

# Об инновациях

А. ГОЛЫШКО, канд. техн. наук, г. Москва

*"Хорошо быть женщиной лет тридцатый... — Можно встретить женщину на десять лет старше или на десять лет моложе... — Какой диапазон, какие перспективы...! А вот двадцатилетним девушкам половина этих опций недоступна!"*

(из пособия по инновационному менеджменту)

## Основные понятия

Вот уже много лет это слово мы слышим ежедневно и повсеместно. И это логично, ибо всё, что в конечном итоге и составляет нашу цивилизацию, появилось благодаря инновациям. И молодым читателям нашего журнала предстоит этим заниматься. Инновациями были в своё время и космические корабли, и Интернет, а когда-то и кремневые топоры, и колесо, и даже пресловутая палка-копалка. Инновации бывают как в области объектов (прежде всего, технологические, относящиеся к технике или ПО), так и в области процессов (социальные, управленческие).

Инновации объектов — это создание новшеств, приводящих к коммерческому успеху на рынке, т. е. изделий с радикально высокой рентабельностью или иным более чем серьёзным превосходством над имеющимися на рынке (качественном, функциональном, безопасном и пр.). Следует заметить, что понятие инновации в некотором роде весьма призрачно, поскольку инновационное изделие, программа перестают быть инновационными при наполнении ими рынка с аналогичными свойствами и характеристиками.

С точки зрения процессов, инновация — это результат создания и внедрения нового, оригинального интеллектуального продукта, который позволяет радикально улучшить как сам процесс, так и положение управляемого им субъекта (системы связи, трудового коллектива или общества в целом) [1]. Это может быть как просто бизнес-модель, так и стратегия развития РФ до 2100 г.

Появление инновации имеет две отправные точки — это либо потребность рынка (эволюционный маркетинговый вариант), либо "изобретательство", направленное на удовлетворение спроса, которое отсутствует на рынке, но может появиться с появлением этого нового продукта (т. е. фактически создание нового рынка). Иными словами, это путь в будущее.

Следует уточнить, что инновация обязательно должна быть воплощена в конечный продукт, иначе это не инновация. Пользуясь этим нехитрым, но крайне важным признаком, вы без труда сможете отличить восторженные крики

"эврика!" от реального результата. Другой признак формулируется так — если, отказавшись от настоящего, люди с воодушевлением перешли в созданное тобой будущее, значит, ты создал инновацию. Если переходить не захотели, значит, извини, — не создал.

Обычно специалисты подчёркивают, что инновация — это всего лишь где-то 1 % изобретения и 99 % предприимчивости. То есть нужен человек, но не тот, который создаёт бизнес с нуля, а который, генерируя идеи, превращает их в нечто, представляющее ценность для окружающих.

Вот, к примеру, народная молва утверждает, что американцы гораздо менее изобретательны, чем русские, но при этом они гораздо более инновационны в части предприимчивости. И даже сравнительно простое изобретение могут превратить в серьёзную инновацию. У нас же специфика такова, что редкие изобретения доходят до рынка, потому что катастрофически не хватает настоящих предпринимателей, способных перепрыгнуть массу вздвигнутых барьеров.

Вот свежий пример. Довелось как-то побеседовать с бывшим нашим, а теперь зарубежным предпринимателем-производителем, старающимся организовать в РФ производство инновационного радиооборудования, интеллектуальная начинка которого эффективно борется с внеполосным излучением. Оказывается, отличие от аналогичных усилий за рубежом, на его взгляд, свелось лишь к одному вопросу: "там" его настойчиво расспрашивали, каковы его прогнозы скорости выхода изделия на рынок, а "здесь" его настоятельно просили включить в описание слово "нано", дабы бумага прошла дальше. Чем всё это окончится? — Скорее всего, будет налажено производство "там", а "здесь" его будут покупать.

## Инновационная стратегия

В наше время даже самые консервативные организации должны заниматься инновациями, чтобы управлять своим будущим. Неоспоримостью использования инноваций как основы достижения стратегического конкурентного преимущества среди участников рынка

не требует особых доказательств. В фундаментальной работе М. Портера [2] прямо указывается: "Каждая успешная компания применяет свою собственную стратегию. Однако характер и эволюция всех успешных компаний оказываются в своей основе одинаковыми. Компания добивается конкурентных преимуществ посредством инноваций. Они подходят к нововведениям в самом широком смысле, используя как новые технологии, так и новые методы работы... После того как компания достигает конкурентных преимуществ, благодаря нововведениям, она может удержать их только с помощью постоянных улучшений... Конкуренты сразу же и обязательно обойдут любую компанию, которая прекратит совершенствование и внедрение инноваций". На сказанное хорошо ложатся слова, произнесённые когда-то Пабло Пикассо: "Обычный художник рисует то, что продаётся, а хороший художник продаёт всё, что рисует".

