

Управление качеством

Книга инструментов

Гурков Игорь Борисович

Государственный университет -
Высшая школа экономики

Новый взгляд на стратегию

Традиционный взгляд

- Стратегия основана на ресурсных возможностях
- Стратегия как позиционирование на уже существующем рынке
- Стратегия - деятельность высшего руководства
- Стратегия - аналитический процесс
- Стратегия - экстраполяция прошлого



Современный взгляд

- Стратегия - способ развития и укрепления фирмы
- Стратегия - создание нового рыночного пространства
- Стратегия - общеорганизационный процесс
- Стратегия - аналитический и организационный процесс
- Стратегия - создание будущего

4 варианта создания ценности

Сотрудничать

Возможности

- Ориентация на развитие возможностей
- Создание и поддержка преимуществ

Созидать

Инновации

- Ориентация на инновации: товары, процессы и услуги
- Развитие и достижение лидерских позиций в отрасли

Эффективность

(производительность)

- Ориентация на повышение результативности
- Производство лучших товаров дешевле

Контролировать

Восприятие потребностей рынка

- Ориентация на конкурентные преимущества за счет маневренности, скорости и знания рынка
- Повышение производительности, стоимости для акционеров

Конкурировать

5 принципов современной организации

- ☞ Определить действительную ценность продукта или услуги для конечного потребителя
- ☞ Определить полезность действий по созданию ценности для каждого продукта
- ☞ Организовывать вокруг действий, а не «перерывов в работе» или «очередей»
- ☞ Прогнозировать изменение спроса на продукт, анализируя деятельность всей цепочки сбыта, с целью уменьшения запасов продукции
- ☞ Быть совершенными во всем

Комплексная оценка конкурентоспособности

- Уровень цен
- Уровень удельных издержек
- Уровень качества
- Уровень соответствия требованиям рынка (“ключевым компетенциям”)

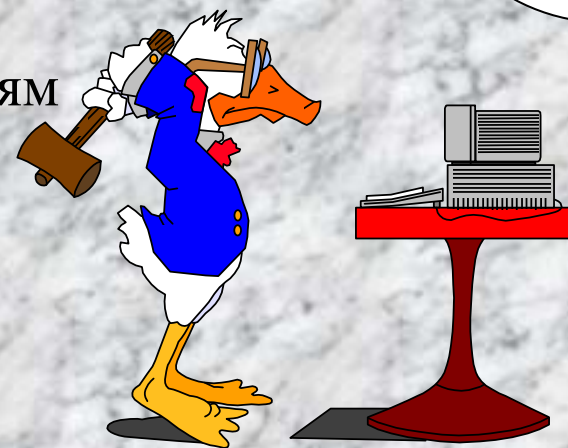
Важнейшие конкурентные преимущества по оценкам менеджеров американских компаний

	Высокие технологии	Сервис	Другое	Всего
1. Известное качество	26	50	29	105
2. Послепродажное обслуживание	23	40	15	78
3. Известное имя	8	42	21	71
4. Забота о профессионалах	17	43	5	65
5. Минимальные издержки	17	15	21	53
6. Финансовые ресурсы	11	26	14	51
7. Ориентация на заказчика / обратная связь / исследования рынка	13	26	9	48
8. Размер производственной линии	11	23	13	47
9. Техническое превосходство	30	7	9	46
10. База постоянных клиентов	19	22	4	45
11. Сегментация	7	22	16	45

Показатели качества

Качество продукции

1. Характеристики
2. Продолжительность срока службы
3. Соответствие техническим требованиям
4. Особенности
5. Марка
6. Надежность
7. Постпродажное обслуживание
8. Законченность и привлекательность



Качество услуг

1. Ощутимость, наличие
2. Гарантированность
3. Оперативность
4. Компетентность
5. Сопричастность

Оценка ценовой конкурентоспособности Вашего товара (услуги)

Характеристика	Удельный вес (в процентах)	Оценка (от -2 до 2)
1. Уровень цен		
2. Эффективность системы дифференциации цен		
3. Эластичность спроса по цене		
4. Перекрестная эластичность с товарами-заменителями		
Всего	100	

Оценка качества Вашего товара (услуги)

Характеристика	Удельный вес (в процентах)	Оценка (от -2 до 2)
1. Функциональность		
2. Надежность		
3. Уровень обслуживания		
4. Известность (раскрученность)		
5. Престижность		
Всего	100	

Источники основных факторов ценности для потребителя



Модель потребительского поведения для глубокой сегментации по выгодам

Лучше понять их,
чтобы лучше их
удовлетворить

Категории
потребителей

- по доходу
- по жизненному циклу
- по образу жизни

Различия в сфере
потребления

- физиологические
- социальные
- психологические

Развертывание
различных сегментов
по преимуществам

• Различные искомые преимущества
• Различные качества/характеристики товара

Объяснить различные
типы их поведения

• Приверженность
торговой марке
• Интенсивное
использование

• Чувствительность к цене
• Поведение при посещении
магазинов

Удовлетворенность потребителей и удовлетворенность работников

Удовлетворенность потребителей

Выс.

Низк.

**Удовлетворенность
работников**

Выс.

Синергия

**Внутренняя
эйфория**

(Два шашлыка
(пиши три) -
выбросила в пропасть)

Низк.

