

network enterprise europe



В ПОМОЩ НА ИНОВАЦИОННИЯ МЕНИДЖМЪНТ НА МАЛКИ И СРЕДНИ ПРЕДПРИЯТИЯ

РЪКОВОДСТВО

за експерти от Enterprise Europe Network и техните клиенти

Веселин Илиев

Март, 2016 г.

network
enterprise europe



В ПОМОЩ НА ИНОВАЦИОННИЯ МЕНИДЖМЪНТ НА МАЛКИ И СРЕДНИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Ръководство за експерти от Enterprise Europe Network и техните клиенти

Автор: Веселин Илиев

ISBN 978-954-9636-56-7

© Българска стопанска камара – съюз на българския бизнес, 2016 г.

За контакт: София 1000, ул. Алабин 16-20, тел. 02 932 09 54, факс 02 987 26 04, ierc@bia-bg.com, www.ierc.bia-bg.com, www.bia-bg.com

Настоящият документ се издава с финансовата подкрепа на Европейската комисия. Съдържанието е отговорност на авторите и съставителите. Изразените мнения не представляват официалните такива на Европейската комисия или други органи на ЕС и може да не съвпадат с тях.

Ползвани са материали от проект „Creative Trainer“ Modul „Innovation Management“ и други проекти, финансирани от ЕК, основно по Life Long Learning Programme, както и от тренинги и семинари, провеждани в Българската стопанска камара. Примерите са взети от онлайн медийни публикации. Някои фугури и графики са представяни по време на обучителни събития, основно – тренинги за експерти от Enterprise Europe Network.

Съдържание

Въведение.....	5
1. Движещи сили за иновации.....	6
1.1. Технологичният напредък.....	6
1.2. Промяна на клиентите и нуждите.....	7
1.3. Засилена конкуренция.....	7
1.4. Променящата се бизнес среда.....	8
1.5. В отговор на околната среда – стратегическо намерение.....	8
2. Характеристики на иновациите.....	9
2.1. Измерения на иновациите (видове иновации).....	11
2.2. Измерения на иновации в услугите.....	13
2.3. Степени на иновации (или дълбочина на иновации).....	14
2.4. Иновация и непрекъснато усъвършенстване.....	15
2.5. Фази на иновации.....	16
2.6. Иновациите в цялата организация.....	17
3. Различните видове корпоративни иновации.....	18
4. Управление на иновациите – предизвикателства.....	19
4.1. „Фуния на развитие“.....	20
4.2. Управлението на иновации като „петобой“.....	21
5. Методи за управление на иновации.....	23
5.1. Интегрирано развитие на продукта.....	23
5.2. Иновационни „кръгове“.....	23
6. Описание на процесите.....	23
6.1. Въвеждане.....	23
6.2. Техники за насърчаване на креативността.....	25
7. Организационни фактори.....	26
7.1. Стратегия.....	27
7.2. Анализ на бизнес средата.....	28
7.3. SWOT или TOWS анализ.....	29
7.4. Технологичен портфейл.....	29
7.5. Отворена иновация.....	30
7.6. Корпоративна култура.....	31

7.7.	Човешки ресурси	33
7.8.	Развитие на човешките ресурси в Иновационния мениджмънт	34
7.9.	Стратегии и методи за организационно развитие	34
7.10.	Иновационен мениджър	35
7.11.	Бюджет	36
7.12.	Параметри на бюджетите за R&D	37
7.13.	Аналитичен метод за бюджетиране	38
7.14.	Неаналитични методи за бюджетиране	38
7.15.	Оптимизиране на бюджета на иновациите посредством управление на портфейл	39
8.	Коопериране	39
8.1.	Форми на коопериране	40
8.2.	R&D кооперации	41
8.3.	Клъстери	41
8.4.	Мрежи	42
8.5.	Центрове за върхови постижения	42
Вместо заключение	43

Въведение

Иновационният цикъл описва иновационния процес, като състоящ се от процеси, управление и изпълнение на даден проект. Основните организационни фактори се състоят от стратегия, корпоративна култура, човешки ресурси, бюджет и сфери на сътрудничество. Голяма е ролята на заобикалящата среда, а именно – да насърчава иновациите.

В идеалния случай процесите на иновации протичат във всички сфери от оперативната дейност на предприятията. Важно е тези сфери да се идентифицират и синхронизират. Припознаването на зависимостите им има основно значение при вземане на решения в рамките на една компания по начин, който да насърчава иновациите с крайна цел – печалба за предприемача. Подчертаваме ролята на печалбата, т.е. успешна пазарна реализация, защото това е основна слабост, констатирана в процеса на работа на експерти Enterprise Europe Network (EEN) при предоставяне на консултантски услуги изобщо, но също и в рамките на специфична дейност в подкрепа на иновационния мениджмънт на МСП – Enhancing Innovation Management Capacity (EIMC).

Твърде много компании се фокусират само върху една област на управлението на иновациите – обикновено пораждането и селектирането на идеи, въпреки че има и други аспекти на управлението на иновациите, които също са с голяма важност. Водещите организации прилагат по-широк поглед и обмислят редица други въпроси, включително и възникването на идеи, реализацията им и организационната културата¹ (виж Пример 1). В този смисъл, управлението на иновациите е като състезание по олимпийски петобой: отлично представяне в една дисциплина няма да гарантира златен медал.

Накрая, според нас, *предприемач* е човек, който инвестира ресурси с цел печалба и поема пазарен риск част или цялата инвестиция никога да не се възвръща. Предприемачът притежава комбинация от усет, любопитство, наблюдателност, дързост, знания, социални умения и редица други. За нашите цели, интерес представляват също така и серийните предприемачи: хора, които разработват идея (своя или чужда) до степен *бизнес*, доказващ пазарния им смисъл, продават бизнеса и се захващат със следващото предизвикателство. Тук е съществена разлика с *изобретателя*, който обичайно не достига (сам) до пазара. Изобретателят е извън обхвата на нашите разглеждания.

Ролята на предприемача може да бъде колективен образ, т.е. с или без договорни отношения, няколко или много хора поемат ролята на предприемача в една фирма. Разглежданията по-долу отчитат и тази възможност.

¹ Темата за организационна или фирмена култура ще бъде разгледана накратко в т. 7.6

1. Движещи сили за иновации

Бързо променящата се среда налага да се отделят ресурси за наблюдаването ѝ с цел своевременна реакция. Изследователите идентифицират четири основни фактора, определящи необходимостта от иновации: технологичният напредък, променящи се клиенти, засилената конкуренция и променяща се бизнес среда (Фигура 1).



Фигура 1. Двигатели на иновационния процес

1.1. Технологичният напредък.

Има множество примери на нови технологии, които имат голямо влияние върху бизнеса. Например, RFID технология – радио-идентификационни етикети, които автоматично предават информация за характера и местоположението на предмети, доведе до революция в логистиката. Нанотехнологии все повече се използват в продукти, като "лесни за почистване" повърхности, бои със специфични характеристики или облекла с неподозирани свойства. Новите технологии често създават нови индустрии, граничещи с няколко традиционни индустрии, например в биотехнологиите и креативните индустрии, и са създали значителна заетост през последните десетилетия. В допълнение, постоянно възникват нови приложения на утвърдени технологии. Например – сложни електронни технологии станаха важен аспект в автомобилите. С интензивното навлизане на технологични промени дори мултинационални компании, които използват свои собствени фундаментални изследвания, не могат да вървят в крак с всички промени, като използват само вътрешни ресурси; те изнасят част от процесите си на външни малки фирми, от което все по-често се възползват и български иновативни предприятия. Това е една от движещите сили към отворена иновация (open innovation) – генерирането на идеи и технологии в границите на цялата организация. Организациите са принудени да наблюдават напредъка не само тези на технологиите, които в момента те използват, но и на потенциални заместители. Технологиите са важни за фирми от сферата на услуги или на изследователска и развойна дейност, като те имат все по-голямо влияние върху начина, по който се прави бизнес. Водещи организации за услуги са създали иновационни отдели, които да следят новите технологии и да ги тестват с реални клиенти (виж Пример 1). Например, банките развиват технологии, които ще им позволят да имат персонализирани услуги за специфични сегменти на клиентите. От „FedEx“, водеща компания за куриерски услуги, винаги са твърждали, че е важно да се инвестира в технологии. Това доведе до голяма част от развитието на ръчни четци на баркодове, които дават възможност да се осигури проследяване движението на пратките.

Пример 1

Metro AG инвестира в „магазин на бъдещето“ – създаване на прототип на супермаркет може да помогне на компаниите в сектора на услугите да улеснят своите клиенти да получават услуги и за намаляване на разходите. Например в търговията на дребно, където "smart-tag" технологията RFID оказва голямо влияние. Производителят на чипове Intel и софтуерният гигант SAP са обединили усилията си с един от най-големите търговци на дребно в света – немската компания Metro AG, за да се създаде напълно работещ прототип на супермаркет на бъдещето в малкото градче Райнберг, Германия. Продуктите в супермаркета са белязани с RFID, за да автоматизират съхраняемостта и да направят пазаруването по-лесно за клиентите. Всяка количка за пазаруване има сензорен компютър със скенер. Клиентът избира продукт, а той се сканира. Компютърът показва набор от полезна информация. Това включва детайлна информация за продукта, общата сума, специални оферти, "стандартен" списък за пазаруване на клиента и карта с позицията на клиента в магазина. Най-голямото предимство е, че продуктите в количката не се нуждаят да бъдат разтоварени на касата и това спестява време за клиента. Компютърът на количката автоматично показва общата сума, която трябва да бъде платена и клиентът може просто да плати. Опашките са практически елиминирани. Metro нарече проекта "инициатива за супермаркетите на бъдещето" и чрез широкото използване на технологиите търси големи увеличения на ефективността на веригата за доставки. Основното ограничение е, че интелигентните етикети все още са сравнително скъпи и затова не са рентабилни за всеки отделен елемент във всеки супермаркет, но цената на технологията пада бързо. Прототипът на Metro помага на компанията да се идентифицират реалните предимства и за търговеца на дребно, и за потребителите. Внедряването на концепцията скоро се очаква и на други места в Германия.

1.2. Промяна на клиентите и нуждите

Вторият двигател на иновациите са променящите се характеристики и изисквания на клиентите. Демографските тенденции показват съществени промени на много пазари. Например, застаряващото население в развитите държави ще промени много потребителски пазари. За разлика от другаде, пазарите в Югоизточна Азия до голяма степен са съставени от млади потребители с различни стремежи. Печалбата в много новоиндустриализирани страни ще расте и ще се развиват конкурентни продукти и услуги. „The Whirlpool Corporation“ наскоро стартира проекта „Ideale“ – най-евтината автоматична перална машина в света, която се продава за около 150 щатски долара в страни като Бразилия и Китай. Аналогично, автомобилите „Tata“ променят автомобилния пазар. Промяната при клиентите също означава, че традиционните пазарни сегменти са на изчезване и фирмите ще трябва да съобразят своята продуктова гама с тези промени – производителите на автомобили в САЩ са насочени към петнадесет ключови сегменти в момента, за разлика от само пет в края на 1960. Сравнете това с пазара от времето на Хенри Форд. Едновременно с това има натиск за по-екологосъобразни продукти и услуги.

1.3. Засилена конкуренция

Третият двигател за иновации е нарастващата конкуренция. Логистичните разходи спаднаха рязко, а оттам и сигурните вътрешни пазари са застрашени от чуждестранна конкуренция. Компаниите все по-често са изправени пред конкуренция от източници извън техните индустрии. Пример за това е велосипедната промишленост в Япония, където велосипеди на Nirron заеха значителен дял от пазара. Те предлагат изработени по поръчка, силно персонализирани планински велосипеди с бързо време на доставка. Интересното е, че Nirron е собственост на електронната компанията Panasonic, която се е възползвала от своя експертен опит в областта на логистиката, за да бъде успешна на нов пазар.

1.4. Променящата се бизнес среда

Бизнес средата се променя и винаги е обект на промяна – понякога постепенно, а понякога и радикално. Постепенно пазарите са станали по-отворени благодарение на усилията на търговските обединения като Европейския съюз и Асоциация за свободна търговия в Северна Америка. В допълнение, регламентите, засягащи специфични пазари са приети в много западни страни (например, дерегулирането на транспорта, пощите и телекомуникациите). Пример за нови нормативни актове, които биха могли да променят драстично един пазар, е регулацията в САЩ по храните и лекарствата, която планира по-бързо одобрение на генерични лекарства. Много компании са фокусирани върху намаляване на разходите и постепенно са успели да намалят средствата, необходими за ключови бизнес процеси. Ако продължи акцентът върху повишаването на ефективността обаче, това ще донесе само до намаляваща възвръщаемост и това трябва да бъде заменено с фокус върху увеличаване на приходите и печалбите чрез нови продукти и услуги. Икономическите цикли имат радикално въздействие и финансовата криза от 2008 г. ще окаже влияние върху иновациите за известно време. Спадове карат много компании да намалят инвестициите си в иновации, но печелившите са тези, които са продължили да инвестират. При финансовите услуги, кризата със сигурност ще доведе до по-строг анализ на риска и продуктите с по-висока степен на риск вероятно ще бъдат регулирани.

1.5. В отговор на околната среда – стратегическо намерение

Въпреки че четирите външни сили представят двигателите за иновации, как една организация ще реши да отговори на тях зависи от стратегическото ѝ намерение: целите на ключовите заинтересовани страни, включително висшето ръководство и собствениците. Както наблюдаваме в глава 4, разработването на иновационна стратегия включва сравняване – как се очаква една организация да изпълнява в бъдеще очакванията на заинтересованите страни: всяка разлика посочва потребност от иновация. Управлението на иновациите е многостранно. То включва начин за мотивиране на служителите като изберете ясни мерки за изпълнение и създаване на положителна бизнес култура. То също така включва засилване на изследователски и развойни дейности в производствени фирми или създаването на иновационни групи във фирми от сектора на услугите, създаване на нови продукти, технологии и иновации в процесите (*виж Пример 2*)

Пример 2

Производство и услуги – Инициативи за иновации

Много компании предприемат инициативи за подобряване на тяхната иновационна ефективност. Силните рекламни инициативи на дружеството 3М са станали като икони за управление на иновациите. С продуктово портфолио от над 60 000 продукта къде трябва да започнете, ако искате бързо да увеличите нивата си на иновативност? 3М стартира множество инициативи, за да подкрепя иновациите в своята организация. Крайъгълният камък се поставя, когато процентът от приходите, генерирани от нови продукти, става показател за ефективността на иновациите. Така например, през 1995 г. компанията се опитала и успяла да генерира 30% от приходите си от продуктите, които са на пазара от четири години. През 1997 г. са определени по-строги цели – горната цел, но едновременно с цел 10 на сто от приходите да са от продукти на по-малко от една година. Използването на трудни финансово базирани мерки е само един аспект от инициативите на 3М. Техният подход към стимулиране на творческото начало е легендарен – на служителите е позволено 10 процента от времето си да работят по идеи и проекти, които те самите са разработили.

