

Wharton School Publishing

Тони Давила, Марк Дж. Эпштейн, Роберт Шелтон

# РАБОТАЮЩАЯ ИННОВАЦИЯ

Как управлять ею,  
измерять ее  
и извлекать из нее выгоду

balance  
business  
books

BEST FOR BUSINESS

**ЭКСПЕРТ**  
РЕКОМЕНДУЕТ

РЕКОМЕНДУЕТ

УДК 65.050  
ББК 658.14  
Д 13

**Права на перевод и печать получены по соглашению с издательством Pearson Education, Inc. выпускающим книги под маркой Wharton School Publishing (One Lake Street, Upper Saddle River, NJ 07458 U.S.A.)**

**Authorized translation from the English language edition, entitled MAKING INNOVATION WORK: HOW TO MANAGE IT, MEASURE IT, AND PROFIT FROM IT, 1<sup>st</sup> Edition, ISBN 0131497863, by DAVILA, TONY, EPSTEIN, MARC J., SHELTON, ROBERT published by Pearson Education Inc., publishing as Wharton School Publishing, Copyright © 2006 by Pearson Education, Inc. Publishing as Wharton School Publishing, Upper Saddle River, New Jersey 07458**

**All Rights Reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc. RUSSIAN language edition published by BALANCE BUSINESS BOOKS, Copyright © 2007.**

**Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.**

784705

**Д 13 Давіла Тоні, Епштейн Марк Дж., Шелтон Роберт**  
**Працююча інновація:** Як управляти нею, вимірювати її та здобувати з неї вигоду / Пер. з англ.; За наук. ред. Т. Ф. Козицької – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 320 с.

ISBN 0-13-149786-3 (англ.)  
ISBN 978-966-415-009-2

Щоб успішно конкурувати, необхідно безперервно здійснювати інноваційну діяльність в усіх ваших товарах, послугах та бізнес-функціях. У цій книзі розглядається весь процес зростання компанії шляхом інновації. Ви дізнаєтеся, як визначити ефективні стратегії та організаційні структури для інновації, як більш успішно керувати нею, як захопити вашу команду на досягнення результату та впровадити системи вимірювання в усі фази інноваційного процесу.

УДК 65.050  
ББК 658.14

ISBN 0-13-149786-3 (англ.)

© 2006 by Pearson Education, Inc. Publishing as Wharton School Publishing Upper Saddle River, New Jersey 07458

ISBN 978-966-415-009-2

© Баланс Бизнес Букс, 2007

# СОДЕРЖАНИЕ

	<b>Вступление</b>	<b>xvii</b>
<b>ГЛАВА 1</b>	<b>Двигатель успеха: то, как вы осуществляете инновацию, определяет то, что вы подвергаете инновации</b>	<b>1</b>
	Инновация – это сила, способная установить новые границы отрасли	1
	Обязательное условие инновации: стимулирование долгосрочного роста валовых доходов и чистой прибыли	4
	Как заставить инновацию работать: то, как вы осуществляете инновацию, определяет то, что вы подвергаете инновации	6
	Правила Инновации	8
	1. Осуществлять сильную лидерскую позицию в отношении инновационной стратегии и портфельных решений	10
	2. Интегрировать инновацию в бизнес-ментальность	13
	3. Соотносить инновацию со стратегией компании	14
	4. Управлять естественным противоречием между креативностью и получением ценности	15
	5. Нейтрализовать организационные антитела	19
	6. Содействовать созданию сети инновации за пределами организации	20
		ix

7. Создать правильные параметры оценки и вознаграждений за инновацию	21
Резюме: Инновационная компания	23

## **ГЛАВА 2 Составление карты инновации: что такое инновация и как ее использовать? 25**

Новая модель стратегической инновации	25
Изменение бизнес-модели	27
Ценностное предложение	27
Логистическая цепочка	28
Целевой потребитель	29
Технологическое изменение	30
Предложения товаров и услуг	30
Производственные технологии	31
Способствующие технологии	31
Три типа инновации	33
Инкрементная инновация	36
Наполовину радикальная инновация	39
Радикальная инновация	43
Суррогатная радикальная инновация	46
Подрывные технологии	47
Модель и Правила Инновации	48

## **ГЛАВА 3 Выбор вашей судьбы: как разработать успешную инновационную стратегию 49**

Выбор правильной стратегии	49
Стратегии «играть, чтобы выиграть» или «играть, чтобы не проиграть»	49
Стратегия «играть, чтобы выиграть»	50
Стратегия «играть, чтобы не проиграть»	52
Слишком много хорошего	59
Четко определенная инновационная стратегия стимулирует изменения	60