Принуждение

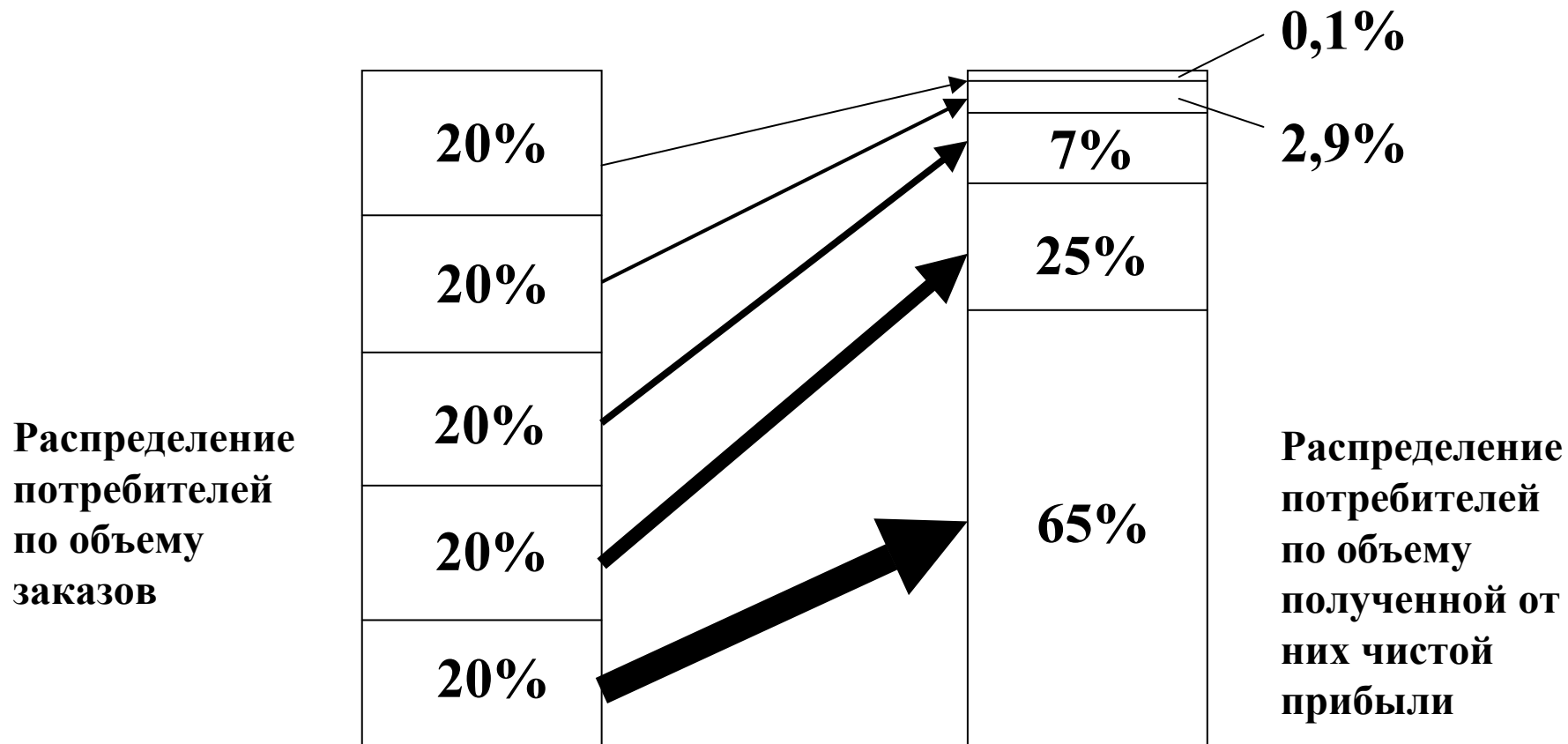
(-Я не могу как он
хочет !
-Лишу прогрессивки!)

Психоз

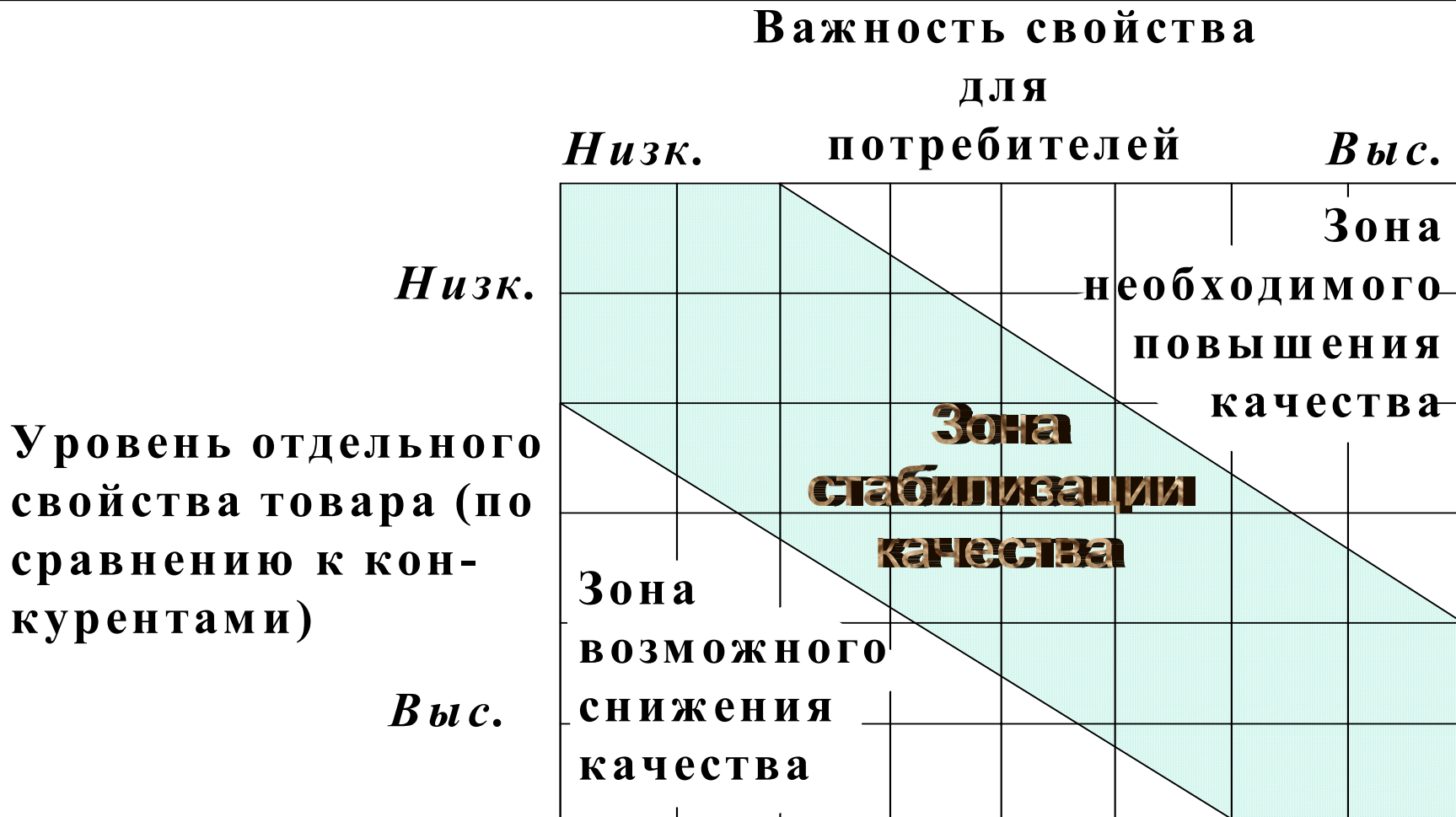
(Вкалываешь за гроши,
а еще
эти тут ходют и
требуют)