Johnson & Johnson, компания за продукти в областта на грижи за здравето, е поставила иновациите като една от основните си ценности. С цел последователна подкрепа на иновации в компанията, тя е идентифицирала три начина, по които иновациите подкрепят бизнеса:

коригират визията, засилват бизнес растежа, насърчават непрекъснатото обучение. Редовно фирменото списание дава примери за успешни иновации в рамките на компанията. На иновационния процес се дава толкова внимание, колкото и на новите продукти.

Организациите за услуги все повече се фокусират върху иновациите и чрез използване на нови подходи за подобряване на обслужването на клиентите. Например American Express и Mastercard проучват как новите безконтактни технологии могат да избегнат плащането с кредитни карти чрез четец и по този начин да постигнат ускоряване на процеса на плащане. Други, като HSBC и Bank of America, имат по-широк подход в иновациите. Ръководството на HSBC организира тренинги на персонала относно значението на иновациите и използва работни срещи за генериране на идеи за нови или подобрени услуги за клиентите. Bank of America генерира много идеи за нови услуги и ги тества с реални клиенти в редица клонове. В болниците могат да се прилагат концепции за управление на технологични процеси, които първоначално са били разработени в производствения сектор, като например управление от типа 'in-time management'. Доставчиците на здравни грижи търсят факторите, които влияят върху резултатите на пациентите и установяват, че подобряването на болничната среда води до положително въздействие върху здравето на пациентите. Организационната култура на болниците също е предмет на изследването, така че те да могат да бъдат направени по-отворени към иновациите.

Тези примери показват различни начини, по които организациите се опитват да стимулират иновациите. Като цяло, това показва широк спектър от подходи за стимулиране и управление на иновациите, които могат да се вземат предвид. Основната тема на тази глава бе да представим как може да се управляват иновациите. Но, преди да се обсъди управлението на иновациите, трябва да се установят **характеристиките** на иновациите и **терминологията**.

2. Характеристики на иновациите

Въпреки че необходимостта от повече иновации е широко призната, има различни мнения за това какво означава иновация в бизнес контекст. Много от служителите мислят предимно за иновациите като революционни продукти като Ipad, но това е твърде тесен поглед върху нещата.

Определението за иновация в речника (въвеждане на нещо ново) е ясно, но то не помага на управителите или служителите да разбират естеството на иновациите в достатъчна степен. То се фокусира върху новостта и може да доведе до пренебрегване на факта, че иновациите могат да се основават на изменение на съществуващите идеи. Определението в речника също не успява да даде разяснения на следните въпроси – кои са най-важните видове иновации; как може иновациите да водят до устойчиво конкурентно предимство; какъв е най-ефективният начин за повишаване на иновационния потенциал на една организация. Този раздел е посветен на следното:

- Определение за иновация
- Различните измерения на иновацията
- Различните степени на иновация
- Фазите на иновация
- Функционалните области на иновацията

Разработени са различни определения за иновация и те ще бъдат преразгледани, за да се доразвие ползваната терминология. Мениджърите и служителите могат да имат различни мнения, относно истинската същност на иновациите в своята бизнес среда. Ето защо, когато мненията в една организация се разминават относно представата за характеристики на

иновациите, това би затруднило изпълнението на иновационната стратегия. Австрийският икономист Йозеф Шумпетер (SCHUMPETER, J.A. The Theory of Economic Development, Harvard, 1934, p. 255) още през 30-те години на 20 век разглежда пет различни аспекта на иновациите и неговата дефиниция се счита за изчерпателна:

1. Въвеждането на добър продукт, който е нов за потребителите или с по-високо качество.
2. Методи за производство, които са нови за даден отрасъл на промишлеността. Не е задължително да са нови научни открития и да не са използвани в други промишлени сектори.
3. Отваряне на нови пазари.
4. Използване на нови източници на доставка.
5. Нови форми на конкуренция, която да доведе до преструктурирането на промишлеността или пазара.

Майкъл Портьър (PORTER, M.E. Wettbewerbsstrategie, Frankfurt am Main, 1999) определя иновацията така: "Да е включена като подобряване на технологиите и по-добри методи или начини за правене на различни неща. Тя може да се изразява в промяна на продукти, промяна в процеса, нови подходи към маркетинга, нови форми на разпространение, както и нови концепции за обхвата ... [иновацията] е резултат както от организационната структура, така и от изследователската и развойна дейност". Това определение има много сходни точки с определението на Шумпетер, но показва, че източниците на иновации могат да произхождат от различни звена (организационна култура) в организацията, а не просто от отдела за изследователска и развойна дейност. И двамата – Портьър и Шумпетер, използват думата "ново" в техните определения, но не бива да се забравя, че много търговски иновации не са напълно оригинални и Евърет Роджърс (Everett Rogers 1995, Diffusion of Innovations, стр. 2-3), експерт по това как иновациите се разпространяват чрез пазарите, ни напомня, че иновацията е "една идея, практика или обект, която се *възприема* като нова от индивидуална или друга единица на възприемане". *Възприемането* на 'новото' е важно, а не то да бъде *оригинално* само по себе си.

Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (ОИСР) посочва: "иновацията се състои от всички тези научни, технически, търговски и финансови стъпки, необходими за успешното развитие и предлагане на пазара на нови или усъвършенствани продукти или въвеждане на нов подход за социална услуга. Изследователската и развойна дейност е само една от тези стъпки. С подобно определение Портьър показва, че развойната и изследователска дейност не е единственият елемент на иновациите, но определението на ОИСР доразвива останалите стъпки и посочва, че иновациите са важни и в социалните услуги.

В сектора на услугите терминът иновация може да е бъде объркващ. Полезно определение е: "иновациите в сектора на услугите се състоят от нови услуги и нови начини за производство или предоставяне на услуги, както и значителни промени в сферата на услугите или тяхното производство или доставка". Психолозите разглеждат иновациите като социален процес: "умишленото въвеждане и прилагане в рамките на една роля, група или организация на идеи, процеси, продукти или процедури, нови на съответната единица за приемане, предназначена да донесе *значителна* полза за индивида, групата, организацията или обществото като цяло". Това показва, че появата на новаторски идеи, зависи от културата на една организация.

Сравнявайки различните определения за иновациите, може да се види, че има няколко общи елементи: какво са е променило (промени като продукт или процес); колко са променени (независимо дали тя е напълно нова или само се възприема като такива); източник на промяната (понякога технология); влиянието на промяната (например, неговата социална или търговска стойност); пазарна реализация.

2.1. Измерения на иновациите (видове иновации)

Това е приложимо и за сектора на услугите, но първо ще обсъдим как те се прилагат за производството. Продуктовата иновация е важно и често – първото измерение на иновациите. Въпреки това, възможностите за устойчиво конкурентно предимство може да се пропусне, ако една организация се фокусира единствено върху продуктите иновации (виж Пример 3 и 4). Фирми в производствения сектор също могат да създадат услуги за подпомагане на своите продукти; иновацията, насочена към услугите, е второто измерение. Подобрения могат да бъдат направени в процеса и начина на производство и доставка (обикновено наричани 'процесни иновации'). Компаниите могат също да използват организационни иновации, оптимизиране на процеси, за да улеснят потребителите (например, изпълнение на поръчки). **Накрая, 'бизнес модел иновациите' могат да бъде ключов източник за търговска иновация.**

Пример 3

Gillette – Първи на пазара рискове

Някои мениджъри възприемат иновациите като неразривно свързани със стратегията „първи на пазара“ (first-to-market strategy). Пробивни продукти, като например iPod, са обхванали въображението на много хора, които сега възприемат иновациите като състоящи се от радикално нови продукти. За съжаление, тази гледна точка може да доведе мениджърите да забравят най-големия недостатък: когато си първи на пазара, конкурентите могат да копират вашата иновация, ако не се помисли за начини да бъде защитена. Още по-лошо е, когато конкурентите могат да се учат от недостатъците на първия продукт и "копието" може да бъде по-добро от оригинала. Бръснар на Gillette "Mach 3" е първи по рода си продукт на пазара. Gillette са разработили този авангарден бръснар с неговите характерни три пера, установени в различни точни ъгли и на много висока цена. След това верига супермаркети във Великобритания бързо успява да въведе добро копие на продукта с много по-малко разходи за развойна дейност. Това прави Gillette по-зависими от телевизионната реклама, опитвайки се да защитят продажбите на техния продукт. Когато продуктите са лесни за копиране, конкурентите дори могат да "прескочат" оригиналите, както Wilkinson Sword въвеждат бръснари с четири остриета. Сега на пазара има дори продукти с пет ножчета.

Не е важно да се дефинира иновацията само за академични цели. Насърчаване на ясна представа за същността на иновациите в цялата компания е една от ключовите роли на топ мениджмънта, защото иновации в редица измерения могат да доведат до устойчиво конкурентно предимство. Повечето продукти са относително лесни за копиране и патентите рядко дават достатъчна защита. Например, Canon са доразвили няколко патенти, притежавани от Дружеството Xerox, в разработването на първата им и много успешна фотокопирна машина. Водещите компании знаят, че техните продукти и услуги ще бъдат копирани. За противодействие такива фирми са съсредоточени върху други измерения на иновациите, като например производствените процеси, които гарантират устойчиво конкурентно предимство. Това което наричаме "многоизмерен преглед на иновациите" води фирми към търсене на начини за допълване на продуктите иновации чрез услуга, процес, бизнес процеси и бизнес модел на иновациите.

Пример 4

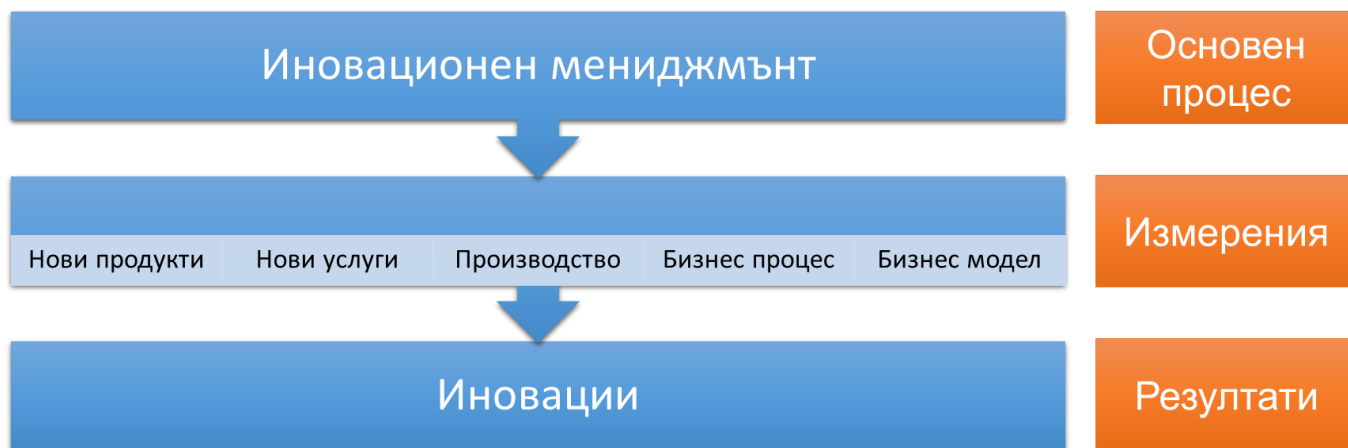
Пакетчета за чай на Tetley – устойчиво конкурентно предимство

Tetley е лидер на световния пазар на торбички за чай и създател на кръглата торбичка за чай. На пръв поглед кръглата торбичката е само частична промяна на традиционната квадратна версия. Въпреки това, чрез изискване за процесна иновация за подпомагане на производството на новия продукт, Tetley натрупва устойчиво конкурентно предимство. Когато компанията е разработила кръглата торбичката, тя е знаела, че с подходящ маркетинг този нов

продукт може да улови значителен пазарен дял. Рекламната се основава на по-добрата напитка чай, която би се получила от торбички, в които чаят може да се движи по-добре. Tetley са знаели, че конкурентите бързо ще се опитват да копират този продукт, така че дружеството решава да не го обсъжда с доставчика си на производствено оборудване. Вместо това, те наемат Cambridge Consultants Ltd да разработи нова производствена линия за кръгли пакетчета чай. Когато новият продукт е въведен, конкуренцията не е могла да получи подобно производствено оборудване бързо и Tetley поддържа преднината си.

Tetley става част от Tata Tea през 2000 г., като образува втората по големина компания за чай в света. Tata Tea е дъщерно дружество на Tata Group – нарастващо конгломерат с добра репутация в Индия за правене на „отговорен“ бизнес. В допълнение към чая, Tata също има интереси към по-широка група от напитки, която включва Eight O’Clock Coffee в САЩ и минерална вода Mount Everest с хималайска минерална вода в Индия.

Андрю Добсън, директор на Global Innovation към Tetley казва: "Иновациите са от решаващо значение. Много е важно да се въвеждат непрекъснато нови и свежи неща на пазара, които носят изненада и наслада, независимо дали това е просто нов бленд или вкус, изцяло нов продукт или нов канал за реализация. Също от жизненоважно значение е да се открояваш от другите и последователно да комуникираш това, което прави марката уникална и по-добра от конкурентите си. Един добър продукт е едно нещо, но в нашата конкурентна среда, е също толкова важно да бъдеш иновативен в предаването на послание към потребителите. Целта на нашите иновационни програми е фирмата да бъде една крачка напред от нашите конкуренти и да развива търговски марки и продукти, които предлагат на потребителите и функционални, и емоционални ползи. Ние сме изградили репутация като пионери в производството на чай - ние първи въвеждаме торбичката, първи променяме пазара чрез въвеждане на кръгли пакетчета чай през 1989 г. и след това на "не-капкови" торбички през 1997 г. Ние винаги търсим нови начини да направим революция в индустрията и отношенията ни с Tata Group ни дават достъп до по-големи ресурси и излагане на различна култура, която е глобална, бързо движеща се и отзивчива към промени."