Не нами и не сейчас замечено, что многие компании придают слишком большое значение инновациям с низким уровнем риска, цель которых — просто расширить существующий бизнес. При этом многие подобные инновации потерпели на рынке неудачу, и несложно понять почему. Они предсказуемы, неоригинальны, скучны и не могут привести в восторг или удовлетворить реально существующую потребность. Подчас они лишь слепо переносят одни и те же решения с одного места на другое, не учитывая ни особенности технологий, ни особенности клиентской базы, ни моральное старение не новых уже идей, а быть может, они уже и не обладают современными технологиями, чтобы двинуться дальше. Всему этому вы сможете привести множество собственных примеров. Разумеется, менеджмент компании должен быть в курсе текущей ситуации в конкретном месте, а не просто обладать знанием набора приёмов из "чужой жизни", полученных где-то в рамках бизнес-обучения (пусть даже и за рубежом) [3].

В динамически изменяющейся среде (к примеру, такой, как отрасль инфокоммуникаций), т. е. в условиях неопределённого будущего, нельзя построить эффективную организацию на основе копирования известных решений, процедур и правил, унаследованных от уже ушедшего прошлого. Во всём мире понимание этой проблемы уже приходит к владельцам компаний, которые начинают осознавать, что на самом деле многие предлагаемые так называемые "инновации" вовсе не инновационны [4]. Они лишь слегка расширяют ассортимент существующих изделий и услуг и не имеют популярности у "циничных" и вечно спешащих пользователей.

С другой стороны, передовые сетевые решения сами притягивают к себе держащих "нос по ветру" технически продвинутых пользователей, создавая у руководства компании-оператора иллюзию "титанических" усилий служб маркетинга по реализации новых услуг. Но если убрать из речей таких маркетоло-



логов (а также разного рода "стратегов" и пр.) наукообразные англоязычные термины, порою в них мало что остаётся (во всяком случае, не больше, чем в арсенале рядового торговца с продуктового рынка). И как тут топ-менеджерам, принимающим стратегические решения, отличить ремесленников от художников? Очевидно, следует воспитывать в среде персонала инновационную креативность и расширять его кругозор. Но так ли уж легко это сделать?

Креативность генерирует как практические, так и нереальные идеи, стоящие и бесполезные стратегии. При этом менеджерам необходимо управлять своей креативностью, креативными людьми в своих организациях и соответствующими организационными изменениями. Однако мир устроен так, что большинство людей избегают креативности. Мало кто решается подвергнуть сомнению устоявшиеся методы и тем более создать что-то принципиально новое. Инноваторов, по большей части, не поощряют, а часто и преследуют, потому что они нарушают привычный ритм корпоративной "жизни". Вот как описал это Ли Бьюканан, старший редактор Harvard Business Review: "Почему компании, активно занимающиеся инновациями, упускают из виду запас отвергнутых идей? Часто на словах мы выступаем за инновации, но что-то действительно новое кажется нам странным... Все революционные идеи поначалу кажутся смешными. Авторы новых идей становятся объектом насмешек, лишаются работы (и это не самое худшее, что с ними случается). А потом кто-то обращает внимание на забытую идею, смотрит на неё под новым углом зрения и начинает вкладывать в неё силы и средства. И вполне возможно, что скоро мир узнает очередную потрясающую историю успеха..."

Бесспорно, креативность обеспечивает оригинальный подход к решению проблем, но может при этом стать и источником новых проблем. Пример — развитие интернет-технологий, которые столь сильно изменяют привычный рынок телекома и создают много головной боли для операторов связи.

При этом есть компании, ориентированные на инновации, которые призваны "подорвать" существующие рынки через использование новых бизнес-моделей, процессов и технологий. Это область, где старые индустрии переосмысливаются и новые науки и технологии используются для удовлетворения потребностей, которые, казалось бы, не существуют. Мы уже рассказывали как-то о Стиве Джобсе и компании Apple, которая на сегодня имеет самую большую капитализацию в мире благодаря именно таким инновациям. В принципе, это работа на грани возможностей, где такие комментарии, как "смешно", часто оказываются положительными отзывами, потому что немногие компании решаются повторить такие смелые шаги. Но именно такие инновации приносят самые большие деньги. Согласно исследованиям, около 86 % инноваций имеют низкий уровень риска и приносят компаниям около 30 % прибыли. Оставшиеся 14 % —

радикальные инновации, которые, однако, приносят 60 % прибыли. Заманчиво, согласитесь, но для этого надо, как говорится, самому быть на уровне. Вспомним, как смеялись 15 лет назад над IP-телефонией или над возможностью передачи телевидения по телефонной линии. А потом у многих прошлых весельчаков пошли сплошные слёзы вослед уходящему рынку.

