

**Управление бизнес-процессами
инновационно-ориентированной
КОМПАНИИ**

**С. Л. Еремина,
д.э.н., профессор ШИП
Томск 2020**

План презентации

1. Источники информации – слайд 3
2. К истории вопроса – слайд 4
3. Предпринимательство и инновации – слайд 17
4. Источники инновационных возможностей – слайд 24
5. Блестящая идея – слайд 48
6. Принципы инноваций – слайд 49
7. Предпринимательский менеджмент – слайд 52
8. Стратегии предпринимательства

Источники информации

1. Drucker Peter F. Innovation and entrepreneurship. Practice and Principles. Вильямс Издательский дом 2007. - 432с. // https://www.academia.edu/38623791/Innovation_and_entrepreneurship_Peter_F_Drucker
2. Рейтинг «ТехУспех» // <http://ratingtechup.ru/>

К истории вопроса

Период применения технологий:

1. *механических* - все события происходили **внутри звезды** – Солнца:

- начало - 1680 г. - почти неизвестный французский физик Дени Папен представил паровой двигатель
- окончание - после Второй мировой войны - ядерный взрыв

Технологический прогресс означал:

- большую скорость
- более высокие температуры
- более высокое давление

2. *Биологических* - все события происходили **внутри организма**:

- процессы организованы вокруг информации
- высокие технологии (компьютерные и телекоммуникационные, производственные роботы или автоматизация делопроизводства, биогенетика или биоинженерия):
 - имеют неизмеримо более высокое качественное значение
 - привлекают внимание
 - создают в сообществе видение **предпринимательства и инноваций** и восприимчивость к ним
 - стимулировали поразительную трансформацию рынка капитала США: от почти полного отсутствия венчурного капитала в середине 60-х годов до почти избытка в середине 80-х

Доклады на семинаре

1. К истории вопроса (слайд №4):

- *Цикл Кондратьева: был ли отраслевой прорыв в технологиях и бизнес-концепциях?*
- *Теория Кондратьева: вписываются ли высокотехнологичные отрасли ?*
- *Теория Кондратьева: особенности экономики США, стран Западной Европы, Японии*
- *Предпринимательская экономика – что это ?*

2. Inc. (Innovation companies) (слайд №6):

- *венчурные инвестиции. Действительно ли в их портфеле компании высоких технологий?*
- *New Survey: Meet the CEOs Running America's Fastest-Growing Companies. Who are the Inc. 5000 founders? Our annual survey offers some insight // <https://www.inc.com/magazine/202009/ceo-survey-2020-inc5000.html>*
- *Female Founders 100. The Top 100 Women Entrepreneurs of 2020 // <https://www.inc.com/female-founders>*

3. ТехУспех (слайд №7,8):

- *Вклад высокотехнологичных компаний в экономику России*

Inc. (Innovation companies), США

1. «Inc. **100**»:

- список 100 наиболее быстрорастущих *государственных* компаний США старше 5 и менее 15 лет
- много высокотехнологичных, так как им доступны средства андеррайтеров, фондового рынка или внебиржевых торгов
- 1982 г.:
 - **только!!!!** четверть портфеля - акции **высокотехнологичных** компаний - двадцать-тридцать компаний
 - три четверти портфеля - акции **низкотехнологичных** компаний:
 - пять сетей ресторанов
 - две - производители женской одежды
 - двадцать - поставщики медицинских услуг
- 1983 и 1984 г.: похожее распределение, как по отраслям, так и по регионам:

2. «Inc. **500**» - частные :

- самые выгодные инвестиции по доходам и прибыли – сеть парикмахерских
- строительный подрядчик на тихоокеанском северо-западе (строительство, предположительно, было на рекордно низком уровне)
- производитель тренажеров для физических упражнений на дому из Калифорнии

3. «Inc. **5000**» 2020

ТехУспех (высокотехнологичные компании), РФ

ТехУспех:

1. объем выручки за 2019 год от 100 млн до 30 млрд руб. (см. табл.)
2. не моложе 4 лет
3. среднегодовой темп роста выручки не менее 10%-20% за последние 5 лет (см. след. слайд)

