

**СОВРЕМЕННАЯ
ИННОВАЦИОННАЯ
КОРПОРАТИВНАЯ
КУЛЬТУРА**

Инновации для бизнеса

25 – 26.8. 2010

Волгоград

Йон Хеллеви

Управляющий партнер

Авенир / Хеллеви, Кляйн и Усов





1. AVENIR GROUP – ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Группа Avenir Group – Услуги в области управления бизнесом.
Эксперт по оптимизации бизнес-процессов.



✓ Бухгалтерские услуги
www.aveniraccounting.com



✓ Кадровые услуги и подбор персонала
www.adapttochange.ru



✓ Юридическая компания
www.hkupartners.com



✓ ИТ услуги
www.avenir-itsolutions.com

2. ВО ВСЕХ КОМПАНИЯХ ДОЛЖЕН БЫТЬ ЗАДАН ИННОВАЦИОННЫЙ ВЕКТОР РАЗВИТИЯ



- Все фирмы могут и должны быть инновационными. Все что Вам нужно – это просто идти своим путем.
- Мы хотим помочь всем фирмам не упустить возможность для развития инновационных возможностей.
- Для этого и нужна современная инновационная корпоративная культура.

3. ИННОВАЦИЯ – ЭТО РЫНОЧНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ



- Инновация - это рыночная деятельность и для этого необходимо современная инновационная корпоративная культура.
- Завершение инновационного замысла – дело всей организации.
- Для этого необходима такая корпоративная культура, где вся организация и все бизнес-процессы организованны таким образом, чтобы удовлетворять нужды клиентов с прибылью для себя.

4. ИННОВАЦИЯ – ТВОРЧЕСКИЙ ПОДХОД И ОПТИМАЛЬНЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

- Инновации начинаются с появления творческих идей, но не заканчиваются ими.
- Инновации – это постепенно происходящие изменения в бизнес-процессах, услугах и продукции фирм, стремящихся к постоянному совершенствованию своей культуры.
- Инновации возникают как решения нужд клиентов.



5. ИННОВАЦИЯ – ДОЧКА ИМИТАЦИИ

- Инновация и инновационность, это не только означает способность делать оригинальные изобретения.
- Инновация во многом производная имитации
- Инновационные фирмы умеют быстро имитировать
- Невозможно провести абсолютную грань между инновацией и имитацией
- Не стесняйся имитировать и делай это быстро. Так рождаются инноваторы.
- (Читай: Oded Shenkar: Copycats (Подражатели), Harvard Business School 2010)



6. ИСТОРИЯ ТЕЛЕФОНА



Все начиналось с телеграфа



Образец западного электрического телефона 294 Fiddleback, 1912 г.

- Телефон возник как продукт последующей инновационной разработки, основанный на принципах работы электрического телеграфа. В 1804 г. Франциско Сальва и Кампильо сконструировал электрохимический телеграф. Электромагнитный телеграф был создан бароном Шиллингом в 1832 г. Еще один электромагнитный телеграф был построен Карлом Гофманом Гауссом и Вильгельмом Вебером в Гёттингене в 1833 г.
- Первый электрический телеграф для коммерческого использования, разработанный Уильямом Фотергиллом Куком, стал использоваться британскими железными дорогами в 1839 г.
- Еще один электрический телеграф был самостоятельно разработан и запатентован в Соединенных Штатах Сэмюэлем Морзе в 1837 г.
- Во второй половине 19-го века изобретатели пытались найти способы одновременной передачи многочисленных телеграфных посланий по однопроводному телеграфу, используя различные модулированные звуковые частоты для каждого послания. В число этих изобретателей входили Шарль Бурсей, Томас Эдисон, Элиша Грэй и Александр Грэхем Белл. Их усилия по разработке акустического телеграфа с целью значительного снижения стоимости телеграфных посланий очень скоро привели к изобретению телефона, «говорящего телеграфа».
- Александр Грэхем Белл получил первый в истории США патент за изобретение телефона в 1876 г.



Ericsson Bakelite 1931



Nokia Mobira Talkman, 1983 г. Вес 4,5 кг. Реклама: «Этот компактный и удобный телефон Ваш надежный спутник, где бы Вы ни находились» Цена 5000 евро.



- Nokia 1011. Первый серийный продукт стандарта GSM, 1992 г. Цена: 600 евро.



