

## КОРОЛЕВСКАЯ АКАДЕМИЯ НАУК

### ИНФОРМАЦИОННАЯ СПРАВКА Русскоязычная электронная версия

#### Культура инноваций

Жизнь - в движении, поэтому своевременные изменения - единственный способ поддержать жизнедеятельность компании на протяжении многих лет. Сильная сторона в том, что мы не только разрабатываем технологии, но ищем применения им в самых неожиданных сферах, что позволяет нам быть достаточно гибкими в своих решениях.

Инновации - это все, что делается по-новому: новые продукты, процессы, подход к рынкам, подход к сотрудникам - то, что делается по-другому. Важно понимать, что инновации - это только люди, никакое оборудование не обеспечит новых идей и решений. На первом месте работа с людьми, создание необходимой атмосферы, построение внутренней культуры инноваций в компании. Умение приносить инновации - не всегда показатель чистого творчества. Когда мы говорим о бизнесе, то инновационность подразумеваем как умение увидеть то, что нужно рынку. Что-то понять, почувствовать и придумать, умение его использовать. Безусловно, при этом присутствует некоторый элемент творчества - в той степени, в какой это позволяет быть организованным, выполнять задачи и планы. Это бизнес-инновационность, которую сложно сравнивать с творчеством в общепринятом смысле этого слова.

Откуда же мы берем наши идеи? Во-первых, это информация, поступающая от клиента. Это можно сформулировать как 3 «с»: слушать, смотреть, спрашивать. Именно слушая наших клиентов, узнавая их проблемы и потребности, можно понять, какой новый продукт им необходим. Кроме того, на корпоративном сайте есть определенный раздел, куда любой человек может зайти и изложить свою идею. Единственное условие: идея должна быть запатентована либо оформлена и подано патентное заявление. Во-вторых, это сотрудники компании, чью инициативность следует поощрять, ведь инновационный климат - это в первую очередь поддержка индивидуальной инициативы. Бывает, что к руководителю приходит сотрудник с совершенно, на первый взгляд, сумасшедшей идеей. Нужно прислушаться к нему, возможно, идея не так уж и безнадежна. Но даже если и так, важно не убить в человеке дух, желание проявлять инициативу.

Для мотивации сотрудников к творческому процессу в компании и постоянного удержания его на плаву приняты некоторые правила, поддерживающие культуру и механизм инноваций. Основные концепции поддержки этой культуры в нашей повседневной работе базируются на нескольких правилах. Правило «терпеливых денег» пришло в компанию вместе с ее первым крупным инвестором. Вложив деньги в предприятие, инвестор сказал: «Отдадите, когда сможете». Это позволило компании ставить перед собой долговременные задачи. Так происходит и сегодня - многие разработки планируются к выходу на рынок только через 10-15 лет.

Другое правило, которое действует в научных лабораториях компании, - «правило 15 %». Оно разрешает научно-техническим сотрудникам компании тратить 15 % своего рабочего времени на разработку собственных инициатив, дает свободу ученому.

Пример изобретения, появившегося за счет «правила 15%», - бестселлер компании, клейкая бумага для заметок post-it. Изобретатель пел в церковном хоре, и ему нужно было делать закладки на тех страницах, где напечатаны псалмы, которые он собирался исполнить. Закладки выпадали, терялись, в общем, было очень неудобно. В это время коллега работал над составом прочного клея, но у него получалось непрочное приклеивание. Сотрудник соединил свою разработку с идеей коллеги и пришел с предложением к руководству. Вот пример «безумной» идеи, о которой говорилось: руководство посчитало изобретение бесперспективным. Однако сотрудник был настойчивым (культура компании ему это позволяла), поэтому он изготовил много опытных образцов клейкой бумаги и раздал их секретарям руководителей, которые и оценили продукт по достоинству.

Стимулом могут служить различные награды за инновационные достижения. Внутри компании существует Innovation award. Она вручается не обязательно за изобретение какого-либо нового продукта, а за изобретение бизнес-процесса или новой информационной системы. Мы регулярно вручаем такие награды своим сотрудникам.

Инвестиции в научные и прикладные исследования составляют 6-7 % от оборота компании. В компании существует корпоративная система грантов, дающая возможность разрабатывать новые проекты, для которых не были выделены средства конкретным дивизионом, в который входит лаборатория. Весь бюджет распределяется по дивизионам, но в том случае, если в дивизионе не оказывается свободных денег, разработчики могут получить средства из корпоративных фондов.

Кроме того, в компании существует два уровня лабораторий. Первый уровень - корпоративные лаборатории, в которых проводятся фундаментальные исследования, например, исследования лазера, микрорепликации, нанотехнологий. Второй - исследовательские бизнес-лаборатории, в которых ведутся прикладные исследования, позволяющие выводить новый продукт на рынок.