Другая причина, по которой часто не работают инновации, заключается в том, что успешные инновации быстро копируются конкурентами. После того как компания, благодаря нововведениям, достигает конкурентных преимуществ, она может удерживать их только с помощью постоянных улучшений. Ведь практически любое достижение можно повторить. И тут за примерами далеко ходить не надо — на слуху непрерывные разборательства между компаниями Apple и Samsung или Apple и Google. Стратегия "подражания" позволяет конкурентам избегать дополнительных расходов, связанных с выводением изделия на рынок. "Подражатели" оперативно учатся на ошибках инноватора, которого неизменно останавливает двойной груз внутреннего сопротивления и внешней инертности. Ещё К. Маркс отмечал большую разницу между издержками первоначальной постройки машины и издержками её тиражирования. Затраты инноваторов могут быть столь значительны по сравнению с достигнутыми результатами, что они часто терпят крах, а процветают их последователи.

Некоторые стратегии рождаются из разового прозрения, решения или события. Примеры создания огромной стоимости для клиентов и акционеров включают концепцию автомобильной сборки Генри Форда или идею анимационных фильмов Уолта Диснея. Однако, к примеру, проект с люксембургской пропиской Skype двух предприимчивых господ Януса Фриаса и Никласа Зеенстромы к таким прозрениям не отнесёшь — ведь подобных VoIP-проектов в мире несколько сотен, но успешными стали лишь несколько. Просто Skype аккумулировал несколько ключевых преимуществ в виде чрезвычайной простоты, высокого качества и "халявы", в результате чего получил многомиллионную (свыше 600 млн) клиентскую базу и многомиллиардную капитализацию. А потом его купила Microsoft.

Порой очень важно понимать конечного пользователя, к которому обращена инновация. Потребителям абсолютно неважно, с помощью каких технологий сделан тот или иной продукт или доставлена услуга связи, они оценивают лишь конечный результат: цену и потребительские качества. Однако это, к примеру, для Стива Джобса не означало, что те детали, которые не видны потребителям, могут быть несовершенными. Однажды на его заявление о том, что он хочет, чтобы винты внутри Macintosh были красивее, сотрудники ответили: "Ну, Стив, ты же не сможешь их увидеть". А он возразил: "Да, но мы будем об этом знать. Мы должны быть художниками".

Ещё одна опасность для инновационного процесса, который должен быть непрерывным, — неожиданное торможение, которое более всего проявляется в технологически сложных сферах. В частности, если в обычном супермаркете с продажами, маркетингом и стратегией управится стандартный работник с дипломом об окончании каких-нибудь бизнес-курсов, то операторам связи приходится работать в сфере, для которой специалистов не готовят — операторы лишь могут их вырастить в своей среде. Обычно, освоив благодаря техническим службам очередную сервисную "высоту", предложив на рынке что-нибудь инновационное, оператор связи отдаёт её на разработку бухгалтерам, экономистам и маркетологам, приступая к технологическому формированию новой "высоты". Но одновременно у значительной группы топ-менеджмента появляется иллюзия, будто именно они, бухгалтеры и продавцы, и есть "самый главный элемент" современного рынка связи. И они скажут, — что вы там всё изобретаете? — давайте сосредоточимся на продажах уже имеющегося.

## Судьба инноваций

Одна из важнейших работ менеджмента — направлять требуемые перемены и вовлечь в них персонал. Не секрет, что вокруг инноваций и проблем качества существует много шума, а менеджмент тем временем "умывает руки". Но качество продукции, инновативность компании не могут быть лучше, чем намерения по их организации. Пределы качества задаются на самом вершине, т. е. должны быть установлены на совете директоров. У продукция компании, способность её к обретению новых знаний, инновативность, не могут быть лучше тех, что "приказаны" сверху. Да и за потерю бизнеса ответственен, прежде всего, высший менеджмент, работа которого — содействовать назревшим переменам.

Внутрикорпоративные барьеры, отсутствие общения выхолащивают любую ещё выжившую способность к инновациям. Это опасно и для существования самой компании, поскольку, когда растут барьеры, персоналу "ближе к телу" внутренний риск, связанный с собственным выживанием, чем потребитель. Какие уж тут инновации...

