

д-р Маргарита Матлиевска
margarita.matlievska@ugd.edu.mk
м-р Влатко Пачешкоски
vlatko.paceskoski@ugd.edu.mk
Универзитет “Гоце Делчев”- Штип
Економски факултет –Штип

Developing spectrum innovation for survival and success in the global economy

Abstract

In the last two decades the competitive landscape for many organization has been changing rapidly in complex and unpredictable ways. As a result, their ability to survive in the global economy often takes priority over the industrial era goal of profit maximization. This is particularly obvious now, following the onset of the current global economic crisis, the biggest since the Great Depression of the 1930s. Full-spectrum innovation capability refers to an organization's ability to create value derived not only from new products and services for customers, but also from changes in its business model, in its culture and in the distribution of power for decision-making. The proposed approach involves pursuing innovation horizontally, working from customer needs backwards along successive stages of a firm's value chain and vertically, at successively deeper the assumption underlying the present business model. The purpose of full-spectrum innovation is twofold. The first is to achieve the outcomes needed for survival and sustainable excellence by creating value for customers and other stakeholders. The second is to capture most of the value created from the temporary monopoly-type competitive advantage conferred from innovations.

Key words: innovation types, horizontal versus vertical innovation capabilities, innovation strategies, innovation culture.

Вовед

Во индустриската ера се до средината на 1980-те години, повеќето деловни фирми уживаа во луксузот на фер и стабилното работење на окружувањето со ограничена или предвидлива стапка на промени. Таквите услови на континуитет го направиле лесен животот на менаџерите, бидејќи тие можеа да се потпрат на добрите прогнози не само при развој на деловната стратегија туку и при планирањето и контролата на нивните операции. До крајот на тој период развиени се софистицирани методи, со текот на годините за спроведување на овие деловни функции со зголемена ефикасност и ефективност. Овој пристап, меѓутоа, не функционира добро во периоди на дисконтинуитет, којшто во времето на индустриската ера беше повеќе исклучок отколку правило.

Конвенционалната мудрост на успехот се состоеше во избирање на стратегија базирана или на лидерство на трошоци или на диференцијација со цел да се максимизира профитот. (Porter, 1985). Сепак, после средината на 1980-те години почнаа следни брз напредок во технологијата, посебно кај компјутерите и комуникациите. Имено, почна да се менува природата на многу деловни активности од аналогни на дигитални. Понатаму, владината дерегулација се вовеле во клучните индустрии, како

што е транспортот и комуникациите, што доведува до рушење на многу традиционални трговски бариери. Падот на Берлинскиот ѕид во 1989 година го означи доаѓањето на глобалната економија. Овој комбиниран ефект од големиот технолошки и економски развој создаде нов бран од драматични промени и турбуленции и воведе нови меѓузависности и бројни интеракции помеѓу деловните учесници. Уште во самиот почеток на сложеноста и несигурноста на резултатот од таквите интеракции, многу познати деловни принципи и начини на работење изгубија значаен дел од својата сила и значење. Според зборовите на консултантите од Boston Consulting Group, повеќето фирми во глобалната економија сега се принудени да се натпреваруваат „со секогo, од секаде и со се“ (Sirkin et al., 2008).

Иновацијата станува нова конкурентска предност

Во деловното окружување на глобалната економија, стратегиската цел на повеќето деловни субјекти, се до појавата на сегашната глобална финансиска криза, беше растот, т.е. зголемувањето на приходите и на профитот на акционерите. Во услови на постоење на континуитет оваа цел може да биде остварена: 1) преку подобрување на вкупната продуктивност на фирмата со намалување на трошоците за употребените ресурси; и 2) преку преку подобрување на квалитетот на производите и услугите заради стимулирање на поголема побарувачка. Постигнувањето на овие цели во последните две декади беше олеснето преку систематската употреба на новите интерни пристапи, како што е TQM и надворешно преку изобилството од капитал.

Сепак, во услови на постојани деловни промени, не можат да се употребат истите средства од минатото за постигнување на целите на посакуван раст. Во пост воениот период потрагата по одличност во квалитетот на производите и процесите резултира со јапонското производствено чудо, кое ја направија Јапонија втора по големина економија. Другите земји исто така извлекоа значителен бенефит од усвојувањето на праксите на јапонскиот-стил менаџмент на квалитет. Во турбулентната ера на глобалната економија квалитетот не е повеќе основно конкурентско оружје, како што тоа беше во индустријата ера. Квалитетот во наше време едноставно стана само билет за пристап до новата подинамична конкурентска арена. Слично на тоа, продуктивноста која беше врвен приоритет во пост воената ера, тесно поврзана со економската состојба на фирмата и со животниот стандард за земјата, сега стана само предуслов за одржување на прифатливо ниво на трошоците со кое може да се конкурира.

Да претпоставиме дека за една типична фирма од пред 20 години менаџментот поставил пет годишен план и целно ниво на приходи еднакво на целната стапка на раст. За компаниите од S&P 500 просечната очекувана стапка на раст на приходите, која што се гледа преку цената на нивните акции, била поставена на 12% (Zook, 2004). Всушност само 13% од компаниите вистински ја достигнале оваа скромна стапка. Целното ниво на раст на приходот во нашата типична фирма би требало да се очекува да се постигне од следните три извори на приходи, поврзани со:

- основните приходи од постоечките производи;
- приходите поврзани со проширувањето на пазарот;
- приходи антиципирани од новите производи коишто веќе се подготовка.