Быстрая смена моделей и новые возможности.



Смартфон Apple iPhone 4 GB



Смартфон Nokia N8, 2010

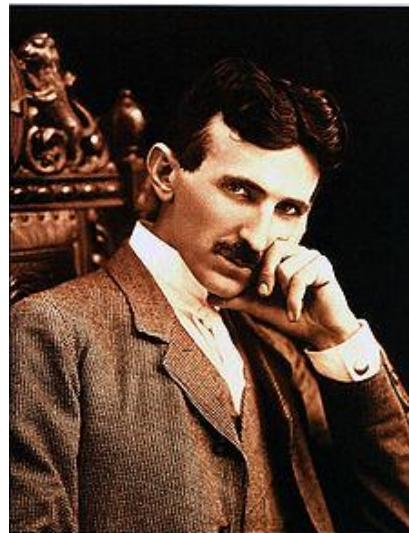
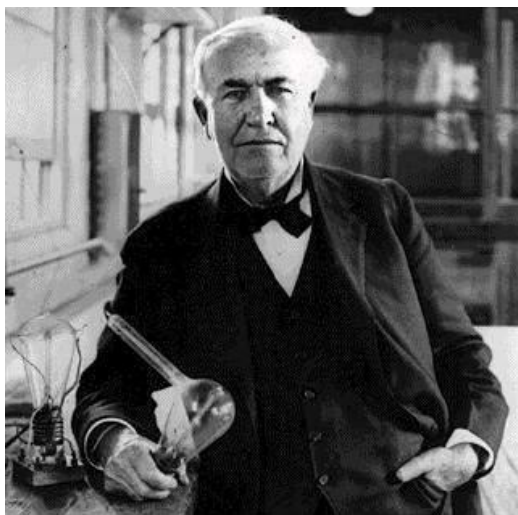


Тонкий маркетинговый ход Стефана Видомски (Nokia) с вручением сотового телефона Nokia Горбачеву.

7. ИННОВАЦИИ - ИЗОБРЕТЕНИЯ

- Проведем различие между инновацией и изобретением.
- *Изобретение* – это устройство, основанное на новой идее, превращенное в экспериментальную модель или прототип, или замысел нового процесса.
- *Инновация* является изобретением, успешно применяемым на практике. Об инновации можно вести речь, когда от изобретения получаешь доход.

7.В. ИННОВАЦИИ - ИЗОБРЕТЕНИЯ



Томас Эдисон (слева) изобрел и нажил себе состояние, в том числе на фонографе, кинетоскопе и лампе накаливания. Никола Тесла сделал много открытий огромной значимости, но на этом не разбогател - позднее это сделали другие.

7.С. ИННОВАЦИИ - ИЗОБРЕТЕНИЯ



- Эдисон разработал устройства, которые удалось поставить на коммерческие рельсы и вывести на рынок. Ему также удалось создать при себе организацию, целью которой был поиск инновационных решений и становление инновационной культуры. Он стал руководителем первой в мире промышленно-исследовательской лаборатории. Организации удалось запустить его изобретения в массовое производство, что позволило одновременно создать потребительский спрос и удовлетворить его.
- Инноватор Эдисон умер в богатстве, изобретатель Тесла – в бедности.

8. ИННОВАЦИИ НУЖДАЮТСЯ В РЫНКЕ

- Отдельная взятая инновационная фирма не может преуспеть в условиях отсутствия рынка, готового платить за новые инновационные решения.
- Правительству страны придется создать необходимые рыночные условия.
- При отсутствии стимула для вывода изобретений на рынок и их финансирования не будет никаких инноваций.

8.В. ИННОВАЦИИ НУЖДАЮТСЯ В РЫНКЕ

Пример: В Советском Союзе было множество изобретений, но полностью отсутствовал рынок инноваций. Страна расходовала средства на изобретения, но не создала из них никакой рыночной выгоды. В 1991 г. советский эксперимент завершился крахом всей страны.



Здесь нет мест инновациям!



AVENIR



HELLEVIG·KLEIN·USOV LLC
attorneys at law



Спрос, конечно, был, но не было рынка!