Тем не менее необходимо совместное (т. е. силами всего персонала) превращение инновации в доход компании. Фундаментальные экономические законы не обойти — более эффективного управления можно достигнуть только на основе повышения содержательной глубины знаний, моделей, используемых для анализа ситуаций, и принятия решений. Но "если босс каждой структурной единицы полагает, что его работа — максимизировать доходы, его компания будет плохо. Такая ошибочная практика реактивна и осуществляется только с помощью навыков — ей не нужны ни знания, ни теории — современный менеджмент в основном — это просто рефлекторные действия" [5]. Сказано это, заметим, более сорока лет



назад, но может стать настоящим откровением для современных руководителей многих компаний.

Логика у них бывает следующая — а зачем вообще заниматься инновациями? Мало того, что это отвлекает персонал от непосредственной плановой работы, так ещё и требует финансирования. Последнее же неизбежно ухудшает годовые финансовые показатели, потому что отдача даже успешных решений не бывает мгновенной. А это влечёт за собой снижение годовой премии. Ну а в условиях, когда руководитель не уверен, что проработает на своём посту более одного-двух лет (на то есть даже соответствующая статистика), возможные плоды инноваций "упадут" уже в руки следующего руководителя. А ему это надо?

Следует добавить, что современная мода на бизнес-образование (в частности, MBA — мастер бизнес-администрирование), помимо в целом положительного эффекта получения полезных для руководителей (и не только) знаний, имеет и отрицательную сторону. Если считать, что для руководства современной компанией достаточно диплома MBA, то легко попасть в ситуацию, когда даже технически сложными предприятиями сплошь и рядом руководят бухгалтеры, а в иных советах директоров даже нет ни одного человека с профильным образованием. В сущности, MBA — это разновидность профессионально-технического обучения (этаким экономический аналог ПТУ), где изучаются технологии бизнес-процессов и менеджмента. Зачастую MBA очень помогает некоторым людям, обладающим каким-либо высшим образованием и имеющим "бизнес-жилку" (причём, как показывает практика, многие из них прекрасно находят себя и без диплома MBA). Для остальных же — это некое общее развитие кругозора в эпоху капитализма наряду с медицинскими профилактическими плакатами или техникой безопасности.

Проблема в том, что вы никогда не докажете бухгалтеру (как, впрочем, и любому неискущённому в существующих технологических цепочках человеку), зачем нужны инновации, в чём их стратегическая цель, почему ими надо заниматься постоянно, как губительно даже небольшое технологическое отставание от рынка и зачем приходится заниматься, казалось бы, посторонними вещами. Почему нужно вкладывать деньги в то, чего ещё нет? Зачем нужны лишние испытания космического аппарата? Зачем держать в "чистых комнатах" такой высокооплачиваемый персонал, если на рынке труда есть масса желающих делать то же самое, но за гораздо меньшие деньги? — Таких вопросов может быть множество, но от ответов на них зависит, в конце концов, благополучие государства и его экономики. Точно так же бухгалтеру нельзя объяснить, зачем нужно тратить деньги на фундаментальную науку, когда прибыль даёт лишь прикладная. Ведь желание дойти всегда превалирует над желанием кормить. И вот вам, кстати, готовое объяснение действенности. Впрочем, непосредственно к бухгалтерам никаких претензий быть не может.

А тем временем народная молва уже откликнулась на "бухгалтерский призыв" в менеджмент.

"Одна из народных мудростей индейцев Дакоты гласит — если ты обнаружил, что твоя лошадь сдохла — слезай с неё. Но мы, настоящие инновационные менеджеры, не сдаёмся, оказавшись в аналогичной ситуации:

1. Мы приобретём плётку подлиннее и потолще.

2. Мы заменим всадников.

3. Мы объёмим: "Мы всегда так скакали на лошадях".

4. Мы создадим рабочую группу для анализа мёртвой лошади.

5. Мы поедем в заграничные командировки, чтобы изучить зарубежный опыт скачек на мёртвых лошадях.

6. Мы повысим качественные стандарты на езду на мёртвых лошадях.

7. Мы создадим Task Force для оживления мёртвых лошадей.

8. Мы поедем на курсы повышения квалификации, чтобы научиться лучше скакать.

9. Мы будем сравнивать различные способы езды на мёртвых лошадях.

10. Мы изменим критерии, определяющие, умерла лошадь или нет.

11. Мы закупим людей из других компаний для езды на мёртвых лошадях.

