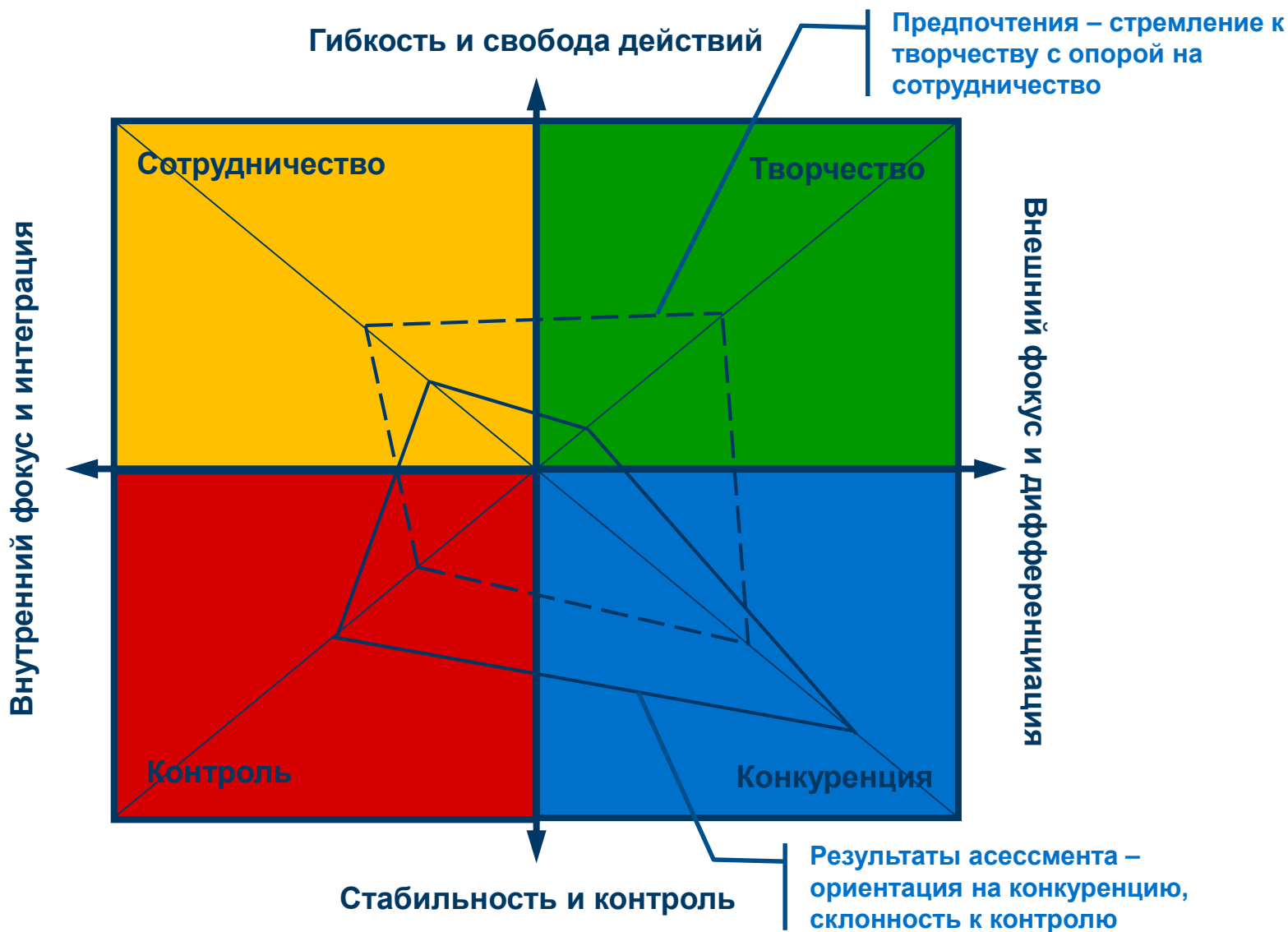
Модель WHOLONICS

Синтез инновационной стратегии



Модель WHOLONICS

Корпоративная культура – от “as is” к “to be”



Модель WHOLONICS

Модели поведения и совместной работы

Иновации и рост – это прежде всего **изменение образа мышления** в организации:

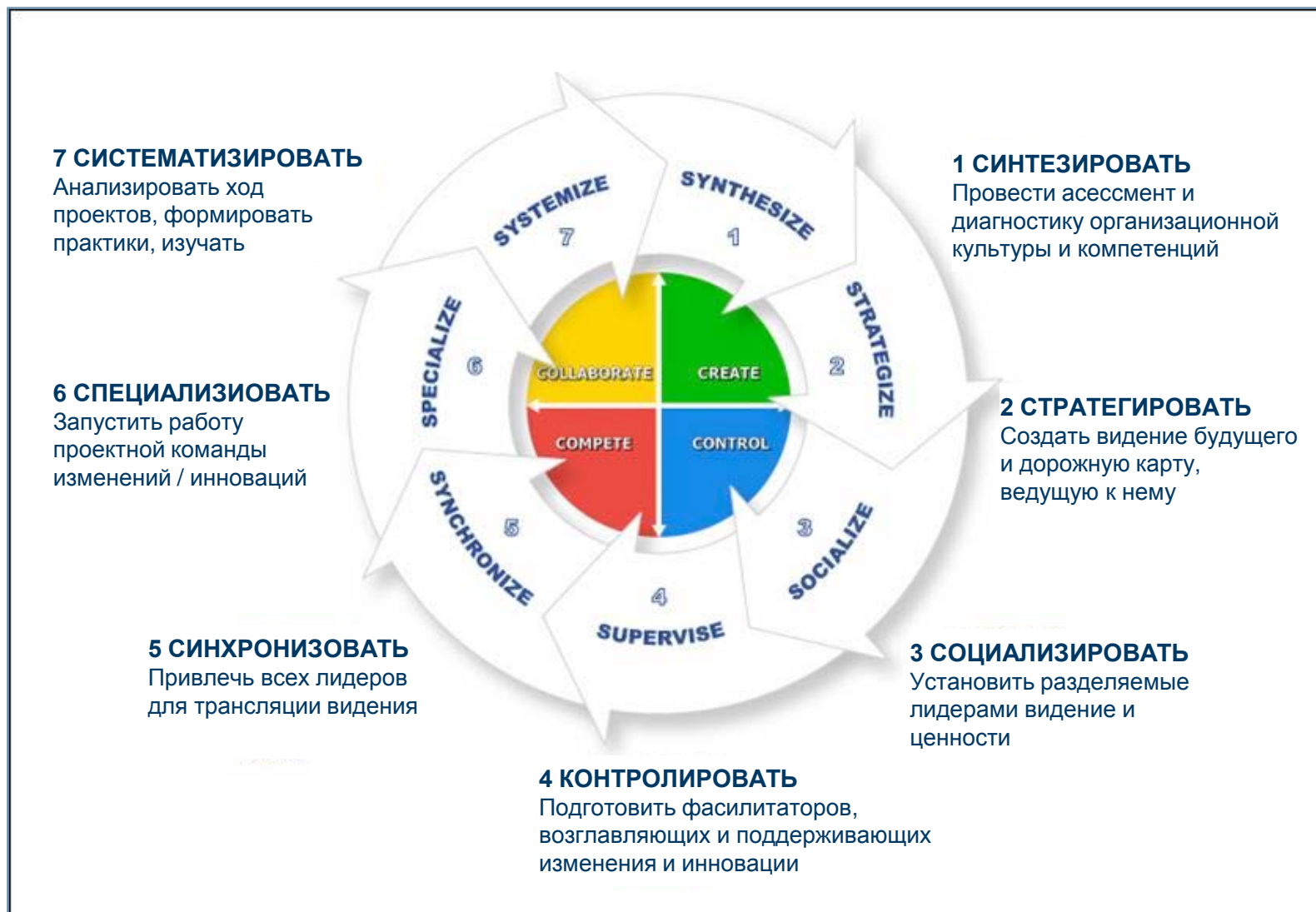
- Руководство
- Набор сотрудников
- Внутренние процессы
- Вознаграждение и общие ценности

Пример: если Вы “желтый”, то ценность для организации Вы будете создавать через участие в обучении других сотрудников

Сотрудничество	Если Вы “желтый”	Если Ваша команда “желтая”	Если Ваш отдел “желтый”	Если Ваша компания “желтая”
то ...	Описание модели поведения, способствующей созданию ценности			
и Вы работаете с “красными”, то ...	Описание областей, где совместная работа будет наиболее плодотворной			
и Вы работаете с “зелеными”, то ...	Описание областей, где совместная работа будет наиболее плодотворной			
и Вы работаете с “синими”, то ...	Описание возможных барьеров и рекомендации по их преодолению			