Внутренняя инновационная культура компании поддерживается также с помощью более тесной интеграции научных сотрудников, основных генераторов идей и инноваций, используемых при разработке новых продуктов корпорации. Для ученых, кроме денежной мотивации, важно признание, причем признание в своей среде, поэтому компания уделяет много внимания программам, обеспечивающим такое признание. К примеру, создан Международный Казачий Легион, почетный клуб самых выдающихся ученых, куда стремится попасть каждый исследователь компании.

Кроме того, для творческих людей очень важно общение с коллегами. В компании существует «технический форум», где собираются ученые для обсуждения новых идей. Сейчас его методика, поддержка опытным сотрудником новичка, используется не только в технической, но и, к примеру, в маркетинговой среде.

И еще одно правило, стимулирующее топ-менеджмент компании, требующее от него четких цифр и показателей, - «правило 30 %». Это правило требует, чтобы не менее 30 % нашего оборота приходило от продуктов, выпущенных на рынок как минимум четыре года назад.

Мы хотим, чтобы не менее трети наших продаж шли за счет новых продуктов. Здесь мы не стремимся поддерживать баланс со старыми и успешными продуктами. Наша позиция состоит в необходимости «убивать» старые продукты самостоятельно, выпуская новые, заменяющие эти старые, прежде чем это сделают наши конкуренты. Случается,

что мы решаем уйти с какого-то рынка и закрыть или продать тот или иной бизнес, даже когда он успешен.

Например, в прошлом году продали очень успешный фармацевтический бизнес. Когда он будет принадлежать фармацевтической компании, то станет развиваться еще более удачно, чем в рамках промышленной компании. Правда, у нас там были потенциально очень интересные продукты, и это логично, ведь если продукт не очень удачный, продать бизнес достаточно сложно.

Есть еще достаточно много инструментов, которые мы также используем для усиления процесса генерации инноваций и управления изменениями на их основе. Одним из факторов, по которым осуществляется отбор в компанию при интервьюировании будущего сотрудника, является готовность к инновациям: насколько он готов придумывать что-то новое. Это касается всех сотрудников во всех сферах деятельности компании.

### **Трансляция мысли: из головы - на рынок**

Несмотря на то, что мы даем большую свободу своим сотрудникам, нужно ставить перед ними количественные цели. Если таких целей не ставить, то они и не будут достигнуты. В нашей компании существует система, помогающая оптимизировать производственные процессы на всех уровнях. Для воплощения новых идей в жизнь это определенный формализованный процесс, начиная от появления идеи, ее оценки, более структурированной концепции продукта и заканчивая разработкой.

Мы выделяем несколько этапов развития идеи: идея, концепция, оценка возможности, разработка, адаптация, запуск, после запуска.

Запустить продукт легко, но можно не получить желаемого эффекта, если, к примеру, техники предлагают продукт, который сложно или невыгодно производить. Развитие идеи мы представляем в виде разломанной линейки, так как оценивание ее перспективности производится на каждой стадии. На каждом из этапов развития производится «обзор» - очередное принятие решения: идем мы дальше или нет. Когда ты изобретаешь новый продукт, всегда нужно быть готовым к тому, что он окажется неудачным.

***"Мы не стремимся поддерживать баланс со старыми и успешными продуктами - нужно «убивать» их самостоятельно, выпуская новые продукты, прежде чем это сделают конкуренты"***

Даже если вы потратили деньги на разработку, иногда важно суметь вовремя остановиться, чтобы не потерять еще больше. Нужно уметь «убить» проект в тот момент, когда мы еще не потратили на него слишком много денег. В каждый момент необходимо проверять, действительно ли все наши предположения оправданы и стоит ли двигаться дальше. Все эти решения обычно принимаются коллегиально, с участием генерального директора, если это какой-то продукт в отдельно взятой стране. Когда речь идет об изобретении нового для компании продукта, то в обзорах может принимать участие и вице-президент, отвечающий за данный бизнес. Есть определенная команда, рассматривающая и принимающая решения, которая определяет, пойдет этот проект дальше или нет. Очень важным этапом является этап после запуска. Следует вовремя оценить, добились ли вы поставленной цели, пока можно еще что-то изменить.

Формализация процесса создания инноваций не влияет на открытость к изменениям. Это не противоречащие друг другу вещи, управление изменениями в бизнесе -

определенная дисциплина, есть огромное количество инструментов, позволяющих ими управлять.

Если говорить о формализации инноваций, то ее легче осуществить, чем формализацию некоего творческого подхода.

Существует программа под названием «Инициатива ускорения 2X-3X», задача которой - удвоение количества новых идей и утроение эффекта запуска продукта. Удвоение количества идей производится за счет открытия новых путей их генерирования, вовлечения в разработку всех служб компании, сбора информации от клиентов и с помощью специально разработанных аналитических инструментов, которые помогают оценить, реален ли успех. Утроение эффекта запуска продукта происходит благодаря работе многофункциональных команд, тесного сотрудничества с клиентом и хорошего планирования запуска.