Нешто под целното ниво, до недоамна, клучното прашање, беше, како остатокот празнината во растот на приходите да се исполни? **Во контекст на глобалната економија, одговорот е преку иновации!**

Peter Drucker во 1985 година прв ја поставува дијагнозата дека светската економија е влезена во ерата на дисконтинуитет. Следствено на тоа, тој истакнува дека минатото повеќе не може да биде земено предвид како сигурен водич во иднината. Drucker предлага иновациите повеќе отколку квалитетот или продуктивноста, како уникатен конкурентски пристап за опстанување во престојната сложеност и

несигурност на новата ера на дисконтинуитет (Drucker, 1985). Неодамна, Gary Hamel во неговата книга The future of management (Иднината на менаџментот), исто така ја идентификува иновативноста како клучна основна компонента за успех, истакнувајќи без неа компаниите ќе исчезнат (Hamel, 2007).

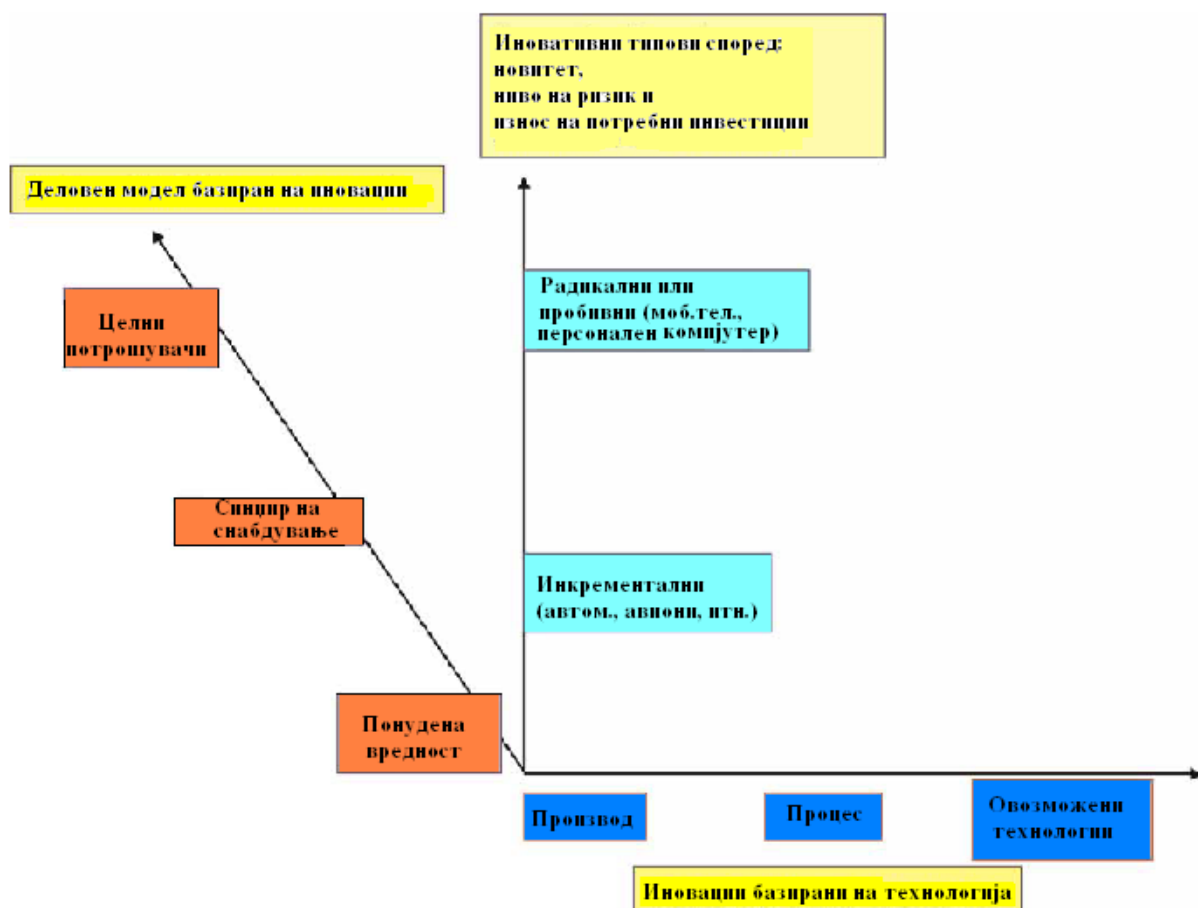
Иновативниот процес на создавање на вредност можеме да го дефинираме како процес преку кој организацијата создава, прибавува, проценува и развива идеи кои можат да бидат претворени во корисен производ/услуга или процес и потоа ја развива идејата и ја пласира на пазарот со цел да создаде вредност за внатрешните и надворешните заинтересирани страни и на тој начин создава нови извори на готовина.

Неодамнешните резултати од истражувањата сугерираат дека типот на иновацијата која создава вредност за компанијата не е поврзан со производот или услугата, туку со новите начини на деловно работење, на пример, имплементирање на нов менаџмент модел (Hamel, 2007). Типични примери на компании кои достигнале импресивен раст на приходите преку иновации поврзани со нивниот деловен модел се Dell computers, која се одлучила за директна продажба на компјутери на своите клиенти дизајнирани според нивните барања и Apple-овиот iTunes, кој овозможи даунлодирање на дигитални содржини од интернет.

За разлика од менаџментот со квалитет или на оној за синџирите на снабдување, менаџментот на иновациите сеуште не е целосно разбран и прилично лошо се мери. Многу извршни директори сеуште гледаат на иновациите како на нешто небитно и случајно. Како резултат на тоа, споредено со другите основни деловни системи, иновациите во повеќето компании сеуште не се менаџираат ефективно (McKinsey Quarterly, 2008).

Основни видови на иновации

Иновациите се јавуваат во различни форми и имаат различно влијание врз организацијата која ги воведува и врз оние кои се засегнати од зголемената вредноста која иновациите ја создаваат. Корисната класификација која ги уважува различните видови на иновации се базира на критериумите прикажани на сликата 1. Оваа класификација се однесува на употребената технологија и аспектите на бизнис моделите кои се зафатени и на степенот на влијание кој иновациите го имаат.