Модель WHOLONICS

Метод «креативизации» для радикального ускорения инноваций



Оценка инновационной активности

Пять ловушек мониторинга

1. Видим не то, что важно, а то, что умеем измерять	Исторически сложившаяся система отчетности не соответствует изменившимся целям и задачам компании, условиям ведения бизнеса, применяемым технологиям, организационной структуре, требованиям к управленческим и технологическим процессам
2. Видим не то, что нужно, а то, что показывают подчиненные	В условиях отсутствия четкой концепции мониторинга менеджеры среднего звена имеют возможность подавать вверх информацию, представляющую их в выгодном свете, и скрывать негативные стороны деятельности подразделения
3. Видим слишком много, не можем выделить главное	Одни и те же отчеты используются на всех уровнях управления, в результате их содержание оказывается максимально ориентированным на задачи оперативного управления, а топ-менеджер тонет в ненужных ему деталях
4. Видим обобщения, теряем принципиальные детали	Укрупненные и/или усредненные показатели (по объектам, по подразделениям и т.д.) смазывают картину, дают «среднюю температуру по больнице»
5. Видим следствия, не понимаем причин	Отсутствие четких и понятных взаимосвязей между различными показателями не позволяет выявлять и анализировать факторы рисков и механизмы влияния, принимать обоснованные решения по выбору «направлений главного удара»

Два подхода к оценке инновационной активности

Руководство Осло (Oslo Manual) -

- **Руководство по сбору и анализу данных по инновациям** - разработано Организацией экономического сотрудничества и развития (OECD) при участии Статистического бюро европейских сообществ (Eurostat). Три редакции – 1992, 1997 и 2005 гг. Перевод третьей редакции на русский язык – 2006 год по заказу Минобрнауки РФ
- Страны – члены OECD: Австралия, Австрия, Бельгия, Великобритания, Венгрия, Германия, Греция, Дания, Ирландия, Исландия, Испания, Италия, Канада, Республика Корея, Люксембург, Мексика, Нидерланды, Новая Зеландия, Норвегия, Польша, Португалия, Словакия, США, Турция, Финляндия, Франция, Чехия, Швеция, Швейцария и Япония
- Основная задача Руководства – **обеспечить единую базу для оценки и сравнения инновационного процесса в различных фирмах и странах** за счет однозначной трактовки критических аспектов инноваций

Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard, BSC) -

- **Методология BSC** разработана Робертом Капланом и Дэйвидом Нортон в середине 1990-х гг. В 2003 году в одной из своих книг они рассмотрели возможность применения этой методологии для управления инновациями в компании.
- Основная идея – **стратегический подход к управлению инновациями, основанный на постановке целей инновационной деятельности и контроле их достижения с использованием показателей, связанных причинно-следственными связями.**