Компания	География	Отрасль	
Крупные (выручка свыше 2 млрд. руб.)			
ООО «НТЦ ПРОТЕЙ»	Санкт-Петербург	Информационные технологии	
ООО ГК «ВИК»	Москва	Фармацевтика	
АО «ICL»	Татарстан	Информационные технологии	
ООО «НПО «СтарЛайн»	Санкт-Петербург	Электроника и приборостроение	
АО «НПЦ «ЭЛВИС»	Москва	Электроника и приборостроение	
Средние (выручка от 800 млн. до 2 млрд. руб.)			
АО «НПЦ «ИНФОТРАНС»	Самара	Электроника и приборостроение	
ООО «Форт-Телеком»	Пермский край	Информационные технологии	
InfoWatch	Москва	Информационные технологии	
ООО «Т8»	Москва	Электроника и приборостроение	
АО «ИТТ»	Москва	Электроника и приборостроение	
Малые (выручка до 800 млн. руб.)			
ООО «Промобот»	Пермский край	Информационные технологии	
3iTech /DSS Lab	Москва	Информационные технологии	
ООО «Эйдос-Медицина»	Татарстан	Медицинская техника	
АО «Профотек»	Москва	Энергетика	
ООО «Рубиус Групп»	Томская область	Информационные технологии	

ТехУспех (высокотехнологичные компании), РФ

ТехУспех - 2019:

- среднегодовой темп роста выручки не менее 10%-20% за последние 4 года:
 - компания Rubetek (Москва) - технологии «умного» дома (МП, рост выручки — более 300%)
 - ООО «Цифра» - технологий для цифровизации промышленности (СП, рост выручки — 90%)
 - «Нанолек» - биофарм (КП, рост выручки — 79%)
- самое инновационное предприятие
 - ООО «ТехноСпарк» (МП)
 - ООО Т8 - телекоммуникационное оборудование спектрального уплотнения (СП)
 - АО ПКК «Миландр» - разработчик и производитель интегральных микросхем (КП)
- лидер по объему экспорта
 - ООО «Промобот» - производство сервисных роботов (МП, доля экспорта в обороте — более 50%)
 - АО Протон-Электротекс - проектирование и производство силовых полупроводниковых приборов (СП, доля экспорта в обороте — 70%),
 - ООО «Пермская химическая компания» - производство тонкой и специализированной химии (КП, доля экспорта — более 70%)

Новые технологии

Технология:

- не электроника, генетика или новые материалы
- не применение знаний к деятельности человека
- это **предпринимательский менеджмент!**

Высокие технологии - сектор, который **не является** частью новой «технологии» - **«предпринимательского менеджмента»**

Германия 1870 - 1914 гг. Самое важное экономическое событие - создание Универсального (Universal) банка

1870 г. – предприниматели-банкиры:

- Георг Сименс основал Deutsche Bank – первый универсальный банк
- Дж.П. Морган, Нью-Йорк, США

Миссия:

- находить предпринимателей
- финансировать предпринимателей
- принуждать их к организованному и дисциплинированному менеджменту

Предпринимательство - технологии для ЭКОНОМИСТОВ

Предпринимательство - «мета экономическое» событие:

1. глубоко влияющее на экономику
2. формирующее ее
3. но не являющееся ее частью

Почему предпринимательство:

- возникло?
- именно в конце девятнадцатого века?
- снова появилось сегодня?
- не ограничено одной страной или одной культурой?

События, объясняющие, почему *предпринимательство становится эффективным, не являются экономическими. Это* - изменения в:

- ценностях, восприятии и отношении
- демографии
- институтах (создание предпринимательских банков в Германии и США)
- образовании

Менеджмент как дисциплина

возник примерно с 1955 г.:

- весь развитый мир ощутил «бум управления»
- социальные технологии (менеджмент) были впервые представлены широкой публике, включая самих менеджеров
- общество каждой развитой страны стало *обществом организаций*
- статус подавляющего большинства работников – в т.ч. образованных - *наемные, а не собственники*, включая боссов, которые все чаще становятся «профессиональными менеджерами»
- до недавнего времени рассматривался как ограниченный «бизнесом», внутри бизнеса - «крупным бизнесом»
- новая технология (а не конкретная новая наука или изобретение), превращающая экономику страны в экономику предпринимательства

Менеджмент как дисциплина

США. Начало 70-х

Ассоциации менеджеров

Приглашение руководителей малого бизнеса на «Президентский курс» по менеджменту

Руководители *малого бизнеса*: «Менеджмент? Это не для меня - это только для крупных компаний»

НО! *менеджмент*

- как «полезные знания» впервые позволяет создавать более производительных людей с разными навыками и знаниями, работающими в «организации вместе», что есть *инновация XX века*
- может быть более необходим и больше влиять на *малое* предпринимательское предприятие, чем на крупное

McDonald's - одна из историй успеха

Макдональдс:

- первым разработал конечный продукт
- переработал весь процесс создания продукта
- изменил конструкцию или изобрел способы идентификации и приготовления по точно рассчитанному и полностью автоматизированному процессу:
 - каждой булочки
 - каждого куска мяса
 - каждого куска жареного картофеля
 - каждого ломтика лука
- изучил, что означает «ценность» для потребителя
- сформулировал «ценность» как «качество и предсказуемость продукта, скорость обслуживания, абсолютную чистоту и дружелюбие»
- установил стандарты всего этого
- обучил им
- назначил компенсацию

Инновации – это ...