Слика 1. Класификација на различните видови иновации

Видовите на иновации *базирани на технологија* може да се однесуваат на:

1. создадениот *производ*, на пример, Google-овиот андроиден мобилен телефон;
2. вклучениот *процес*, на пример, мини железара наспроти интегрирана железара;
3. употребените помошни технологии, како што е новата ИТ инфраструктура.

Видовите на иновации базирани на бизнис моделите се однесуваат на:

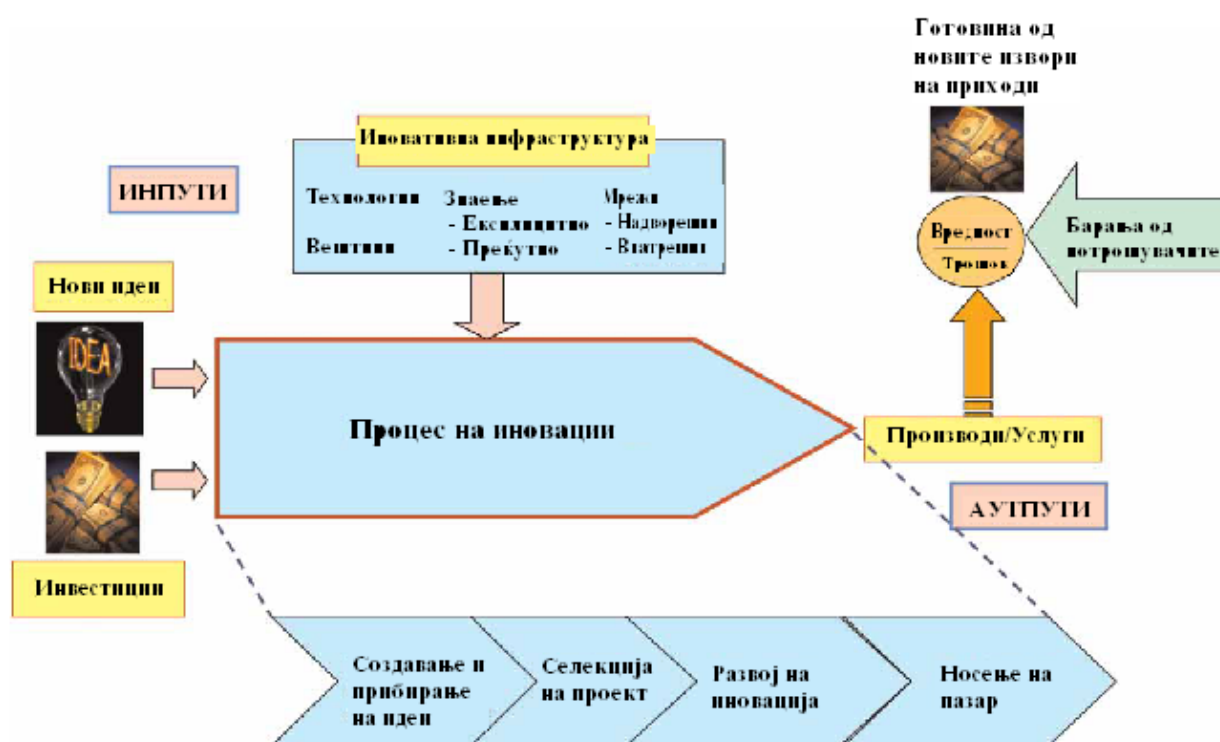
1. *предложената вредност* создадена за потрошувачите, на пример, директна испорака наспроти купување во малопродажбата на стоката;
2. *синџирот на снабдување* преку кој се испорачува производот, на пример, фазите којшто го сочинуваат синџирот на вредноста во традиционалниот начин на продажба наспроти фирмите за електронска трговија, како што е amazon.com;
3. *целните потрошувачи* за кои производот првобитно бил дизајниран, врз основа на некои шеми на пазарна сегментација. Samsonite има различни целни потрошувачи за своите патни торби во споредба со они кон кои цели Louis Vuitton.

На крај, во однос на нивното влијание врз пазарот, видовите на иновации кои ги среќаваме може да се однесуваат на:

1. *инкременталните иновации* кои претставуваат одредени подобрувања на веќе постоечкиот производ или процес на дизајнирање, на пример, побрз автомобилски мотор или побрз компјутерски микропроцесор;
2. *радикалните или пробивните видови иновации* кои ги заменуваат постоечките производи, услуги или процеси. Типични примери на производи претставуваат персоналниот компјутер или мобилниот телефон, додека како процес кој вклучува радикална иновација може да се спомене мини железарата за производство на челик од отпадниот метал на Тојот-иниот Just-In-Time систем за произведен менаџмент и менаџмент со залихи.

Компоненти на иновативниот систем

Еден иновативен систем, каков што е прикажан на сликата 2, е дефиниран од клучните *инпути* (нови идеи, знаење, вештини, инвестиции, итн.), а е трансформиран преку иновативниот *процес* во *аутпути* (производи/услуги, процеси или деловни модели) кои имаат вредност за заинтересираните страни повеќе на систематски отколку на вклучи/исклучи основи.



Слика 2. Елементите на иновативниот систем

Иновативниот процес не е завршен се додека идејата целосно не се трансформира во готовина на пазарот. За да се оценат перформансите на системот на иновации треба да се постави цел сет од критериуми за набљудување на предложените идеи како и мерни единици значајни за секоја деловна фирма со што би се проценил квалитетот, ефикасноста и ефективноста на иновативниот процес.

Исто како и со менаџментот на квалитет во минатото, главниот интерес и релевантните мерни единици за иновацијата во почетокот се фокусираа на аутпутите, односно на новите производи и услуги. Од неодамна, меѓутоа, иновативниот процес, сам по себе, стана најважната компонента на сериозни проучувања.