Вы выбираете инновационную стратегию?	62
Внутренние факторы	62
Внешние факторы	63
Управление риском и инновационная стратегия	64
Инновационная стратегия: случай из фарминдустрии	65
Попытки решить инновационную задачу	66
Изменение инновационного подхода	67
Стратегия и Правила Инновации	70
<b>ГЛАВА 4</b>	
<b>Создание организации для инновации: как структурировать компанию для инновации</b>	<b>73</b>
Создание организации для инновации	73
Разработка внутреннего рынка для инновации	73
Уравновешивание творчества и создания ценности	74
Баланс меняется по мере взросления организации	76
Пять шагов к балансированию творческого и коммерческого рынков	81
Привлечение внешних ресурсов для инновации (аутсорсинг)	83
Правильно использовать своих партнеров	86
Интеграция инновации внутри организации	87
Ценность сетей и инновационных платформ	88
Модель корпоративного венчурного капитала	92
Двусторонняя организация	93
Роль руководителя	95
Организация и Правила Инновации	96
<b>ГЛАВА 5</b>	
<b>Системы управления: проектирование процесса инновации</b>	<b>99</b>
Системы и процессы осуществляют действия	99
Цели хорошо спланированных инновационных систем	100
Выбор и разработка инновационных систем	103
Системы для формирования идей: увидеть пробелы	105

Структурированное управление идеями	106
Экспериментирование	108
Создание опытных образцов	109
Заключение сделок	110
Подходящая инновация	114
Сравнение систем управления	114
Электронное сотрудничество	115
Системы управления и Правила Инновации	118

## **ГЛАВА 6 Освещение пути: как измерять инновацию 121**

Измерять или не измерять?	121
То, что можно измерить, можно осуществить	122
Три функции измерительной системы	123
Сбалансированная система показателей для измерения инновации	125
Бизнес-модель для инновации	125
Затраты, процессы, результаты, итоги	126
От бизнес-модели к измерительной системе	129
Разработка и реализация измерительных систем инновации	132
Критерии для формирования идей	134
Измерение вашего инновационного портфеля	137
Измерение выполнения и итогов инновации	140
Измерение устойчивого создания ценности	141
Препятствия на пути эффективного измерения производительности	146
Измерение и Правила Инновации	148

## **ГЛАВА 7 Поощрение инновации: как разработать стимулы, способствующие инновации 151**

Значение поощрений и вознаграждений	151
Мотивация	152
Разные подходы к разным людям	153

Схема для разработки систем поощрений	154
Постановка целей для измерения производительности	156
Конкретные цели в сравнении с широкими	157
Количественные цели в сравнении с качественными	158
Гибкие цели в сравнении с вероятными	158
Цели, движимые успехом, и цели избегания потерь	159
Оценка производительности и поощрительные контракты	161
Групповые вознаграждения в сравнении с индивидуальными	161
Субъективная оценка в сравнении с объективной	163
Относительная оценка эффективности в сравнении с абсолютной	165
Поощрительные контракты	166
Ожидаемый уровень зарплаты	166
Форма зависимости «зарплата–производительность»	167
Выбор времени для поощрений	169
Выплата вознаграждений	169
Ключевые моменты планирования систем поощрений за инновацию	170
Опасность злоупотребления	171
Отрицательное влияние на внутреннюю мотивацию	172
Страх, неудача и справедливость	173
Поощрения и вознаграждения и Правила Инновации	174
<b>ГЛАВА 8</b> <b>Изучение инновации: как организации совершенствуют инновационные умения?</b>	<b>177</b>
Значение обучения	177
Модель обучения	180
Учиться действовать	180
Учиться обучаться	181
Система обучения для инновации	182
Системы для предоставления ценности	183

Системы для усовершенствования существующей модели	184
Системы для создания компетентностей	185
Системы для выработки стратегии	186
Как заставить обучение работать в вашей организации	187
Управление знанием и неведением	188
Дорожная карта проекта	189
Неудачи как часть процесса	190
Обучающие истории	191
Динамичная природа инновационной стратегии	191
Технологический этап	192
Этап производительности	194
Этап рыночной сегментации	195
Этап эффективности	195
Этап сопряженных товаров	196
Обучение и Правила Инновации	196

## **ГЛАВА 9   Культивирование инновации: как создать эффективную культуру   199**

Как культура влияет на инновацию	199
Инновация: новая религия?	200
Опасность успеха	202
Организационные рычаги инновационной культуры	205
Рычаги инновационной культуры	205
Легенды и герои	211
Физическая среда	211
Разные культуры стран порождают разные инновационные культуры	212
Люди и инновация	213
Набор персонала для создания новаторской организации	214
Переверните свою стратегию подбора персонала с ног на голову!	214
Роль старшего руководства	216
Руководство инновацией	216



Роль исполнительного директора	218
Культура и Правила Инновации	219

<b>ГЛАВА 10 Заключение: применение Правил Инновации в вашей организации</b>	<b>221</b>
Сочетание творчества и коммерческой сообразительности	221
Рациональное исполнение	222
Роль руководства	223
Руководство должно определить инновационную стратегию и привязать ее к деловой стратегии	223
Инновация должна быть скоординирована с деловой стратегией компании, включая выбор инновационной стратегии	224
Руководство должно определить, кто получит пользу от усовершенствованных инноваций	225
Диагностика и действие	226
Системы стадий и проходов	233
Модель венчурного капитала	234
Модель технологической инновации	235
Системы, движимые временем	236
Организация инициатив	238
Регулирование	238
Изменение направления/восстановление	239
Создание инновационной ценности	239
<b>Ссылки</b>	<b>241</b>
<b>Библиография</b>	<b>261</b>
<b>Предметный указатель</b>	<b>281</b>