Фигура 2 Измерения на иновациите (видове иновации) в производствена компания

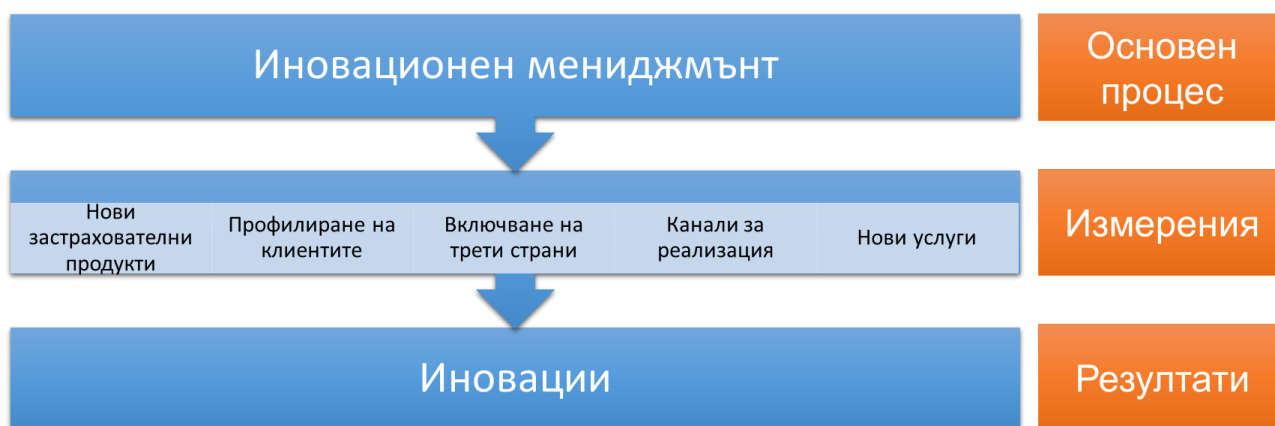
Мениджмънтът трябва да е движеща сила на основните процеси, които стимулират иновациите в рамките на компанията (Фиг. 2). Някои процеси за управление на иновациите могат да бъдат официално определени и документирани, като например разработването на нови продукти. Други ще бъдат по-малко осезаеми като генерирането на идеи или при управлението на фирмената култура. Затова мениджърите са изправени пред истинско предизвикателство в управлението на иновациите. В една съвременна производствена компания, операторите на линията не са просто отговорни за производството на продукти, те също така носят пълна отговорност за постоянно подобряване на производствените процеси.

Висшите мениджъри трябва да виждат себе си като собственици на процеса за управление на иновациите, а не просто като управляващ изходящите нови продукти и услуги. Мениджърите трябва да гледат на иновационните процеси в рамките на техните организации като един от най-големите им активи.

2.2. Измерения на иновации в услугите

Обикновено измеренията на иновациите са различни в сектора на услугите. Например, човешкото измерение може да даде възможности за иновации (виж Пример 5). Една застрахователна компания се опасява, че резултатите от дейността на новите продукти е ниска и решава да разгледа цялостното си представяне на иновациите. Група на старшите служители и продуктови мениджъри участва в работна среща за идентифициране на всички измерения на иновациите, свързани с техните пазари. За стимулиране на екипа да излезе с идеи, дискусиата се основава по аналогия на иновациите в производствените фирми (Фиг. 3). Новите продукти (нов тип застрахователни полици) са важни за конкурентното предимство. Въпреки това, е бил идентифициран набор от други измерения. Това включва профилиране на клиентите за:

- да се идентифицират клиенти за контакт с уникална стойност;
- да се установи близък контакт с трети страни;
- да им помогне да допринесат повече за иновациите (както повечето от застрахователните полици са били сключвани от доставчици);
- използване на различни канали за продажба (включително банки, интернет и брокери);
- създаването на нови услуги – обикновено по-добри начини за запитвания към клиентите, с цел повишаване на лоялността на клиентите. В резултат на семинара, застрахователната компания констатира, че те са имали повече възможности за иновации, отколкото досега. Сега, когато всеки нов продукт е разработен, компанията разглежда всеки от показаните на фигура 5, с цел нови застрахователни продукти, които трудно се копират.



Фигура 3 Измерения на иновациите за застрахователна компания

Пример 5

Les Concierges – Serving Indian Professionals

Пазарният сегмент "cash rich, time poor" се състои от професионалисти с добри доходи, но поради техните професии и семейни ангажименти имат много малко свободно време. Предоставянето на услуги за този сегмент в Индия е позволило на основателя и главен изпълнителен директор на Les Concierges Дипали Сиканд да изгради бизнес от над US\$ 1

милиард с над 350 служители. Компанията е започнала в Бангалор, в центъра на софтуерната индустрия на Индия, но тя вече е активна в половин дузина индийски градове. Идеята зад Les Concierges е проста и разширява идеята за "travel desk", управлявана от туристически фирми за големи работодатели. Бизнес целите на Сиканд включват големи работодатели (а не физическите лица), за да направи живота на служителите им по-лесен, като им помага с организацията на процеси в личен и семеен план. Това означава, че една компания може да помогне на своите служители да се съсредоточат повече върху работата си и Les Concierges е назначила по един или двама от своите служители в 70 фирми, главно в областта на информационните технологии. Компанията 'домакин' осигурява бюро и интернет връзка с Les Concierges. "Помощното бюро" предлага четири категории услуги: търговски, ежедневни задачи, развлекателни и туристически. Компанията 'домакин' плаща хонорар всяка година въз основа на броя на своите служители (компанията вижда възвръщаемост от увеличаване на производителността на служителите) и такса за всяка транзакция, която обикновено се плаща от работника или служителя (който спестява ценно време в натоварения график).

Взаимодействието с клиентите е изключително важно и Сиканд нарича това "върховно докосване". Фирмата е наела най-вече жени, тъй като се смята, че те са по-емпатични за нуждите на клиентите. С такава съпричастност, Les Concierges доставя удоволствие на своите крайни клиенти, като дава оригинални идеи за подаръци за рожден ден и други подобни. Значението на организацията зад кулисите също се признава и Сиканд се е съсредоточил върху високи технологии в процесите, включително софтуер за проследяване на всяка поръчка на клиенти и за координиране на много задачи, които всекидневно преминават към външни доставчици. Идеята зад Les Concierges може да бъде проста, но признава необходимостта и разработване на решение 'high-touch, high-tech' за реални иновации.

Горните дискусии за услуги и производство показват многостранния характер на иновациите. Наскоро български мениджър в промишлена фирма каза: "Ако попитам пет различни служители в нашата компания какво е иновация, ще получа най-малко пет различни отговора".

Много организации не разполагат с общо разбиране на необходимостта от иновации. Не само в случая с България, това се явява отражение на средата.

2.3. Степени на иновации (или дълбочина на иновации)

Иновациите могат да имат фундаментално значение. Пробиви като пеницилин, индивидуално стерео на Walkman, повсеместното Post-IT, Ipad и iPhone са най-честите примери, които хората използват, когато говорят за иновации. Въпреки това е важно да се признае, че има различни степени на иновациите. Може да има пробиви, които обикновено се наричат радикални иновации. Те могат да създадат нови пазари или напълно да промени съществуващите. В допълнение, има постепенни иновации – малки промени в съществуващите продукти, услуги или процеси, които също могат да бъдат от значение.

Въпреки че радикалните иновации често хващат въображението на обществото, пониската степен на иновация е много по-често срещана. Изследване между над 100 фирми показва, че 84% от продуктите иновации са "подобрения" (т.е. частична иновация) и че средно 62% от приходите идват от такива решения. Както може да се очаква, 38% от приходите и 61% от печалбата идват от радикални продуктови иновации.

Степента на иновациите – от минимална промяна, през частична, до радикална е важна концепция. Консултантите Booz Allen and Hamilton www.boozallen.com, 2015, предлагат шест степени на продуктите иновации (Таблица 1). Първата степен е подобряване на съществуващите продукти, за да се осигури подобрена производителност или по-голямо

възприемане на стойност за клиентите. Разработване на нови продукти, които предоставят по-ниска цена е втора степен, последвано от съществуващите продукти, които са насочени към нови пазари. Новите продукти, които допълват установените на дружеството продуктови линии, е четвърта степен. Друга форма на продуктите иновации е създаването на нови продуктови линии. Последната степен се определя като "new-to-the-world" продукти, които създават изцяло нови пазари. Таблица 1 показва, че три категории са свързани с "разработване на стари продукти" и три – с "разработване на нови продукти".

	Степен на продуктова иновация	Продукт
1	Подобрения на съществуващ продукт	Стар
2	Нов продукт, който предлага подобни характеристики при по-ниска цена	Стар
3	Съществуващ продукт, който е насочен към нов пазар	Стар
4	Нов продукт на съществуваща продуктова линия	Нов
5	Разработване на нова продуктова линия	Нов
6	Нови продукти, създаващи нов пазар	Нов

Таблица 1 Степени на продуктова иновация, Booz Allen and Hamilton

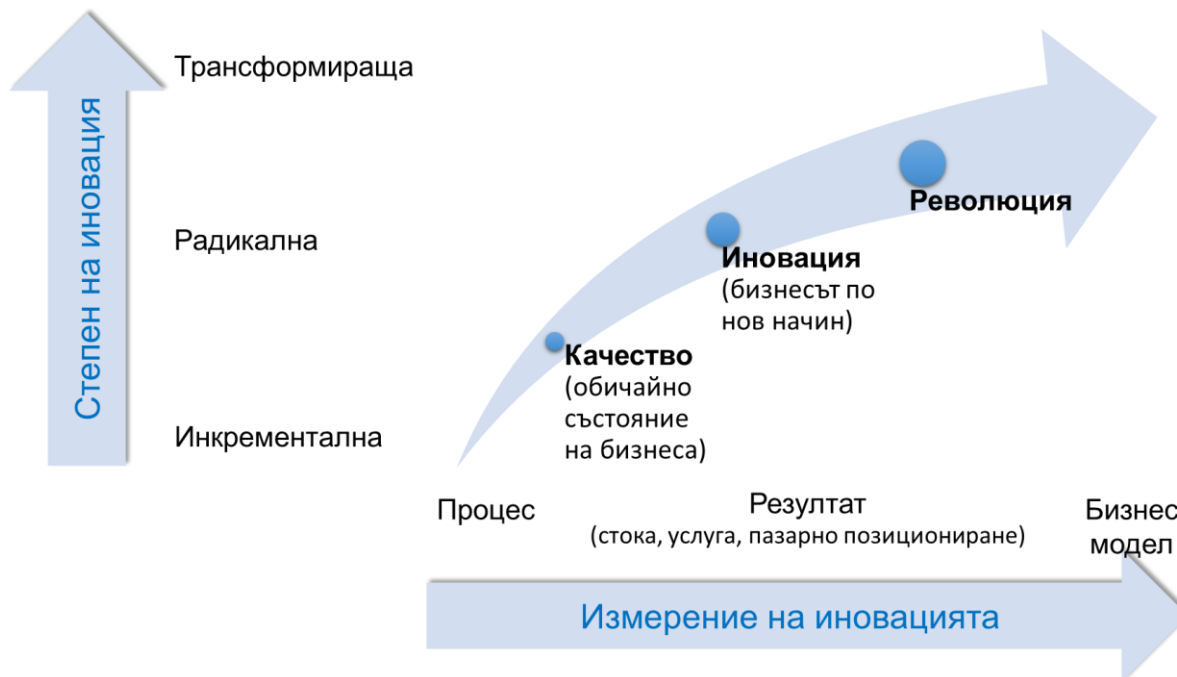
Възприятието за степен на иновациите е малко субективно: някои наблюдатели ще видят едни и същи иновации като радикални, докато други ще ги възприемат като частични. Този дискурс често се чува в академичните среди, но търсенето на недвусмислено определение може би не е много продуктивно, тъй като степента на иновация зависи от контекста.

2.4. Иновация и непрекъснато усъвършенстване

Непрекъснатите частични подобрения в производствения процес или услугите могат да доведат до по-високо качество на продукцията при по-ниска себестойност и могат да доведат с течение на времето до значително повишаване на производителността. Много производители имат и продължават да жънат награди от непрекъснатото усъвършенстване – kaizen на японски. Предизвикателството за мениджмънта е да се комуникира със служителите потенциалния принос на непрекъснато подобряване към цялостните иновации.

Секторът на услугите в момента адаптира непрекъснато усъвършенстване и други техники за подобряване на процесите. Задълбочената част от процеса на предоставяне на услуги е взаимодействието между служителите на дадена компания и клиента. Въпреки че процесът на предоставяне на услуги е тясно зависим от хора, това не означава, че постоянни подобрения не са възможни. Напротив, непрекъснато усъвършенстване е от съществено значение в сектора на услугите, тъй като дори малки подобрения се разпознават от клиентите бързо и могат значително да повишат нивата на удовлетвореност. Фигура 4 обобщава отношението между частичното подобрене и иновациите. Измеренията на иновациите са нанесени по хоризонталната ос според влиянието, което те обикновено имат върху управлението на организацията, от процеса на промяна към изцяло нови бизнес модели. Степента на иновациите са нанесени по вертикалната ос. Допълнителните подобрения в процесите заемат долния ляв ъгъл – това е областта на управление на качеството (напр. keizen), където подобрения са направени в начина, по-който се ръководи бизнеса, без значително да се променя неговия характер. В горния десен ъгъл е истинската революционна промяна, важната промяна в бизнес модела на фирмата. Пример за трансформация е Virgin, която от звукозаписна компания се превръща в компания за трансатлантически пътувания. Трябва да се

отбележи, че ако постепенните подобрения са трудни за копиране, те дават конкурентно предимство и следва да бъдат класифицирани като иновации. Областта между двете полета е сферата на управление на иновациите. Тук изследвания и практика предоставят много полезни инструменти и очертават последователен подход. Поради тази причина се поставя силен акцент върху балансиран широк подход към управление на иновациите. Колкото по-нагоре се движи диагоналят на фиг. 4, толкова по-трудно става предизвикателството на управлението и се изискват повече техники.



Фигура 4 Постоянни подобрения и иновации (по Dr. W. Edwards Deming, <http://blog.deming.org/2012/10/deming-on-innovation/>)

2.5. Фази на иновации

Всяка иновация преминава през няколко фази преди да е икономически изгодна. Това е вярно независимо от вида на иновацията – дали това е нов продукт, нова услуга, нов процес, подобрени бизнес процеси или комбинация от тях. Всички нововъведения започват с генерирането на идеи и пътят към изпълнение и търговски успех може да бъде дълъг и труден. Много идеи ще отпаднат. Например, във фармацевтичната индустрия идеите за нови лекарства се основават на нови химични структури, наречени "нови химични единици" (NCEs). Необходими са години за разработка, тестване и въвеждане на пазара. По-голямата част от NCEs са отхвърлени на различни етапи поради една или друга причина (например нежелани странични ефекти) и обикновено само един NCE от хиляди има търговски успех.