Иновативниот процес, како мотор на иновациите, најдобро е да се свати како синџир на вредности со четири последователни фази на додадена вредност (види слика 2):

- Фаза 1: Создавање, прибирање и документирање на идеи кои вредат да се истражат во врска со нови производи, процеси или деловни модели кои ги поддржуваат стратешките цели на организацијата.
- Фаза 2: Проценка на идеите кои ветуваат, проследено со селекција на проектите.
- Фаза 3 : Развој на одбраните идеи, тестирање на новите производи и услуги со помош на прототипи.
- Фаза 4: Комерцијализација на резултатите од иновацијата, со цел да се одведе новата идеја на пазарот и да се создаде готовина за деловната фирма.

Напредувањето низ четирите фази на иновативниот синџир на вредност многу ретко се одвива линеарно или по ред, туку се одвива на рекурзивен начин, врз основа на постигнување на успешни резултати (Van de Ven et al., 2008). Во случајот на радикалните иновации, потребата за креативност и опсежни експериментирања честопати го прави завршувањето на проектот исклучително неизвесно.

Системот на иновации во модерните корпорации помина низ сериозни трансформации во последните 20-30 години, адаптирајќи се, при тоа, на променливата природа на иновирањето како процес. Некои од клучните промени вклучуваат:

- гледање на иновацијата како на нешто различно во однос на пронајдокот.
- развивање на иновациите не на линеарен начин, прикажани на фаза по фаза дијаграми, при што секоја фаза треба да биде завршена пред да се премине на наредната, туку на спирален начин, прикажани на спирални дијаграми.
- иновациите се развиваат врз основа на пројавените потреби на потрошувачите, а не врз предвидувањата за преференците на потрошувачите.
- иновациите се спроведуваат од мулти-специјализирани тимови, спротивно на традиционалните тимови од една специјализација, составени, на пример, само од хемичари или од други специјалности.
- иновациите се спроведуваат симултано, 24/7, од глобално дисперзирани тимови, а не од една голема лабораторија под еден покрив, како што тоа порано било работено од страна на Bell Telephone, General Electric, Dupont и други.

Значењето на способноста за развој на полн спектар на иновации

Со оглед на тоа што систематски иницијативите за иновации играат важна улога во достигнувањето на посакуваниот раст во приходите и профитабилноста, инвестициите и иницијативите за иновации во деловната фирма може да бидат продолжени во едниот или во двата основни правци (види слика3).

Прво, иновациите може продолжат преку *хоризонтално* движење низ различните фази на синџирот на вредности на фирмата (нов производ со поголема функционалност, подобрени процеси со побрзо време на одговор, суровини со поголем принос, итн.). Овие хоризонтални чекори по фазите на синџирите на вредност ги покриваат повидливите и полесно мерливите аспекти на задоволување на потрошувачите.

Меѓутоа, ако претпоставиме дека обликот на организацијата наликува на кромид со последователни слоеви, тогаш како повеќе одделуваме од надворешните видливи слоеви, од материјалните движења и трансформации, согледуваме дека постои втора, најверојатно многу поважна, *вертикална* димензија за истражување. Битни иновации, исто така, може да се појават вертикално во многу подлабоките слоеви на организацијата во начинот на кој компанијата се перципира самата себе си и одбира да го води бизнисот. Заедно со оваа вертикална оска на се подлабоки слоеви на организацијата, новите иновации се однесуваат на се помалку видливите и понеопипливите аспекти на организационата култура, на пример, заедничките

вредности и задничкиот јазик кој се користи и како истите влијаат врз однесувањето на вработените и врз менаџмент практиките на фирмата. Ова е поткрепено со развивањето на адаптивна организација, преку постојаното култивирање на клима на доверба, преку развојот, во рамките на фирмата, на став на помал отпор кон ризикот што го носат новитетите. На овој начин, значителни но поризични иновативни проекти добиваат зелено светло, отколку организацијата да се потпира на речиси исклучително сигурни работи, повеќе проекти од истиот вид се насочени кон инкрементални подобрувања.



Слика 3. Потрагата по полниот спектар на способности за хоризонтални и вертикални иновации

Предноста од развојот на полн спектар на способности за иновативност се гледа во способноста да се следат истовремено и хоризонталните и вертикалните пробивни подобрувања.