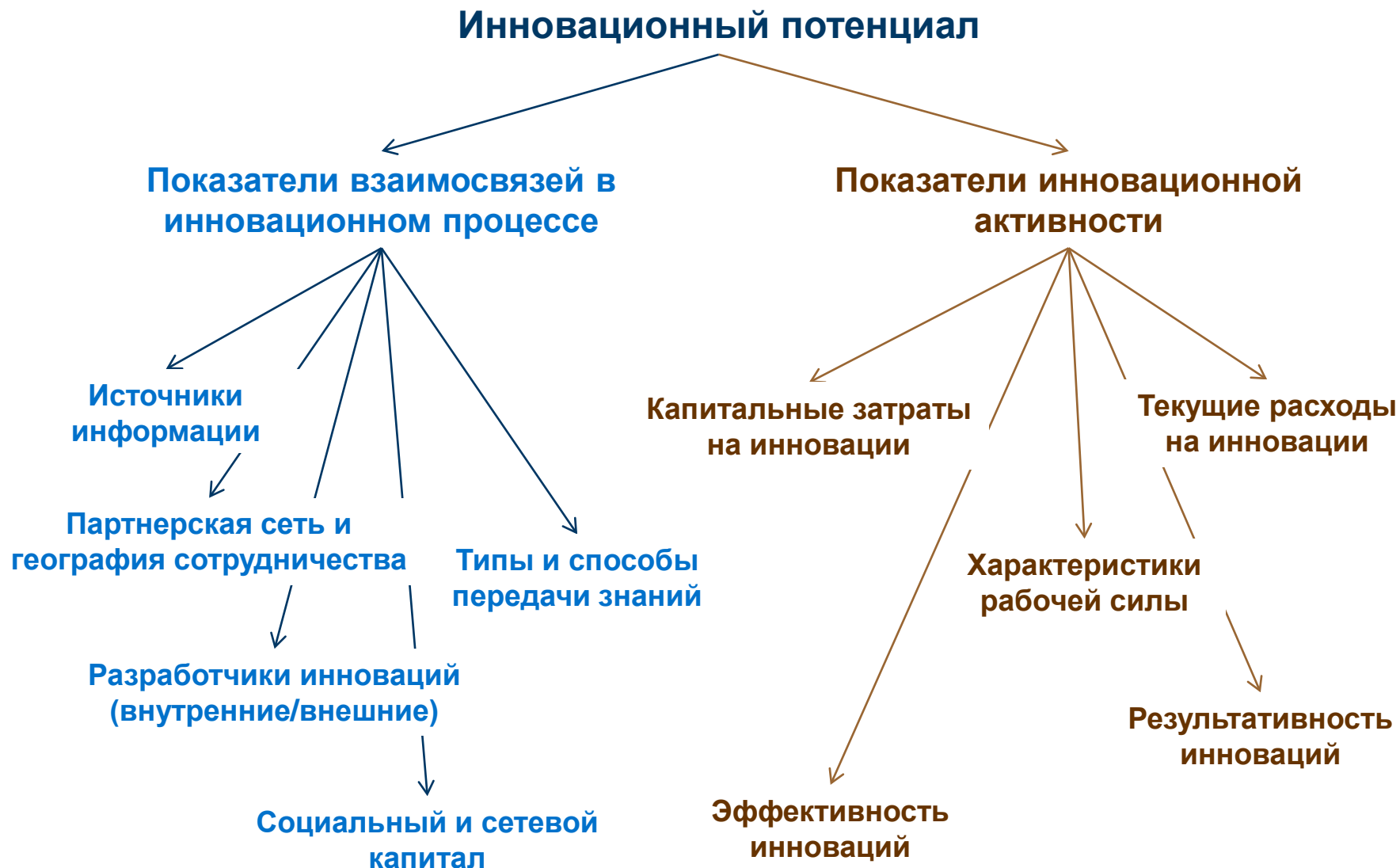
Руководство Осло

Что измеримо? Что измерять?