Някои идеи са филтрирани веднага. Това може да се постъгне от малък екип от интердисциплинарни експерти, работещи заедно на непълно работно време в продължение на няколко седмици или повече за по-сложните идеи. На концептуално ниво идеята за нов продукт или нова услуга ще се формализира само до някои въпроси, като например размера на потенциалния пазар и най-добрият дизайн на продукта или услугата. По същия начин, всяка концепция ще бъде анализирана по отношение на необходимите инвестиции и потенциалната възвръщаемост. Обикновено мениджмънтът решава коя концепция ще бъде избрана, за да продължи в проект 2 (фаза на изпълнение). Някои тези могат да бъдат отхвърлени, за да се появят по-късно като "рециклирани идеи". Очевидно е, че иновациите ще имат различни нива

² Тук и навсякъде след това разглеждаме „проект“ в широк контекст на планирани действия за реализация на цялостна или част от идея.

на успех. Често иновационният процес се представя като „Процес стъпало-врата“ по А.Т. Kerney www.improve-innovation.eu:



Фигура 5 Иновационният процес като „Процес стъпало-врата“ по А.Т. Kerney

2.6. Иновациите в цялата организация

Трябва да се подчертае, че ако една организация иска да е напълно ефективна, всяка част от тази организация трябва да допринася активно за иновациите. Иновациите трябва да не са само с произход R&D отдела в една производствена фирма или групата за стратегическо планиране в сферата на услугите. Компаниите, които разчитат единствено на R&D отдела, могат да попаднат в капана на производство на усъвършенствани продукти, които пазарът не изисква. Това се признава от водещи икономисти – правилното управление на иновациите е много повече от създаване и поддържане на лабораторни изследвания и развитие, което произвежда основната част от техническия продукт. Фирмите, които предлагат услуги, обикновено нямат отдел за R&D, но водещите такива разполагат с еквивалент, например – „иновационна група за услуги“ или „екип за развитие на иновациите“. Маркетингът има ключова роля в иновациите. Маркетингът трябва да идентифицира нуждите на клиентите, чрез творчески форми на проучване на пазара. Необходимо е да се участва в целия процес на иновациите, включително определението на продукта, ценови решения, позициониране и стартирането на продукта. Добрият маркетинг следва да направи разликата между добра идея и успешен продукт. Производството също трябва да допринася за иновациите. За съжаление, много отговорници по отделни операции не възприемат, че те имат роля за насърчаване на иновациите. Това ограничава възможността на дружеството да получи по-дългосрочно конкурентно предимство, възползвайки се от факта, че процесните иновации са по-трудни за копиране от продуктовите иновации.

Фирми в сферата на услугите често подценяват потенциала на вътрешните процеси и приноса им към иновациите. Например, обикновено не се възприема че финансите и счетоводството имат принос за иновациите. Всъщност, те могат да осигурят съществена подкрепа в изчислена възвръщаемост на инвестициите за иновационни проекти. В хай-тек компанията Verigy, иновационният екип играе ключова роля в определянето на това кои проекти предлагат най-добрата комбинация от нисък риск, висока доходност и добро припокриване с налични ресурси. Финансистите могат да спомогнат за разработването на ефективни ценови пакети. Пример за това е лизинга тип 'power by the hour' предлаган от производителя на авиационни двигатели Rolls Royce. Човешките ресурси участват в наемането, развитието и мотивирането на добри професионалисти и в съществените и предизвикателни аспекти на управлението на иновациите. Творческата атмосфера на малки екипи може да бъде лесно загубена, ако организацията расте много бързо, а функцията на човешките ресурси не може активно да подпомага поддържането на култура на иновации в организацията.

Съществено значение за отворените иновации имат външните доставчици. Например, доставчици в автомобилната индустрия са тези, които определят значителна част от развитието при производителите на автомобили. По аналогичен начин, университети и изследователски институти могат да поканят малките организации да участват в разработването на нови технологии или разработване на нови основни компетенции. Задача на

управлението е да стимулира екипната работа, която е необходима за ефективни иновации. Трябва да се осигури хармония между различните функции, особено маркетинг и R&D. Постигането на ефективно взаимодействие между различните функционални области е ключова задача за управлението.

3. Различните видове корпоративни иновации

Съществуват различни класификации на иновациите. Във връзка с иновационния мениджмънт изборът на класификация зависи от различни фактори, вкл. от средата за упражняване на икономическата дейност, национални особености, традиции в сътрудничеството между наука и бизнес и др. Подходяща за България е следната класификация на корпоративни иновации:

- Продуктовата иновация
- Процесна иновация
- Пазарна иновация
- Структурна иновация
- Културна иновация

Продуктовата иновация е разработване на нов продукт (стока или услуга), който от една страна касае технологичното развитие, като същевременно компенсира измененията в пазарното търсене. Необходимостта от продуктите иновации се крие в промяната на търсенето и предлагането и на възхода на технологиите. Все по-често ставаме свидетели на „създаване на потребност“, когато неподозирани технологични решения навлизат в живота ни.

Процесни (технологични) иновации има при оптимизиране на начина, по който стоките и услугите се произвеждат, а не при самата стока или услуга. Технологиите помагат на компаниите да създават свои по-ефективни и по-креативни оперативни процедури. Процесите включват начина и последователността, в които стоките и услугите се произвеждат в една компания.

Пазарните иновации отворят нови бизнес възможности и пазари като нови клиенти, увеличаване на оборота, намаляване на изкупната цена или увеличаване на качеството на стоките и услугите.

Структурните (организационни) иновации са сред другите нововъведения в функционалността на работната структура, като например прилагането на ново работно време, работни места или подобрени процеси на развитие на човешките ресурси, но също така и на подобренията в структурата на дистрибуцията, маркетинга, организация или логистика. Те помагат за увеличаване на мотивацията на служителите и квалификация или рационализация на оперативните процеси.

Културни иновации са изменения в социалната сфера за физически лица, както и в отношенията между частни лица. Тук водещо е индивидуалното възприятие на заобикалящата среда и отношенията вътре в нея.

Според Европейската академия за иновационен мениджмънт www.improve-innovation.eu при различни по характер иновации могат да се дефинират различни нива за инкрементални и за радикални иновации.

Вид иновация	Инкрементална иновация	Радикална иновация
---------------------	-------------------------------	---------------------------

Продуктова иновация	<ul style="list-style-type: none"> - Продуктова линия - "Face lift" - Нови характеристики - Подобрено качество <p><i>Пример: Хранителен продукт в нови разфасовки – за домакинство от един човек и за големи семейства</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Изцяло нов продукт въведен на нов пазар - Основан на видимо различна технология - Създаващ нова стойност за клиентите <p><i>Пример: МРЗ</i></p>
Иновация в услугите	<ul style="list-style-type: none"> - Подобрение на услугата - Въвеждане на нови опции на услугата <p><i>Пример: Взимане на предмета на услугата от офиса или дома и връщането му пак там</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Изцяло нова услуга въведена на нов пазар - Значителен ръст в стойността за клиентите <p><i>Пример: Експресен куриер вместо нормална пощенска услуга</i></p>
Процесна иновация	<ul style="list-style-type: none"> - Малко нарастване на производителността <p><i>Пример: Съкращаване времето за процес</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Внедряване на изцяло нов производствен процес <p><i>Пример: Пекарна за хляб на самообслужване</i></p>
Организационна иновация	<ul style="list-style-type: none"> - Малки промени в организационната структура <p><i>Пример: Намалване на допирните точки с клиентите</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Изцяло нов организационен модел <p><i>Пример: Партньорски отношения на базата на споделен риск</i></p>
Иновация в бизнес модела	<ul style="list-style-type: none"> - Допълване на съществуващата мрежа с друг партньор <p><i>Пример: Включване на нов дистрибутор във връзка с нов пазар или локация</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Смяна на канала за реализация <p><i>Пример: Онлайн маркетинг и продажби на строителни материали</i></p>

Таблица 2 Класификация на иновационните проекти (Според Европейската академия за иновационен мениджмънт www.improve-innovation.eu)

4. Управление на иновациите – предизвикателства

Управлението на иновациите трябва да се разглежда в контекста на много аспекти, които се отнасят към различни функционални области. Как може да се постигне интегриран подход? Как може препоръките от различни области на научни изследвания да бъдат свързани с реалното положение на една организация?

Необходимостта от управление на иновации често изисква мениджърите да съчетават техническа експертиза и умения за управление на проекти и финанси с "меки" умения в управлението на хора и креативност³. Средствата, необходими за управление на технологиите, са тясно свързани с инженерни и физически науки, докато меките умения са по-близо до социалните науки. Финансите спадат към бизнес образованието. Малко мениджъри са образовани във всички тези области. В допълнение, разработването на нови продукти, услуги и процеси, по своята същност е несигурно и това изисква мениджърите да бъдат запознати с техники за справяне с риска. Въпреки че има инструменти, теории и подходи, все още не е

³ Тук и по-нататък разбираме креативността като умението за широк полет на мисълта, изобретателност при намиране на решения. Включва импровизация, творчество, въображение.

ясна методологията, която да помогне на мениджърите да подобрят ефективността на иновациите. Подобна ситуация е съществувала през 1980 г. в областта на управление на качеството, където дори значението на понятието "качество" се е обсъждало. Нововъзникващи инструменти за управление на качеството, като например статистически контрол на процес и причинно-следствени фигури, са били подходи към управлението на хора, например „кръгове на качеството“.

Кръгове на качеството са групи от производствени служители с регулярни заседания, на които обсъждат как може да се направи по-ефективна работата.

Днес тази съвкупност от инструменти и техники е съчетана в широко препоръчаната методика за управление на качеството "Six Sigma". Казват, че Motorola до голяма степен е отговорна за създаването на този интегриран подход. В момента управлението на иновациите не е достигнално това ниво на зрялост, както управлението на качеството, и вероятно никога няма да го достигне. По тази причина не може да се предложи достъпна интегрирана методология и мениджърите са изправени пред предизвикателството да избират и комбинират идеи от различни области на мисленето. Мениджърите идентифицират много аспекти за управлението на иновации: стратегия (дали да бъде първи продукт на пазар или не); управление на хората (мотивиращи екипи); добро управление на проекти. Интегрирането на тези аспекти на управление на иновациите е трудно и затова управлението на иновациите има нужда от системно насърчаване.

4.1. „Фуния на развитие“

Понякога начина, по който бизнесът генерира и въвежда иновации, се представя като „фуния на развитие“. Фунията илюстрира процеса на генериране на идея, подбор и изпълнение, но тя не показва връзката към стратегическите намерения (иновационна стратегия) на фирмата или връзката с организационната култура. Идентифицират се пет области или елементи на управлението на иновациите, във всяка от които има редица ключови теми, които да бъдат управлявани.

4.1.1 Иновационна стратегия: разработването и прилагането на стратегия за иновации изисква топ мениджмънта да се съсредоточи върху редица въпроси. Първата стъпка е оценка на тенденциите на пазара и определяне на необходимостта от иновации в изборения от компанията сектор. Трябва да се разгледа ролята на технологиите и как да се придобие опит в съответните технологии. Мениджмънтът трябва да комуникира ролята на иновациите в рамките на една компания – продукт, услуга, процес и бизнес иновационен процес.

4.1.2 Идеи: трябва ли да има среда за иновации и мениджърите трябва ли да създават среда, която подкрепя творчеството, както на индивидуално, така и на екипно ниво? Творческият процес използва знанията в и извън организацията. Необходим е голям брой идеи, които да се отсеят и да се оцени дали отговарят на потребителските изисквания за продукти, услуги и рационализирани процеси. Добрите идеи се сливат с изискванията на пазара и на клиентите.

4.1.3 Приоритизация: необходимо е да се гарантира такъв ефективен процес, че да са изберат най-добрите идеи за развитие на нови продукти, услуги и процесни иновации. Това изисква подходящи инструменти за анализ на риска и възвръщаемостта на отделните проекти. Мениджърите трябва да обединяват информацията в целия диапазон на проекти, за да се уверят, че портфолиото от иновационни проекти е балансирано и съобразено с стратегията на компанията за иновации. Събира се информацията относно процеса на взимане на решенията, така че в бъдеще екипите за управление да могат да преглеждат и да се извличат поуки от предишните казуси.

4.1.4 Изпълнение (приложение): този етап се фокусира върху бързо и ефективно разработване на нови продукти, услуги или процеси, или комбинация от тях. По-бързо развитие може да бъде постигнато чрез ефективни функционални екипи, създаване на прототипи и тестване. Комерсиализацията е последната стъпка в прилагането. Един успешен старт на пазара е от съществено значение за новите продукти. Процесът на прилагане е област, в която компаниите могат да се учат от всеки проект, така че количествените натрупвания да доведат до по-големи бъдещи резултати.

4.1.5 Хора и организация: когато се говори за иновации има много въпроси, свързани с управлението на човешките ресурси. Това включва политики за наемане, задържане и обучение, проектиране на работни места и създаване на ефективни организационни структури, които ще увеличат иновациите. От основно значение е създаването на култура на иновации, в чиято среда служителите са мотивирани да бъде постоянно иновативни. Трябва да се развият ефективни програми за награждаване и признание.

4.2. Управлението на иновации като „петобой“

Често се прави сравнение със спортната дисциплина петобой: не можеш да победиш, ако си добър само в една или две дисциплини.

Управлението на иновации със сигурност се нуждае от постоянно и дългосрочно внимание на мениджърите и в този смисъл аналогията с маратона е валидна. Въпреки това, импликацията, която предполага невъзможност за управление на иновациите и е въпрос на високи постижения в една единствена дисциплина, е подвеждаща. Управление на иновациите е по-сложно и изисква добро представяне в редица области. По-добра аналогия е петобой, където добро представяне и в петте дисциплини е от решаващо значение. Има две основни точки в иновационната рамка на петобоя. На първо място, всеки един от петте елемента по-горе е сам по себе си сложна област и затова е изключително предизвикателство. Второ, върхова производителност само в една област няма да доведе до дългосрочна конкурентоспособност. По същия начин много компании бъркат иновациите с креативност и така се съсредоточават върху генериране на повече идеи, без да се замислят как могат да бъдат избрани най-добрите идеи и да разпределят ресурсите. Петобоят олицетворява иновационните процеси в рамките на една организация. Контекстът „бизнес среда“ оказва силно влияние върху управлението на иновациите и това е особено видно на пазара, където и други сили имат пряко отражение върху това как една организация трябва да управлява своите иновации. Наблюденията също показват, че една организация трябва да търси иновации извън своите граници, за да повишава нивото си непрекъснато. Концепцията за отворени иновации е станала много популярна през последните няколко години. Например връзките с доставчици, научни звена и технически институти са все по-важни.