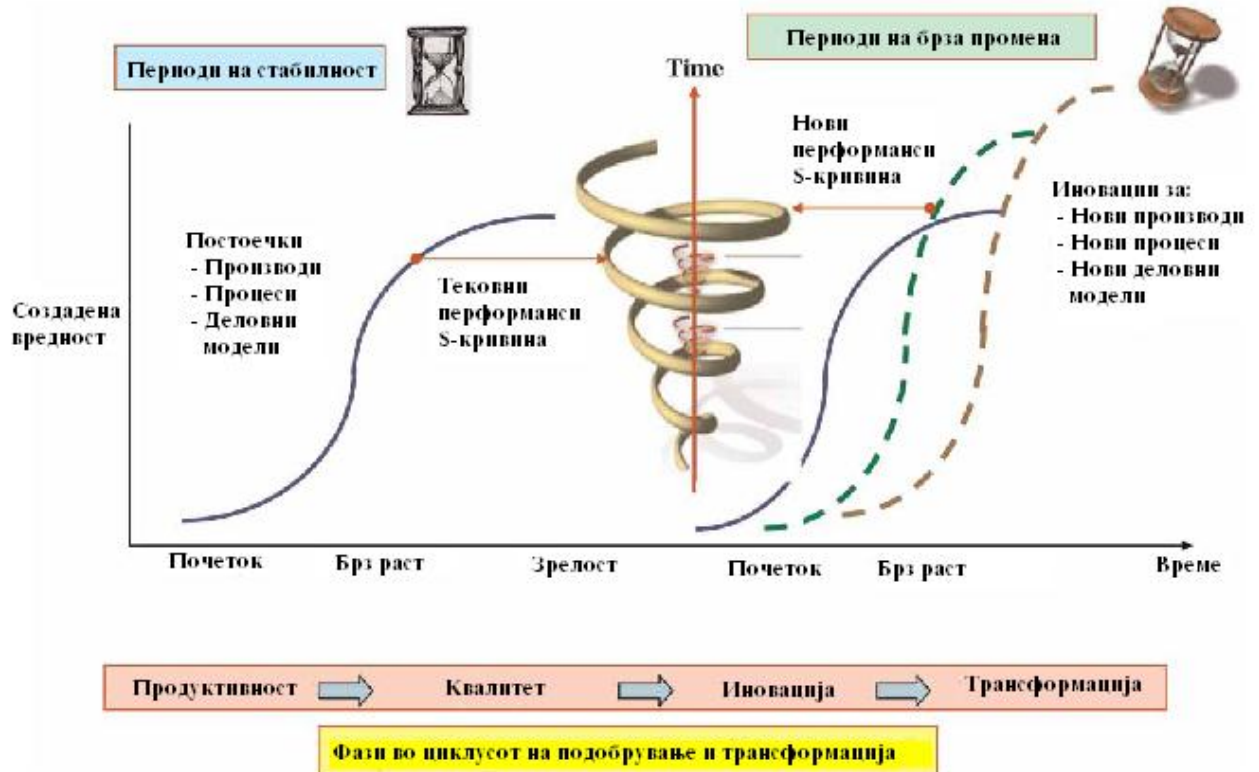
Неколку студии откриваат дека кога обемот на иновативни напори ги надмине опишливите аспекти и се прошири во подлабоките нивоа од разбирањето на начинот на кој потребите на потрошувачите се задоволуваат, тогаш ефективноста може да биде зголемена до ниво на огромна магнитуда (Chesbrough, 2006a). Типичен пример за тоа се директната продажба на потрошувачите од страна на Dell, дизајнирана според барањата на потрошувачите или развојот на iTunes од страна на Apple за полесно и посигурно плаќање и даунлодирање на дигитални содржини (музика, видео, итн.).

При стабилни услови компанијата може да ги подобри своите перформанси и да ги зголеми своите приходи преку зголемување на продуктивноста или преку зголемување на квалитетот или преку двете. Меѓутоа, битните тековни промени во окружувањето постојано создаваат нови извори на човекови и општествени потреби кои не можат да бидат задоволени од постојните системи, производи и услуги. Овие промени во окружувањето можат да произлезат од импресивните напредувања во технологијата (интернет, телекомуникации, итн.), од преминот кон глобалната

економија, од демографските промени во земјата (зголемено учество на постарите луѓе во популацијата на развиените земји) и од промените во општествените обрасци Кога таквите настани го променат конкурентскиот пејсаж, зголемувањето на продуктивноста на постоечките капацитети или зголемувањето на квалитетот на постојните производи и услуги, не се повеќе привлечни опции кои ќе ги задоволат итните човекови потреби. На пример, ниту едно подобрување во фиксните телефонски комуникации не може да претставува замена за вредноста која ја нудат мобилните телефони, на ист начин како што постарите лица по пензионирањето повеќе преферираат да одат на нови туристички дестинации отколку да гледаат подобри локални или национални ТВ програми.

Пораката за менаџментот е јасна. Новите услови кои постојано се појавуваат глобалната економија доведуваат до чести промени во преференциите на потрошувачите за производите и услугите. Резултат од периодичните промени во преференциите на потрошувачите за производите и услугите е тоа што истите се тешки за задоволување со постојната понуда (Drucker, 1999).

Единствен начин за фирмата, која се натпреварува во променливо окружување, да обезбеди опстанок и раст е истата да воведи успешни иновации кои нудат поголема вредност од постојните производи или услуги. Само така може да се привлечат нови и да се задржат старите потрошувачи (Hagel & Brown, 2005; Hamel, 2007; Jaruzelski & Dehoff, 2007).



Слика 4. Преместување на фокусот на интерес во периодите на брза промена

Како што се гледа од сликата 4, постои рекурзивен редослед на фазите кој води кон нивоа на повисоки перформанси при состојба на стабилни или на брзо променливи услови. Во периоди на стабилност, како што се гледа на левиот дел од сликата 4, менаџментот исклучиво се концентрира на подобрување на продуктивноста и квалитетот заради постигнување на раст; во периодите на брзи промени, прикажани на десната страна од сликата, фокусот мора да се пренасочи кон нови иновации кои даваат поголема вредност за потрошувачите и другите заинтересирани групи. Овие иновации во производите, процесите или деловните модели се прикажани преку

последователната крива на моќ на животниот циклус на рапидно подобрените нови иновации.