- **организованная, систематическая, рациональная работа**
- особый инструмент предпринимателей
- средства использования изменений как возможностей для другого бизнеса или других услуг
- дисциплина, которую можно изучать и практиковать
- экономический или социальный, а не технологический термин

Предпринимателям необходимо :

- целенаправленно искать источники инноваций
- выявлять изменения и симптомы, указывающие на возможности для успешных инноваций
- знать и применять принципы успешных инноваций

Лозунги для предпринимательства и инноваций

1. настало время сделать то, что было впервые сделано для менеджмента: разработать *принципы, практику и дисциплину*
2. предпринимательство – это, скорее, поведение, чем черта личности
3. основа предпринимательства, скорее, в концепции и теории, чем в интуиции
4. предпринимательство – это создание нового рынка и нового покупателя
5. каждый, кто может принять решение, может научиться быть предпринимателем и вести себя по-предпринимательски
6. не каждый новый малый бизнес является предпринимательским или представляет собой предпринимательство
7. возможности для социальных инноваций в *образовании (см. слайд 16), здравоохранении (см. слайд 17), государственном управлении и политике* могут быть б'ольшими, чем в бизнесе и экономике

Предпринимательский университет - это ...

преднамеренное создание для:

- людей, находящихся в середине карьеры, а не молодых людей, только что окончивших школу нового и отличного «рынка»
- студентов из больших городов, которые могут добраться до университета в любое время дня и ночи, а не для студентов, проживающих в кампусе и посещающих занятия полный рабочий день, пять дней в неделю с девяти до пяти
- студентов из самых разнообразных разнородных семей, а не для традиционного «студента колледжа»

реакция на:

- серьезный сдвиг на рынке
- сдвиг статуса диплома о высшем образовании с «высшего класса» на «средний класс»
- серьезное изменение того, что означает «поступление в колледж»

Предпринимательская больница - это ...

- конец 18 в. - первое появление - Эдинбург (Шотландия) и Вена (Австро-Венгрия)
- 19 в. - создание различных форм «общественной больницы» - США
- после Второй мировой войны - превращение в центры здравоохранения
- начало 20 в.
 - появление крупнейших специализированных «лечебных центров»: клиник Майо, Фонда Меннингера
 - акцент не на уходе за пациентом, а на удовлетворении специализированных «потребностей»:
 - ✓ амбулаторные хирургические клиники
 - ✓ автономные родильные дома
 - ✓ психиатрические центры

Теории экономики и общества - основа предпринимательства

- главная задача общества - и особенно в экономике - делать *что-то другое, а не делать лучше то, что уже делается*
- предприниматель всегда:
 - ищет перемен
 - реагирует на них
 - использует их как возможность
- Йозеф Шумпетер:
 - предприниматель расстраивает и дезорганизует, его задача - «творческое разрушение»
 - реальность и «норма» здоровой экономики - динамическое *неравновесие*, вызванное инновационным предпринимателем, а не *равновесие* и оптимизация

Предпринимательство, инновации и риск

- предпринимательство значительно менее рискованно, чем оптимизация
- предпринимательство должно быть (теоретически) наименее, а не наиболее рискованным занятием. Примеры:
 - Bell Lab - предпринимательство и инновации даже в области высоких технологий* могут быть низкорискованными
 - IBM - компания, работающая в конкуренции со «старыми профессионалами» в сфере электричества и электроники, до сих пор не потерпела ни одного крупного провала
 - Procter & Gamble - крупнейший в мире производитель брендовых фасованных потребительских товаров - успешен в инновациях
 - 3M, Сент-Пол, Миннесота создала около сотни новых предприятий и новых продуктовых линеек и добивалась *успеха в четырех из пяти* своих предприятий

*высокие технологии:

- уровень потерь высок
- шансы на успех или даже на выживание довольно низки

Целенаправленные инновации. Понятие

- особый инструмент предпринимательства
- действие, которое наделяет ресурсы новой способностью создавать богатство
- все, что меняет потенциал создания богатства уже существующих ресурсов
- действительно создают ресурс, придают чему-то экономическую ценность - «**покупательную способность**»:
 - наибольший **ресурс** в экономике
 - творение предпринимателя-инноватора
- не обязательно должны быть:
 - технологическими
 - «вещью»

Кейс №1

- в начале 19в. У фермера США не было покупательной способности на сельскохозяйственную технику
- на рынке было десятки уборочных машин, но фермер не мог за них заплатить
- Сайрус МакКормик - один из многих изобретателей уборочных машин - придумал «покупку в рассрочку»
- фермер смог оплачивать уборочную машину из будущих доходов, а не из прошлых сбережений