Прилагането на петобой като рамка може да идентифицира областите на управление на иновации, в които една организация е силна и слаба. За да се докаже това, се дават два кратки примера – един от сектора на услугите и един от производството. С цел поверителност са сменени имената.

Пример 6

Интернационална банка – иновационни процеси

Едно бизнес подразделение на голяма международна банка е инвестирало известно време за да получи изводи, когато установяват, че са могли да се поучат от управлението на иновациите в индустриалното производство. Сравнително бързо се достига до две заключения: необходимо е да се преосмисли иновационната стратегия на банката и е необходим по-оперативен процес на развитието на нови услуги и продукти. След като констатира, че повечето производствени предприятия разполагат с процеси от типа Stage-Gate, банката

установявя, че процесът на разработване на нови продукти има слабости и липсва формален процес. Иновационният процес е бюрократичен, необходими са много одобрения (например, повече от десет мениджъри са необходими, за да се съгласят за ново рекламно послание). В резултат е регламентиран нов процес за разработване на нови продукти, услуги, включително модернизирани подобрения. Генерирането на идеи също е идентифицирано като слаб елемент в управлението на иновациите на банката. Въведени са редовни кръстосано функционални работни срещи, по време на които се генерират първоначални идеи.

Ръководството на банката е било впечатлено от начина, по който водещи производители използват прототипи, за да получават достоверна обратна връзка от клиентите. В резултат на това банката се фокусира върху превръщането на идеите възможно най-бързо в „прототипи“ на услуги. Подобренията в банката също са тясно свързани с преработка на иновационната стратегия, която е ясно представена на целия персонал.

Пример 7

Auto – крос-функционална ефективност

Създаването на подходяща атмосфера за творчество е от съществено значение и физическата среда, хората и бизнеса култура могат да играят важна роля.

Производител на автомобили от Великобритания, наричан тук Auto, заема активна роля в генерирането на техническите идеи и гарантира търговската им осъществимост. Умението да формулира критични въпроси за новите продукти създава една култура, която дава интересни резултати, независимо че действа в някои отношения като застъпник на дявола. Auto се фокусира върху разработването на „първи на пазара“ технически решения, които се съчетават със силна търговска осведоменост относно R&D и се набляга на постоянни "прототипи". Прототипите се използват като основа за регулярните вътрешни обсъждания на нови концепции и за водене на по-конкретни дискусии с клиентски групи.

Фабриката разполага с идеална физическа среда за творчество, тя е с отворен маркетингов план и R&D са заедно, отделени от производството със стъклена стена. По същия начин чрез стъклена стена работата на всички е видима за всички. В компанията Auto кръстосаните функционални екипи се използват за разработване на всички идеи. Въпреки че повечето компании използват постоянни екипи за подобрение, те обикновено са с персонал само от производствени служители. Маркетинг и други функции са представени в казиев проекти, за да се внесе търговска насоченост. Брейнсторминг сесиите стават синоним на смесване на различни функционални гледни точки вътре в компанията. По същия начин хората от производството присъстват на дискусии за продуктово развитие. С такава кръстосана функционална ориентация не е изненадващо, че функционалният R&D е заменен от бизнес екипи, където R&D и маркетинг са комбинирани в малки групи с ясни целеви пазари.

През последното десетилетие организацията е променена няколко пъти и се очаква да се промени отново. Служители виждат това като неизбежно и не са отрицателно настроени. Това означава, че организацията е достатъчно гъвкава, за да реагира на пазарните промени. Auto създават впечатление, че нямат никакви проблеми с управлението на иновациите. Те едва наскоро регламентират процеса за разработка на нови продукти с цел решаване на проблеми с качеството им и това се прехвърля в производството.

5. Методи за управление на иновации

5.1. Интегрирано развитие на продукта

По-вероятно е компаниите да очакват успешни продукти, когато са в състояние да организират иновациите според решаващите фактори за успех като пазар, изискванията на клиентите и т.н., и ги прилагат ефективно по отношение на време и разходи. Интегрирано развитие на продукта (Integrated Product Development – IPD) предлага едно ефективно управление като се вземат предвид факторите за успех.

Основната идея на IPD е да се развиват по ефективен и координиран начин всички ресурси и процеси, които са необходими за успешното създаване и пускане на пазара. Това включва, например, придобиването на специфичен продукт, процес, производство, търговия, контрол или логистика. Цялостната и ефективна концепция на IPD подкрепя идеята от създаването на продукти до един успешен търговски старт. IPD може да се използва за разработване на продукти и услуги и поддържа развитието на основните иновационни ресурси – основни компетенции, организация, стратегия и т.н.

5.2. Иновационни „кръгове“

Кръгът на иновациите показва цялото управление на иновациите. Самият иновационен кръг е основният елемент, който описва иновационния процес, състоящ се от въвеждане на подсистемни процеси, управление и изпълнение на проекта. Организационните фактори, които обхващат основната сфера, се състоят от стратегия, корпоративна култура, човешки ресурси, бюджет и тяхната координация. Именно нивото на координацията им показва дали средата е подходяща за насърчаване на иновациите. Средата, която се разглежда в следващата точка, съдържа така наречените организационни фактори, които отново се състоят от стратегия, корпоративна култура, човешки ресурси, бюджет и тяхната координация. В идеалния случай компанията отчита всички области – самият процес на иновации, както и околната среда, тъй като областите се допълват взаимно. Въз основа на тези аспекти, корпоративното управление на иновациите може да се анализира, оценява и накрая да се адаптира. Целта е повишаване на уменията за иновации в компанията.

По-нататък ще се отговори на следните въпроси:

- Откъде идват идеите? Как може да се действа активно и систематично в тази ранна фаза на иновациите?
- Как трябва да се организира систематично иновационният процес?
- Как може или трябва да се въведат нови продукти на пазара?
- Контролиране на целия процес.

6. Описание на процесите

6.1. Въвеждане

Отправната точка за успешни нови продукти и услуги са първоначалните идеи, които могат да бъдат получени от различни източници за компанията – вътрешни и външни. Генерирането и забелязването на тези идеи може да бъдат съществено подкрепено от различни организационни и методически мерки.

Следващата решаваща стъпка е системна оценка на идеи и внимателно планиране на процеса на развитие. Тук трябва да се вземат под внимание всички вътрешни и външни фактори, като например потребителската стойност за клиентите, пазарна привлекателност, диференциация на потенциала, стратегическо съответствие, необходима технологична инфраструктура и наличие на ресурси.

Друг важен елемент в подготовката и оценката на проекта за развитие е бизнес плана. На този етап целите и изискванията, както и рентабилността на проекта, се илюстрират и оценяват в детайли. Затова бизнес планът е подходяща основа за взимане на решения.

6.1.1 Пазарът като импулс за въвеждане на иновации

Търсенето на пазара може да е стратегия, основана на реакция на пазарни промени. Клиентите например дефинират нови нужди и изисквания. Конкуриращите се доставчици иницират успешни нови продукти. Вътрешните и външните източници на информация могат да предоставят важна информация за пазарните тенденции.

Това важи и за нови стандарти и норми, които изискват нови решения. Много примери могат да се намерят в областта на опазване на околната среда.

Често има клиенти, които търсят решение на даден проблем по-рано от другите или като цяло са заинтересовани по-рано от нови решения. Тези така наречени "водещи потребители" следва да са пряко включени в процеса на развитие на иновациите. Компаниите често имат мрежа от външни бизнес партньори и доставчици на услуги в чужбина.

6.1.2 Технологичният тласък като импулс за иновации

Технологичният тласък е белязан от нововъведения, които идват от дадено предприятие и неговите усилия в развойната и изследователска дейност. Тази нова технология генерира продукт, който създава нови потребности и често има потенциал да създаде нови пазари. Стратегия, основана на технологичен тласък носи риск – потенциалните приложения и реакцията на пазара до голяма степен са неизвестни. Ето защо се използват знанията на външни изследователски организации като университети и технически колежи.

Резултатите от една подобна стратегия често са радикални иновации с висок потенциал, чиято реализация често се комбинира с висок разход на време и съществени рискове. Тук рискът да не се намери пазар изобщо (особено за радикалните иновации) се сравнява с възможността за развитието на нови пазари чрез нови технологии.

6.1.3 Генериране на идея

Първата фаза на иновационния процес съдържа събирането и обработката на идеи. Това е най-централната фаза на цялото управление на иновациите. Творчеството е сложна област на научните изследвания и затова понятието няма ясна дефиниция. Но можем да направим разлика между творчеството и иновациите:

- Творчеството е процес на разработване на нови идеи
- Иновацията е прилагането на идеи в нови продукти, услуги или производствени процеси с цел пазарен успех

Интелектуални фактори	Личностни характеристики	Външни фактори
Фантазия (комбинацията от вече познати елементи) Интелектуална гъвкавост (богатство на идеи и визуални асоциации) Гъвкавост (лекотата, с която човек променя гледната си точка при решаване на проблем)	Способности/ умения (ролята на наследствените фактори и околната среда в нечие развитие) Постоянство, воля Мотивация (креативност, силно желанието за откриване на нови неща)	Влиянието на външната среда, особено социалната (ролята на социалните нужди за стимулиране на креативния процес, етапа на проекта и отношението на обществото към креативния процес, може да го стимулира или

Оригиналност на решенията (уникален характер) Памет (новите идеи се развиват при несъзнателно използване на стари знания) Мислене (постоянно наблюдение и ръководене на креативния процес) Наблюдателност	Интерес Креативно отношение	възпрепятства)
--	--------------------------------	----------------

Таблица 3 Фактори за развитие на креативността

6.2. Техники за насърчаване на креативността

Асоциативни техники	Аналогия и картини	Систематично търсене на идеи
Тези техники насърчават свободния поток на мисли. Много е важно да се мисли в различни направления. Събраните идеи ще се свържат, за да доведат до генерирането на нови идеи. <i>Примери: Брайнсторминг, Методът на 6-3-5, Мисловна карта</i>	Тук се търсят приликите, които не е задължително да са свързани с изследвания проблем. Въпреки всичко, тези идеи може да съдържат решението в себе си. <i>Примери: Photo impulse, Bisociation, Semantic Intuition, Follies, Word strings и др.</i>	Тези техники са за структуриране и систематизиране. Даден проблем или тема се разглежда от различни гледни точки/ перспективи. <i>Примери: Морфологична кутия, Osborn checklist, Six-hat thinking, Idea factory, Headstand, и др</i>

Таблица 4 Техники за креативност

Брейнсторминг

Брейнстормингът е метод за развитието на нови идеи, в които един човек или група развиват голям брой идеи, за да се съберат възможни решения по определена тема. Този метод може да се използва във всяка сфера на дейност и всяка ситуация. Например управление, маркетинг, реклама. Има четири основни правила за брейнсторминг:

1. Критика не е позволена. Отрицателните оценки на идеите трябва да се прават на по-късен етап.
2. Размислите са свободни. Колкото по-свободна е мисълта, толкова по-добре. По-лесно е да се ограничи някого, отколкото да се накара да мисли.
3. Колкото по-голям е броят на идеите, толкова по-голяма е възможността да се намери решение.
4. В допълнение към собствените си идеи участниците трябва да направят предложения, как идеите на другите могат да бъдат подобрени или как две или повече идеи могат да бъдат комбинирани в едно.

Методът на 6-3-5

Брейнстормингът дава възможност за устно събиране на идеи. Методът на 6-3-5 прави същото, но идеите се описват (брейнрайтинг).

Както самото име подсказва: 6 участници намират 3 идеи на всеки 5 минути. Всеки от тях има един лист хартия пред него / нея и записва три предложения за тема. След 5 минути листа се предава наляво. Идеи се отбелязват само в следващия ред. Това продължава докато всеки член на групата попълни всички шест листа с идеи. В крайна сметка се избират най-добрите идеи.

Mind Mapping (Мисловна карта)

Мисловната карта е визуализацията на структурен план във форма, която подкрепя процесите на човешката мисъл. В центъра на мисловната карта е основната тема, от която асоциативни вериги под формата на клони и клонки се разстилат. Между отделните клетки на тези асоциативни вериги са възможни различни връзки.

Морфологична кутия

Морфологичната кутия е техника, която разделя проблема на неговите основни елементи. За всеки елемент на проблема се търсят възможни решения или форми. Чрез комбиниране на специфичните възможни решения следва да бъде решен целия проблем.

7. Организационни фактори

Както бе споменато по-рано, управлението на иновациите може да се представи от кръга на иновации в центъра и организационните фактори, които изграждат рамката. Организационни фактори са стратегия, корпоративна култура, човешки ресурси, бюджет и мрежово сътрудничество. Те са в зависимост от всички други фактори в процеса на оценка и показват допълнителни аспекти за иновационния кръг (фиг. 6).

Организационните фактори обясняват разликата в поведението на индивидите в различни организации или как те си взаимодействат с ръководители или колеги. Организационните фактори могат да създават силни връзки, но може също така да доведат до отслабване на задълженията по отношение на лице, събитие или насока. В допълнение, организационните фактори могат да бъдат разделени на материални и нематериални. Понастоящем нематериалните организационни фактори – човешките ресурси или съответно човешкият капитал, са тези, които се обсъждат най-интензивно.



Фигура 6 Иновационен кръг – Организационни фактори

7.1. Стратегия

Една организация се легитимира чрез средата, към която се отнася. Поради факта, че тази среда не е статична, а постоянно се променя (изисквания на клиентите, на поведението на конкурентите, икономическо положение, технологии) организацията трябва да е в състояние да се адаптира към тези промени. Визията на компанията, което означава – нейните дългосрочни цели, пряко влияе върху организацията на отделните сектори на компанията.