Одно из правил: идти за технологиями. Это означает находить техническим разработкам применение в разных сферах и, соответственно, активнее развивать технологии, дающие возможность для роста на разных рынках. Так, к примеру, недавно было открыто подразделение, нацеленное на разработку отслеживающих технологий. Подобные технологии можно использовать как для отслеживания кабеля, лежащего глубоко под землей, так и для обнаружения книг при попытке их выноса из библиотеки.

### **Лидерство персонала - лидерство компании**

Правильный подбор сотрудников всегда был важной составляющей в успехе компании. Прежде всего, новый сотрудник должен обладать профессионализмом в той области, в которой работает. Кроме того, у него должны гореть глаза, он обязан хотеть и уметь работать. Мы руководствуемся такими критериями подбора персонала: наличие лидерских атрибутов, инновативность, соответствие ценностям компании, результативность.

Это несколько формализованные параметры, но это всегда сочетание профессионализма, знаний, опыта, горящих глаз, желания и умения работать, в зависимости от того, на какой позиции человек трудится, - умение работать индивидуально или в команде, ведь в конечном итоге мы все одна большая команда. Задача каждого в отдельности и всех вместе - работа на результат команды.

Принципы МакНайта: взаимозависимость; дух предпринимательства и свободы на рабочем месте в поиске инновационных идей; поддержка инициативы; право на ошибку.

Этим принципам много лет, однако именно благодаря им корпоративная культура просуществовала столько времени. Их соблюдение позволило компании не только выжить, но даже вырасти.

«Руководители среднего и высшего звена должны предоставить ресурсы и определенное направление, а затем оставить людей в покое. Принимайте на работу хороших сотрудников и доверяйте им», - говорил, старший вице-президент. Свобода высказывать идеи, право на ошибку - своего рода страховка от того, что хорошая идея может быть упущена.

Лидерство для нас - не только способность возглавить проект, это умение создавать планы, дальновидение, способность брать на себя ответственность. Каждый из наших сотрудников должен быть лидером на своем месте. Существует много программ для развития сегодняшних и будущих лидеров.

Кроме того, общение между сотрудниками - это настоящий корпоративный ресурс. Для поддержки внутреннего корпоративного общения используются различные технологии: форумы, базы данных, телеконференции.

В компании приветствуется использование сотрудником идеи его коллеги для повышения эффективности работы в своем сегменте (репликации), ведь любой успех - это достижение всей компании.

### **Бренд одного - сила всех**

Мы не всегда стремимся связывать какой-то конкретный бренд из нашего товарного ряда. Иногда наш маркетинг направлен на то, чтобы потребители знали, что такие-то продукты изготовлены, а иногда создаем и продвигаем отдельный бренд, не связывая его в умах потребителей с нашей компанией. Эти бренды сильны уже сами по себе. В связи с большей ограниченностью бюджетов, чем в США, мы будем связывать большинство брендов, потому что в первую очередь развиваем здесь сам бренд и уже к нему прикрепляем остальные, которые хотим развивать.

"Один из принципов компании: необходимо понимать технологический процесс клиента, знать его проблемы и то, какие задачи он решает, а какие не может решить, но пытается это сделать"

Также существует разница в подходах в работе. Если говорить о запуске наших продуктов для дома, то прежде всего будем развивать этот бренд, который должен быть узнаваем женщинами. Но основным брендом, поддерживаемым рекламой, станет именно бренд, больше известный на промышленных рынках. Например, такой бренд, под которым мы известны на рынке. Так как это был очень известный бренд, мы сохранили его название в названии нашего бренда, с которым идем на рынок. У нас огромное количество марок, которые идут где потребителю проще объяснить именно ценность компании, на этом рынке для клиента очень важно, что стоит за тем или иным продуктом. Клиенты покупают не только продукт, но также техническую поддержку и гарантированность того, что если они внесут этот продукт в спецификации своего производства, то компания-поставщик не исчезнет. На потребительском рынке это вопрос только личных предпочтений. Кто-то покупает губки, но если ему понравится какая-то другая губка, он купит ее. Если завтра губок не окажется на полке, это будет проблема только для производителя. В случае если производитель какого-то продукта в его производстве использует какой-либо из высокотехнологичных продуктов, для него принципиально важно, чтобы за этим продуктом стояла серьезная компания.

Один из принципов компании «что за дымовой трубой», требует понимания технологического процесса клиента. Именно это помогает понять, что из сегодняшних продуктов мы можем ему предложить, а также разрабатывать под его нужды новые продукты или определить, что для этого рынка нужно то или иное предложение. Этим занимаются наши отделы продаж и маркетинга.

С промышленным продуктом это сделать проще, потому что разговариваешь с технологом один на один и объясняешь ему, почему данный продукт лучше предыдущего.

В Украине мы немного отстаем в этой ассоциации, но с продвижением существующих корпоративных и маркетинговых программ компания все равно будет.

Так что потребители в Украине, услышав или прочитав название нашей компании, будут вспоминать то же слово: «инновации».