

brapap.

ФОРУМ «БОЛЬШОЙ КОНСАЛТИНГ`11»

**Построение системы управления инновациями
на предприятиях**

8-9 июля 2011 года, г. Санкт-Петербург

Кратко о Branap

- Branap предоставляет услуги в сфере управленческого консультирования и корпоративных финансов в России
- Мы работаем не только с частными компаниями, но и с государственными структурами, а также с частными и институциональными инвесторами
- С 1999 года мы успешно реализовали более двухсот проектов в энергетике и ЖКХ, тяжелой и легкой промышленности, в сфере услуг и новых технологий, в области финансов
- Сегодня в офисе компании в Москве работает более сорока высококвалифицированных специалистов, в спектр профессиональных навыков которых входят: разработка стратегии, корпоративная реструктуризация, организационный дизайн, повышение операционной эффективности, исследование рынков, бизнес-планирование и инвестиции
- Branap является венчурным партнёром Фонда посевных инвестиций РВК (есть история успеха), оказывает услуги по коммерциализации технологий и привлечению финансирования для инновационных компаний

Опыт, профессионализм и стремление наиболее эффективным способом решить проблемы клиента делают Branap ведущей компанией в области управленческого консультирования.

branap.

branap.

Цели презентации

- Обратить внимание на наиболее существенные препятствия, стоящие на пути российских предприятий к инновационному развитию
- Описать процесс управления инновациями
- Определить, что необходимо предприятиям для преодоления выявленных препятствий на каждом этапе процесса управления инновациями
- Выделить структурные элементы системы управления инновациями, которые должны существовать в организации для успешного инновационного развития
- Коснуться темы выбора места этих элементов в структуре организации

Мы увидим все составляющие успеха инновационного развития предприятия, но сфокусируемся на организационно-процедурных элементах системы управления инновациями

Что такое инновация?

- Инновации могут различаться **по направлениям изменений**:
внедрение новых или существенно улучшенных продуктов и услуг,
внедрение новых технологий производства,
внедрение новых бизнес процессов и организационных инструментов.
- Инновации могут различаться **по степени новизны**:
глобальные инновации, когда компания делает что-то впервые в мире,
инновации в пределах страны (адаптация зарубежных аналогов),
инновации в пределах предприятия (адаптация лучших практик).

Мы будем говорить об инновациях в широком смысле

Проблемы внедрения инноваций

Проблема	Проявление
Отсутствие отдельных элементов инновационного процесса	<ul style="list-style-type: none">▪ Разрыв между инвестиционной программой и планом НИОКР▪ Создание большого количество невостребованных инноваций▪ Завершение процесса на этапе НИОКР (без внедрения)▪ Внедрение устаревших или новых, но неэффективных решений
Отсутствие мотивации к повышению эффективности	<ul style="list-style-type: none">▪ Стремление руководства к сохранению статус-кво▪ Создание инноваций «для галочки»▪ «Освоение» бюджета НИОКР▪ «Выведение» изобретений за пределы предприятия
Отсутствие организационной поддержки	<ul style="list-style-type: none">▪ За инновации отвечают все и никто▪ Работник не знает способов внедрения своих предложений▪ «Генераторы идей» не знают о запросах на инновации▪ Идеи попадают «в долгий ящик», никто их не доводит до внедрения
Низкая предпринимательская культура и проблема защиты ИС*	<ul style="list-style-type: none">▪ Подавление инициативы сотрудника коллегами и начальством▪ Взаимное недоверие работодателя и работника▪ непонимание основных ролей в процессе коммерциализации ИС▪ Стремление «взять», а не «купить»

5 составляющих успеха инновационного развития



Инновационный процесс

- 1.**
Определение приоритетов инновационного развития
 - Определение стратегических приоритетов развития
 - Декомпозиция стратегии до уровня целей по технологиям, продуктам и системе управления
- 2.**
Формирование (выявление) спроса на инновации
 - Конкретизация внутренних потребностей в новых технологиях и процессах
 - Конкретизация требований к новым продуктам
 - Формирование запроса на инновации с учетом стратегических приоритетов
- 3.**
Поиск/генерация, отбор и доработка решений
 - Сбор вариантов решения (поиск существующих решений, генерация идей на всех уровнях, НИОКР...)
 - Выбор наиболее перспективных решений
 - Доработка решений (до стадии внедрения)
- 4.**
Внедрение инноваций
 - Управление проектом внедрения
 - Контроль результатов внедрения
 - Обратная связь
 - Премирование

Определение приоритетов инновационного развития

1.

Определение приоритетов инновационного развития

2.