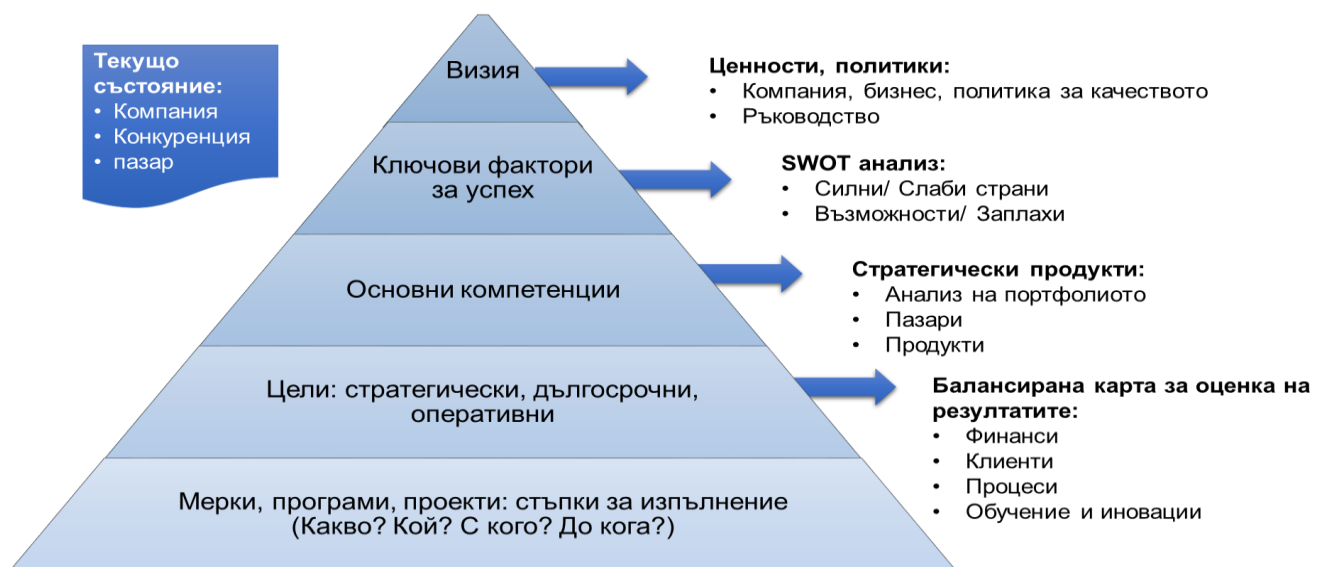
Като стратегия в бизнеса ние разбираме класическото (най-вече дългосрочно) планирано поведение на дадена компания за постигане на своите цели. В този смисъл стратегията на компанията показва как целите ще бъдат постигнати.

Тази класическа дефиниция на стратегията е критикувана днес главно заради допускането за възможност за планиране. Ето защо тя търпи някои промени. Според Майкъл Портър, не дългосрочното планиране е от значение, а способността да се развива конкурентно предимство въз основа на дългосрочен подход, основан на отличителни черти. Хенри Минтзберг (Henry Mintzberg, Strategy Safari, 1998) поставя изрично възможността за поява на стратегии, които не са записани никъде, но които се развиват от бизнеса. Според него има пет значения, които са важни в рамките на стратегическото управление:

- План (намерение за действие)
- Тактика (маневрена за справяне с конкуренцията)
- Модел (модел на поведение)
- Позиция (позициониране на дадена организация в нейната среда)
- Преспектива (възглед или интерпретация на заобикалящия свят)

Кирш (KIRSCH, W. Theorie der strategischen Führung, 1997) прави разлика между формулирана (и написана) и самостоятелно възникнала (неформална) стратегия. За него всяка стратегията по дефиниция е заредена със силен еволюционен характер. Стратегическо за Кирш е това, което в значителна степен засяга предприемаческото начало.

Целта на изобразяването на една стратегия като пирамидата е да изгради визията. Визията описва целите, които са извън текущия ни обсег, но внимателно следим. Стратегията описва всеобхватните цели за изпълнение на визията. Оперативните цели подчертават необходимите нужди от развитие и изследване, от които пряко могат да се извлекат проекти, програми и мерки.



Фигура 7 Стратегическа пирамида – Модел за стратегическо развитие

Корпоративната стратегия винаги се определя чрез подзони. Препоръчва се разделяне на бизнес, оперативна, иновационна и технологична стратегия. Тези отделни стратегии трябва да отговарят на общите способности на дружеството като процеси, бюджет, корпоративна култура, както и на цялостния капацитет.

Това означава, че иновационна стратегия включва всички теми, които определят бъдещите добавени стойности на една компания от нови продукти и услуги в съществуващи и нови стратегически сфери на бизнеса. Стратегията за иновации определя всички сфери на дейност и стратегически инициативи за разработване на продукти, развитие на компетенции и инвестиции в технологични области. Тя включва пакет от решения, мерки и поведение, установени от дружеството и неговия продуктов микс по отношение на търсенето, избора и реализацията на иновации и основни промени в резултат на бъдещето на пазара и условията на конкуренция. Стратегическите възможности, определени в стратегията за иновации могат да включват:

- Стратегия на лидер или на последовател;
- Интензивност на иновационни дейности (R&D разходи, процент от оборота);
- Самостоятелно предприятие или сътрудничество;
- Организация на иновационна дейност (например аутсорсинг);
- Сложност на иновационния процес;
- Концентрация на иновациите в областта на перспективните приоритети.

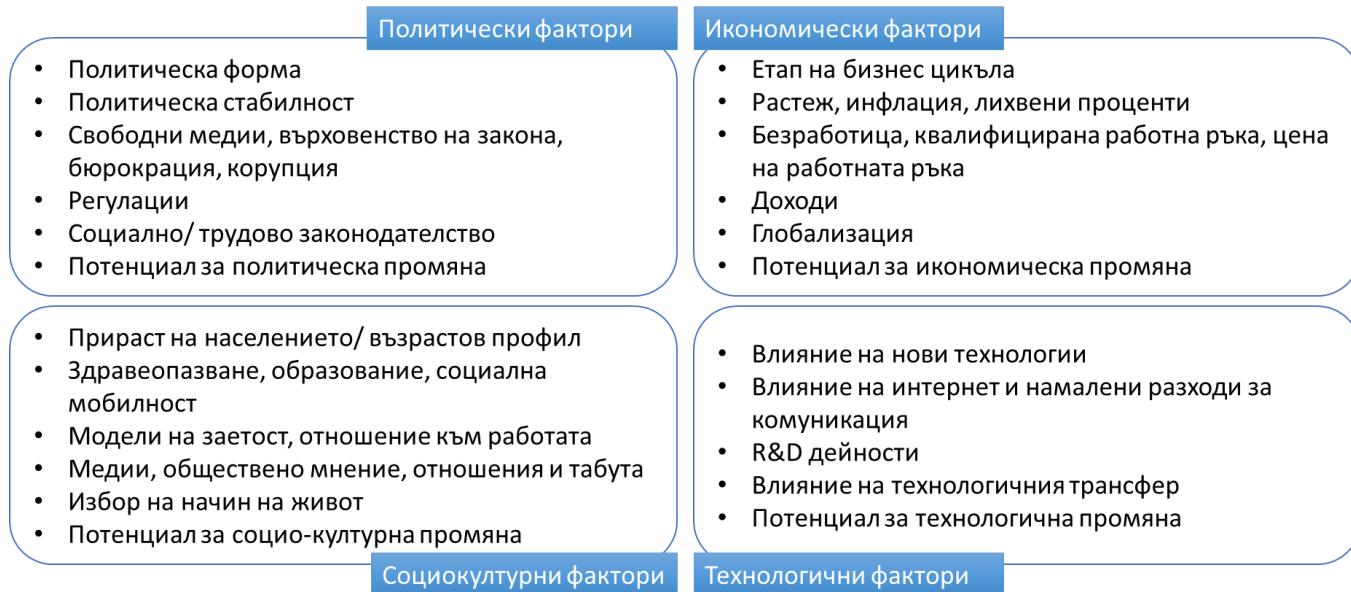
Като цяло иновационна стратегия се разглежда като отговор на предизвикателствата в областта на технологиите, на пазара и средата.

7.2. Анализ на бизнес средата

Целта е да се определи заобикалящата ни среда, да се преценят възможностите и заплахите чрез стратегически ориентирани оценки на сегашните и бъдещите условия. Такива инструменти са подходът среда-стратегия-структура, подходът на заинтересованите страни, анализ на индикаторите, анализ на пазара и анализ на икономическата структура. Анализът на бизнес средата, например съгласно метода на PEST (Political, Economic, Social, Technological,) е полезна отправна точка за анализ на външната среда на фирмата и нейните движещи сили. Елементите на PEST са:

- Политически
- Икономически
- Социални
- Технологични

В повечето случаи методът PEST (фигура 8) се използва като подход за оценка на външните пазари и региони. Това задължително се прави преди преки инвестиции, икономически обвързаности в други страни и преди въвеждането на продукти на чужди пазари. Този подход позволява стесняване на целевите региони и рискове за евентуални зависимости на ранен етап.



Фигура 8 PEST анализ

7.3. SWOT или TOWS анализ

SWOT (силни страни – слаби страни – възможности – заплахи, по-малко известен у нас като TOWS) анализът е известен като стратегически полеви анализ. Целта е да се изобразяват нагледно контрастиращите вътрешни силни и слаби страни, както и външните възможности и заплахи за стратегическото развитие. От комбинацията на анализа на силните и слабите страни и анализа на възможностите за заплахи може да се получи всеобхватна стратегия за по-нататъшното приваждане в съответствие с фирмените структури и развитието на корпоративни процеси.

Вътрешни фактори	Силни страни	Слаби страни
	Списък на силните страни - -	Списък на слабите страни - -
Външни фактори		
Възможности	Стратегия силни страни-възможности	Стратегия слаби страни-възможности
Списък с възможностите - -	Последователно използване на силните страни за оползотворяване на възможностите	Преодоляване на собствените слаби страни, чрез използване на възможностите
Заплахи	Стратегия силни страни-заплахи	Стратегия слаби страни-заплахи
Списък със заплахите - -	Използване на вътрешните силни страни за преодоляване на заплахите	Ограничаване на слабите страни чрез превенция на заплахите

Фигура 9 SWOT анализ

7.4. Технологичен портфейл

- инструмент за стратегически анализ на портфейла, който се опитва да оформи най-изгодните, различни иновационни алтернативи от гледна точка на компанията;
- използва се за формулирането на стратегии за иновации и взаимодействия с стратегическото планиране и стратегическия надзор;
- стреми се към вече съществуващите технологии и технологии, които предстои да бъдат разработени.

Технологичният портфейл е разделен на две нива за оценка:

1) Ресурсна сила

Разбира се като мярка за настоящето и бъдещето овладяване на определена технология в сравнение с конкуренцията. Индикаторите са разходите за R&D, човешки ресурси, налични стоки и наличното ноу-хау (например брой на регистрираните патенти).

2) Технологична атрактивност

Ограничаване на собствените слабости чрез предотвратяване на заплахи е важна функция на технологията и инструмент за бъдеща рентабилност. Различаваме две стратегии за иновационна дейност, в зависимост от степента на атрактивност:

- Инвестиции в иновационни проекти – висок потенциал и силен собствен ресурс;
- Оттегляне на иновационни проекти – нито бъдещата рентабилност, нито управляемост в собствена компания са гарантирани.

7.5. Отворена иновация

Отворените иновации се основават на идеята, че иновациите не само трябва да се случват в рамките на компанията, но и че външният свят също трябва да бъде включен в процеса на иновации, за да се увеличи потенциала им. Причините за това са нарастващия конкурентен натиск, глобализацията и по-кратък жизнен цикъл на продуктите. До голяма степен успехът на иновациите зависи от способността на дружеството да се създадат мрежи с други заинтересовани страни като доставчици, клиенти и други институции. Отворените иновации могат да бъдат разделени в три основни процеса:

А) Процес Outside-in

Този процес се отнася до интеграция на външното знание в процеса на иновации. Ноу-хау на доставчици, клиенти и външни партньори (например университети) трябва да се използва, за да се повиши качеството и темпото на иновационния процес. Един такъв пример е включването на прогресивни потребители в разработването на нови продукти. Процесът outside-in показва, че мястото, където се създава ново знание обикновено не съвпада с мястото, където то се внедрява.

Б) Процес Inside-out

Този процес се отнася до реализацията на вътрешно знание чрез продажба (или възлагане) на външни изпълнители. Компаниите използват този процес, за да печелят от лицензионни такси за патенти или за иновации, които те не използват за своите бизнес операции. Процесът inside-out process показва, че мястото, където знанието и иновациите се появяват, обикновено не съвпада с мястото, където иновацията се използва, за да се създадат нови продукти.

В) Свързан процес

Свързаният процес е комбинация от двата процеса: интеграция на външни знания в съчетание с възлагане на външни изпълнители реализацията на вътрешни знания. Свързаният процес се фокусира върху създаването на норми и развитието на пазари. Различните среди играят активна роля в развитието на иновациите и едновременно водят до възникването на пазар за иновациите.

Освен в индустриалното производство, отворени иновации се прилагат и във финансовия сектор, където институтите не само предлагат свои собствени продукти, но също така и продукти от други фирми и конкуренти. Тези партньорски концепции за продажба на външни нововъведения бяха адаптирани от индустриалното производство и са се превърнали в стандарт във финансовия сектор, известен като „отворена архитектура“. Този подход дава възможност на доставчиците на финансови продукти да предложат по-независима услуга и да се постигне по-добро възприемане от клиентите. Отделно от тези положителни области на

приложение, обаче, отворените иновации имат и отрицателни последици. Прекалено отворени бизнес модели водят до сложни и неконтролирани системи. Този системен риск е бил подценен и се разглежда като една от предпоставките за световната финансова криза.

7.6. Корпоративна култура

Фирмената култура обикновено означава "стойност и убеждение за цели и форми на поведение от първостепенно значение за съществуването на една организация и нейните членове" (Kieser, A. Population ecology and cultural evolution perspectives on the history of organisations, 1986). Дава на компанията самостоятелна визия или колективно съзнание (корпоративна идентичност). Корпоративната култура описва "духа" на дадена компания и го прави уникален в сравнение с други компании. Корпоративна култура се развива за дълъг период от време и включва ценностите на дадена компания, кодекс на поведение (стандарти) и нагласи. Фирмената култура е транспонирана чрез имиджа на компанията, проявен чрез идентифицирането на лица с дружеството или от „духа на отбора“:

- Символи на компанията като ритуали или фирмен език;
- Кодекси за поведение, като например иделогии на екипа, открита комуникация или реализирани модели на поведение;
- Основни познания или ценности, като организация и човешки образ;
- Обща основа за поведение, което може да намали сложността, призоваване за солидарност и подкрепа на мотивацията.

Корпоративната култура през повечето време е заложена в принципите на фирмата или дружество и визията, които могат ефективно да се разглежда като принципи на корпоративна идентичност и които по същество са най-високите ръководни принципи на дадена компания и определят целите ѝ.