Выводы:

- предприниматель **сформировал** «покупательную способность» на сельскохозяйственную технику
- все, что меняет потенциал создания богатства из существующих ресурсов, является **инновациями**

Кейс 2 - 3

2. Контейнер

- идея снять кузов грузовика с колес и разместить на грузовом судне - **не** основана на использовании **новых технологий**
- «инновация» - контейнер - возникла из **нового восприятия** «грузового судна» как погрузочно-разгрузочного устройства, а не «корабля»
- **решалась** действительно **важная задача**: время нахождения в порту должно было стать как можно короче
- результат:
 - четырехкратный рост производительности океанского грузового судна
 - огромный – самый быстрый рост из крупных видов экономической деятельности – рост мировой торговли

3. Учебник

- был изобретен великим чешским реформатором образования Иоганном Амосом Коменским в середине 17 века
- без учебника даже очень **хороший** учитель не сможет за определенное время обучить более **одного или двух учеников**
- с помощью учебника даже очень **плохой** учитель сможет вбить хоть немного знаний в головы **30 или 35 пяти учеников**

Целенаправленные инновации. Источники ИННОВАЦИОННЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Систематические инновации:

- целенаправленный и организованный поиск изменений
- систематический анализ возможностей изменений экономических или социальных инноваций

Источники инноваций (см. слайды 24 - 47)	
внутренние	внешние
Возможности	
1. неожиданные: <ul style="list-style-type: none">• успех• неудача• внешнее событие	5. демография (изменения населения)
2. несоответствие между реальностью <ul style="list-style-type: none">• как она есть на самом деле• какой она предполагается, или какой она «должна быть»	6. изменения восприятия, настроения и смысла
Потребности (технологические)	
3. основанные на потребностях	7. новые знания, как научные, так и ненаучные: изменения в социальной, философской, политической и интеллектуальной среде
4. изменения в отраслевой структуре или структуре рынка, которые застают всех врасплох	

Источники инновационных возможностей.

№1. Неожиданность

неожиданный успех

1. не просто возможность, а требование инноваций

Кейсы:

- крупнейший универмаг Нью-Йорка Р.Х. Мэйси – стр. 21-22
 - отказ от идеи «мини-завода» крупной сталелитейной компании США
 - швейцарская фармацевтическая компания на рынке ветеринарных препаратов
2. надо организовать, т.е.:
- убедиться, что неожиданное становится очевидным и действительно требует внимания
 - отразить в информационных материалах и исследованиях

Источники инновационных возможностей.

№1. Неожиданность - 1

- рассматривать с помощью вопросов:
 - что будет значить для нас, если мы этим воспользуемся?
 - Куда это может нас привести?
 - Что нам нужно сделать, чтобы превратить это в возможность?
 - Как мы это сделаем?
- выделить определенное время для обсуждения неожиданного успеха
- назначить кого-то для анализа и обдумывания того, как его можно использовать
- понять, чего требуется от менеджмента

Кейс: образовательный проект университета – стр. 27

3. не просто возможность, а и спрос
4. требует серьезного отношения: самых способных людей, поддержки со стороны руководства

Доклад на семинаре: готовность использовать неожиданный успех как инновационную возможность. Опыт DuPont, IBM, Matsushita – стр. 25 – 27, российскими компаниями

Источники инновационных возможностей.

№1. Неожиданность - 2

неожиданная неудача:

- это: ошибки, результат жадности, глупости, шапкозакидательства или некомпетентности, будь то замысел или исполнение
- редко рассматривается как симптом возможности
- указывает на лежащие в основе изменения и возможности:
 - допущения, на которых основывались продукт или услуга, их дизайн или маркетинговая стратегия, могут больше не соответствовать действительности
 - клиенты изменили свои ценности и представления; хотя они все еще покупают одну и ту же «вещь», на самом деле они покупают совсем другую «ценность»
 - что то, что всегда было одним рынком или одним конечным использованием, разделяется на два или более, каждый из которых требует чего-то совершенно иного

Кейс: висячий замок в Индии, проект «простой дом» – стр. 27-29

- требует выйти, оглядеться и прислушаться
- требует восприятия как симптома возможности инноваций
- требует следить за неожиданными событиями среди клиентов и поставщиков

Доклад на семинаре: Ford - подлинная инновация в автопроме США – стр. 30-31

Источники инновационных возможностей.

