

Б.Д. СЕМЕНОВ

**ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ УСПЕХ
ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА
(АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА)**

Исследователи западного и японского менеджмента пришли к заключению, что наиболее важными факторами, определяющими успех инновационной деятельности фирмы с потребителями, являются:

- 1) тесные контакты фирмы с потребителями;
- 2) связи с вузами, научно-исследовательскими институтами и центрами;
- 3) кооперация с другими компаниями в области исследований и изобретений;
- 4) взаимовыгодные отношения с государством.

Взаимоотношения фирмы с внешним миром, в частности с другими компаниями и организациями, очень важны для успеха инновационного менеджмента фирмы. Они позволяют сокращать расходы, исключать параллельные исследования и в целом способствуют усилению инновационного процесса. Установившиеся прочие связи с партнерами уменьшают затраты фирмы на поиски новых партнеров. При тесных контактах партнеры могут договариваться о совместном использовании ресурсов, что позволяет сокращать расходы каждой фирмы в целом и выделять большие суммы на инновационную деятельность.

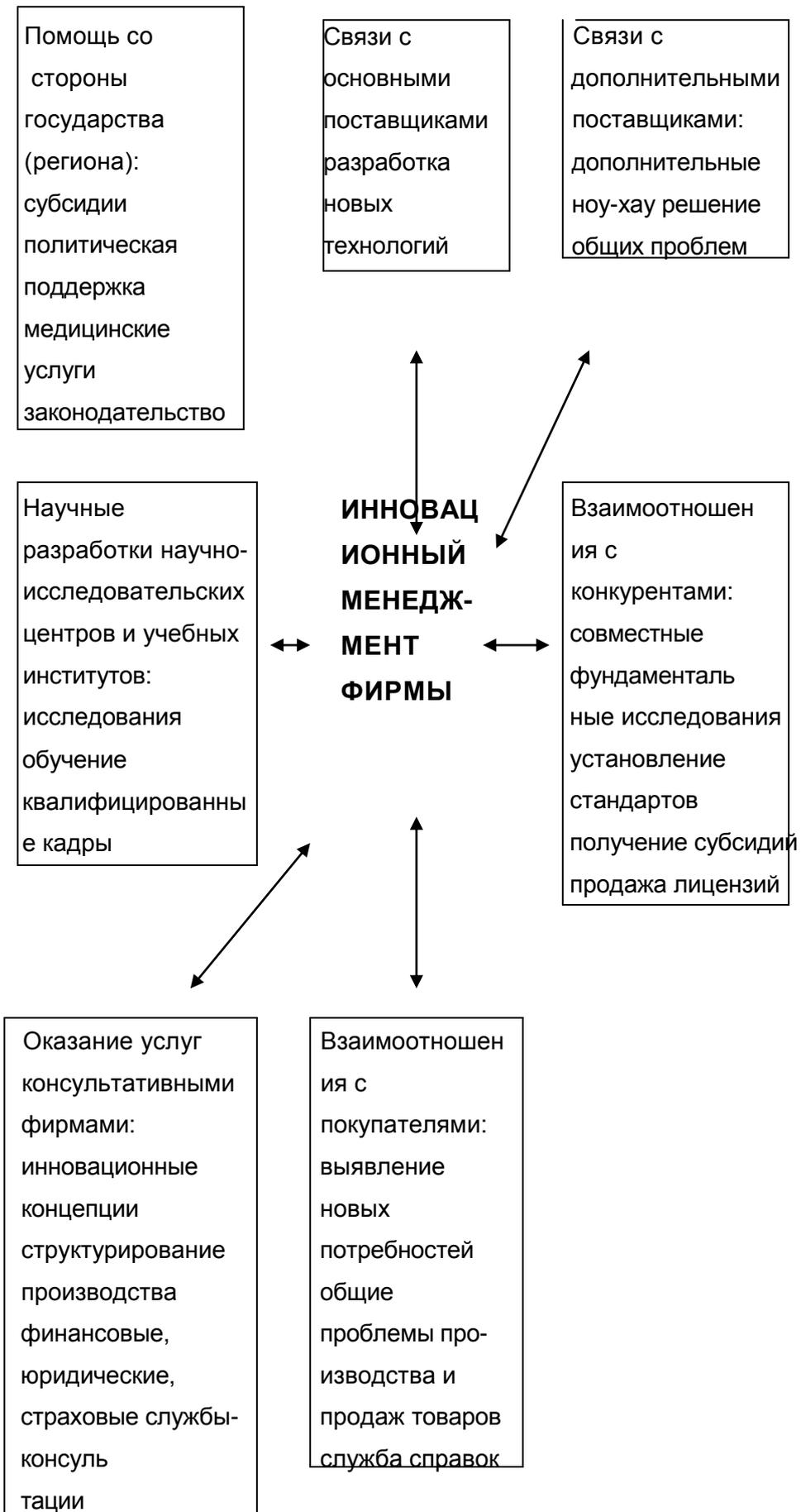
И наконец, сочетание высокого внутреннего творческого потенциала фирмы с умелым использованием внешних факторов приводит к синергистическому эффекту, когда эффективность инновационных разработок в несколько раз превышает возможную математическую сумму результатов. Кроме того, фирма для поддержки своей инновационной деятельности может получать внешнюю помощь. Такая помощь может исходить от государства, т.е. федеральных и

местных органов управления, в виде субсидий на новые разработки, способствующие, например, повышению благосостояния общества. Фирма может опереться также и на политическую поддержку существующего в государстве строя, на законы, помогающие ей развивать свою производственно-исследовательскую деятельность. Учитывая значимость инновации компании для народного хозяйства, государство может взять на себя определенные социальные обязательства перед такой компанией: оказание медицинских услуг, помощь в организации отдыха, строительстве спортивных сооружений и т.д.