Ангажиментът за иновации е отразен в корпоративната идентичност. Последователната ориентация към иновации поставя специални изисквания към поведението на служителите, стила на управление, търпението и толерантността към грешки на управлението, както и внедрената система за мотивация. С други думи, в рамките на компанията трябва да се създаде една благоприятна за иновации среда, която изисква иновационна култура и се характеризира с ентузиазъм, енергия и воля за иновации.

Символи	Съзнателно и несъзнателно използвани символи като облекло, начин на говорене, модел на поведение на мениджмънта
Легенди	Истории за основаването на организацията или за основателя
Герои	Личности с изключителни постижения в компанията, които би трябвало да мотивират другите. Това може да са служители от по-ниските нива, пр. служител на месеца
Принципи	Абстрактни и общо формулирани насоки и визия на организацията, които включват например: отношение към клиентите или начин на коопериране с външни организации
Ритуали	Символични дейности, които се изпълняват по определен начин, пр. представяне на нови служители, open house

Таблица 5 Характеристики и елементи на корпоративната култура

Социално-политическа отговорност	Пример: еко защитници, граждански инициативи
Промяна на поколенията	Следвоенното поколение се е формирало в мизерия и бедност – до голяма степен пионерите на реконструкцията са се оттеглили от компаниите
Променящи се ценности	Причинено от смяната на поколенията, напр. критично мислене, вместо сляпо подчинение.
Променено чувство на лоялност в служителите	Надделяват личните интереси на служителите, за сметка на лоялността към компанията. Организацията трябва да създаде такива условия на работа, които да задържат добрите служители.

Таблица 6 Промени, които влияят на организацията

Координация	Координиране на сложни иновационни процеси
Интеграция	Цялостно интегриране на елементи в системата, пр.: специфични функции като R&D, маркетинг, производство и др.
Мотивация	Мотивация на служителите да подобряват работата и представянето, особено участие в иновационни процеси.

Таблица 7 Функции на корпоративната култура

Освен положителни ефекти, корпоративна култура може да има и негативни ефекти, като например колективна отбранителна нагласа към промените или бездействие, което води до липса на гъвкавост.

Прост и ефективен инструмент за оценка е културната мрежа, разработена от Гери Джонсън (фигура 10). Той включва шест частично припокриващи се аспекти на културата. В средата е така наречената централна парадигма на организацията. Мрежата идентифицира конкретните проявления на организационната култура, както и нейните "очевидни", нематериални характеристики.



Фигура 10 Културна мрежа (JOHNSON, G.; Exploring Corporate Strategy 2008)

С помощта на тази диаграма се изобразяват различните културни нива. Тя действа като инструмент за диагностика на управлението и помага да разберем как корпоративната култура може да се влияе положително. В контекста на иновациите, използването на културната мрежа е разделено на три етапа:

1. Определяне на текущата културна мрежа – до каква степен мрежата подкрепя иновациите;
2. Идентифициране на целева културна мрежа, която подкрепя иновациите по-ефективно;
3. Определяне на необходимите промени и методи за тяхното изпълнение.

По принцип може да се каже, че доверието към служителите е от съществено значение за корпоративната култура и за подкрепа за иновациите. Строгите инструкции не насърчават иновациите, по-голямо значение трябва да се отдава на културата на доверие. Постоянно контролиране на креативните работещи служители не улеснява компанията. Корпоративна култура подкрепя иновациите, ако:

- Мениджмънтът приветства, подкрепя и систематично осъществява технически, процесни, организационни и социални идеи и предложения на работниците и служителите (участие и ентузиазъм);
- Всички служители и всички нива на управление са включени в процеса на промяна (идентификация с бизнес цели);
- Служителите и мениджмънтът на всички функционални области разговарят на регулярна основа, за да обменят идеи (комуникация и творчество);
- Ситуационната организация и управлението на лидерството е преобладаващо (целенасоченост и важност);
- Адекватни инструменти и методи се разработват и са достъпни за ползване (приемане и надеждност);
- Мерки за развитие на иновационна компетентност и култура се провеждат по всяко време и навсякъде (достоверност).

7.7. Човешки ресурси

Въпреки че развитието на човешките ресурси е доста нова област в научните изследвания, неговата значимост непрекъснато се увеличава. За да е иновативна, компанията зависи в решаваща степен от служителите, техните компетенции, ентузиазъм и знания.

Развитието на човешките ресурси е част от управлението им и принадлежи към областта на стратегическото развитие на фирмата. Целта е да се даде възможност на хора, екипи и организации успешно и ефективно да се справят със своите задачи и да помогне мотивирано и креативно да посрещнат нови предизвикателства. Развитието на човешките ресурси включва всички мерки за запазване и подобряване на квалификацията на служителите.

Въпреки многобройните опити да се перифразира управлението на човешките ресурси, всички те се отнасят до работата в рамките на организацията и общият знаменател са хората и техните дейности. Следващата фигура визуализира посоченото:



Фигура 11 Развитие на човешките ресурси: образование, промоция и организация на теория и практика

7.8. Развитие на човешките ресурси в Иновационния мениджмънт

Поради трудностите при определяне на нуждата и ползата от развитие на човешките ресурси, недвусмислено определение на термина се счита за неоправдано. Затова са създадени пет категории (таблица 8), които позволяват по-ясно определяне на развитието на човешките ресурси.

Категории	Примери
Цели	Поддържане на конкурентоспособността, осигуряване на заетост
Квалификации	Увеличаване на иновативността, подобряване на професионалните знания и компетенции
Адресати	Слабо квалифицирани служители, млади професионалисти, квалифицирани служители, администратори и мениджъри
Методи	На работното място, близо до работното място, извън работно място
Мерки	Образователни и промоционални мерки и мерки за организационно развитие

Таблица 8 Категории развитие на човешките ресурси

7.9. Стратегии и методи за организационно развитие

Процесът на организационно развитие е предназначен да направи компаниите по-ефективни и хуманни. Това е един цялостен подход, който включва процеса на ориентация, както и участието на служителите. Счита се, че развитието на фирмата има следните пет основни характеристики:

- Организационното развитие е процес;
- Организационното развитие е холистичен подход;
- Следва да се отчитат не само формалните структури (структурна организация и процес), но също така и неформални структури като норми, ценности, нагласи, комуникация и поведение за решаване на проблеми;
- Участие на служителите в процеса;
- Организационното развитие е социално обучение.

Промяната в една компания може да се случи по много различни начини. Най-разпространеният е чрез емпирично-рационални стратегии. Те черпят максимума от рационалните действия и максимума от очакваната полза. Промяната може да бъде рационална, ако тя води до ясно предимство. Ако стратегията е основана на норми, то поведението на служителите на компанията се влияе от техните социално-културни ценности и всяка промяна в поведението може да се задейства само с промяна на тези норми.

Тъй като развитието на организацията се разглежда като процес, етапите му могат да бъдат илюстрирани например по следния начин:



Фигура 12 Стъпки за процесно ориентиран начин на работа

7.10. Иновационен мениджър

Прилагането на новости изисква сътрудничеството на различни хора. "Функцията на един бизнесмен и функцията на изобретател са напълно различни неща. Бизнесменът не е нито изобретател (когато той е един, това е инцидентна комбинация от различни функции), не е и този, който ще направи изобретателят действителен бизнесмен" (Шумпетер, *The Theory of Economic Development*, Harvard, 1934, p. 255).

Шумпетер разделя функцията и човека и посочва голямото влияние на човешките ресурси върху описаните процеси. Вместо да се търсят лица или професии, са определени, описани и обяснени роли и функции.

Иновациите включват работните процеси, по време на които участващите генерират някои "постижения", например започването на процеса на иновации, решение на даден проблем, контрол на процеса, дейности и края на изпълнението. В този процес се разчита на определени характеристики или разпоредителни права, които често се наричат "източници на енергия". Такива източници на енергия могат да бъдат обектно-специфично ноу-хау, йерархичен потенциал, контрол върху материалните ресурси, познаване на потенциала на организацията или комуникацията.

Иновациите не трябва да се разглеждат само от гледна точка на вътрешнофирмения персонал. Приносът към постижение може да се предоставя от външни източници, следователно липсващите характеристики или източници могат да бъдат въведени от външната страна. Техническо ноу-хау може да произхожда от външен офис, решението на

проблема може да бъде определено от клиент, инициативата може да дойде от един доставчик, управлението на процеса може да бъде поето от консултант, одобрението на ресурси може да зависи от свързано дружество. Целта на управлението на иновациите е да се изработят решенията относно нови проекти и изпълнението им.

Мениджър иновации е основният отговорен за управлението на една идея в рамките на организацията и придава лице на темата за иновациите. Това предвижда следното:

- Такова управление на идеите като област на отговорност и дейности, че иновационната култура се уважава и е устойчива
- Ангажиментът е постоянен
- Наборът от идеи се актуализира периодично, координира се с цялото ръководство и изпълнението се възлага на екипи

Задачи на мениджър иновации са:

- Да включи корпоративната стратегия и цели в иновационната стратегията;
- Да определи цели за дългосрочно управление на успеха;
- Да припознае иновационния потенциал на организацията;
- Да разбере, формира и ръководи иновационни екипи;
- Да мотивира служителите да участват активно;
- Да принуди ръководството да направи обвързващи обещания;
- Да представлява фирмата външно и вътрешно по отношение на иновациите и да комуникира иновационни въпроси за признаване и разрешаване на конфликти – това включва и преодоляване на резистентност към иновациите.

Мениджър иновации трябва да развива осведомеността относно необходимостта от иновации и да се стреми да постигне:

- Правдоподобност;
- Отвореност към нови идеи;
- Системно разработване;
- Мониторинг на потребители и клиенти;
- Работни срещи за идеи;
- Конкуренция на идеи;
- Висока мотивация и ентузиазъм за нови идеи, взаимовръзки и предложения;
- Аналитично мислене;
- Надеждност;
- Поемането на отговорност;
- Приемане от всички лица.

Освен това, иновационният мениджър трябва да:

- Остане в рамките на организацията за среден или дълъг период от време, за да се гарантира успех на работата му;
- Да действа като ролеви модел за служителите;
- Да притежава предприемачески далекогледство, както и детайлно разбиране за бизнес процесите.

7.11. Бюджет

Универсална дефиниция на термина бюджет не съществува в икономическата литература. Могат да бъдат изведени някои характеристики, които позволяват основно разбиране на този термин. Според Хайсер (HEISER H. Budgetierung, 1964), „бюджетът е пълното изобразяване на планираните дейности на дружеството в парични единици в рамките на определен период на планиране.“

Първо, този възглед въвежда на преден план аспекти като "планиране" и "парична оценка". Следователно бюджетът е паричната спецификация на оперативен план. Тази спецификация често се прави в подробности за годишен период. Бюджетите често са контролиращи механизми, което означава, че бюджетните измерения се разглеждат като насоки. Това обикновено става "отгоре-надолу", така че някои числа от бюджета се използват като насоки, например квотата за R&D разходи. По-натаяк се разглеждат някои подходи за бюджетирание.

7.12. Параметри на бюджетите за R&D

Тъй като често не е детерминирана корелация между продукцията и R&D, рамката за бюджета на R&D е много обща. Поради това, при изготвянето на бюджета се взимат под внимание както финансовите възможности, така и възможностите за R&D.

Параметрите, пряко определящи бюджетите за R&D, на свой ред са повлияни от вътрешни и външни условия за компанията, които действат като ограничения за определяне на бюджетите. Това са пазарно-специфичената среда, икономическият сектор, конкурентен натиск, технологичната база и т.н.

За средно и дългосрочно регулиране на иновационната дейност на компанията, трябва да се създаде иновационната стратегия. В това отношение трябва да се отговори на следните два въпроса:

- Колко голям трябва да бъде бюджета на компанията за иновации?
- Как този бюджет е разпределен между различните нововъведения?

Размерът на бюджета на иновациите може да бъдат определен като се ползват различни подходи:

В първия подход бизнес целите служат като основа на един бърз метод, който отнема малко време за бюджетирание. Този подход е ориентиран към миналото – постоянен процент от приходите формират бюджета за иновации. Това означава, че бюджетът за иновации се увеличава или намалява пропорционално на планираните приходи.

По-детайлна версия на този подход се получава от бизнес целите и прогнозата за приходите и печалбата. Идентифицират се печалбата и средният шанс за успех на иновационни проекти. Това от своя страна определя колко голям може да е бюджета за иновации. Този метод е не толкова ориентиран към съществуващите към момента активни проекти, колкото към необходимите такива.

При втория подход размерът на бюджета на иновациите се определя от съвкупното търсене на перспективни проекти за един продукт. Всички иновационни проекти, които вече са активни и най-вероятно ще останат активни, служат като основа за изчисления. След това тези проекти са допълнени с избрани иновационни идеи, които вероятно ще станат активни проекти в близко бъдеще. Този подход се опитва да изключи риска от раздут бюджет и одобрява парите, които се харчат. Противно на предишния подход, този метод се основава на съществуващите и действащи проекти, вместо на необходимите за покриване на разликата между приходи и разходи.

Първият и вторият подход включват само собствената компания, когато се изчислява бюджета на иновациите. Третият подход е различен: бенчмаркинг срещу конкуренцията определя размера на бюджета на иновациите, основан на сравнение с иновационни бюджети на конкурентите. Този метод може да се прилага в различна степен. При цялостен бенчмаркинг се вземат предвид множество фактори – например, да се анализира когато конкурент прави скъпи фундаментални научни изследвания, дали собствената компания да се ангажира с такъв тип изследвания.

Освен това съществува разделение на аналитични и не-аналитични методи на бюджетирание.

7.13. Аналитичен метод за бюджетиране

Бюджетиране във физически единици

Бюджетирането във физически единици е ориентирано към прогнозираните продажби или определен размер на продадени единици. Едно от предимствата на този подход е, че той използва просто изчисление. Недостатък е обръщането на причинно-следствена връзка – изхода "продажбите" определя входа "бюджет". Освен това е по-трудно да се определи адекватна сума за единица продажби.

Бюджетирането в стойности

Бюджетирането в стойности се основава на определени показатели за изпълнение (приходите, марж на печалбата, на парични потоци). Предимство е по-простият начин на изчисление. Освен това се отчита „търговската предпазливост“. Недостатък е процикличното влияние: високият начален бюджет следва да бъде на разположение дори по време на криза, а по време на икономически бум бюджетът може да е недостатъчен. На практика по-цикличното влияние често не сработва, тъй като по време на криза няма достатъчно средства, за да се изпълни R&D бюджета, а по време на бум допълнителните средства за разработването на нови продукти са лесно достъпни.