Формирование (выявление) спроса на инновации

3.

Поиск/генерация, отбор и доработка решений

4.

Внедрение инноваций

Результатом этапа должны стать:

- Четкие приоритеты инновационного развития по направлениям (тех.политика, IT стратегия, орг.стратегия...), согласованные со стратегией предприятия

Проблемы на практике

- Отсутствие приоритетов, «распыление» внимания (ресурсов)
- Инновационное развитие, которое не соответствует (противоречит) стратегическим приоритетам компании
- Отсутствие компетенций по разработке стратегических стратегий (с использованием форсайтов и др. инструментов)

Возможные структурные решения

- Назначение топ-менеджера уровня ЗГД, ответственного за инновационную стратегию
- Формулирование требований к стратегическим документам в части инноваций
- Обеспечение коллегиальности принимаемых решений (согласование документов на Правлении, Инвесткоме, СД...)
- Формирование подразделения (или передача подрядчикам работ) по разработке стратегии

Формирование (выявление) спроса на инновации

1.

Определение приоритетов инновационного развития

2.

Формирование (выявление) спроса на инновации

3.

Поиск/генерация, отбор и доработка решений

4.

Внедрение инноваций

Результатом этапа должны стать:

- Структурированные и по возможности публичные запросы на инновации, согласованные с приоритетами инновационного развития и содержащие:
 - требования к результату (например, свойства материалов, % снижения затрат),
 - количественную оценку ожидаемого эффекта (максимальную стоимость решения).

Проблемы на практике

- Этот этап отсутствует, рассматриваются любые идеи, инициаторами разработок являются ученые
- Проводимые исследования не соответствуют стратегическим приоритетам

Возможные структурные решения

- Внедрение процесса выявления потребностей в инновациях (инструменты: мозговые штурмы, интервью, анкеты, технический аудит,...)
- Внедрение процедуры фильтрации запросов по степени соответствия стратегическим приоритетам
- Формирование информационных и коммуникационных площадок для публикации запросов

Поиск/генерация, отбор и доработка решений

1.

Определение приоритетов инновационного развития

2.

Формирование (выявление) спроса на инновации

3.

Поиск/генерация, отбор и доработка решений

4.

Внедрение инноваций

Результатом этапа должны стать:

- Решения, готовые к внедрению (этап «промышленный образец»), экономически целесообразные, востребованные (соответствующие запросу), соответствующие стратегическим приоритетам.

Проблемы на практике

- Отсутствие приемлемых решений
- Остановка процесса на этапе НИОКР
- Потеря времени и ресурсов на доработку ненужных, бесперспективных или неприоритетных идей
- Стремление обеспечить НИИ работой
- Стремление «освоить бюджет» на НИОКР

Возможные структурные решения

- Формализация процесса отсева идей с учетом требований к результату этапа
- Развитие каналов привлечения идей, в частности, формирование информационных и коммуникационных площадок для публикации запросов и поиска идей
- Создание подразделения по анализу, отбору и доработке решений

Внедрение инноваций

1.

Определение приоритетов инновационного развития

2.

Формирование (выявление) спроса на инновации

3.

Поиск/генерация, отбор и доработка решений

4.

Внедрение инноваций

Результатом этапа должны стать:

- Реальные изменения в продуктовой линейке, технологиях или процессах, удовлетворяющие требованиям инновационности, эффективности и соответствия стратегии

Проблемы на практике

- Внедрение не осуществляется, не контролируется, не поощряется
- Инвестиции идут в устаревшие технологии

Возможные структурные решения

- Назначение ответственных за внедрение инноваций, мотивированных на эффект от внедрения (вариант: формирование проектного офиса)
- Формализация процедур контроля внедрения и обратной связи по результатам внедрения
- Формализация системы премирования всех участников инновационного процесса