Рентабельность потребителей - «Башня» прибыли

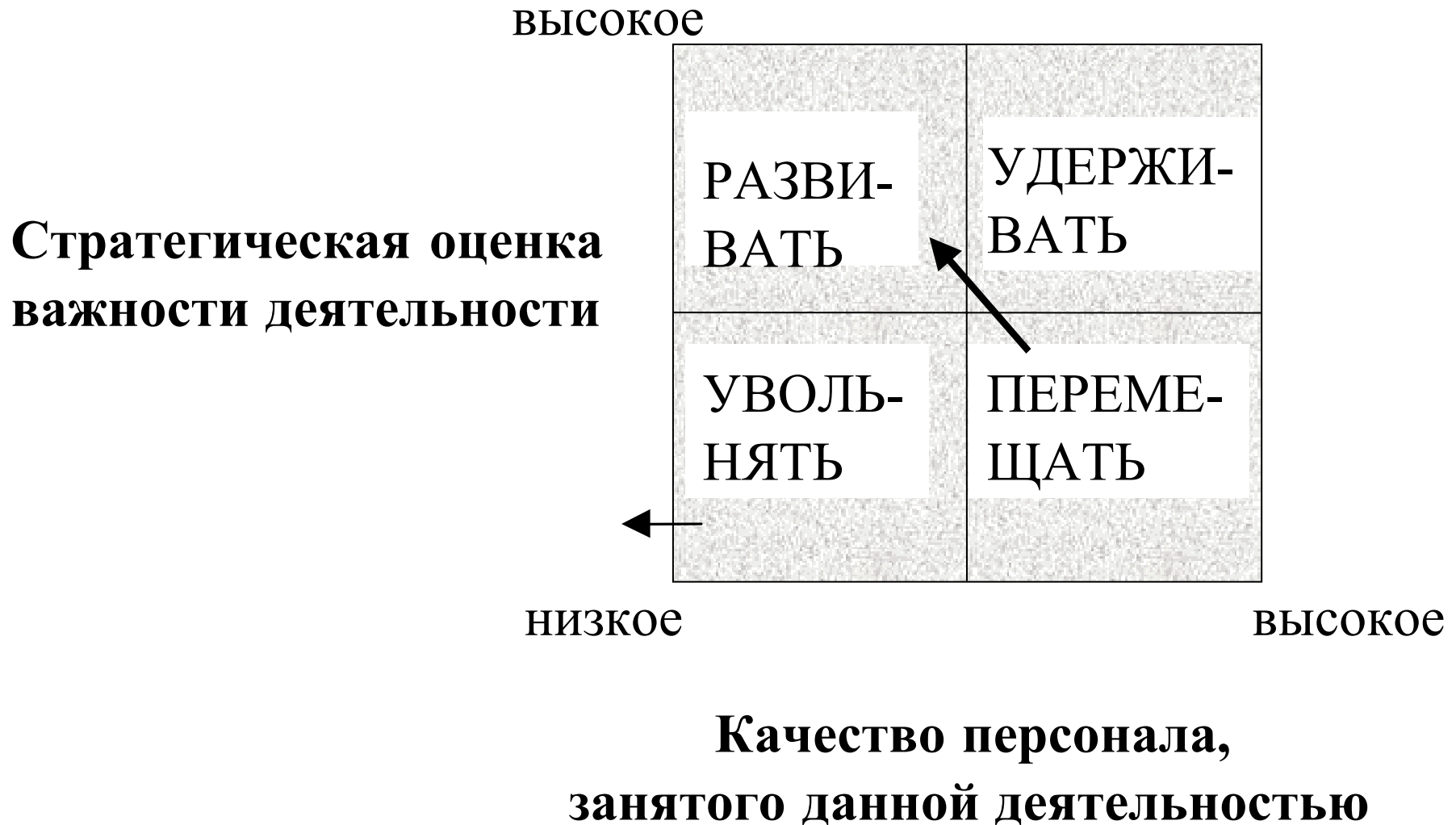
Анализ данных иногда приводит к получению весьма неожиданных результатов!



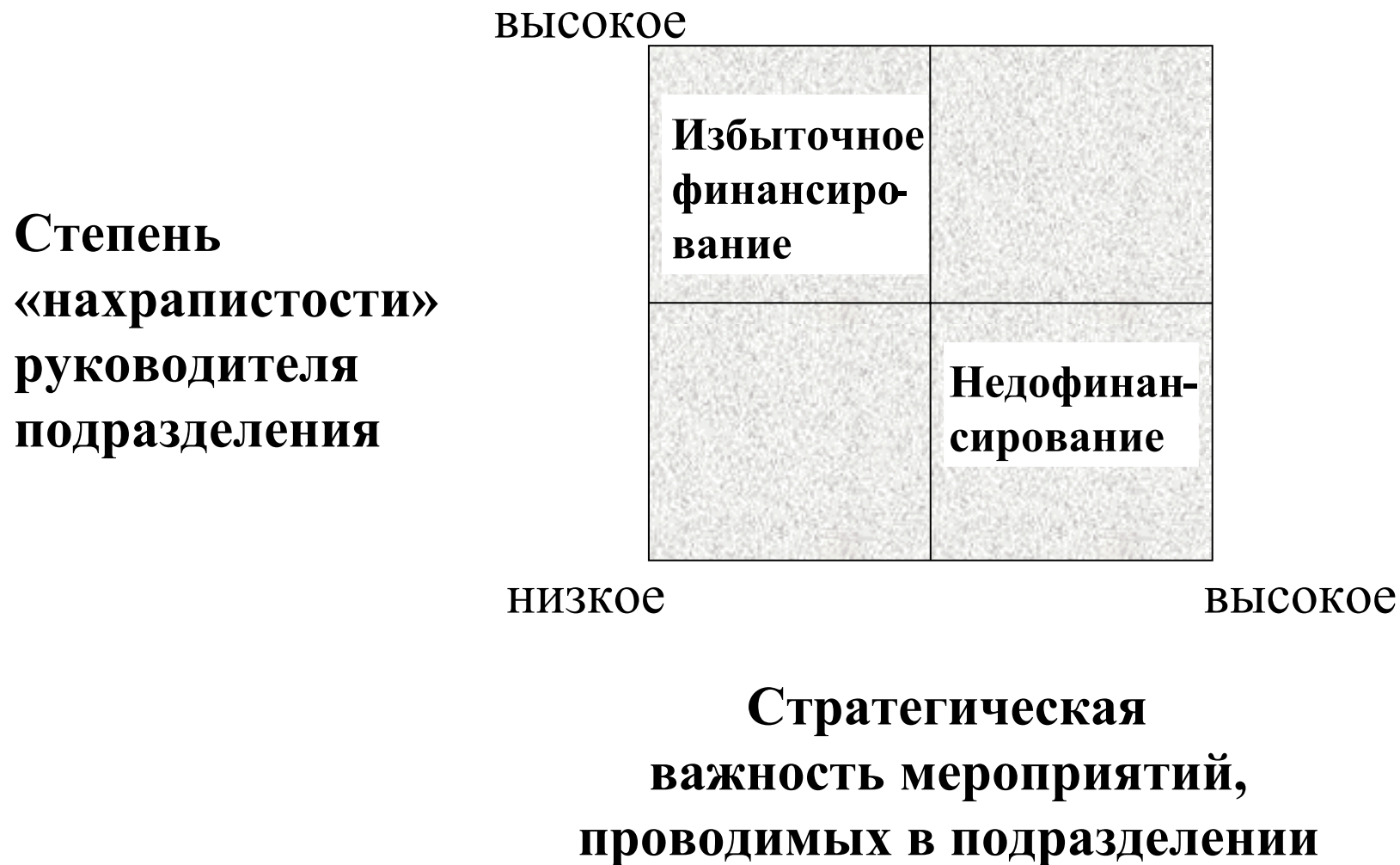
Определение направления сфер изменения качества товара (услуги)