9 ИННОВАЦИИ – ЭТО НЕ ТОЛЬКО НИОКР И ВЫСОКИЕ ТЕХНОЛОГИИ

- Инновации - это не только научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР, R&D) новой высокотехнологичной продукции.
- Новые идеи, направленные на организацию бизнеса и бизнес-процессов, являются не менее важными видами инноваций, чем технологические изобретения.
- При динамичной корпоративной культурой взаимодействующей с рынком, новые креативные идеи и бизнес-процессы пересекаются с новыми креативными технологиями. Потребности развития бизнес-процессов ведут к развитию инновации.

9.В. ИННОВАЦИИ – ЭТО НЕ ТОЛЬКО НИОКР И ВЫСОКИЕ ТЕХНОЛОГИИ

- Инновации означают эффективность, производительность труда, стратегию, организацию и т.д.
- Инновации являются следствием конкурентной борьбы за предложение оптимального качества и получение прибыли, поэтому многие реальные инновации (в отличие от изобретений) делаются руками тех, кто внедряет и использует новые технологии, продукты и процессы в своей повседневной работе.

10. ЭТО ТОЖЕ ИННОВАЦИЯ



Шкаф для сушки посуды. Финская инновация 1944-1945 гг. Используется преимущественно в Финляндии и России.

11. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА



- Корпоративная культура – это отражение того как ведется бизнес в фирме. Компания – это коллектив людей работающих вместе. Результат их деятельности зависит от того, как они работают, от их трудовых навыков, иначе говоря, от их культуры совместной работы.

- Для получения лучших результатов необходимо изменить способы совместной работы, приемы и методы работы, т.е. корпоративную культуру наших фирм.

12. СОВРЕМЕННАЯ ИННОВАЦИОННАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА



12.В. СОВРЕМЕННАЯ ИННОВАЦИОННАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

- Под успешной современной и инновационной корпоративной культурой подразумевается такая культура, при которой все бизнес-процессы и системы компании оптимизированы для создания условий труда, позволяющих фирме генерировать новые идеи по созданию новых продуктов и услуг и их выгодному размещению на рынке в поиске решений, направленных на удовлетворение реальных запросов клиентов.
- В компании могут быть созданы подразделения, занимающиеся изобретениями, но если в своей обычной работе она не может обратить свои изобретения в коммерческую продукцию, не будет никаких инноваций. В конечном счете, инновации являются внесением конструктивных улучшений в товарную продукцию и процессы, за которые готовы платить клиенты.

13. ИДЕАЛЬНАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА



- Короче, идеальная корпоративная культура означает талантливое руководство, гибкую организацию с минимальными препятствиями и ограничениями, креативность, сотрудники наделенные полномочиями, пристальное внимание на нужды клиентов и рентабельность бизнеса.
- Идеальная корпоративная культура – это еще и предпосылка к привлечению финансирования для инноваторов.

14. РОССИЙСКАЯ БЮРОКРАТИЯ и СОВРЕМЕННАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА



Очередь в Межрайонную инспекцию Федеральной налоговой службы
№46 – для перерегистрации ООО.



14.В. РОССИЙСКАЯ БЮРОКРАТИЯ и СОВРЕМЕННАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

- По существу, модернизация заключается в обновлении корпоративной культуры.
- В свою очередь, инновационная деятельность следует за современной корпоративной культурой в современной стране.
- Связь между системой государственно-административного управления и корпоративной культурой отдельных компаний.
- Руководству страны предстоит сформировать современную бизнес-культуру по всей стране за счет модернизации отжившей свой век и оказывающей разрушительное действие бюрократической системы государственно-административного управления в России.



15. РЕАЛЬНЫМ ДВИГАТЕЛЕМ ИННОВАЦИЙ ЯВЛЯЕТСЯ СВОБОДА

- Нельзя предугадать, какой будет очередная инновация, в какой отрасли это произойдет и какими способами.
- Все реальные инновации возникают как решения в ответ на реальные потребности.
- Чтобы распахнуть двери для инноваций, российскому руководству необходимо создать обстановку, в которой будет отсутствовать всяческое административно-бюрократическое давление.
- Правительству приходится латать дыры в этой разрушительной бюрократической системе государственно-административного управления, но правительство также должно думать о принятии мер по стимулированию компаний к модернизации их собственной корпоративной культуры.



