



Тен3 Бизнес е-Коуч – ведущий в мире источник
вдохновения, инноваций и безграничного роста!

Мы изобрели Бизнес е-Коучинг в 2001г. Сегодня у нас клиенты в 100+ странах!



Управление инновациями: стратегический подход

Гибкие корпоративные стратегии в условиях современной
быстроменяющейся экономики, движимой инновациями



Вадим Котельников

<http://www.cecsi.ru/vk.html>

Автор и основатель

Ten³ Business e-Coach, www.1000ventures.com

Центр предпринимательского творчества и системных инноваций, www.cecsi.ru

2007

Демо-версия

20 слайдов без аннотаций

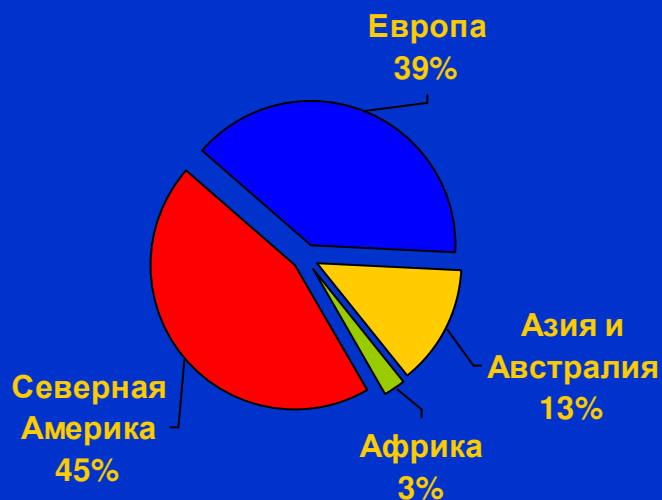


Стратегическое управление инновациями

Англоязычная версия этого ТенЗ мини-курса продается с января 2005

Покупатели в 40+ странах: Австралия, Австрия, Англия, Германия, Голландия, Индия, Индонезия, Испания, Италия, Канада, Китай, Маврикий, Малайзия, Норвегия, Россия, Санта Лючия, Саудовская Аравия, Сингапур, США, Тайвань, Таиланд, Турция, Финляндия, Франция, Швейцария и др.

Покупатели по регионам



Сегменты покупателей



Среди покупателей Bayer, British Petroleum (BP), Deloitte Touche Tohmatsu, Intel, Microsoft, Saudi Telecom, Telecom Malaysia, Shell и др.

Управление инновациями

Стратегический подход

Вместо предисловия

☺ Как не допустить заразу инноваций в твою организацию

10 шуточных принципов,
позволяющих распознать и удалить препятствия
с пути инноваций

Как не допустить заразу инноваций в твою организацию 😊 10 гарантированных способов

1	Будь менеджером, а не лидером!	Не раскрывай подчиненным корпоративных видения, миссии, целей и ценностей, даже если они есть. Приложи все усилия к тому, чтобы все поняли, что главное – не делать правильные вещи, а делать вещи правильно, и наказывай за непослушание.
2	Держи важную информацию при себе	Информация – сила. Раскрыв ее другим, даже если она им необходима для создания чего-то нового, можно подорвать свои руководящие позиции.
3	Возведи стену между отделами	Каждый отдел – технологический, производственный, финансовый, маркетинговый – должен заниматься решением своих узких задач и не пытаться создавать что-то новое совместно с другими. Это только отвлекает людей от работы.
4	Не допускай обмена идеями	Каждый должен исполнять свою функцию с прилежанием. Обмен идеями может привести к рождению новых идей, которые заставят людей сомневаться в эффективности выполняемых ими функциональных обязанностей.
5	Не позволяй подвергать сомнению статус-кво	Вы так работали всегда, и подвергать сомнению эффективность устоявшихся методов может только тот, кто не желает работать. Кроме того, новое может разрушить старые связи, а важнее их ничего быть не может.