Чтобы инновация имела коммерческий успех, необходим высокий уровень технологии ее разработки. Исследования показывают, что важнейший фактор эффективных технологических инноваций — связь фирм с ее главными покупателями. Такие связи позволяют руководству фирм выяснить главные требования к своему будущему товару. Как следует из схемы, через контакты с потребителями фирма выявляет их новые потребности. Используя информационно-справочную службу компаний-покупателей, фирма получает сведения о возможных количественных, а также качественных характеристиках, которыми должна обладать разрабатываемая ею инновация, и пр. Поддержание тесных связей с основными покупателями, что, с одной стороны, уменьшает риск неудачи инновации, с другой — они являются своего рода источником технического ноу-хау.

Связи компании с научно-исследовательскими институтами и центрами взаимовыгодны и необходимы для обеих сторон. Как правило, эти отношения особенно плодотворны, если научно-исследовательский институт или центр берет на себя разработку непосредственно новой технологии или нового продукта, поскольку он обладает высококвалифицированными научно-исследовательскими кадрами, которых в фирме в конкретной области или специализации может даже не оказаться.

Факторы, определяющие эффективность инновационного менеджмента компании



Таким образом, заключение контрактов на исследовательские разработки с научными центрами, несмотря на его значительную стоимость, выгодно для фирмы, поскольку сокращает расходы на подготовку высококвалифицированных кадров внутри фирмы, т.е. косвенным образом уменьшает расходы на инновации. Научно-исследовательские институты и центры в свою очередь получают от компаний средства "на жизнь и на работу".

Подобные связи устанавливаются фирмами и с организациями, занимающимися специальными консультационными службами. В этих организациях работают, как правило, специалисты очень высокой квалификации. Они оказывают фирмам услуги в решении общих, концептуальных проблем разработки инновации, а также в определении главных путей достижения эффективности инновации. Обращение фирмы за консультацией к специалистам извне может охватывать широкий круг вопросов, законодательных норм, финансовых и страховых операций и т.д.

Партнерами фирм по инновации могут быть также и другие организации, в частности компании-поставщики и даже компании-конкуренты.

Научно-исследовательская кооперация с основными поставщиками может значительно сократить расходы фирмы на инновацию, если в нее входят те элементы или системы, технология которых уже отработана (или разрабатывается) в компании-поставщике. Часто большую экономию в инвестиционные разработки фирмы могут внести и компании, являющиеся ее дополнительными поставщиками. Наряду с поставками материальных ресурсов такие организации при хорошо налаженных поставщиками дополнительных ноу-хау или принять участие в решении сходных технологических и коммерческих проблем. контактах могут быть.

В целом научно-исследовательские контакты и связи фирмы с поставщиками могут быть использованы как стартовый момент в совместной маркетинговой деятельности.

В современной практике большинство западных и японских компаний от политики жесткого неприятия к борьбе с конкурентом переходят к тактике определенного сотрудничества, в частности в области научных исследований.

Такая кооперация в значительной степени сокращает расходы конкурирующих фирм на инновации. Естественно, что речь идет о тех случаях, когда инновации не являются ключевыми для фирмы-конкурента, но в то же время соприкасаются с исследованиями, которыми эта фирма занимается глобально. Компании выгодно получить от нее необходимые данные.

Научно-исследовательская кооперация с конкурентами или продажа лицензий — это способы установления новых норм и стандартов. Компания приобретает объективный способ оценки своей инновации, что позволяет ей довести разработку до уровня, удовлетворяющего потребностям настоящего или будущего покупателя. Взаимодействие (а не только борьба) с конкурентами косвенно служит способом проникновения на новые рынки, увеличивает эффективность маркетинговой деятельности фирмы.

В заключение обзора остановимся на двух существенных аспектах. Крупные компании обладают большими возможностями, чем малые фирмы, в использовании внешних источников — связей с другими организациями. Следовательно, они в большей степени, чем малые компании, могут рассчитывать на успех своей инновационной деятельности. Обладают они такими возможностями потому, что, как правило, являются мощными или могущественными компаниями. Такие компании могут заставить работать на себя своих поставщиков и даже потребителей, не будучи от них зависимыми.

Кроме того, очень важно, чтобы фирма сама обладала внутренним высоким потенциалом к научным разработкам. Только в таком случае она может рассчитывать на привлечение партнеров (поставщиков, покупателей, конкурентов), имеющих новые технологии и высококвалифицированные исследовательские коллективы. В этой связи внутренний научно-исследовательский потенциал компании может рассматриваться как важный, но не самый главный фактор успешной инновационной деятельности компании. Приоритет остается за факторами, определяющими отношения с внешними организациями: государством, научно-исследовательскими учреждениями, фирмами-партнерами и фирмами-конкурентами.