12. Мы запрежём несколько мёртвых лошадей в одну упряжку, чтобы они бежали быстрее.

13. Мы огласим: "Лошадь не может быть мёртвой до такой степени, чтобы её нельзя было быть".

14. Мы выйдем дополнительные денежные средства для повышения работоспособности мёртвых лошадей.

15. Мы найдём самую дешёвую консалтинговую фирму, которая определит, мертва ли лошадь на самом деле.

16. Мы закупим что-нибудь, что заставит мёртвых лошадей бегать быстрее.

17. Мы объёмим, что наша лошадь сдохла "лучше, быстрее и дешевле".

18. Мы создадим рабочую группу для изучения возможностей дальнейшего использования мёртвых лошадей.

19. Мы пересмотрим требования по работоспособности лошадей.

20. Мы создадим в бухгалтерском отделе новое и независимое место возникновения расходов для мёртвых лошадей."

В общем, всё хорошо в меру. Управление бизнесом — это процесс системной оптимизации для обеспечения интересов групп и отдельных людей, вносящих позитивный вклад в его эффективное функционирование. Эффективное управление инновационным бизнесом заключается в стимулировании инновационного мышления среди персонала, в постоянном увеличении знаний, в создании дружественной среды в коллективах, потому что наилучшие решения создаются сообща. Иногда достаточно убрать из компании одного-двух специалистов с инновационным "чутьём", и куда-то вдруг девается корпоративное благополучие. Достаточно вспомнить, как однажды в Apple нашли "лишнее звено" и уволили Стива Джобса, а через несколько лет пришли к настоящему рыночному краху. Именно поэтому сегодня к руководству многих

зарубежных компаний приходят отраслевые специалисты, а компании развернули настоящую "охоту" на "настоящих" специалистов. Одни пытаются привлечь внимание технарей и программистов, раздавая им подарки. Другие занимаются вербовкой на выставках и семинарах. В XXI веке работодатель ещё должен продемонстрировать потенциальным работникам, что он предоставляет возможности для продвижения инноваций и приветствует способность мыслить креативно. И если компания называется не Apple, не Facebook, не Microsoft, не Huawei, не Cisco, то ей сегодня ещё нужно доказать потенциальным работникам, что она действительно поощряет творчество, динамично развивается и предоставляет возможности для интеллектуального роста сотрудников.

Кстати, Стив Джобс платил сотрудникам-суперпрофи очень высокие зарплаты, приговаривая: "Секрет моего успеха в том, что мы шли на чрезвычайно высокие расходы, чтобы нанять на работу лучших людей в мире. В других отраслях лучшие продукты на треть лучше, чем средние, а в индустрии ПО — в 25 раз". Стратегия брать на работу только лучших из лучших вполне оправдана. И если компания не "покупает" таких специалистов, то их непременно "купят" другие, и именно они уйдут вперёд. Особенно на таких ризитивных и технологически сложных рынках, как инфокоммуникации. Стив Джобс понимал, что именно первым достаётся самый большой выигрыш.

Инновации — это творчество. Творчество же характерно, прежде всего, для учёных. Вот мнение человека, который давно работает за рубежом: "Классным учёным одарённый молодой специалист может стать только рядом с классными учёными. Иначе он не наберёт высоту, какие бы книжки ему ни давали. Поэтому главный инструмент, с помощью которого, к примеру, американцы растят свою науку, — мощные, высочайшего уровня лаборатории. В США понимают, что лаборатория — это главное. Всё остальное тоже есть: тесты, отборы, олимпиады, экскурсии, но это впридачу". Аналогично действуют и в Европе, и в Китае, и в Корее, и в Японии. Ну а конечная цель — "разбудить" спящее в глубине каждого человека стремление к инновационной деятельности, которое, в частности, когда-то так помогло обезьянам...

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Свободный словарь терминов, понятий и определений по экономике, финансам и бизнесу. — <<http://termin.bposd.ru/publ/10-1-0-29137>>.

2. **Портер М. Е.** Конкуренция. — СПб., М., Киев: Изд. дом "Вильямс", 2000.

3. **Гольдштейн Г. Я.** Стратегический инновационный менеджмент. Учебное пособие. — Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004.

4. **Резникова Н. П., Демина Е. В., Булгаков В. Б., Голышко А. В.** и др. Менеджмент в телекоммуникациях. — М.: Эко-Трендз, 2005 — 392 с.

5. **Нив Г. Р.** Пространство доктора Деминга. Книга 2. Пер с англ. — М: РИА "Стандарты и качество", 2003 — 152 с.