Как не допустить заразу инноваций в твою организацию 😊 10 гарантированных способов

6	Требуй подробных письменных отчетов	Правое креативное полушарие мозга не может работать одновременно с левым аналитическим. Завали потенциальных инноваторов ежеквартальной рутинной аналитической отчетностью, чтобы их правое полушарие никогда не смогло включиться и настроиться на творческую работу.
7	Требуй мгновенной прибыли	Не допускай экспериментирования и проведения любых работ, если они не могут гарантировать результата. Если инвестиция не дает мгновенной многократной отдачи, значит, проект надо закрыть. (А еще лучше вообще его не начинать!)
8	Будь нетерпим к неудачам	Высказывания типа «Успех приходит после 99 неудач» и «Неудачи – это ступеньки к успеху» должны быть объявлены еретическими. Никто не должен иметь права на ошибку! И все должны об этом знать.
9	Создавай иллюзию всезнания	Поощряй тех людей, кто на советы со стороны, особенно по поводу того, как создать внутрифирменную инновационную систему, отвечают: «Да мы всё это знаем».
10	Не создавай системы управления инновациями	Или, если тебе это нужно по политическим соображениям, создай ее, но не целиком. Достаточно одного отсутствующего или тормозящего звена в инновационной цепочке превращения идеи в продукт, чтобы сделать всю цепочку бесполезной.



Управление инновациями

Стратегический подход

Интерактивное оглавление

- 1. Переход от линейных инноваций к системным**
- 2. Эволюционные и радикальные инновации**
- 3. Системные инновации: семь областей**
- 4. Корпоративная инновационная система**
- 5. Управление творчеством, идеями и знаниями**

Демо-версия
20 слайдов без аннотаций

Современный системный подход к бизнесу

Сбалансированная бизнес система

ТВОЕ КОЛЕСО БИЗНЕСА



Несбалансированное колесо
далеко не укатится.


Основная цель бизнеса –
увеличение выгод для его
участников.

Это достигается путем
установления динамического
равновесия между
конкурирующими ценностями.

Чтобы повысить свою
экономическую ценность,
компания должна непрерывно
уравновешивать
удовлетворение покупателя и
борьбу с конкурентами с
внутренними соображениями
роста и получения прибыли.

Управление инновациями

Управление инновациями vs управление операциями

← УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИЯМИ	УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ → 
Создание сегодняшних доходов	Создание завтрашних доходов
Все шаги заранее определены	Шаги неопределенны
Движение вперед в основном линейно	Движение вперед в основном нелинейно
Один путь и один результат	Много путей и много результатов
Лидер – функциональная команда	Лидер – кросс-функциональная команда
Переделывание – это потери	Переделывание – это познание
Ясные, общие для всех цели	Неясные, часто конфликтующие, цели
Путь ясен	Путь туманен
Легко измерить	Трудно измерить
Богатые исторические данные	Скудные исторические данные
Прогнозирование возможно	Прогнозирование почти невозможно
Короткий цикл	Длинный цикл
Много общих факторов	Много специфических факторов
Традиционные игроки и роли	Новые игроки и роли
Лозунг: ДЕЛАТЬ ВЕЩИ ПРАВИЛЬНО	Лозунг: ДЕЛАТЬ ПРАВИЛЬНЫЕ ВЕЩИ



Эволюция инновационного процесса

Переход от линейных к системным инновациям

“**Наука** – это превращение денег в знания.

Инновации – это превращение знаний в деньги.”



	ЛИНЕЙНЫЕ (старые)	СИСТЕМНЫЕ (новые)
Объект	Технологический процесс	Всё колесо бизнеса
Двигатель	Технолог	Кросс-функциональные команды
Лидер	Функциональный эксперт	Системный синергетик
Процесс	Периодический	Непрерывный

Команда-звезда для эпохи системных инноваций

- Русский** – генерирует «дикие» идеи
- Американец** – создает – быстро! – венчурное предприятие
- Японец** – разрабатывает долгосрочную стратегию
- Немец** – организует процесс
- Китаец** – производит продукт
- Кувейтец** – покупает продукт
- Новозеландец** – улаживает межкультурные противоречия



Управление инновациями

Стратегический подход

Интерактивное оглавление

1. Переход от линейных инноваций к системным
2. Эволюционные и радикальные инновации
3. Системные инновации: семь областей
4. Корпоративная инновационная система
5. Управление творчеством, идеями и знаниями