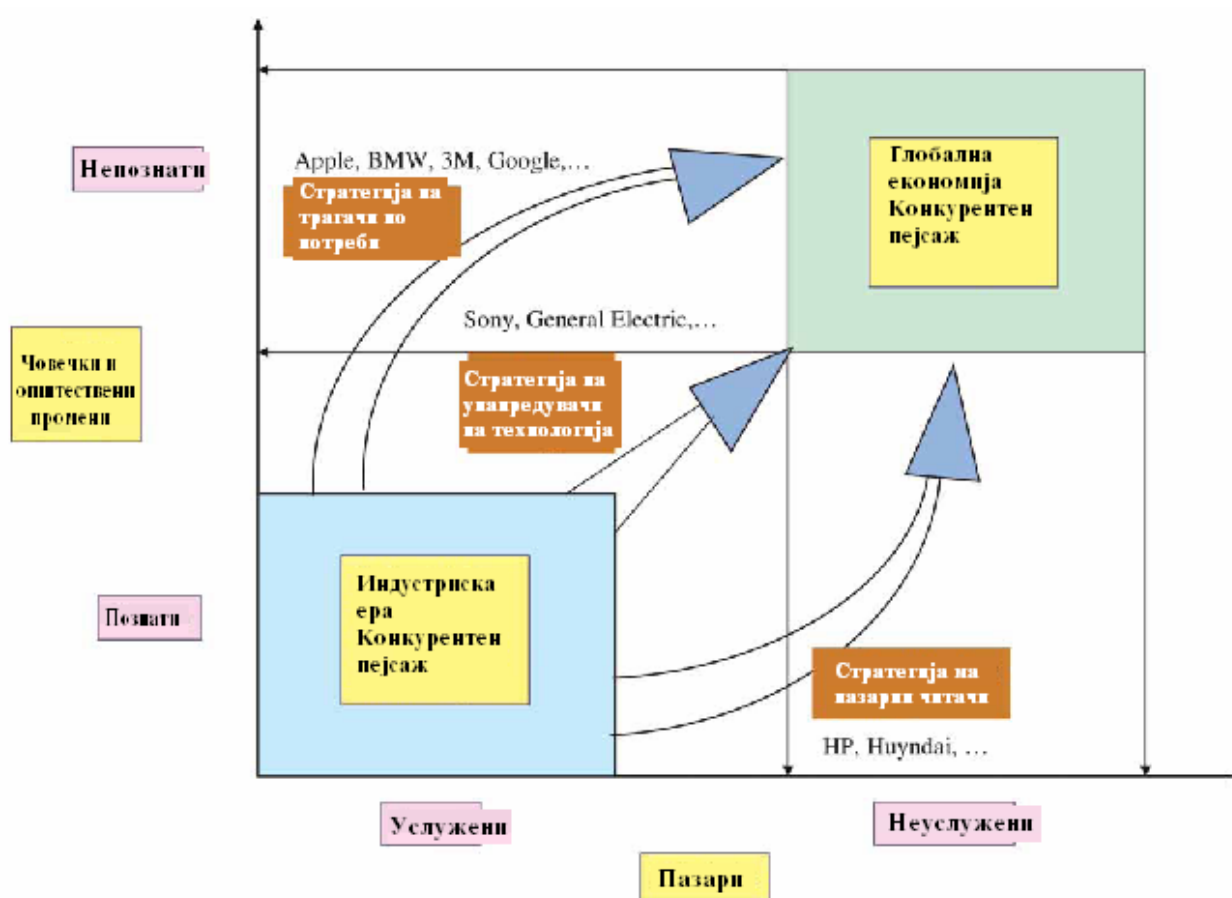
Успешните иновации, посебно оние кои се поврзани со деловниот модел на фирмата, доведуваат до евентуални трансформации во организацијата, во смисла на нејзино подобро конкурентско позиционирање и во смисла на нејзините способности за понатамошно обновување истовремено. Примери за најуспешни фирми во оваа смисла се Apple Computers, Google, Nokia, BMW и други кои континуирано развиваат нови извори на приходи преку иновации со нова вредност.

Иновативни стратегии

Според елаборатот на Booz Allen Hamilton, компаниите можат да применат една од трите основни иновативни стратегии (види слика 5), при што секоја една е дизајнирана за достигнување на различна стратегиска цел (Jaruzelski & Dehoff, 2007):

1. *Трагачи по потреби* се оние компании кои вложуваат време и ресурси во развојот на длабокото разбирање на потребите на нивните потрошувачи. Опремени со такво знаење тие може да продолжат да го обликуваат своето портфолио од иновации, така да развиваат нови производи, услуги, процеси или деловни модели на начини кои ги задоволуваат овие потреби. Компаниите кои се „трагачи по потреби“, како што се 3M, Apple или Google, имаат за цел да станат пазарни лидери со тоа што ќе бидат први на пазарот. За да ја остварат оваа цел тие мора да одржуваат високо развиени системи за создавање на нови идеи, при што малку од тие идеи можат брзо да бидат развиени во готови производи/услуги кои ќе носат профит за покривање на значителните инвестиции кои се направени. Оваа проактивна иновативна стратегија не само што бара големи вложувања во сите четири фази од синџирот на вредности, но исто така и ја изложува компанијата на голем ризик со тоа што таа запливува во непознати води.
2. *Читачи на пазарот* се оние компании кои блиску ги набљудуваат одговорите на потребите од страна на конкурентите во индустријата кои се трагачи по потреби, така што истите ќе можат да влезат на пазар на кој има иднина за нов производ без одложувања. За разлика од трагачите по потреби, кои имаат за цел да станат пазарни лидери, читачите на пазарот се *пазарни следбеници*. Типични примери за вакви фирми се HP или Hyundai, кои мора да брзо да воведуваат иновации кои во многу ги имитираат успешните производи воведени од пазарните лидери во нивните соодветни индустрии.

3. *Технолошки предводници* се компании кои вредно иновираат за да постигнат технолошки пробиви, за кои што тие веруваат дека многу поефективно ги задоволуваат оние сеуште незадоволени потреби на потрошувачите. Многу години наназад Sony Corp. успешно воведуваше нови производи на пазарот, како што е вокменот и плејстејшнот, без било какви претходни истражувања на пазарот, само врз основа на тоа дека неговите иновации се однесуваат на уникатни но дотогаш незадоволени потрошувачки потреби. Истото важи и за многу фирми во фармацевтската индустрија.