№1. Неожиданность - 3

неожиданное внешнее событие:

- возможности для успешных инноваций
- должно соответствовать знаниям и опыту собственного дела, не меняя характер а бизнеса
- сфера инноваций, которая предлагает крупному предприятию самые большие возможности при минимальном риске
- требует, чтобы предприятие было «заточено» под поиск инноваций и управлялось таким образом, чтобы использовать их

Доклады на семинаре – стр. 33-34:

- IBM на рыке персональных компьютеров
- Книжный рынок в США

Источники инновационных возможностей.

№2 Несоответствия

Несоответствие – это:

- диссонанс между тем, что «есть», и тем, что:
 - «должно» быть или
 - все воспринимают как «должное»
- признак возможности для инноваций
- отсутствуют в цифрах или отчетах, которые получают руководители, и на которые они обращают внимание
- скорее, качественные, чем количественные параметры
- признак изменения, произошедшее, или которое может произойти
- изменения:
 - внутри отрасли
 - рынка или
 - Процесса

Виды несоответствия (см. след. слайды):

- 2.1. экономическим реалиям отрасли (или сферы общественных услуг)
- 2.2. восприятие действительности в отрасли (или сфере общественных услуг) и предположениями о ней
- 2.3. между фактическими и воспринимаемыми ценностями потребителя и его ожиданиями
- 2.4. внутреннее: ритм или логика процесса

Источники инновационных возможностей.

№2 Несоответствия

2.1. Экономическим реалиям отрасли:

1. несоответствие - отсутствие прибыли в отрасли с растущим спросом – характерно всей отрасли
2. возможности для инноваций существуют для:
 - небольшого и узконаправленного нового предприятия
 - нового процесса или
 - новой услуги
3. Инноватор должен спросить:
 - как использовать это несоответствие?
 - как превратить его в возможность?
 - что необходимо сделать?

Кейсы – стр. 36:

- сталелитейный «мини-завод» - решение
- производство бумаги – решение отсутствует

Вывод: инновация, успешно использующая несоответствие экономических реалий, должна быть:

- простой, а не сложной,
- «очевидной», а не грандиозной

Источники инновационных возможностей.

№2 Несоответствия

Экономическим реалиям сферы общественных услуг – здравоохранения - «радикальные инновации»:

1. Великобритания:

- частное медицинское страхование, которое:
 - позволяет страхователям получить срочный осмотр специалистом
 - быть в начале очереди
 - избегать необходимости ждать «плановой операции»
- снижение расходов на систему здравоохранения с помощью «сортировки» - разделение нескольких видов заболеваний:
 - неотложные, «опасные для жизни»
 - рутинные
 - остальные, «плановые» операции, период ожидания - несколько лет
 - Но!!! держателей полисов оперируют немедленно

Источники инновационных возможностей.

№2 Несоответствия

Экономическим реалиям сферы общественных услуг – здравоохранения - «радикальные инновации»:

2. США:

- «разделение» - выведение услуг, не требующих дорогостоящего оборудования, в другие места:
 - хорошо оснащенные и автоматизированные медицинские лаборатории или
 - реабилитационные центры.

Каждая из этих инноваций является небольшой и специфической:

- автономный родильный дом - услуги мотеля для матери и новорожденного
- автономный «амбулаторный» хирургический центр, не требующий пребывания в стационаре и послеоперационного ухода
- психиатрический диагностический центр
- справочный центр
- гериатрический центр
- и так далее

Источники инновационных возможностей.

№2 Несоответствия

2.2. Восприятия действительности в отрасли (или сфере общественных услуг) и предположениями о ней

Кейс: судоходная отрасль - направляла свои усилия на то, что не давало результатов, т.е. неправильно. Она:

- пыталась проектировать и строить:
 - более быстрые корабли
 - корабли, которые требовали меньше топлива и меньшую команду.
- сосредоточилась на:
 - экономике корабля «в море»
 - времени перехода из одного порта в другой

Решение:

- разделить погрузку и хранение - адаптация к морским грузоперевозкам методов, которые много раньше были разработаны для автомобильных и железных дорог
- *простая инновация*: буксируемые суда и контейнеровозы

Результат – за 35 лет:

- грузовые перевозки увеличились в пять раз
- сократились:
 - затраты на 60 %
 - время в порту на три четверти
 - перегруженность портов
 - хищения

Источники инновационных возможностей.