Направления укрепления кадрового потенциала при реализации стратегии



Варианты распределения бюджета развития в средней или крупной фирме



Оценка удельных издержек

Характеристика	Удельный вес фактора (в процентах)	Оценка (от -2 до 2)
1. Условно-постоянные издержки		
2. Переменные издержки		
3. Наличие (отсутствие) экономии от масштаба		
4. Наличие (отсутствие) экономии от охвата		
5. Наличие (отсутствие) эффекта (эффекта обучаемости)		
Всего	100	

Оценка ключевых компетенций Вашего бизнеса

Характеристика	Удельный вес (в процентах)	Оценка (от -2 до 2)
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
Всего	100	

Удовлетворенность и верность (потребителей)

Лояльность
Выс. потребителей *Низк.*

Удовлетворенность
потребителей

Выс.

Удовлетворенные
приверженцы -
«Идеальная
жена»

Счастливые
странники -
«Блондинки любят
погорячее»

Низк.

Заложники -
«Детей жалко...»

Дилеры -
«...Бывает мало
водки»

Условия поддержания ИННОВАЦИОННОГО КЛИМАТА

1. Ìðáäîñòàâëáíèá íáíáõíäèìûõ ðáñóðñîâ.
2. Ðàñîðîñòðáíáíèá èäáé áíóòðè ìðãáíèçàöèè.
3. Ñòèíóèèðíááíèá îèêðóòóõ ãðóííâáûõ ìðîòáññîâ.
4. Ìðèçíáíèá ñòíÿùèõ èäáé.
5. Âððàæàòü äíâáðèá ðááíòíèèâì.
6. Ìâ÷áðèèâáòü ìðîòáññèíèíàèèçì.
7. Ìðèçíáâáòü ìððááíñòü ðááíòíèèââ â àâòííèèè.
8. Àâáòü áíçíæíñòü ìññèíèèçíóòñÿ.
9. Èññèèçíâáòü äáöáíòðáèèçíááííâ ñòðóèòóðü ìðèíÿòèÿ ðáøáíèè.
10. Ìñèááèÿòü òíðíàèèçàöèè ìðãáíèçàöèèííèè ñòðóèòóðü.



Влияние качества и наличия услуг на удовлетворенность потребителей

Влияние на
удовлетворенность

Сильное потребителей *Слабое*

Выс.

Адекватное
обслуживание

«Навязчивый
сервис»

Послепродажный
сервис и качество
продукции

Низк.

“Дайте жалобную
книгу”

“Ну чего же
ты от этих
хочешь”

Удовлетворенность потребителей и удовлетворенность работников

Удовлетворенность потребителей

Выс.

Низк.

Выс.
**Удовлетворенность
работников**

Низк.

Синергия	Внутренняя эйфория (Два шашлыка (пиши три) - выбросила в пропасть)
Принуждение (-Я не могу как он хочет ! -Лишу прогрессивки!)	Психоз (Вкальываешь за гроши, а еще эти тут ходют и требуют)

Составляющие успеха нового товара

Процент ответов

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Соответствие товара
потребностям рынка



Соответствие товара сильным
функциональным аспектам
организации



Технологическое
преимущество товара



Поддержка высшего
управления



Использование нового
производственного процесса



Благоприятная
конкурентная среда



Структура организации
соответствует выпускаемому
новому продукту



Определение потребностей рынка



“Конфронтация потребностей”



Обзор потребителей



Контакты с потребителями



Наблюдение за конкурентами



Обзор государственного регулирования



Обзор сегментов рынка



Конфронтация потребностей

1. Îòáíð iïäõîäÿùääî ñóáúâêòà èññëääîâàíëÿ - îòáíð îáíîáî èëë íañêîëüêëõ iïòðáàèòâëáé, æâëàðùèõ ñîððóáíè÷àòü è îèàçúâàðùèõñÿ â ñèòóàöèÿõ, îðèãîáîúõ äëÿ èññëääîâàíëÿ.
2. Îòáíð iãðñîíaèà - îáíîáî èëë íañêîëüêëõ ñîððóáíèèâ òãðíè÷ãñîáîèâ îòääèà äëÿ âîññèèáíèè äàííé çààà÷è.
3. Îðääâèáíèà èíîððîòàöèííîáî iãðèíâà - îðîáíèæèèèîüíñòü iãðèíâà äíèæèáà áúòü iïðääâèáíèà çàðáíàâ, ó÷èòóâàÿ çàòðàòó è íáíáõîâèîâ áðáÿ äëÿ ÷àòèíâ îðääñòàâèáíèè iïòðááíñòàé è íáíñîâàííèè îòáíèè.
4. Î÷àòíñòü - îòóòáíèè, íàáèðááíèè è òàèòó iïèññòàðòñÿ è îðääñòàâèÿðòñÿ â îîðèà îò÷àò.
5. Ñîçàáíèè ñîòàöèèèèèè - îò÷àò íáñóæääàòñÿ ñ òãðíè÷ãñîáîèè iãðñîíaèè è îîðèèèèðòñÿ îðèèçãîáîñòàáíèè ñîòàöèèèèèèèèè.

Контакты с потребителями

1. Îòáíð ïïäõîäîâ ê èññëäâîâàíèð. Íàèáíëäâ ÷àñòî ïðèàíýâîù ïïäõîäîù:

Îàíáëü ïïððááèðáëé

Âðáíáííúé íàéì ïïððááèðáëé

Ñíâìáñòíúé ïðíáèò ñ ïïððááèðáëëèè

Îíðîñ äèëáðíâ

Îíðîñ ïïððááèðáëé

2. Îò÷áòíñòü - ñíáðáííúé ìàòáðèèè ïðáñòàâëëüâòñý â òíðìà ìò÷áòà.

3. Ñíçäáíèà ñíáöèòèèàöèé - ìò÷áò íáñóæäâàòñý ñ òáõíè÷áñèè ìáðñííáëè è òíðìóèèðòòñý ïðèçâíáñòâáííúâ ñíáöèòèèàöèè.