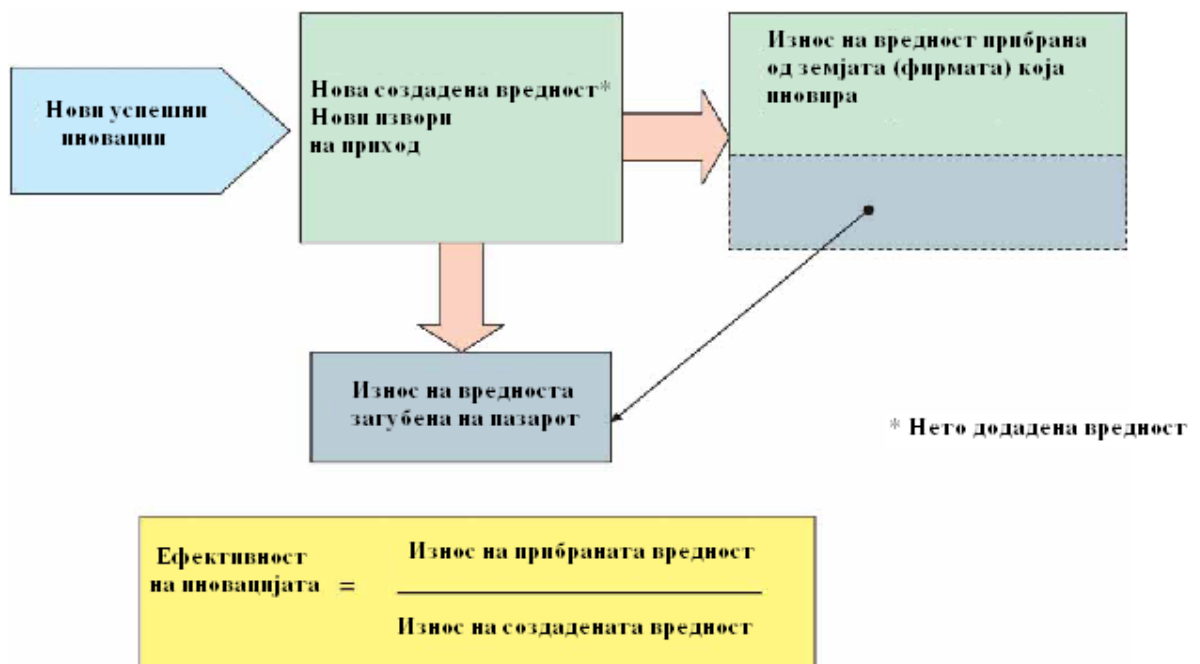
Слика 5. Алтернативни иновативни стратегии во глобалната економија

Ефективност на иновативниот систем

Создавањето на вредност за потрошувачите честопати се постигнува преку низа од нови производи и услуги кои на потрошувачите им нудат зголемена функционалност, како што е примерот со мобилните телефони, или олеснување на употребата, како што случајот со персоналните наспроти мејнфрејм компјутерите. Таквите иновации овозможуваат изведување на постојни или на нови задачи на начини кои се полесни за потрошувачите, посигурни и поефтини. За другите заинтересирани

групи, како што се вработените на компанијата, добавувачите и акционерите, создавањето на вредност може да се однесува на обезбедувањето поголемо задоволство и лојалност кои го зајакнуваат општествениот и човечкиот капитал на организацијата, преку постојано подобрување на квалитетот на интеракции и односите кои ги врзуваат едни со други (Dervitsiotis, 2006).

Во многу случаи во минатото и покрај високото ниво на способност за иновирање, постоеле слаби или никакви можности иноваторот да има бенефит од создадената вредност за другите – феномен кој ќе го нарекеме „истекување на вредност“. Еден од најдобрите примери на компанија позната по своите извонредни иновации е Хегох која постојано се соочувала со истекување на вредноста. Нејзината истражувачка лабораторија во Паоло Алто, Калифорнија, позната како PARC, беше одговорна во голема мера за развојот на компјутерската индустрија со иновациите како што е компјутерскиот интерфејс -Graphical User Interface (GUI), етернетот (Ethernet), ласерското печатење и многу други (Chesbrough, 2006b). Сепак, нејзиниот исклучителен интерес за печатарска и репродуктивна конкурентивност, како основна конкурентивност во производството одново го водеа Хегох да го потценува потенцијалното значење на неговите непечатерски иновации. Ова му овозможи на другите компании како што е Apple и неколку други новооформени компании да ја искористат профитабилноста на Хегох-овите иновации комерцијално. Оттука од највисок приоритет е дека *ефективноста на иновативниот систем на деловната фирма зависи од нејзината способност да прибере што е можно повеќе од вредноста што таа ја создава за другите на пазарот* (види слика 6).



Слика 6. Свкупна проценка на иновативните перформанси

Со други зборови кажано, ниту на една иновација не може да се гледа како на успешна ако истата не може да се претвори во готовина на пазарот.

Прибирањето на потенцијалната вредност често се постигнува преку бизнис модели кои ја зголемуваат продуктивноста на вработените и на деловниот процес. На пример, прилагодувањето на позицијата и обемот на компанијата во нејзиниот синџир на вредности, преку користење на нов деловен модел, и овозможува на компанијата да може поголема количина од вредноста која ја создава за своите потрошувачи во корист

на своите внатрешни заинтересирани групи. Со иновирање преку директна продажба на потрошувачите, Dell дојде во можност да прибере голем процент од вредноста која ја создава, споредено со нејзините конкуренти, по пат на заобиколување на посредниците во каналите на дистрибуција и продажните места, со што значително ги зголеми своите профитни граници. Сличен случај како Xerox е оној на Napster кој им овозможи пред неколку години на корисниците да ги даунлодираат песните со авторски права за кои не се плаќа, со што создаде значителна вредност за корисниците. Сепак, Napster не беше во можност да прибави ниту еден дел од создадената вредност во своја корист. Apple Computers веднаш почувствува добра деловна можност и го продолжи развојот на нови платформи за iTunes за даунлодирање на дигитални содржини. Преку користење на нов деловен модел кој обединува многу големи музички дискографски куќи и мултимедиски компании, Apple преку iTunes им овозможи на потрошувачите да имаат пристап до голем број на разновидни песни, видеа, и сл. и да ја даунлодираат нивната дигитална содржина со користење на едноставен интерфејс по привлечна цена, при што сите страни добиваат по „win-win“ принципот.