№2 Несоответствия

2.3. Между фактическими и воспринимаемыми ценностями потребителя и его ожиданиями

Кейсы:

	ценности		возможность для предпринимательства
	воспринимаемые	фактические	
Телевизоры в Японии	товар	доступ в новый мир	
Автомобили в России	товар	свобода, мобильность, сила, романтика	безумная— черный рынок
Фирма по ценным бумагам, Нью-Йорк, США	клиент – богатый человек, цель инвестирования - богатство	клиент – тот, кто зарабатывает больше денег, чем тратит, т.е. умный инвестор	продавать душевное спокойствие - действительно «ценность» для «умного инвестора»

Новаторы легко используют несоответствие: благодаря несоответствию их оставляют в покое и не беспокоят

Не соответствие фактических ценностей ожиданиям потребителей и клиентов - причина искать возможность для инноваций, которые:

- носят весьма конкретный характер
- имеют хорошие шансы на успех

Источники инновационных возможностей. №2 Несоответствия

2.4. Несоответствие внутреннее: ритму или логике процесса

Кейсы:

- консервант, который обеспечивал значительный срок хранения фермента, не снижая его активности обеспечил *ритм* офтальмологам
- инструмент для управления процессом ухода за газонами; его отсутствие - внутреннее несоответствие *логике процесса*

Оба инноватора начинали с того, что спрашивали потребителей о дискомфорте в работе

Ограничение: несоответствие обычно доступно только людям в данной отрасли или в данной сфере услуг

Источники инновационных *потребностей*.

№3. Инновации, основанные на потребностях

Сконструированные скульптуры Пикассо 1912 г., особенно «Гитара», были самым радикальным новшеством в скульптуре с момента изобретения бронзового литья: впервые акцент сместился с массива на поверхность, с глыбы — на каркас, с закрытого объема — на открытый //

[Как СССР начал отрицать прошлое и до неузнаваемости изменил сознание людей \(msn.com\)](#)

Источники инновационных *потребностей*.

№3. Инновации, основанные на потребностях - 1

«технологическая потребность»:

- не является расплывчатой или общей, а вполне конкретной
- существует в рамках бизнес-процесса, отрасли или услуги

потребность в процессе:

- не начинается с события в окружающей среде, будь то внутреннее или внешнее
- начинается с работы, которую нужно сделать
- ориентирована на задачу, а не на ситуацию
- совершенствует уже существующий процесс
- заменяет слабую связь
- изменяет существующий старый процесс на основе новых доступных знаний
- предоставляет «недостающее звено»

Как только появляется инновация, она сразу же воспринимается как «очевидное» и вскоре становится «стандартом»

Источники инновационных *потребностей*.

№3. Инновации, основанные на потребностях - 1

Примеры:

1. фермент, растворяющий связку при хирургии катаракты глаза, превратился из книжного любопытства в незаменимый продукт (см. слайд 33):
 - собственно процесс операции по удалению катаракты был очень старым
 - фермент, улучшающий этот процесс, был известен десятилетиями

Инновация - консервант, позволяющий сохранять фермент свежим при охлаждении

После того, как потребность в этом процессе была удовлетворена, ни один глазной хирург не мог себе представить, чтобы он обходился без состава Коннора

2. линотип Мергенталера для набора, 1885 г.:
 - были высокоскоростные печатные машины
 - бумага производилась на высокоскоростных бумагоделательных машинах
 - набор текста оставался медленным и дорогим ручным трудом, требующим высокого мастерства и долгих лет ученичества

Инновация:

- клавиатура, которая позволяла механически выбирать нужную букву из шрифта
- механизм для сборки букв и выравнивания их в линию
- и, самое сложное, - механизм, позволяющий вернуть каждую букву на ее постоянное место для дальнейшего использования

Не требовались ни новые знания, ни научные исследования: менее чем за пять лет Линотип Мергенталера стал «стандартом»

Источники инновационных *потребностей*.

№3. Инновации, основанные на потребностях - 2

демографические данные очень часто становятся возможностью / потребностью инновационного процесса:

1. статистик Bell Telephone System 1909 г. построил прогноз на пятнадцать лет:
 - роста населения США
 - количества операторов центральной станции для обработки растущего объема телефонных звонков
 - 1925 - 1930 г. каждая женщина в США в возрасте от семнадцати до шестидесяти лет должна будет работать оператором связи, если будет сохранена ручная система обработки вызовов

Результат:

- 1932 г. проектирование и запуск в эксплуатацию первого автоматического коммутатора

2. «спад рождаемости» в Японии произошел на 4-5 лет раньше, чем в США, и почти на 10 лет – Германии

Результат:

- лидерство в производстве робототехники

Доклад на семинаре :

Программные исследования - центральная методология первоклассной промышленной исследовательской лаборатории

Источники инновационных *потребностей*.

№3. Инновации, основанные на потребностях - 2

успешные инновации, основанные на технологических потребностях, требуют пяти базовых критериев:

- автономность процесса
- одно «слабое» или «недостающее» звено
- четкое определение цели
- четкая определенность, детализация решения
- широкое осознание того, что «способ должен быть лучше», то есть высокая восприимчивость

несколько важных оговорок:

- есть ли понимание того, что нужно?
- доступны ли знания или можно ли получить их при «современном состоянии»?
- подходит ли или нарушает это решение мораль и ценности предполагаемых пользователей?