Демо-версия
20 слайдов без аннотаций

Эволюционные и радикальные инновации

Два типа траекторий проектов

Эволюционные инновации: Траектории проектов



- Используют известную технологию
- Низкий уровень неопределенности
- Сосредоточенность на снижении цены или на улучшении отдельных характеристик существующих процессов, товаров или услуг
- Стремление повысить конкурентоспособность компании на данном рынке или в отрасли

Радикальные инновации: Траектории проектов



- Исследуются новые технологии
- Высокий уровень неопределенности
- Концентрация на товарах, услугах или процессах с невиданными ранее свойствами
- Инновации приводят к радикальным переменам, трансформируя существующие или создавая новые рынки и отрасли

Корпоративные стратегии непрерывных инноваций

Достижение радикального роста и повышения производительности

Революция

- Создание радикально новых технологий и товаров
- Создание радикально новых бизнес-моделей



Эволюция +
Революция =
Непрерывный рост

“Совершенствуйся в достигнутом и делай новые радикальные прорывы.”

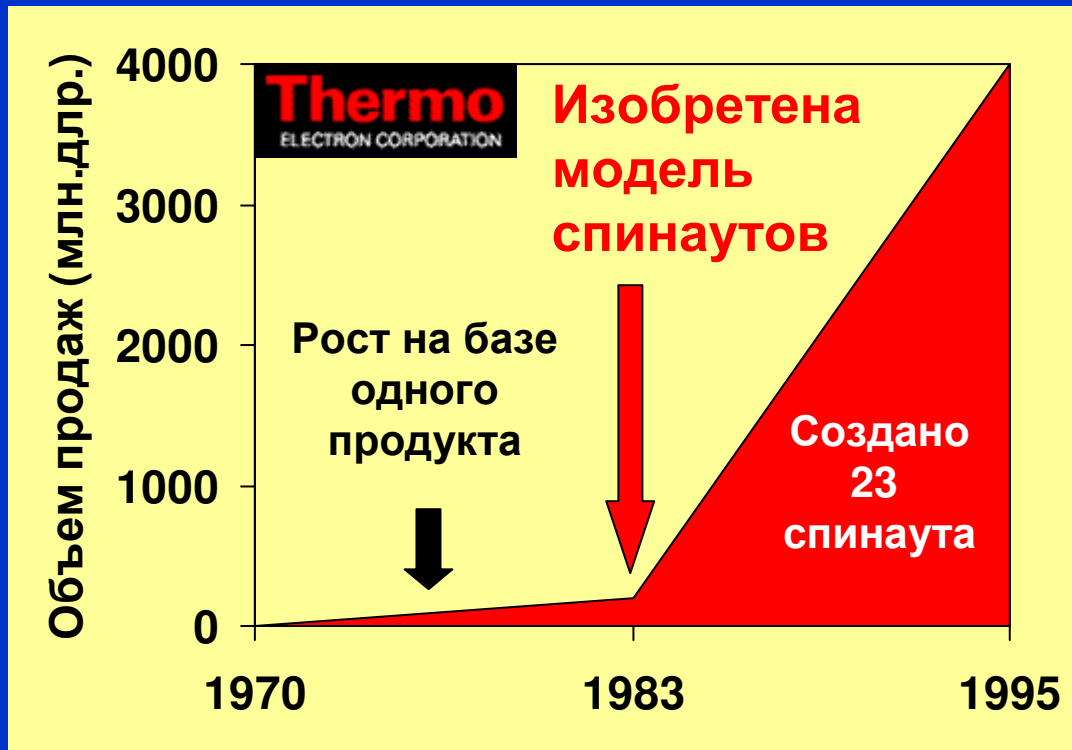
– Джек Уэлш

Эволюция

- Оптимизация процессов
- Повышение качества
- Улучшение товаров и услуг
- Улучшение организации и культуры



Корпоративные венчурные стратегии Спинауты в Thermo Electron Corporation (USA)



Создание фирмы

(1956 г.); главное направление – исследования в области тепловой энергии

Рост на базе одного продукта (до 1983 г.); производство больших печей

Мультитоварный рост на базе спинаутов (с 1983 г.); диверсификация в новые виды продукции за счет коммерциализации внутрифирменных исследований

Сегодняшний ряд продуктов, созданный с помощью спинаутов

Приборы для экологического мониторинга и анализа, биомедицинские товары, оборудование для производства и переработки бумаги, альтернативные энергетические системы, промышленное оборудование и многое другое.