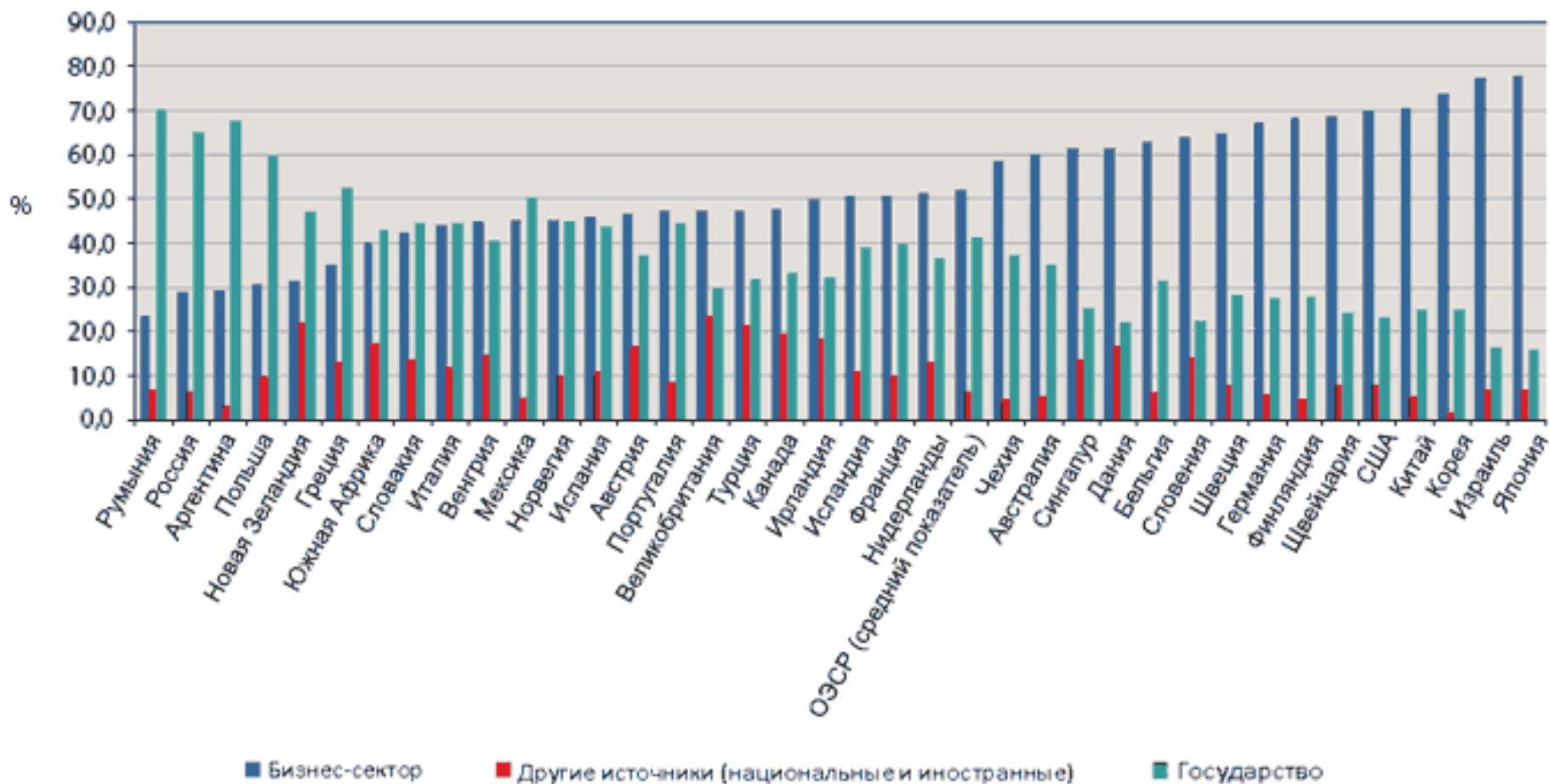
Руководство Осло

Система показателей, как база для сравнения



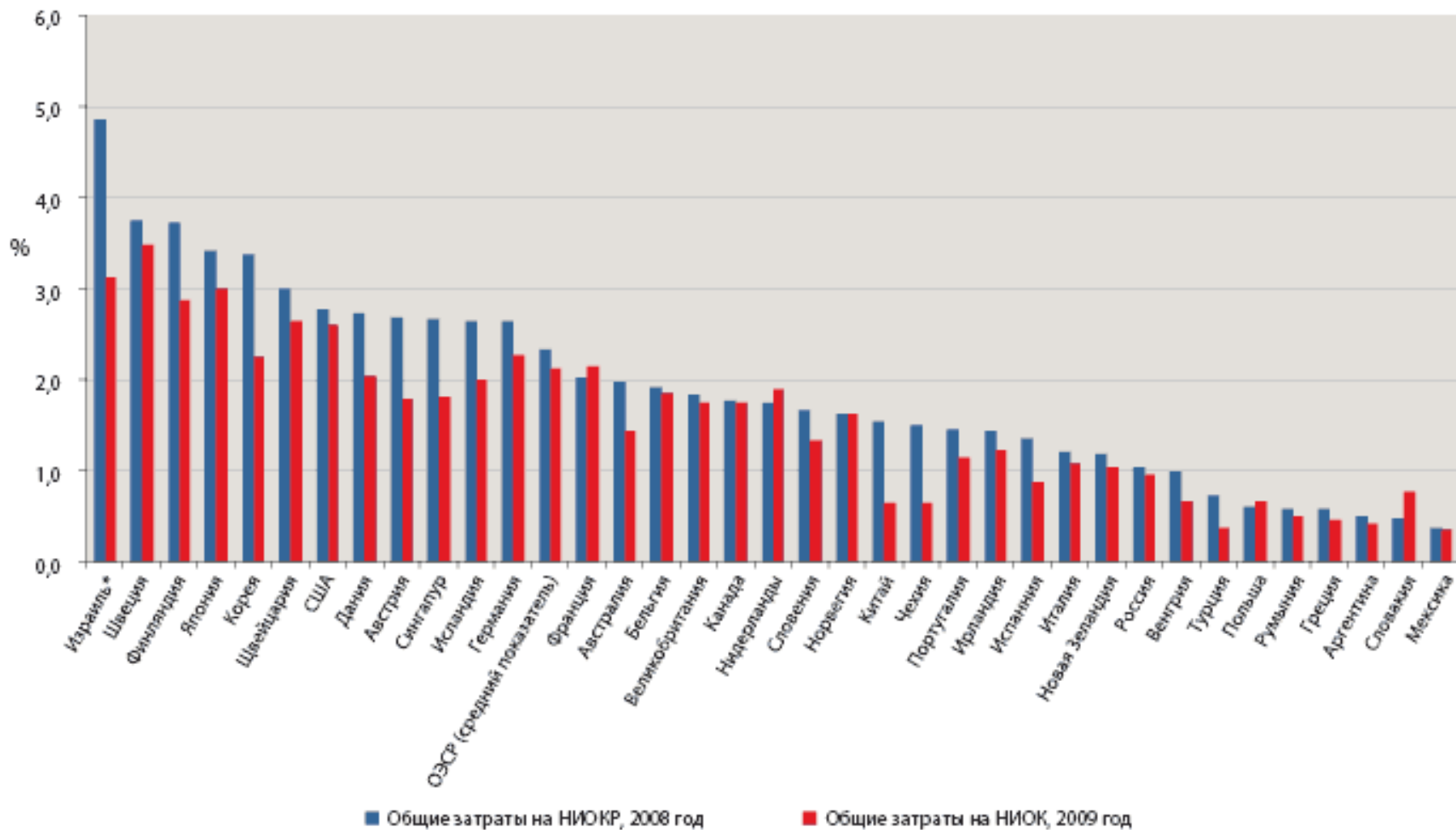
Инновационная активность бизнеса в России