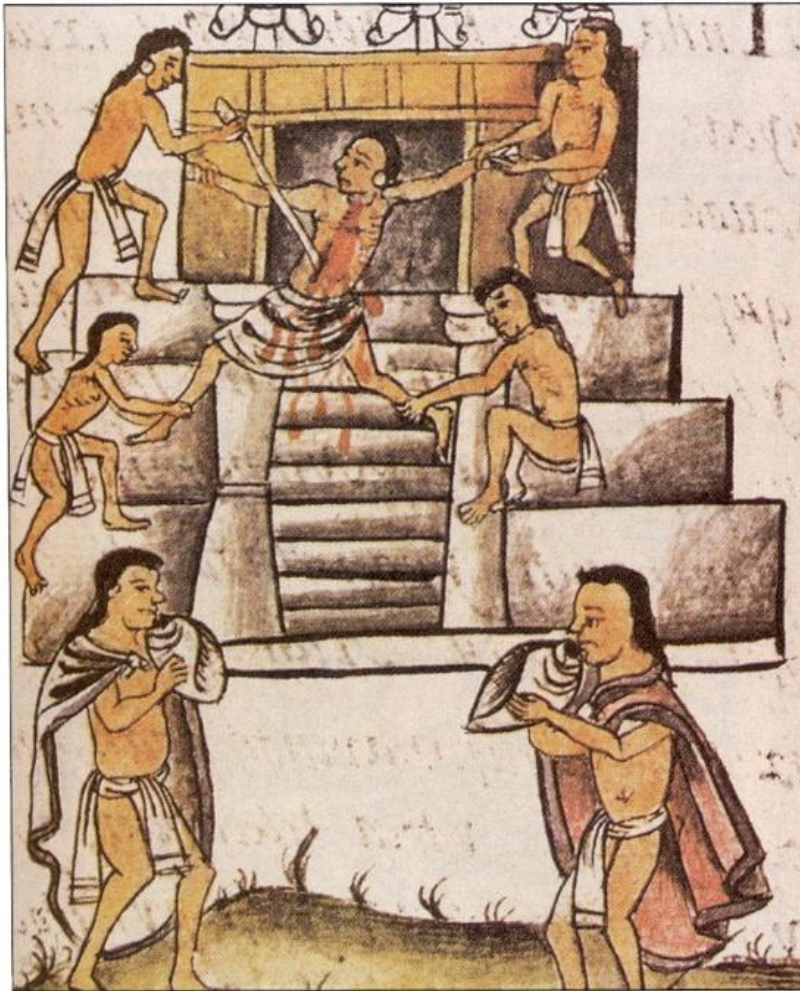
Кто сказал, что колесо нельзя изобрести заново? В культурах американских индейцев некоторые игрушки были на колесиках, но при этом колесо не использовалось для реальных перевозок.



AVENIR



HELLEVIG·KLEIN·USOV LLC
attorneys at law



В этой культуре
господствовали
бюрократические ритуалы,
а личная свобода была не
на высоте.

16. МИЛЛИАРДЫ ИЗ ВОЗДУХА

- По своему значению серьёзное сокращение бюрократии было бы сходно с многомиллиардным стимулированием экономики. Чем меньше бюрократии, тем быстрее компании смогли бы воспользоваться появившимся возможностями, чтобы вложиться в новые проекты и тем прибыльные они могли бы работать на благо всей экономики.
- Я уверен, что если Россия всерьез возьмется за латание дыр в своей административной культуре, то это дало бы ежегодно дополнительно не менее 1-2% ВВП на несколько десятков лет вперед.



С новыми небюрократическими законами Дума могла бы заработать миллиарды для России без всяких фокусов.

17. УСЛОВИЯ БИЗНЕСА ПОМЕНЯЛИСЬ, РОССИЙСКИЕ ФИРМЫ ДОЛЖНЫ МЕНЯТСЯ ВМЕСТЕ С НИМИ



В России есть фантастически успешные предприниматели и компании, однако при этом слишком многие по-прежнему придерживаются советских бюрократических моделей управления.

Благодаря образовавшимся в постсоветский период возможностям, за последние два десятка лет многим удалось добиться успеха даже тогда, когда бизнес-процессы неидеальные.

Но условия меняются. Появившиеся в постсоветский период возможности уже полностью исчерпаны. Теперь российским компаниям необходимо приспособливаться к серьезной глобальной конкуренции и условиям нормальной страны.

18. ХАРАКТЕРНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ИЕРАРХИЧЕСКО- БЮРОКРАТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ



Пока Останкинская башня продолжает гореть, ни у кого нет полномочий, чтобы ее обесточить.