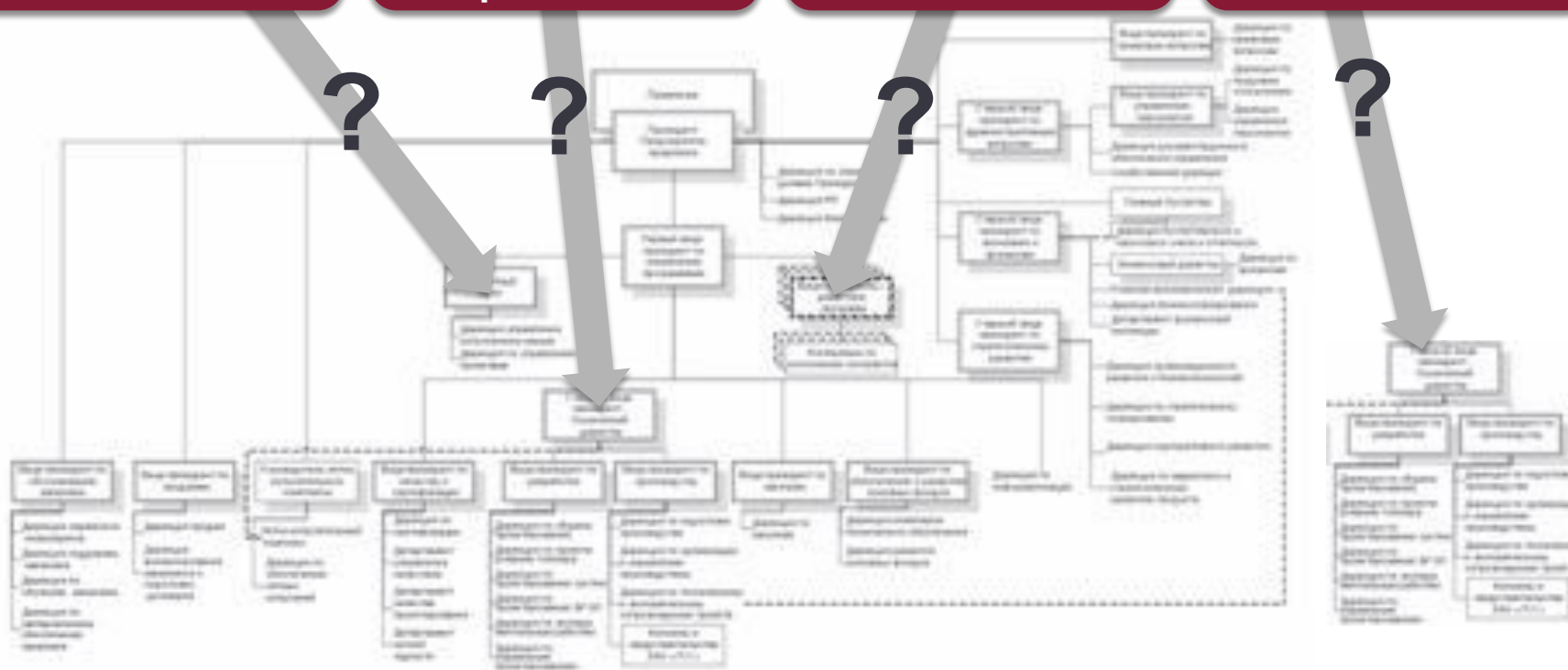
Четыре функции, которые необходимы где-то в организации

Стратегическое планирование инноваций

Анализ, отбор и доработка решений

Управление проектами

Проведение НИОКР



Кто именно будет это делать, определяется спецификой предприятия

Некоторые факторы, влияющие на местоположение исполнителя функции в структуре предприятия

Функция	Варианты исполнителя функции	Факторы
Стратегическое планирование инноваций	<ul style="list-style-type: none"> выделенный менеджер существующий менеджер по стратегии, главный инженер и т.п. 	<ul style="list-style-type: none"> персональные характеристики существующих менеджеров и их команд степень важности инноваций для бизнеса
Анализ, отбор и доработка решений	<ul style="list-style-type: none"> аналитический центр отдельные структуры: маркетологи, экономисты... привлеченные консультанты экспертный совет 	<ul style="list-style-type: none"> имеющиеся структуры и компетенции наличие соответствующих консультантов и экспертов на рынке экономия при выполнении работ своими силами
Управление проектами	<ul style="list-style-type: none"> центральный проектный офис руководители проектов на уровне производственных подразделений 	<ul style="list-style-type: none"> необходимая степень централизации инновационных функций степень диверсификации бизнеса
Проведение НИОКР	<ul style="list-style-type: none"> собственные подразделения или институты внешние институты 	<ul style="list-style-type: none"> компетенции в управлении НИОКРами стратегическая зависимость предприятия от НИОКР потребность в дорогостоящих лабораториях конкурентность рынка НИОКР в данной области экономия при выполнении работ своими силами

Спасибо за внимание!

branan.

Компания Branan

Адрес 127473, Москва, ул. 2^{ая} Хуторская,
38А, стр. 9, оф. 333

Internet www.branan.ru

Телефон 8 (495) 961 12 06

Факс 8 (495) 961 12 07

Ваше контактное лицо :

Андрей Андрусов, партнер

моб. тел. 8 (917) 579 1620

aua@branan.ru

branan.