Источники финансирования НИОКР, % от общих затрат на НИОКР



Инновационная активность бизнеса в России

Масштабы затрат на НИОКР, % от ВВП



Инновационная активность бизнеса в России

Инновационный профиль России



Инновационная активность бизнеса в России

Инновационный профиль России

Крупный бизнес в России относится к одним из самых вялых, незаинтересованных участников инновационных процессов:

- Совокупный объем затрат российского корпоративного сектора на НИОКР более чем в 2 раза меньше, чем у крупнейшей в Европе по расходам на исследования и разработки корпорации Volkswagen
- 80% крупнейших компаний России не готовы подробно представлять результаты своей инновационной деятельности
- Анализ проектов, которые российские компании расценивают как инновационные, показывает, что приоритетом инновационной деятельности крупного российского бизнеса остаются так называемые улучшающие или догоняющие инновации
- Значительная часть проектов, которые позиционируются компаниями как «инновационные», – это инновации «российского масштаба», которые в действительности являются лишь внедрениями давно используемых в развитых странах технологических решений

Сбалансированная система показателей

Стратегическая карта управления инновациями

Цели	Долгосрочная стоимость для акционеров			
Финансы	Рентабельность инвестиций в разработку и развитие новых продуктов	Рост доходов от существующих и новых клиентов		Прозрачность затрат на протяжении всего жизненного цикла продукта
Клиенты	Качественные отличия от конкурирующих продуктов	Первые на рынке с новыми продуктами		Новые применения базовых продуктов
Процессы	Понимание потребностей рынка в новых продуктах	Оптимальный портфель разработок	Эффективная разработка и развитие продуктов	Эффективное продвижение новых продуктов на рынок
Обучение и развитие	Человеческий капитал	Информационный капитал	Организационный капитал	Корпоративная культура

Сбалансированная система показателей

Перспектива финансов

Цели	Долгосрочная стоимость для акционеров			
Финансы	Рентабельность инвестиций в разработку и развитие новых продуктов 1. Рентабельность расходов на развитие технологий 2. Точность прогнозов по срокам безубыточности продуктов 3. Доходы от роялти и лицензирования патентов	Рост доходов от существующих и новых клиентов 4. Доходы от новых продуктов 5. Прибыль от новых продуктов 6. Рост продаж существующим клиентам	Прозрачность затрат на протяжении всего жизненного цикла продукта 7. Издержки на содержание оборудования (как % от общих издержек производства) 8. Издержки на утилизацию (как % от общих издержек производства)	
Клиенты	Качественные отличия от конкурирующих продуктов	Первые на рынке с новыми продуктами	Новые применения базовых продуктов	
Процессы	Понимание потребностей рынка в новых продуктах	Оптимальный портфель разработок	Эффективная разработка и развитие продуктов	Эффективное продвижение новых продуктов на рынок
Обучение и развитие	Человеческий капитал	Информационный капитал	Организационный капитал	Корпоративная культура