Источники инновационных возможностей.

№4. Изменения в отраслевой структуре или структуре рынка, которые застают врасплох

История автопрома

1. первые годы XX века - национальные поставщики, доминирующие на национальных рынках:
 - Италия: «Фиаты» и несколько «Альфа-Ромео» и «Ланси»; за пределами Италии эти марки были довольно редкими.
 - Франция: Рено, Пежо и Ситроены;
 - Германия: Mercedes, Opels и Ford;
 - США: GM, Ford и Chrysler
2. 1960 г. - «глобальная» индустрия:
 - Япония - мировой экспортер
 - Германия: Ford - первое место в Европе; Fiat – второе, GM – борьба за лидерство в Европе
 - General Motors решила остаться американской
3. 1983–1984 г.
 - GM - глобальная компания - объединилась с компаниями Японии
 - Chrysler, British Leyland и Peugeot стали более или менее маргинальными / незначительными

Источники инновационных возможностей.

№4. Изменения в отраслевой структуре или структуре рынка, которые застают врасплох - 1

История автопрома – 2

Большую возможность для инноваций в конкуренции увидели три небольшие компании, чьи инновации (стратегии) оказались успешными:

1. Volvo - «разумный» автомобиль: не очень роскошный, далеко не дешевый, совсем не модный, но прочный, излучающий здравый смысл и по «лучшей цене»
2. BMW - производитель автомобиля для людей молодых «центровых»; или которые хотят, чтобы их считали молодыми; которые добились значительных успехов в работе и профессии; которые хотят продемонстрировать, что они «знают разницу» и готовы платить за это
3. Porsche - спортивный автомобиль и единственный для тех, кому нужен не просто транспорт, а эмоции от автомобиля

*Доклад на семинаре: опыт (+ и -) использования **возможности** для инноваций на разных рынках – стр. 50-55*

Источники инновационных возможностей.

№4. Изменения в отраслевой структуре или структуре рынка, которые застают врасплох - 2

Четыре почти очевидных, хорошо заметных индикатора надвигающихся изменений в структуре отрасли:

1. стремительный рост. Если отрасль растет значительно быстрее, чем экономика или население, ее структура радикально изменится - самое позднее к тому времени, когда она удвоится в объеме
2. способы, которыми традиционные лидеры определяют и сегментируют рынок, больше не отражает реальность, они отражают историю
3. конвергенция технологий, которые до сих пор рассматривались как отдельные
4. быстрая смена способа ведения бизнеса

Вывод: при использовании возможностей, созданных изменением отраслевой структуры:

- «умная» инновационная стратегия всегда **терпит неудачу**
- очень простая, конкретная стратегия **имеет шанс на успех**

Источники инновационных возможностей.

№5. Демография

демографические - изменения в населении: его численности, возрастной структуре, составе, занятости, образовании и доходе:

- наиболее очевидны и однозначны
- предсказуемы по последствиям
- известны и почти определены по срокам

Но это ошибка! - эти сдвиги непредсказуемы, загадочны и не объяснимы

- Массовая миграция
 - создала множество возможностей для предпринимательства, например, создание Дж. П. Морганом (не Ротшильдом) всемирного банка в Нью-Йорке, а не в Европе для финансирования промышленности США
 - сделала устаревшими геополитические концепции, на которых строились европейская политика и военные стратегии
- Старение населения в развитых странах и рост молодежи в странах третьего мира - фактор среды, который лицо, принимающее решения, анализирует и продумывает
- Чем объяснить:
 - «бэби-бум» или «бум падения рождаемости»?
 - внезапный приход на рынок труда женщин?
 - внимание к жителям трущоб в городах Латинской Америки?

Пренебрежение этими данными со стороны лиц, принимающих решения - *полезная возможность для предпринимателя*

Доклады на семинаре:

1. Типичные примеры

- игнорирования демографических изменений – стр. 58-59
- успешного использования демографических изменений – стр. 59-60

2. Анализ демографических изменений – условие поиска возможностей для инноваций – стр. 60-62

Источники инновационных возможностей.

№6. Изменения восприятия, настроения и смысла

*Доклады на семинаре – стр. 60-67:
изменения восприятия как
фактор создания инновационных
возможностей:*

- *здоровья*
- *питания*
- *положения афроамериканцев*
- *положения женщин на рынке труда*
- *понятия «средний класс»*
- *сегментации рынка*
- *издания специализированного журнала*



Источники инновационных возможностей.