Обзор государственного регулирования

1. **Отбор подходящего субъекта исследования** - отбор сфер, которые должны быть отслежены, то есть трудовое законодательство, законодательство по охране окружающей среды, коммерческое законодательство, стандарты и т.д..
2. **Отбор персонала** - выбор сотрудников, занимающихся наблюдением и использованием результатов.
3. **Определение источников** - определение источников информации, как то: официальные публикации, разъяснения подзаконных актов, публикации министерств и ведомств и т.д..
4. **Создание спецификаций** - результаты обзора докладываются руководству находят свое практического воплощение в виде функциональных требований и производственных спецификаций.

Отслеживание сегментов рынка

1. **Отбор секторов** - определение какие отрасли или группы потребителей представляют значительный текущий или потенциальный интерес как стимул для разработки новых продуктов.
2. **Создание процедур**, что включает следующие элементы:
 - Отбор персонала** - выбор сотрудников, занимающихся наблюдением и использованием результатов. Как правило, каждым значительным сегментом должен заниматься отдельный сотрудник технического отдела.
 - Определение техники наблюдения** - обзор литературы, статистических источников, журналов и газет, патентов, посещение семинаров, персональные контакты и т.д.
 - Определение методов представления результатов** в наглядном виде, пригодном для использования при принятии решений руководством фирмы.
3. **Создание спецификаций** - отчет обсуждается с техническим персоналом и формулируются производственные спецификации.

Наблюдение за пользователями

1. **Îòáíð ïäõîäÿùáâî ñóáúâêòà èññëääîâàíèÿ** - îòáíð îáîîâî èèè íáñêîüêèõ ïòðááèòáëáé, æåèàðùèõ ñîðóáíè÷àòü è îêàçúâàðùèõñÿ â ñèòóàöèÿõ, ïðèâîáíúõ äèÿ èññëääîâàíèÿ.
2. **Îòáíð ìòîâîèîâèè** - âúáíð ìòîâîâ îááèðäáíèÿ è ðááèñòðàöèè èíîîðòîâèè (çàìàòèè, îîòîâðàòèè, çáóè- è âèääîçàèèñü, âîðòîñíèè è ò.ï.).
3. **Îðääåáíèà íáíáõîâèîâî ìðèâà** - îðîâîèæèòáèñòü ïðèîðòîâèè äèèèà áúòü ïðääåáíà çàðáíá, ó÷èòóâàÿ çàòðàòü è íáíáõîâèîâî âðàíÿ äèÿ ÷àòèâî îðääñòàâèèè ñèòóàöèè.
4. **Î÷àòîññòü** - îóòáíèÿ, îááèðäáíèÿ è òàèòü ñèñòóâàðòñÿ è ïðääñòàâèÿðòñÿ â îîðòîâ î÷àòà.
5. **Ñîçäáíèà ñîöèèèèèèè** - î÷àò îáñóæääàòñÿ ñ òáíè÷àèè ìðñíîâèè è îîðòîèèèðòñÿ ïðèççàîâñòàâíúâ ñîöèèèèèèè.

Наблюдение за конкурентами

1. *Îòáíđ êííéóđáíòíâ - îđëíÿòèá đåøáíèá èàêèõ êííéóđáíòíâ ñòíèò îòñëáæèâàòü.*

2. *Ñíçäàíèá îđîöåäóđ, ÷òí âêëþ÷ààò ñëåäóþèèá ýëàíáíòû:*

Îòáíđ îáđñííàèá

Îòáíđ íáúáèòíâ äëÿ îòñëáæèâàíèÿ

Îòáíđ ìàòíáíâ ïíëó÷áíèÿ èíîíđíàöèè



3. *Ñíçäàíèá ñíåöèòèèàöèé -- đåçóëüòàòû áíêëääûâþòñÿ è íáñóæäþòñÿ ñ òåõíè÷áíèè ìáđñííàèí, ýêííèèñòàíè, ñáúòíâúíè đàáíòíèèàíè è îđíèçâíáñòááíèèè, òíđíòíèèđóþòñÿ îđíèçâíáñòááííâ ñíåöèòèèàöèè äëÿ îđíèçâíáÿùèèñÿ è ííâúõ îđíáóéòíâ.*

Структура инновационной деятельности

Процесс производственной инновации может быть разделен на следующие этапы:

- 1) формулирование (пересмотр) корпоративной стратегии;
- 2) идентификация необходимых направлений инновационной деятельности и типов инновационных стратегий;
- 3) выработка критериев для новых идей о продуктах и процессах;
- 4) генерирование идей;
- 5) формулирование проектов и их проверка с помощью маркетингового, технологического и финансового анализа;
- 6) разработка нового продуктов (процессов), включая НИОКР и тестирование;
- 7) подготовка производства, каналов снабжения и реализации продукта;
- 8) коммерциализация инновации.

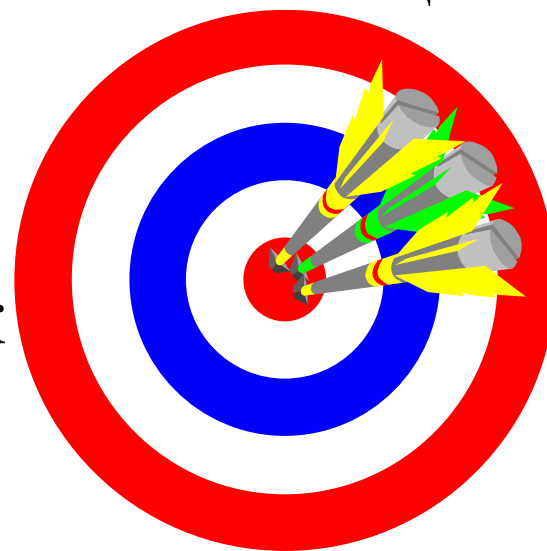
Варианты поиска необходимых технических возможностей

🔧 обзор технологий

👤 развитие технологических компетенций

📄 обзор ресурсов

👂 промышленный шпионаж



Обзор технологий

1. **Определение сфер обзора** - прежде всего, области, связанные с существующими продуктами и процессами.
2. **Определение персонала** - по меньшей мере один компетентный сотрудник технического отдела должен быть выделен для обзора технологий.
3. **Определение процедур**, включающее следующие элементы:
 - 1) руководство по использованию источников, таких как книги, конкурирующие продукты, профессиональные журналы, патенты, контакты с исследователями и разработчиками, участие в отраслевых совещаниях, торговых ярмарках, посещениях компаний и т.д.
 - 2) руководство об отчетности результатов обзора, то есть формат формальных отчетов, внутренние семинары, неформальные совещания и т.д.

Развитие технологической компетенции

1. **Отбор сфер развития компетенции** -- данный отбор базируется на стратегии развития фирмы и планах модернизации существующих производств и развития новых продуктов и технологий.
2. **Создание процедур, то есть**
 - 1) определение применяемых подходов, то есть повышение квалификации существующего персонала, привлечение новых квалифицированных сотрудников, отбор проектов, стимулирование повышения квалификации на рабочем месте и т.д.
 - 2) определение подходов по использованию и распространению знаний внутри компании в виде внутренних семинаров, наставничества и обучения молодых специалистов и т.д.