Сбалансированная система показателей

Перспектива клиентов

Цели	Долгосрочная стоимость для акционеров			
Финансы	Рентабельность инвестиций в разработку и развитие новых продуктов	Рост доходов от существующих и новых клиентов		Прозрачность затрат на протяжении всего жизненного цикла продукта
Клиенты	<p>Качественные отличия от конкурирующих продуктов</p> <p>9. Специфические функциональные характеристики продукта в сравнении с конкурентами (габариты, энергоёмкость, срок службы, удобство в использовании и т.д.)</p>	<p>Первые на рынке с новыми продуктами</p> <p>10. Сроки выхода на рынок в сравнении с конкурентами</p> <p>11. Количество новых продуктов, выведенных на рынок раньше аналогов конкурентов</p> <p>12. Доля запусков новых продуктов в запланированные сроки</p>		<p>Новые применения базовых продуктов</p> <p>13. Доходы от новых рынков и сегментов рынков по базовым продуктам</p> <p>14. Количество новых областей применения базовых продуктов</p>
Процессы	Понимание потребностей рынка в новых продуктах	Оптимальный портфель разработок	Эффективная разработка и развитие продуктов	Эффективное продвижение новых продуктов на рынок
Обучение и развитие	Человеческий капитал	Информационный капитал	Организационный капитал	Корпоративная культура

Сбалансированная система показателей

Перспектива процессов

Цели	Долгосрочная стоимость для акционеров			
Финансы	Рентабельность инвестиций в разработку и развитие новых продуктов	Рост доходов от существующих и новых клиентов	Прозрачность затрат на протяжении всего жизненного цикла продукта	
Клиенты	Качественные отличия от конкурирующих продуктов	Первые на рынке с новыми продуктам	Новые применения базовых продуктов	
Процессы	<p>Понимание потребностей рынка в новых продуктах</p> <p>15. Доля проектов, основанных на идеях, полученных от клиентов</p> <p>16. Количество новых концепций, представленных к разработке</p> <p>17. Количество новых услуг, имеющих добавленную ценность</p>	<p>Оптимальный портфель разработок</p> <p>18. Технологический рейтинг разработок</p> <p>19. Ценность портфеля разработок</p> <p>20. Доля научных исследований, приведших к созданию кардинально новых разработок</p> <p>21. Количество лицензированных продуктов</p> <p>22. Количество совместных проектов</p>	<p>Эффективная разработка и развитие продуктов</p> <p>23. Своевременность прохождения контрольных точек</p> <p>24. Число концепций, подвергшихся пересмотру в ходе разработки</p> <p>25. Доля «замороженных» проектов</p>	<p>Эффективное продвижение новых продуктов на рынок</p> <p>26. Время от старта разработки до выхода производства на полную мощность</p> <p>27. Количество жалоб на новый продукт</p> <p>28. Производственные затраты</p> <p>29. Количество отказов из-за отсутствия нового продукта</p>
Обучение и развитие	Человеческий капитал	Информационный капитал	Организационный капитал	Корпоративная культура

Сбалансированная система показателей

Перспектива обучения и развития

Цели	Долгосрочная стоимость для акционеров			
Финансы	Рентабельность инвестиций в разработку и развитие новых продуктов	Рост доходов от существующих и новых клиентов	Прозрачность затрат на протяжении всего жизненного цикла продукта	
Клиенты	Качественные отличия от конкурирующих продуктов	Первые на рынке с новыми продуктами	Новые применения базовых продуктов	
Процессы	Понимание потребностей рынка в новых продуктах	Оптимальный портфель разработок	Эффективная разработка и развитие продуктов	Эффективное продвижение новых продуктов на рынок
Обучение и развитие	Человеческий капитал	Информационный капитал	Организационный капитал	Корпоративная культура
	30. Наличие стратегических компетенций у сотрудников на ключевых позициях R&D	31. Доля формализованных знаний 32. Процент сотрудников R&D, имеющих навыки использования и доступ к информационным ресурсам	33. Процент сотрудников R&D, успешно работающих в командах 34. Процент сотрудников R&D, способных эффективно руководить проектами	35. Количество предложений по инновациям и изменениям 36. Количество идей, полученных из внешних источников