Како што беше претходно истакнато, создавањето и прибирањето на вредноста најдобро се ефектуира преку практиките на новиот менаџмент, односно преку: 1) поефективен организационен дизајн (рамна наспроти пирамидална структура); 2) поголем одговор на промените при донесувањето на одлуки (донесувањето на одлуки повеќе да биде партиципативно и кон периферијата отколку да биде централизирано); 3) потпирање на кластери од мали тимови кои го зголемуваат квалитетот на потребната конверзација и кои ја градат потребната доверба; и 4) давање на вработените на повеќе време, ресурси и поголема автономија во врска со нивните иницијативи, како и на награда за нивните идеи. Врз основа на таквите практики, некои од најголемите светски иноваторски компании како Google, Apple или 3M се чини како да и одолеаја на сегашната економска криза многу повеќе отколку другите во нивната индустрија.

Развивање на релевантни мерни единици за иновативните перформанси

Познато е менаџерското клише – дека ако не можеме да ги квантифицираме преформансите, истите не можеме да ги менаџираме. Ова подеднакво се однесува и на случајот на иновативниот систем, кој за разлика од системот за квалитет не е така интензивно проучуван (Dervitsiotis, 2004).

Моменталните мерни единици на иновативноста се одбрани како здраворазумски варијабли, кои го вклучуваат релативниот успех кој тие го ветуваат и ризикот кој тие го донесуваат. Во почетокот мерењата на иновациите биле поврзани со инпутите, т.е. со износот на употребени ресурси, како што е нивото на направените инвестиции, ангажиран персонал, буџетот за истражување и развој, итн. Подоцна вниманието е свртено на аутпутите од иновацијата, т.е. на бројот на ново-воведени производи, износот на остварени приходи или освоен дел од пазарот, примени патенти, итн.

Многу неодамна, стана многу важно да се разгледуваат други мерни единици за ефективност на иновациите, кои го мерат следното:

- брзина на маркетирање (ефективност на иновативниот синџир на вредности);
- прибрани приходи наспроти остварени приходи од иновациите;
- процент на тековен приход од иновациите во последните две до три години;
- степен на ризик на иновативниот проектот;
- ризик наспроти враќање рачија;
- здобиено и задржано знаење.

Преку посветување на внимание на развојот на сетот од мерни единици кој е оптимален за секоја организација се тежнее да се отстранат сите двосмислености во

врска со перципираната улога на иновациите. Намерата е да се зголеми ефективноста на иновативниот менаџмент до највисоко можно ниво, кое ниво е достигнато од другите деловни системи во рамките на фирмата, како што е случајот со менаџментот на квалитет на производот/услугата или со менаџмент со синџирот на снабдување.

Заклучок

Повеќето деловни компании денес работат во окружување на економска турбуленција, под постојан притисок да ја преживеат глобалната економска криза и да обезбедат раст преку зголемување на нивните приходи и профит. Најсигурен и најефективен начин за фирмата да раста е истата на своите потрошувачи да им понуди зголемена вредност по пат на подобри производи и услуги. Исто така, деловните субјекти мора да се обидат да им понудат на своите вработени и акционери поголема сатисфакција и доверба. Овие цели најдобро се постигнуваат преку ефективна диференцијација на деловната стратегија која може да обезбеди повисоки профитни маргини во однос на конкуренцијата. Посакуваната диференцијација може да биде возможна преку подобрувања во квалитетот во реализирањето на поголемо задоволство на потрошувачите и/или во продуктивноста заради намалување на трошоците. Овие чекори, меѓутоа, може лесно и брзо да бидат имитирани од страна на конкурентите. Подobar приод претставува развој на видови на иновации кои ќе понудат поголема вредност преку подобри производи или подобри процеси, или иновации кои ќе доведат до поефективен деловен модел.

Во овој труд ние го предложивме пристапот на полниот спектар на иновации којшто настојува да развие иновации хоризонтално преку различните фази во синџирот на вредности на фирмата, како на пример, производи, процеси или синџири на снабдување, паралелно со развојот на иновации вертикално којшто се однесуваат на подлабоките слоеви на организацијата и којшто ги предизвикува неодредените претпоставки и ставови во менаџирањето на организацијата. Вертикалните иновации одредуваат како фирмата ја развива својата организациона култура за зајакнување на учењето, зголемување на довербата и намалување на неразумната одбојност кон ризик менаџментот. Овие помалку видливи и помалку опипливи иновации бараат повеќе време за да се развијат и имплементираат и притоа не даваат брзи финансиски резултати. Сепак, истите се битни бидејќи нудат сигурна и одржлива основа за опстанок и успех преку создавање на поадаптибилна и посилна организација, допирајќи го човечкиот потенцијал кој најмногу ветува.

Користена литература:

Chesbrough, H. (2006a). *Open innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Christensen, C. (2003). *The innovator's solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Dervitsiotis, K. (2004). The design of performance measurement systems for management learning. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15, 457–473.

Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. London: Heinemann.

Drucker, P. (1999). *Management challenges for the 21st Century*. New York: HarperCollins.

Hamel, J., & Brown, J.S. (2005). *The only sustainable edge*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Hamel, G. (2007). *The future of management*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Jaruzelski, B., & Dehoff, K. (2007). *The customer connection: The global innovation 1000*. McLean, VA: Booz Allen Hamilton.

McKinsey Quarterly (2008). *Assessing innovation metrics: McKinsey Global Survey Results*,

Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.

Sirkin, H.L., Hemerling, J.W., & Bhattacharya, A.K. (2008). *Globality: Competing with everyone from everywhere for everything*. New York: Business Plus.

Van de Ven, A.H., Polley, D.E., Garud, R., & Venkataraman, S. (2008). *The innovation journey*. New York: Oxford University Press.

Zook, C. (2004). *Beyond the core*. Boston, MA: Harvard Business School Press.