Обзор ресурсов

1. **Определение типа ресурсов для обзора.** По экономическим причинам представляется возможным систематически отслеживать лишь важнейшие виды ресурсов, прежде всего
 - 1) **внутренние ресурсы**, такие как техническая компетенция, производственная компетенция, уровень маркетинга, финансовые ресурсы компании;
 - 2) **внешние ресурсы:** энергия, сырье, рабочая сила, поставки комплектующих, контакты с исследовательскими организациями и сертификационными центрами.
2. **Отбор процедур, в том числе:**
 - 1) **отбор информационных источников:** консультантов, журналов, поставщиков, исследовательские организации, промышленные ассоциации и т.д.
 - 2) **определение процедур сбора и представления информации;**
 - 3) **выделение персонала,** как правило сотрудников отдела маркетинга или отдела снабжения (внешние ресурсы) и сотрудника технического (производственно-технического) отдела (внутренние ресурсы).

Основные принципы стимулирования инновационной деятельности

Эффективная система стимулирования инновационной деятельности должна базироваться на следующих принципах:

- 1) связь уровня поощрения работника с конечным результатом инновационной деятельности;
- 2) использование систем стимулирования для "связки" интересов сотрудников различных функциональных подразделений и служб;
- 3) вознаграждение работника по результатам, на которые он действительно оказал влияние;
- 4) сочетание краткосрочных и долгосрочных инструментов стимулирования

Состав и структура инновационных затрат

Содержание инновационных затрат зависит от вида инноваций. Конкретная деятельность фирмы, ориентированная на коммерциализацию инноваций включает в себя три группы затрат:

Маркетинговые затраты:

- 1) идентификация рыночных возможностей (для новых продуктов и услуг)
- 2) тестирование новых продуктов (услуг);
- 3) подготовка каналов сбыта;
- 4) рекламная деятельность;
- 5) подготовка (переобучение) персонала по сбыту.

Состав и структура инновационных затрат (окончание)

Затраты на технологическую подготовку инновации:

- 1) выполнение НИОКР (собственными силами и/или с привлечением сторонних организаций);
- 2) покупка технической документации (ноу-хау) или лицензий на использование результатов исследования и разработок;
- 3) затраты на лицензирование (сертификацию) новой продукции (услуг);
- 4) приобретение нового оборудования, материалов, комплектующих и полуфабрикатов;
- 5) переподготовка (переобучение) производственного персонала.

Производственные затраты

- 1) освоение использования нового оборудования, материалов, комплектующих и полуфабрикатов;
- 2) выпуск новой (модернизированной) продукции.

Методы планирования затрат

1) Нормативный, основанный на использовании максимально возможного числа различных норм и нормативов:

- * длительности стадий, этапов, процессов работ, операций;
- * трудоемкости выполнения различных работ;
- * материальных затрат;
- * материальных запасов и незавершенного производства;
- * по оборудованию, площадям и основным фондам;
- * оборотных средств;
- * денежных затрат и ресурсов.

2) параметрический, базирующийся на определении суммы затрат исходя из задаваемых значений параметра инновационного объекта (размеров, производительности, скорости) и из нормативов затрат на единицу параметра. Этот метод тесно связан с предыдущим;

Методы планирования затрат (окончание)

- 3) **Метод прямого счета**, состоящий в детальном расчете затрат на каждый элемент объекта, на каждую операцию по каждой из составляющих этих затрат (например, заработной платы по тарифным ставкам и плановому количеству человеко-дней работников отдельно взятой квалификации на выполнение операций или затрат на приобретение планируемого объема материалов каждого наименования и т.п.). Такие расчеты возможны и целесообразны по небольшим объемам и работам;
- 4) **метод аналогов**, смысл которого заключается в использовании данных о затратах по ранее выполненным инновационным работам, аналогичным планируемой. Базой служат обычно размеры затрат не по работе в целом, а по отдельным ее элементам, этапам, процессам. При необходимости к затратам аналога применяются поправочные коэффициенты, учитывающие факторы удорожания или удешевления данной работы.

Недоучитываемые издержки

1) í áû ÷í û á çàòðàòù í à èääí òèò èêàöèð ðû í î ÷í û õ âî çì î æí î ñòáé äî ñèääð ò 2-3% î ò í áù áé öáí û ï ðí áêòà,

2) çàòðàòù í à ñî çääí èå ï ðí õ òèí î â è îï ù õ ù õ ï àðòèé ñî ñòááëÿð ò î êí êí 10% è ì î äóò äî ñèääòù 20% î ò í áù áé öáí û ï ðí áêòà;

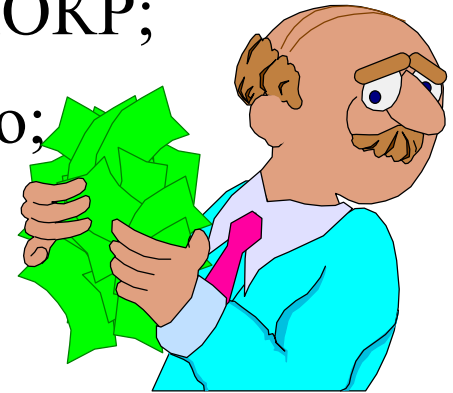
3) çàòðàòù í à òáñòèðí áái èå í î âù õ ï ðí äóéõî â, âêèð ÷àÿ ðáái òù ñ çàèàç÷èè è (ï î òðááèòáëÿè è), êí èääèð õÿ î ò 10-15% (äëÿ èí ááñòèòèí í í ù õ õî áàðí â) äî 20-30% (äëÿ ï î òðááèòáëÿèñêèõ õî áàðí â),

4) î î ääî õî áêà èái àèí â ñáù òà è ðáèèà à ì î æàò äî ñèääòù 20% äëÿ èí ááñòèòèí í í ù õ õî áàðí â è èí î ääà äî õî áêò äî 80% äëÿ î ääèóí ù õ ï î òðááèòáëÿèñêèõ õî áàðí â,

5) î î òáðè î ò ñî èæái èÿ áù ðáái òèè ï ðè î ñáí áí èè î î èí î ï àñò òáái î äî ï ðí èçái áñòàà í áù ÷í î ñî ñòááëÿð ò î êí êí 7%, í î ì î äóò äî õî áêò äî 20% î ò í áù áé ñòí èì î ñèè ï ðí áêòà.