Управление инновациями

Стратегический подход

Интерактивное оглавление

1. Переход от линейных инноваций к системным
2. Эволюционные и радикальные инновации
3. Системные инновации: семь областей
4. Корпоративная инновационная система
5. Управление творчеством, идеями и знаниями

Демо-версия
20 слайдов без аннотаций

Новый системный подход к инновациям

Семь взаимосвязанных областей инноваций





Обновление бизнеса: направления роста

Стратегии управления в зависимости от ситуации

ПРОДУКТИВНОСТЬ ФИРМЫ

– делает вещи правильно

Высокая

Низкая

- Работа НАД бизнесом
- Стратегическое планирование

- **Реинжиниринг**
- **Трансформация**

- **Динамичная стратегия**
- **Развитие бизнеса на основе новых возможностей**

- **Постоянное улучшение производительности**
- **Системное управление процессами**

Низкая **ЭФФЕКТИВНОСТЬ ФИРМЫ** **Высокая**

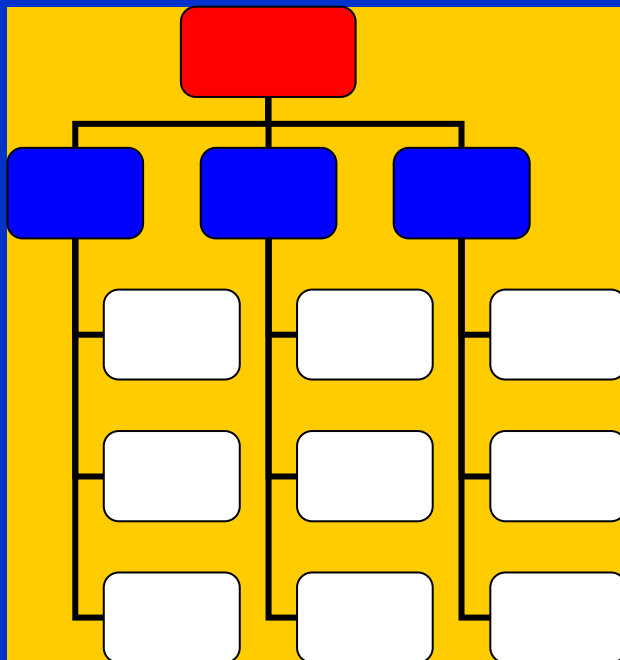
– делает правильные вещи

Инновационное управление процессами

Переход от функциональности к кросс-функциональности

“Традиционный функциональный подход поставил больше преград перед попытками улучшения производительности бизнеса в последние двадцать лет, чем какой-либо иной фактор.” – Эндрю Спаны