18.В. ХАРАКТЕРНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ИЕРАРХИЧЕСКО- БЮРОКРАТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Управленцы не управляют, а занимаются лишь микро-менеджментом.
2. У работников нет достаточных полномочий, и им переданы узкоспециализированные функции (резко разграниченные служебные обязанности).
3. Бюрократические структуры создают барьеры для предоставления более широких возможностей и полномочий сотрудникам, для улучшения обслуживания клиентов и инновационной активности.
4. Косные иерархические системы отжили свое; матричные организации - редкость; никто не слышал о самоорганизации.
5. Организация делегирует вверх по вертикали, а не вниз как надо.



18.С. ХАРАКТЕРНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ИЕРАРХИЧЕСКО- БЮРОКРАТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

6. Склонность уходить от риска. Принятие на себя риска и инновационное мышление наказуемо.
7. Стремление избегать неопределенности
8. Атмосфера недоверия. Озабоченность внутренней политикой. Защита своего места под солнцем вместо работы в команде.
9. Культивирование поиска виноватых. Руководители спрашивают «Кто виноват?», но редко задают вопрос «Чья заслуга в том, что это стало возможно?».
10. Слабо развита культура как внутренней, так и внешней коммуникации: убить гонца, принесшего дурную весть.
11. Слабые системы организации отчетности и информации способствуют культивированию поиска виноватых и порождают недоверие – и причины к недоверию!
12. Процветает коррупция (взятки, откаты). Часто менеджеры управляют своими фирмами внутри фирм.

19. КУЛЬТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

- Небюрократические организации должны иметь самоуправляемых и самомотивированных людей = культура дисциплины
- Дело не в правилах, жесткости и бюрократии, наоборот - нужны правильные люди которые берут ответственность на себя (которые берут ответственность за выполнения задания на себя).
- «Неправильные люди» имеют рабочее место – «правильные люди» имеют дела, за которые они отвечают
- Ответственность, а не титулы
- (Читай: Джим Коллинз, How the Mighty Fall, (Как Всемогущие Терпят Крах) 2009, Random House)

20. ИЗМЕНЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ



Корпоративная культура – это совокупность всех бизнес-процессов, приемов и методов работы и иных аспектов ведения бизнеса.

Изменение корпоративной культуры означает оптимизацию всех бизнес-процессов.

Мы привлекаем к работе специалистов по вопросам бизнес-управления, менеджмента, ИТ, бухгалтерского учета, права, налогообложения, консультантов по организационным вопросам и специалистов по кадровым вопросам.

Корпоративная культура – это не «мягкая сторона бизнеса», это и есть сам бизнес. – И это касается не только консультантов по кадровым вопросам и психологии людей.

21. AVENIR – ВАШ ПАРТНЕР ПО СОВРЕМЕННОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ

Каждой компании нужно приспособливаться к рынку, сделав основополагающий выбор, касающийся важнейших элементов бизнеса: видения и стратегии его развития, корпоративной структуры, организационной структуры, наличия портфеля продуктов и услуг, ИТ-систем, порядка бухучета, внешних и внутренних коммуникационных процессов, системы правил и процедур и т. д.



AVENIR



HELLEVIG·KLEIN·USOV LLC
attorneys at law



В корпоративной культуре имеют значение все элементы, которые должны пребывать в состоянии полной гармонии.

22. АУДИТ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Обновление корпоративной культуры начинается с аудита корпоративной культуры.

Вопросы, которые следует рассматривать при проведении аудита корпоративной культуры:

Аудит корпоративной культуры связан со следующими вопросами:

1. Выбранная стратегия
2. Организационная модель
3. Способность работать в команде
4. Система принятия решений
5. Внутренняя коммуникация
6. Внешняя коммуникация
7. Отношение к бренду
8. IT-система
9. Документооборот и порядок регистрации и хранения документов
10. Система и порядок бухучета
11. Системы отчетности
12. Корпоративные положения, правила и иные нормы
13. Дресс-код (офисный стиль одежды), соблюдаемые традиции и праздники
14. Кадровая политика
15. Взаимодействие с клиентами на каждом этапе
16. Толерантность к риску и склонность уходить от риска
17. Система корпоративного управления
18. Способность к формированию и использованию организационного капитала