Оценка уровня организации инновационной деятельности

- ✚ Генерирование новых технических идей;
- ✚ Планирование инновационной деятельности;
- ✚ Планирование технических проектов;
- ✚ Поддержание качества процесса НИОКР;
- ✚ Передача технологии в производство;
- ✚ Координация НИОКР и маркетинга;
- ✚ Мотивация персонала;
- ✚ Учет затрат на инновационную деятельность.



Генерирование новых технических идей

Уровни организации	Описание деятельности
Уровень 1	Желание и способности генерировать новые технические идеи отсутствуют
Уровень 2	Есть желание генерировать новые технические идеи, но отсутствует опыт генерирования идей, потенциально приемлемых для коммерческой реализации
Уровень 3	Есть желание и возможность генерировать идеи, потенциально приемлемые для коммерческой реализации, но отсутствует система оценки их практической значимости
Уровень 4	Есть желание и возможность генерировать идеи, потенциально приемлемые для коммерческой реализации, создана система оценки их практической значимости с точки зрения возможностей внедрения в производство
Уровень 5	Существует потребности и способности генерировать новые идеи, создана система оценки практической значимости как с точки зрения их внедрения в производство, так и с точки зрения потребителей; изучается реакция потребителей на нововведения

Планирование инновационной деятельности

Уровни организации	Описание деятельности
Уровень 1	Система бизнес-планирования отсутствует.
Уровень 2	Составляются квартальные и годовые прогнозы, опирающиеся исключительно на результаты производства и реализации существующей продукции.
Уровень 3	Составляются текущие квартальные и годовые планы, а также отдельно для потенциального инвестора бизнес-планы развития новых производств и выпуска новых видов продукции.
Уровень 4	Составляются текущие квартальные и годовые планы, а также отдельно бизнес-планы развития новых производств и выпуска новых видов продукции в режиме внутренних проектов.
Уровень 5	Существует единая система бизнес-планирования, в которой интегрированы планы выпуска новых продуктов.

Планирование технических проектов

Уровни организации	Описание деятельности
Уровень 1	Проектов нет, время от времени выполняются отдельные операции для поддержания квалификации оставшихся сотрудников в их узкой специализации
Уровень 2	Выполняются разовые проекты по заданию руководства фирмы, но не существует планирования проектов
Уровень 3	Существует план НИОКР, но нет приоритетов выполнения отдельных проектов
Уровень 4	Существует детальный план НИОКР с четкими приоритетами выполнения отдельных проектов, но обязанности между сотрудниками по выполнению проектов распределены нечетко
Уровень 5	Существует детальный план НИОКР с приоритетами выполнения и распределением обязанностей между сотрудниками, предпринимаются усилия по сокращению времени проектирования

Поддержание качества процесса НИОКР

Уровни организации	Описание деятельности
Уровень 1	Понятие о качестве НИОКР отсутствует, делается то, что обычно делалось
Уровень 2	Есть желание улучшить качество НИОКР, отсутствует знание новых методов проектирования
Уровень 3	Есть желание улучшить качество НИОКР и наличествуют знания новых методов проектирования, но нет возможности применить их на практике
Уровень 4	Есть желание и возможности улучшить качество НИОКР, но внутри отдельных проектов (заданий)
Уровень 5	Налицествует стремление улучшить качество НИОКР во всех проектах; определяются общие моменты в отдельных проектах, чтобы сократить число этапов НИОКР

Координация НИОКР и маркетинга

Уровни организации	Описание деятельности
Уровень 1	Координация НИОКР и маркетинга отсутствует, перед маркетингом ставятся разовые задачи выпуска на рынок новых продуктов
Уровень 2	Существует базовая координация между НИОКР и маркетингом, маркетинг информирует о желаемых спецификациях и технических характеристиках продуктов
Уровень 3	Существует координация между НИОКР и маркетингом, маркетинг информирует о желаемых спецификациях и предельном уровне цен на новую продукцию
Уровень 4	Существует тесная координация между НИОКР и маркетингом, но отсутствует методология эффективного выпуска на рынок новых продуктов
Уровень 5	Координация НИОКР и маркетинга под единым руководством, существует периодическая ротация кадров и выполнение техническим персоналом функций сбытовых агентов для лучшего понимания потребителей.

Передача технологии в производство

Уровни организации	Описание деятельности
Уровень 1	НИОКР не принимает в расчет особенности производства при выполнении технических проектов.
Уровень 2	Технический отдел желает лучшего внедрения технологии, но не понимает особенностей функционирования производственного процесса.
Уровень 3	Технический отдел в целом понимает специфические требования для скорейшего внедрения технологии, но отсутствуют четкие процедуры тестирования.
Уровень 4	Технический отдел в целом понимает специфические требования для скорейшего внедрения технологии, но существуют разногласия по поводу обязанностей тестирования прототипов и подготовки технической документации (рецептур, регламентов и т.д.).
Уровень 5	Тесная координация технического и производственного отдела, одной из главных задач при разработке технических проектов является простота и удобство их внедрения в производство.

Мотивация технического персонала

Уровни организации	Описание деятельности
Уровень 1	Система мотивации инновационной деятельности отсутствует, единственный стимул -- сохранение рабочего места.
Уровень 2	Предпринимаются попытки мотивации инновационной деятельности, но отсутствуют методы оценки результативности персонала и средства для стимулирования.
Уровень 3	Предпринимаются попытки мотивации инновационной деятельности на основе оценки результативности проектов и степени участия в них отдельных работников, премии по окончании проекта в процентах от базовой зарплаты.
Уровень 4	Существует система мотивации инновационной деятельности на основе оценки степени участия работников в проекте и коммерческой реализации проекта, премии устанавливаются пропорционально объему полученной дополнительной прибыли от реализации нововведения.
Уровень 5	Существует система мотивации инновационной деятельности на основе оценки степени участия работников в проекте и коммерческой реализации проекта, премии устанавливаются пропорционально объему полученной дополнительной прибыли от реализации нововведения.

Учет затрат на инновационную деятельность

Уровни организации	Описание деятельности
Уровень 1	Односторонняя связь НИОКР и сбыта с финансами -- производится финансирование НИОКР и сбыта "по остаточному принципу" как часть накладных расходов.
Уровень 2	Финансирование материальной базы НИОКР и сбыта как часть общих затрат на переоборудование производства, отсутствует учет затрат.
Уровень 3	Финансирование НИОКР и сбыта является приоритетным направлением расходования средств, производится общий учет затрат на НИОКР и сбыт, но отсутствует учет затрат на отдельные проекты.
Уровень 4	Финансирование НИОКР является приоритетным направлением расходования средств, ведется сквозной учет затрат по всему циклу НИОКР-- освоение-сбыт продукции.
Уровень 5	Финансирование инновационной деятельности является приоритетным направлением расходования средств, ведутся сквозной учет затрат по всему циклу НИОКР-освоение-сбыт продукции, производится оценка экономической эффективности основных проектов.