Старый функциональный подход

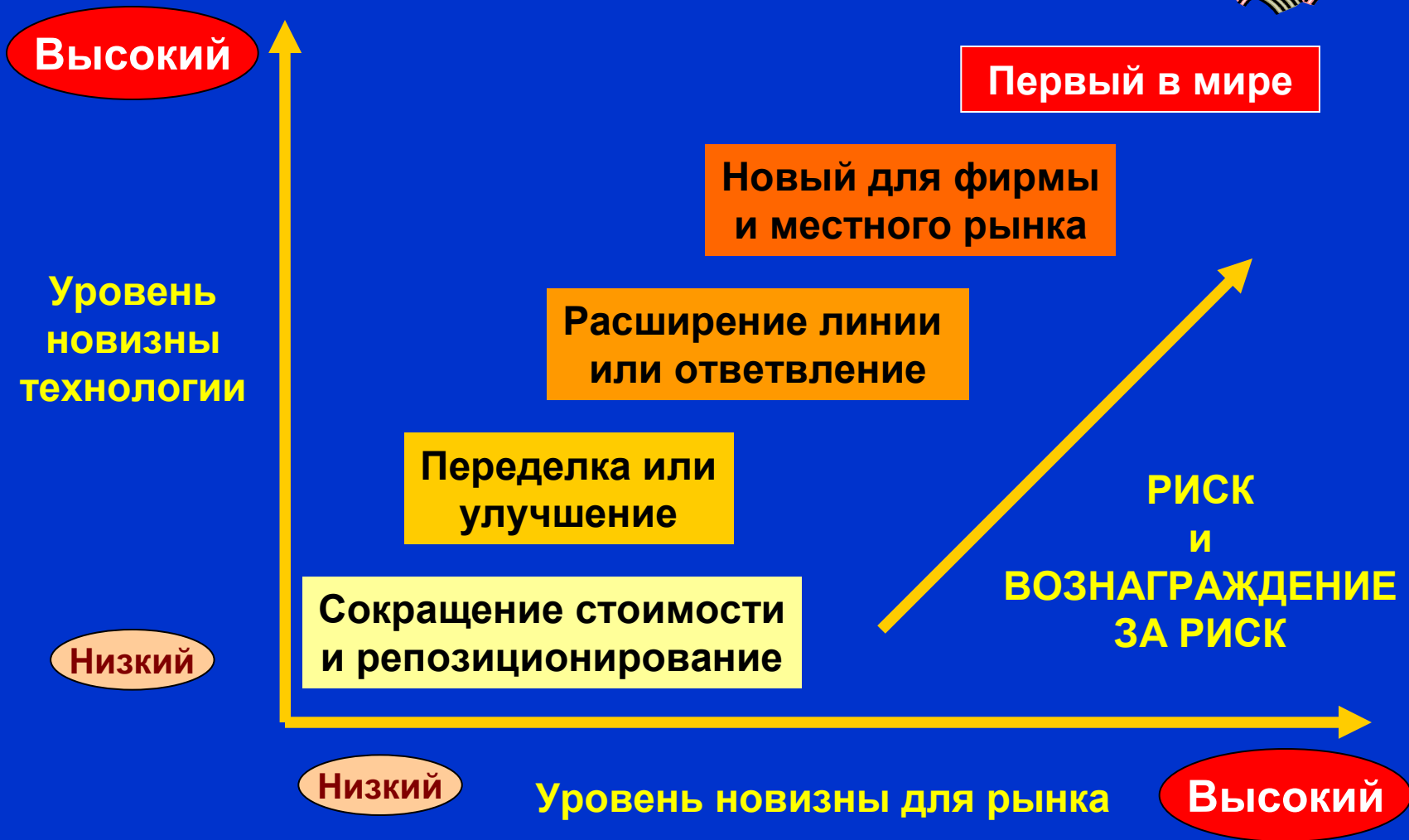
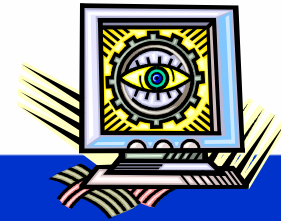


Новый кросс-функциональный подход



Инновационные продукты

Типы новых продуктов



Партнерские отношения с покупателем

Вовлечение покупателей в качестве со-инноваторов





Управление инновациями

Стратегический подход

Интерактивное оглавление

1. **Переход от линейных инноваций к системным**
2. **Эволюционные и радикальные инновации**
3. **Системные инновации: семь областей**
4. **Корпоративная инновационная система**
5. **Управление творчеством, идеями и знаниями**

Демо-версия

20 слайдов без аннотаций

Корпоративная инновационная система и ее ключевые элементы: 5+1



Лидерство и менеджмент

Управление системными инновациями

Разрушь иерархию и надели полномочиями кросс-функциональные команды



■ Функция А ■ Функция Б ■ Функция В
■ Функция Г ■ Функция Д ■ Функция Е

- Определи направление работ
- Найди ключевые взаимосвязи
- Раздели инновационные подзадачи между малыми взаимосвязанными командами с четкими лидерами
- Согласуй с ними цели, график и ответственность
- Распредели ресурсы, но не вмешивайся в работу команд, если они не нарушают обязательств
- Формируй общую картину, связывай как смежные, так и несмежные подзадачи воедино

Инновационный процесс

Гибкая модель

- фазы перекрываются; ни одна концепция не замораживается до тех пор, пока это не становится абсолютно необходимо, чтобы не упустить возможность использовать постоянно возникающие новые технологии
- эффективна в быстро изменяющейся бизнес среде

ТРАДИЦИОННАЯ МОДЕЛЬ

Начало
проекта

Фиксация
концепции

Выход на
рынок

Разработка концепции

Реализация

ГИБКАЯ МОДЕЛЬ

Начало
проекта

Фиксация
концепции

Выход на
рынок

Разработка концепции

Реализация

Система оценки производительности

Оценка прогресса при разработке новых продуктов

Показатели инновационной производительности (измерение производительности)