Бюджетирането на целите и средствата

Бюджетирането на цели и средства се фокусира върху целите, които се преследват с въвеждането на даден продукт. Предимство е осъществимост по отношение на цели и средства. Недостатък е, че средствата, необходими за постигането на определени цели, не могат да бъдат надеждно операционализирани. Това се дължи на факта, че успехите и неуспехите много често не се дължат на иновационни дейности.

Бюджетирането по отношение на конкуренцията

Бюджетът се определя по отношение на бюджетите на конкурентите. Предимство е, че усилията на конкурентите могат да бъдат неутрализирани ефективно. В допълнение, този подход осигурява по-продуктивно внедряване на средства и съответната референтна база. Недостатъци са трудностите при определяне на бюджетите на конкурентите, както и несигурността относно ефективността на ангажираните ресурси. На основа опита, бюджетите на конкурентите за даден продукти се оценяват, а след това се ползват като основа за нашия бюджет.

Макроикономическп бюджетиране

Основата на макроикономическото бюджетиране се формира от цялата индустрия – параметри като растеж на сектора, инфлация, промяна на брутния вътрешен продукт и т.н. Предимство е лесното определяне с помощта на статистически данни. Недостатък е, че само последните стойности могат да бъдат използвани и трябва да бъдат направени оценки за бъдещето. Освен това, индивидуалното състояние на дружеството не се взема под внимание. По този начин могат да бъдат пропуснати пазарни възможности, ако съвкупните стойности предполагат да бъдем предпазливи, докато конкуренти избират агресивен пазарен подход.

7.14. Неаналитични методи за бюджетиране

Бюджетирането с оставащите суми

При този метод за бюджетиране, първо се планират всички други необходими инвестиционни и оперативни разходи, а след това останалата част от сумата се отделя на иновационни дейности. Предимството на този подход е, че е много лесен начин на определяне на бюджета. Недостатък е произволността, тъй като няма достатъчно съответствие между иновационни дейности и инвестиране на парични средства. Ето защо такъв тип бюджетиране в днешно време може да бъдат открит само в дружества, които не са с пазарно ориентирано поведение.

Бюджетирането с фиксирани стойности

При това бюджетиране определена сума се вписва в бюджета, независимо от това какви иновационни дейности трябва да се обезпечат с тази сума. Предимството на този подход е най-простият начин на разпределяне на средствата. Недостатък е липса на връзка между бюджета за иновации и референтни параметри. Когато сумите не са разписани във времето, те могат лесно да поемат по свой собствен път, веднага след като те се появяват в бюджетния план, особено след като бюджетът за иновации е различен в хода на времето, в зависимост от фазите на жизнения цикъл или дейности на конкурентите.

Историческо бюджетиране

При този метод на бюджетиране се взема за основа бюджетната стойност от предходния период, независимо от иновационните дейности. След това тази стойност се коригира чрез индексация като прогнозирана промяна на единица продукция или служител. Предимството на този подход е простата обработка. Недостатък е, че отпуснатите средства не са направени в съответствие с причината. Освен това може да се получи бюджетът да продължи състояния на икономическа неефективност.

7.15. Оптимизиране на бюджета на иновациите посредством управление на портфейл

При всички подходи на бюджетиране важна цел е разпределение на риска, за да се предотврати прекалено голяма зависимост на дружеството от единични проекти. Проектите за иновации трябва да бъдат разпределени като в инвестиционен портфейл, като се вземат предвид различните размери на проекти, жизнен цикъл, шансовете за успех и рисковете. Отправната точка е винаги стратегията на компанията, която резултира в пазари и т.н. цели по отношение на продуктите.

Управление на портфейла се занимава с въпроса "как можем най-ефективно да разгърнем нашия бюджет за разработване на продукти?" В тази връзка, трябва да се вземат под внимание четири цели:

- Максимизиране на стойност: Това трябва да гарантира, че съвкупността от проекти в хода на развитието им осигурява възможно най-високата стойност за компанията.
- Добре балансиран портфейл на проекти: равномерно разпределение по отношение на риск, времева рамка, иновационна степен и т.н.
- Портфолио от проекти, съответстващо на стратегията: разработването на продукти следва да бъде ориентирано към корпоративната стратегия и разпределението на ресурсите трябва да отразява стратегическите приоритети.
- Правилен брой на проекти: В повечето фирми, твърде много проекти са в процес на изпълнение, което води до предвидими резултати – грешки, пропуски, лошо качество на работата, незадоволително представяне на нови продукти и продължително време на развитие. Един идеален портфейл носи изискванията за ресурси на проектите и наличните мощности и бюджети за персонал в баланса.

8. Коопериране

Кооперирането от типа B2B и B2A придобива все по-голямо значение във времена на международна глобализация, особено за МСП. Ето защо, когато се мисли за стратегия, следва да се планира и стратегия за сътрудничество.

Междуфирмено сътрудничество е налице, когато две или повече фирми изпълняват определени задачи в сътрудничество на основа на доброволни договорни споразумения, като

се очаква да се постигнат цели с по-голяма стойност, в сравнение със самостоятелна работа. Разбира се съществуват и други разбирания. Независимо от разнообразието на съществуващите схващания могат да се изведат няколко основни характеристики. В сравнение с индивидуалния опит, сътрудничеството следва да даде възможност за по-добро постигане на цели. Решението за сътрудничество трябва да бъде взето доброволно. И накрая, партньорите в сътрудничеството се очаква да останат в голяма степен независими и автономни по време на процеса. От икономическа гледна точка, тези съюзи са желателни, колкото е желателна и конкуренцията. По-нататък ще разгледаме някои специфични случаи на кооперация, наречени "кълъстери", "мрежи" и "центрове за високи постижения".



Фигура 13 Възможности за коопериране

Тези кооперации обикновено не са пазарно ориентирани, а технологично ориентирани. Кълъстерът е предимно групов икономически интерес, мрежата описва съюза на различни сектори на индустрията, а центърът за върхови постижения е съчетание на научните изследвания и бизнеса.

8.1. Форми на коопериране

Преди да може да възникне сътрудничество е необходима идея. Тази идея съчетава интересите на инвеститорите и възможните партньори за сътрудничество. Когато идеята и целите са определени, трябва да се определят други средства като финансови, времеви и "социални" ресурси и компетенции на партньорите. Основната причина за обединението на фирми е очакването за по-ефективно и ефикасно постигане на цели. Допълнителни причини са преките предимства от организационната платформа:

А) Рискът от икономически провал на иновацията не се поема от една компания, а се поделва между всички и следователно е по-нисък за отделната компания.

Б) Предимства възникнат, тъй като в мрежата е по-лесно да се намерят възможности за прилагане на резултати от иновации.

В) Плановете за иновации могат да се реализират по-бързо и с по-високо качество.

Г) Разходите на отделните дружества в процеса на изпълнение са по-малко, тъй като се разпределят между всички партньори за сътрудничество.

Д) Планираните проекти могат да се реализират по-лесно в сътрудничество, тъй като отделните компании често не разполагат с необходимите информационни, финансови и човешки ресурси.

Е) В случай на технологични промени стратегическата гъвкавост може да бъде увеличена чрез включване на нови членове.

Разбира се, кооперациите могат да имат и недостатъци. Те невинаги се появяват и в повечето случаи могат да бъдат избегнати или смекчени преди установяване на сътрудничеството посредством съответните споразумения. Някои възможни недостатъци са посочени по-долу:

- Участващите компании се отказват от тяхната изключителна претенция и икономичното използване на своята иновативност, техните продукти и т.н., които вместо това трябва да бъдат споделени в рамките на сътрудничеството.
- Загуба на информационни предимства, например по отношение на отказ от някои технологии; тази информация се предава на участващите дружества и вече не може да се използва самостоятелно.

Резултати от практическото прилагане показват, че кооперациите са образувани главно по отношение на следните акценти и цели:

- Изследвания и Развитие;
- Засилване на иновациите на сектори или междусекторни системи;
- Засилване на иновациите на цели региони;
- Трансфер на технологии;
- Подкрепа на интернационализацията.

8.2. R&D кооперации

R&D кооперациите придобиват все по-голямо значение. Причината е, че МСП често са натоварени с проекти за научноизследователска и развойна дейност, за които не им достига капацитет. Сътрудничество с университетски организации често може да реши проблемите. Някои R&D проекти се финансират с публични средства, а продуктът може да се внедри в МСП.

В областта на научните изследвания и развитие могат да бъдат разграничени три вида кооперация:

- Фундаменталните изследвания: извършва се за придобиване на нови знания. Целта на този вид изследвания не е да разработи специално приложение или употреба.
- Приложни изследвания: извършва се за придобиване на нови знания. Целта на този вид изследвания е решението на специфични практически проблеми.
- Развитие: провежда се по-нататъшно надграждане на вече съществуващите знания. Целта на развитието е производство и оптимизация на нови или съществуващи продукти, инсталации, процеси и услуги.

В тези процеси подходящото ниво на отвореност играе важна роля. Най-често срещаната форма на кооперации е "затворено сътрудничество", което означава, че допускането на допълнителни партньори за сътрудничеството е изключено. R&D кооперациите, обаче, са най-вече "отворени кооперации", тъй като в повечето случаи включването на нови партньори е желателно.

8.3. Клъстери

Клъстерът е географска мрежа от взаимосвързани компании и институции в определена сфера на работа. С други думи, един клъстер е физическо поле в регион, географска агломерация на фирми в определен отрасъл с дейности, които се допълват помежду си по един или по друг начин.

Фирми и изследователски институти от един регион се интегрират в клъстерни организации, понякога във формата на публично-частно партньорство. Сътрудничеството между публичните органи и частния сектор води до балансиран интереси – по този начин

предприятията формират вид бизнес, който осигурява ефективност и значение за социално-икономическото развитие.

От 1990 г. създаването на клъстери се превърна във важен икономически и технологичен инструмент с международен и национален контекст. Сред ефектите и ползите от клъстери са например постигането на обединение на микро-, малки и средни фирми, положителен ефект в подкрепа на сътрудничеството, увеличаване на иновациите чрез засилен трансфер на знания, увеличаване на икономическия растеж и конкурентоспособност на страната, постигане на пазарна мощ и целеви обем, както и по-добра видимост и икономическа представяне на целия регион.

8.4. Мрежи

От една страна, една мрежа може да бъде сътрудничество на фирми от различни сектори с цел да се допълват взаимно и да увеличи силата и обхвата на доставчиците на стоки или услуги. От друга страна, мрежи също се инициират за развитието на конкретни теми: икономическо и научно сътрудничество, за да се оцени потенциала за растеж и създаване на информираност за нови възможности.

Една мрежа се характеризира със следните идеални условия, въпреки че те не винаги са изпълнени в пълна степен:

- Всеки партньор в мрежата познава добре възможностите на всеки друг партньор;
- Съществуват съвместни цели в рамките на мрежата;
- Всички партньори имат задълбочено познание на обекта за сътрудничество;
- Сътрудничеството в мрежата има дългосрочен характер;
- Налице е мрежова идентичност на системата.

Тези идеални условия могат да бъдат постигнати в хода на развитието на мрежата.

Мрежи се изграждат за реализация на изследователски и иновационни проектни предложения за финансиране с публични средства. Пример за това са европейски рамкови програми и национални оперативни програми.

8.5. Центрове за върхови постижения

Центрове за върхови постижения са изследователски институции, където икономиката и науката провеждат съвместно дефинирана програма за научни изследвания на най-високо ниво. Центровете за върхови постижения имат еднакъв фокус за фундаментални научни изследвания, както и за индустриални научни изследвания и експериментално развитие. Центрове за върхови постижения имат няколко задачи:

- Обвързването на регионални знания и умения;
- Подобряване на бизнес кооперации;
- Оптимизиране на сътрудничество с университети и изследователски институции;
- Промоция на неизползваните компетентности.

Центрове за върхови постижения могат да изпълняват важни функции за фирмите:

- Проучване на пазара;
- Професионален обмен;
- Спецификация на продукта;
- Започване на конкретни проекти;
- Подкрепа за маркетинг и продажби;
- Идеи като стимули за по-нататъшни проекти.

Вместо заключение

Иновационен мениджмънт – изглежда просто, ама не е! Или поне не всеки може лесно да се справи с управлението на иновациите. Ролята на предприемача е ключова. Затова е ключово взаимодействието между експертите от Enterprise Europe Network и предприемачите, в тяхната индивидуална или колективна разновидност.

Във Въведението дадохме наша дефиниция на предприемач. Важно е предприемачът да има сенсибилност към средата и да може да вижда напред, да рискува и да печели. Не е задължително да има особено образование, академични знания и върхови управленски умения. Затова на предприемача трябва да се помага, да му се дават рамки и перспективи и да се казва как да се постигнат резултати с по-малко ресурси. Много често дори в най-иновативните фирми собственикът-предприемач е и маркетинг ръководител, и производствен директор, и иновационен мениджър. Да, ама – не, както каза журналистът Петко Бочаров в предаването „ТВ око“ по БНТ. Тези роли са различни и трябва да се изпълняват от различни физически лица. Иначе се губи представа за посоката.

Възможно решение при ограничени бюджети е наемането на външни консултанти за ограничен период от време или за определен проект. Както и всички други решения, и това има и предимства, и недостатъци. Съществен недостатък е познаването на фирмата от който и да е външен консултант. Този недостатък може да се преодолее, като винаги се наема един и същ човек. Така едновременно се печели от ресурси и от по-широк поглед върху средата и конкуренцията.

Видим, специфично български проблем е нежеланието на много от собствениците на фирми да плащат за консултантски услуги. Те посрещат враждебно всяко различно чуждо мнение, камо ли да плащат за него! Такъв тип лица не могат да бъдат ползватели на иновационни консултантски услуги и затова трябва да се търсят други сфери на сътрудничество.

В условията на България някои стават предприемачи по принуда, като си изгубят работата и не могат да си намерят такава. Експертите от Enterprise Europe Network могат да помогнат предприемачът да натрупа някои знания и умения, макар е не всички. Едва след достигане на високо ниво на взаимно доверие може да се премине към консултиране в сферата на иновационния мениджмънт. За постигането на такъв процес няма една пътека, но в крайна сметка важното е:

Иновацията да е ефективна, ефикасна и ефектна!

БСК, 2016



Автор: Веселин Илиев
ISBN 978-954-9636-56-7

За контакт: София 1000, ул. Алабин 16-20, тел. 02 932 09 54, факс 02 987 26 04,
ierc@bia-bg.com, www.ierc.bia-bg.com, www.bia-bg.com

Настоящият документ се издава с финансовата подкрепа на Европейската комисия. Съдържанието е отговорност на авторите и съставителите. Изразените мнения не представляват официалните такива на Европейската комисия или други органи на ЕС и може да не съвпадат с тях.