Aûáîð îðãáíèçàöèííé ôîðî òííãàöèííé ããÿòãëüíñòè

Î öái èà (1-2-3-4-5)	Ô àèòì ò
	Í àñêî ëüêî áàæí î äëÿ ò èòì ù î ñâî áí èà í î áî ò ì òí äóèòì á?
	Í àñêî ëüêî áàæí à ñêî òí ñòð î ñâî áí èÿ í î áî ò ì òí äóèòì á?
	Í àñêî ëüêî ì òè ì òí èçâî ãñòãá áóáóò èñí î ëüçî áâí ù í î áî ò ì àòì áî?
	Í àñêî ëüêî á ì àðèàòèí ãã (ñâî òà) áóáóò èñí î ëüçî áâí ù í î áî ò ì àòì áî?
	È àèî á êî èè÷ãòâî áî ì î éí èòãëüí î é ì î äã òí àèè (î ñâî áí èÿ î ì ù à) ì î òðãáóòñÿ ò óí èöèí í èüí ù ì ñí äóèòì òàòì äëÿ òáâí òò í à òãò òòí èàò, í à êî òí òò ã ì ù ñí àèòàòì ñÿ áî òí àèòì?
	È àèî áà ì î òáí èèèüí àÿ áî ã äà ì ò î ñâî áí èÿ í î áî ò ì òí äóèòì á?

Если сумма баллов:

< 10 - применение целевых групп,

от 10 до 15 - применение внутренних инновационных проектов,

от 15 до 20 - применение внутренние венчурные проекты,

> 20 - организация венчурных подразделений либо выделение инновационных предприятий.

Âûðàáíòêà êðèòáðèáâ äëÿ îîâûõ èääé î ïðîäóêèòàõ è ïðîâññàõ



óðîâáü ïðèàìèáîîâî òáõîíèîâè÷áñêî ðèñêà



óðîâáü òèìàíñîâîâî ðèñêà



óðîâáü ìàðêàòèíâîâîâî ðèñêà, á òî ÷èñêà



ñòáîáü èçìàíáèé ñèíæèáøèõÿ "ïðààèè
èãð" ìà òáõ èèè èíûõ ðóíèàõ



ïðàáîî÷àíèè ïòèññèòáèóíî çàèñòáîâàííûõ



«ñàìâáèóíûõ» òáõîíèîâè÷áñêèõ ðáøáèé



ïðàáîî÷àíèè ïòèññèòáèóíî èñò÷èèâ èääè ìá



èíîâàòèõ (ñèçó, ñâððó, ñáèó)

ïðàáîî÷àíèè ïòèññèòáèóíî èññèèçîâàíèè

áññèèòáèóíî ìàðñíèàè äëÿ ðààèèçàòèè òáõ
èèè èíûõ èääé.

Κομiτeты пo инновационным проектам

Îñîîáíúâ ïðáèíóùáñðâà èííîáàöèííúð èíìèðáðîâ:

1. Íáúâäèíáíèâ èääé è çíáíèé ðóèíâíäèðáèáé è èëþ÷áâúð ñîáöèàèèñðîâ.
2. Êíèèâèðèâíí ïðèíýðúâ ðáøáíèý èâã÷â âíñîðèíèàðòñý ïáíáâæáðàìè ñðááíáâí çâáíà è ðááíòíèèèàìè.
3. ×èáíú èíìèðáðîâ ïîãòò áúòü èñîíèüçíâáíú ïí ïáðâ ïáíáðíâèíñðè.
4. ×èáíú ïîãòò áúòü ïðèãèèðááíú äèý ñîáöèàèèüíúð çàää÷, ïàíðèíáð, äèý “íçãíâíâí ðòòðíà” ïòíñèðáèüíí ïáðñîáèèèâ ïíâíâí ïðíáóèðà.
5. Íáð èííîèèèèðà ïæäó èèíáéíúìè ðóèíâíäèðáèèèè è ñîáöèàèèñðòàìè.

Îñîîáíúâ ïáâíñðàðèè èíìèðáðîâ:

1. Êíìèðáðòü çàíèàðò ïíâí òáííâí âðáíáíè ðóèíâíäèðáèáé.
2. Ñòðóèòòðà èíìèðáðîâ “çàíóòíýâð” èèíèè ïðááðñðááííñðè è ïíâ÷èáíèý.
3. Ìèáíèððíâáíèâ ïíâúð ïðíáóèðîâ âíèæíí áúòü ðááíòíèè ñîáöèàèèñðòàìè è çà÷àñðòò ïá ïíæáò ïíâíáíýòüñý ïáðèíâè÷áñèèèè ñíâðáíèèèè.
4. ×èáíú èíìèðáðîâ ñèèííú ñíñðááíòà÷èâáòüñý ïá èíòáðáñáð ñâíèð ïíâðàçáäèèèè.
5. Èç-çà âðáíáííèè ïðááíèèèèè èíìèðáðà ÷èáíú ïáèääàðò ïáðáíè÷áííè èíòíðíàöèèè è çíáíèè ïðíòáññâ ïðèíýðèý ðáøáíèèè ïíâúð ïðíáóèðàð.

Něňòáìû ìðèíýòèÿ đảøảíèé â éííâàöèííûõ êîèòảòảõ

Ì ảòì ä	Î ì èñảì èả	Ăî ñòì èì ñòảả	Í ảảì ñòảòèè
Êî èëảảèèüí î ả ñòảðø èì ñòảì -	Đảø ảp ù èé ã èì ñ ì ñòảảòñÿ çả òóèì âì àèòảèảì	Ăì çì î æì ñòù ó÷ảòả ì í ì àèõ ì í ảì èé	Óñèì æì ảì èả ì ðì ỏảảỏòù ì ðèì ÿòèÿ đảø ảì èé
Êî èëảảèèüí î còù ñì àèảñì âảì èÿ	Đảø ảì èÿ ì ðèì èì ảp òñÿ ì ì ì ðèì òèì ó ảì èüø èì ñòảả ã èì ñì â	Ï ì âù ø ảì èả ì òảảòñòảảì í ì ñòè ÷èảì ì â èì í ì âàöèì í í ì ã èì ì èòảòả	Ï ñèảảèảì èả òóèì âì ảñòảả èì í ì âàöèì í í ùì ì ðì ỏảññì ì
Êả ññảòèèì í í àÿ èì èëảảèèüí î ñòù	Đảø ảì èÿ ì ðèì èì ảp òñÿ òì èüèì ì ðè ì áù ảì ñì àèảñèè (èì í ñảì ñòñ)	Êì èëảảèèèảì àÿ ì òảảòñòảảì í ì ñòù çả ì ðèì èì ảảì ù ả đảø ảì èÿ	Ñì èæảì èả ì ì ảòảòèảì ì ñòè ì ðèì ÿòèÿ đảø ảì èé