

*Л. Н. Аникина, Т. А. Кочеткова\**

## НОВЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ИННОВАЦИЯМИ

«Результативные инновации» – инновационные продукты и услуги, ориентированные на цель их использования. Определив то, какую работу потребители стремятся выполнить и каких результатов хотят достичь с помощью нового товара или услуги, компании могут систематически и предсказуемо создавать инновации, предоставляющие ценность для потребителя.

Несмотря на то, что за последние двадцать лет менеджмент вооружился новыми системами ведения бизнеса, инновации все еще подвергаются риску неопределенности и случайности. Руководителям приходится изначально учитывать то, что половина их инновационных идей потерпят поражение, и инвестировать в несколько проектов с таким расчетом, что успешные идеи компенсируют неудачи. Такой подход приводит к миллиардным потерям в виде упущенных возможностей. Если бы компании развивали только заведомо востребованные на рынке продукты, ресурсы направлялись бы в нужное русло. И это не фантазии, а реальность, осуществить которую можно, приняв новый подход в управлении инновациями.

Инновация нового рынка возникает, когда компания обнаруживает сферу, в которой потенциальные потребители вынуждены выполнять некую работу самостоятельно, поскольку на рынке не представлены необходимый товар или услуга. В результате эта компания создает новый рынок. Операционная инновация имеет место, если компания обнаружила причины снижения эффективности своей деятельности и направила усилия на исправление ситуации. Операционные инновации часто требуют от компаний пересмотра цепи создания ценности и перестройки их с целью уменьшения расходов и трат. Прорывные инновации – результат использования компанией новой технологии для разрушения преобладающей бизнес-модели на рынке со свободными нишами. В случае с прорывными инновациями под уже существующую технологию компания ищет потребителей и возможности. Прорывные инновации намного сложнее систематизировать из-за отсутствия гарантии, что технология сможет заполнить некую нишу на рынке, кроме того, ее поиск может быть очень продолжительным и дорогостоящим.

Не всегда легко сделать оптимальный выбор инновации. Несмотря на то, что большинство компаний останавливаются на инновационном продукте или услуге, такие компании, как Dell, Wall-Mart, Toyota, стали лидерами в своих отраслях именно благодаря операционным инновациям. С другой стороны, Apple часто использует инновации нового рынка, а такие компании, как E\*Trade и Southwest Airlines, преуспели в прорывных инновациях.

При разработке инновационной стратегии компании следует, во-первых, определить, к какому типу инноваций будет относиться продукт/услуга. Во-вторых, важно определить, на выполнение какой работы потребителя необходимо направить свои усилия, а также будет ли это уже существующий потребитель либо новый. В-третьих, компании необходимо определить, где в цепи создания ценности сконцентрировать свое внимание.

Важным этапом является сбор информации о потребителях. Идея слушать «голоса потребителей» была маркетинговой мантрой на протяжении более чем двадцати лет, но пришло время, когда дословное понимание потребителей завело инновационный процесс в тупик, так как покупатели не знают, какие решения являются наилучшими. Определить это – работа профессионалов. Данные, получаемые от потребителей (к примеру, такие высказывания, как «прост в использовании», «надежный», «мощный», «более дешевый»), не несут полезной для дизайнеров и инженеров информации. Стандартизируя сбор и обработку информации, компании могут превратить инновации из неструктурированного и случайного процесса, ориентированного на потребителя, в дисциплину, основанную на четких категориях и правилах. Недостаточно просто собирать информацию о запросах

---

\* Работа выполнена под руководством канд. экон. наук, доц. Г.Г. Серебренникова.

потребителей. Необходимо точно знать, какой тип информации следует получить, и использовать для более точной модели инновации.

На этапе определения возможностей происходит определение приоритетов в данных, полученных от потребителя с целью определения возможностей для роста и инноваций. Важные и недостижимые функции товара называются неудовлетворенными и являются базой для улучшения товара, в то время как несущественные и достаточно хорошо представленные на рынке функции мы называем избыточными. Они предоставляют хорошие возможности для уменьшения цены. Понимание этого очень важно для успеха в инновациях всех типов.