- **Окупаемость инвестиций в инновации (О2И)**
- **Кумулятивный доход и прибыль от новых продуктов**
- **Доля в доходах** (отношение дохода от новых продуктов к общему доходу фирмы)
- **Доля успешных новых продуктов** (за 3-5 лет)
- **Доля выживших новых продуктов** (за 3-5 лет)

Показатели инновационной программы (измерение эффективности)

- **Акцент в инновационных разработках** (доля радикальных и эволюционных)
- **Состав портфеля инноваций** (новое для всего мира, новое для фирмы, улучшения)
- **Поток рабочих проектов** (продукты и стадии их разработки)
- **Доход от инноваций на одного сотрудника**
- **Быстрота выхода на рынок**



Управление инновациями

Стратегический подход

Интерактивное оглавление

1. Переход от линейных инноваций к системным
2. Эволюционные и радикальные инновации
3. Системные инновации: семь областей
4. Корпоративная инновационная система
5. Управление творчеством, идеями и знаниями

Демо-версия

20 слайдов без аннотаций



Новая интеллектуальная экономика

Переход от индустриального предприятия к интеллектуальному

Индустриальное предприятие	Интеллектуальное предприятие
Корпоративные атрибуты	Корпоративные атрибуты
Крупномасштабное производство	Малые бизнес единицы
Стандартизация работ	Адаптирование работ
Стандартизация рабочей силы	Гибкая рабочая сила
Главная ценность – финансовые ресурсы	Главная ценность – людские ресурсы
Штаб-квартира – это контроллер	Штаб-квартира – это лидер и советник
Иерархическая пирамидальная структура	Гибкая сетевая структура
Сотрудники – это затраты	Сотрудники – это инвестиции
Управление сверху-вниз, интравертное	Разветвленное управление, экстравертное
Ориентация на индивидуальную работу	Ориентация на командную работу
Информация выдается лишь по запросам	Открытая информационная система
Вертикальная система принятия решений	Разветвленная система принятия решений
Упор на стабильность	Упор на перемены
Упор на вертикальное лидерство	Превращение всех сотрудников в лидеров

Управление радикально-инновационными проектами Лидерство путем расслабления и ужесточения

Расслабленно-строгое лидерство чередует:

- создание условий для генерирования идей и свободных исследований *и*
- намеренное затягивание пружин с целью отбора и тестирования отдельных идей для дальнейших инвестирования и разработки

Дивергентное мышление
(Расслабленное лидерство)

Конвергентное мышление
(Строгое лидерство)





Эффективная организация для новой экономики

Три разных уровня управления знаниями

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ
(как документируемыми, так и
недокументируемыми)

**ОБУЧАЮЩАЯСЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ**

Каждый
➤ учится

**ОБУЧАЮЩАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ**

Каждый
➤ учится
➤ обучает других
и учится у них

**ОРГАНИЗАЦИЯ-
КОУЧ**

Каждый

- учится
- обучает других и
учится у них
- является тренером
для других игроков
и игроком для
других тренеров

**ИНДУСТРИАЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ**

РЕЗУЛЬТАТЫ
(Устойчивые рост и создание ценностей)

Управление инновациями

Стратегический подход

1. Переход от линейных инноваций к системным
2. Эволюционные и радикальные инновации
3. Системные инновации: семь областей
4. Корпоративная инновационная система
5. Управление творчеством, идеями и знаниями

СПАСИБО!



Хочешь узнать больше?

Тогда эти ссылки могут оказаться полезными

Книга «Управление инновациями»

http://cecsi.ru/products/vk_books.html#IS

Книгу можно купить в этих магазинах:

<http://education.eksmo.ru/doc.php?link=wheretobuy:rozn>

и в Интернет-магазине **Ozon.ru**

<http://www.ozon.ru/context/detail/id/3271455/?partner=vadimkot>

Бесплатный Тен3 Бизнес е-Коуч

<http://www.cecsi.ru>



Тен3 тренинги

<http://cecsi.ru/training.html>

Тен3 тренинг «Управление инновациями»

http://cecsi.ru/services/ten3_training_innovation_strategies.html