Значительную роль в новом подходе в управлении инновациями играет сегментирование рынка. Большинство компаний не сегментируют рынок так, чтобы обеспечить оптимальные условия для успешных инноваций. В идеале они должны сегментировать рынок так, чтобы охватить группы потребителей с неудовлетворенными потребностями. На протяжении многих лет наиболее распространенной была сегментация потребителей по потребностям, типу продукта, цене, возрасту, склонности к риску и другим критериям. Такая практика может быть удобной и эффективной для компании в продвижении товара, но она губительна в отношении инновационных процессов. Могут ли потребители разных возрастных категорий или рода занятий иметь общий набор неудовлетворенных потребностей? Конечно, да. Компании, способные определить эти сегменты, могут найти новые ресурсы для инноваций, новые рынки для прорывных технологий и даже новые возможности на зрелых рынках. Сегментация, ориентированная на результат, использует в своей основе цели, которых хотят достичь потребители с помощью товара/услуги.

Задачей компании также является поиск возможностей для роста. Эффективная стратегия повышает функциональность и качество продукта/услуги (но не обязательно стоимость) в сфере неудовлетворенного спроса, а также уменьшает стоимость товара/услуги в перенасыщенных сегментах рынка. Товар или услуга должны быть функциональными настолько, насколько этого требуют потребители, поскольку покупатели не хотят платить за функции, которые им не нужны. Определение возможностей, на которые компании необходимо направить свои усилия, определяет ее дальнейшие действия. При этом компании не стоит опасаться неудач, причиной которых будет неправильное распределение ресурсов.

Для использования возможностей компания должна либо подумать о новом прорывном продукте, который реализуют неудовлетворенные цели потребителей, либо приобрести технологию (через поглощение или лицензирование), которая позволит добиться этого. Компаниям не нужны сотни идей, необходимы только несколько четко направленных на достижение недостижимых целей потребителей. Следуя стратегии результативных инноваций, можно избежать распространенных ошибок в процессе оценки идей, потому что объективная команда профессионалов (а не потребителей) оценивает идеи по тому, насколько они способны реализовать все недостижимые цели потребителей в использовании товара. Когда компании правильно проводят процесс оценки идей, они способны определить, на какие идеи стоит направлять свои усилия, а на какие – нет.

Подготовка производства – это заключительный и дорогостоящий этап инновационного процесса. Под подготовкой производства понимают совокупность научно-исследовательских, конструкторских, технологических, производственных, организационно-плановых работ и расчетов, необходимых для освоения новой и совершенствования выпускаемой предприятием продукции. Выпуск новой продукции требует изготовления большого количества инструментов, приспособлений, штампов и другой технологической оснастки, приобретения или изготовления недостающего оборудования, создания опытного образца, его испытание и многих других работ, предшествующих запуску продукции в серийное производство.

В серийном производстве также следует реализовывать новые формы организации производственных процессов. Например, рабочие ячейки (небольшие производственные участки, предназначенные для сборки изделий по индивидуальному заказу) и рабочие посты, цель которых заключается в том, чтобы сделать труд рабочих более насыщенным, творческим и не таким монотонным и унылым как на конвейере. На рабочих постах изделия передаются «из рук в руки», а не с помощью транспортера как на конвейере. На конвейерах все операции предельно простые, на рабочих же постах элементарные операции объединяются в комплексные. Норма времени на выполнение комплекса операции может быть несколько часов. И выполняют этот комплекс операций несколько человек, входящих в бригаду. Время выполнения комплекса операции, закрепленной за рабочим постом либо равно, либо кратное такту. И в итоге, рабочий пост – это небольшой производственный участок, входящий в большую поточную линию.

Процесс освоения новой продукции требует непрерывной информационной поддержки на всех этапах жизненного цикла продукта. Современные информационные технологии позволяют заменить килограммы технической документации дисками и дискетами, а также объединить единым информационным пространством различных участников инновационного процесса: заказчика, поставщиков, подрядчиков, проектировщиков, а также каналы сбыта новой продукции. Создаются многопрофильные коллективы, работающие по единому плану разработки проектно-конструкторской документации, производства новой продукции и ее поддержки на фазе эксплуатации. Предприятие не применяющее профессионально ориентированные программные продукты в области подготовки производства новых изделий не может считаться конкурентоспособным.

Результативная парадигма закладывает основу для всех упомянутых улучшений, делая инновации точной и предсказуемой дисциплиной.

*Институт «Экономика и управление производствами»*