№7. Новые знания

Инновации, основанные на знаниях, - «суперзвезда» предпринимательства

Основные характеристики инноваций, основанных на знаниях:

1. длительный временной интервал между:
 - появлением новых знаний и их применением в технологиях
 - превращением технологии в продукты, процессы или услуги
2. конвергенция нескольких отраслей знаний, не все из которых являются научными или технологичными
3. уровень риска
4. предсказуемость
5. проблемы перед предпринимателем
6. темперамент, капризы и трудность управления

Доклады на семинаре:

1. Время как характеристика инноваций :

- *к истории вопроса – стр. 68-70*
- *современное состояние – самоподготовка*

2. Конвергенция как характеристика инноваций:

- *к истории вопроса – стр. 70-72*
- *современное состояние – самоподготовка*



Источники инновационных возможностей.

№7. Новые знания - 1

Основные требования к инновациям, основанным на знаниях:

1. тщательный анализ всех необходимых факторов: знания или ощущения. Он должен выявить, какие факторы еще недоступны, и решить:

- можно ли произвести эти недостающие факторы?
- отложить ли инновации как пока не осуществимые?

2. Четкая ориентация на стратегическую позицию *с первого раза*

3. Изучение и практика - *предпринимательский менеджмент, который:*

- имеет большее значение для инноваций, *основанных на знаниях, чем для любого другого вида инноваций*
- отсутствует, особенно в сфере высоких технологий

Высокий уровень потерь в индустрии, основанной на знаниях, особенно собственников высокотехнологичных предприятий - вина предпринимателей, которые:

- склонны презирать всех, что не является носителем «продвинутого знания», особенно тех, кто не является специалистом в своей области
- увлечены собственными технологиями, часто полагая, что «качество» - это то, что технически сложно, а не то, что дает ценность для потребителя
- по-прежнему являются изобретателями 19 века, а не предпринимателями 20 века

Источники инновационных возможностей.

№7. Новые знания - 2

Три основных фокуса инноваций, основанных на знаниях:

- разработка комплексной системы доминирования в конкретной области
- ориентация на рынок
- занятие стратегического положения, сосредоточившись на ключевой функции

1. Новатор, работающий в других сферах, может надеяться заработать целое состояние
2. Новатор, работающий в сфере инноваций, основанных на знаниях, может надеяться на это и на славу

Доклады на семинаре – стр. 75-81:

1. *Опыт применения инноваций, основанных на знаниях DuPont , Pfizer, Intel, российские компании*
2. *Предпринимательский менеджмент - основа снижения риска (Hoffmann-LaRoche, Hewlett-Packard, Intel, российские компании и др.)*
3. *Особенности рисков высокотехнологичных компаний*
4. *«окно» и «сбой» - период функционирования высокотехнологичных компаний*

Блестящая идея

Инновации, основанные на блестящей идее:

- превосходят все остальные категории вместе взятые
- являются основой семи или восьми из десяти патентов компаний
- являются основой очень большой доли новых предприятий, описанных в книгах о предпринимателях и предпринимательстве
- самый рискованный и наименее успешный источник инновационных возможностей. Уровень потерь огромен



Принципы инноваций. Выводы

1. есть ряд вещей, которые нужно сделать обязательно
2. есть ряд вещей, которых делать нельзя
3. есть «условия»

Итак ... :

1. *То, что делать надо*

- анализировать возможности - обдумывать источники; *разные* источники будут иметь *разное* значение в *разных* сферах и в *разное* время
- искать, спрашивать, слушать: выявить ожидания, ценности и потребности клиентов
- применять, захотеть делать, увидеть возможности инноваций
- делать только что-то одно, иначе инновация сбивает с толку
- начинать с малого: с небольшого количества денег, людей и рынка
- нацеливаться на лидерство

Принципы инноваций. Выводы - 2

2. *То, чего делать нельзя!*

- пытаться быть умным
- распыляться, разрываться, делать слишком много дел одновременно
- внедрять инновации ради будущего

3. *Условия:*

- работа, которая требует знаний и часто большой изобретательности. Без упорной, целенаправленной работы, усердия, настойчивости и обязательности никакие таланты, изобретательность или знания не помогут
- использовать свои сильные стороны из-за рисков, связанных с инновациями и, как следствие, получить дополнительные знания и повысить производительность
- близость к рынку, ориентированность на рынок

Инновации – это:

- влияние на экономику и общество - изменение поведения клиентов, учителей, фермеров, глазных хирургов, людей в целом
- изменения в процессе, то есть в том, как люди работают и производят что-то

Принципы инноваций. Выводы - 3

Консервативный инноватор?!

Предприниматели :

- **не ориентированы на «риск»**
- пытаются выявить риски
- минимизировать их в максимально возможной степени
- с гораздо большей вероятностью потратят часы на прогноз денежных потоков, чем бросятся искать «риски»

Новаторы успешны в той мере, в какой они:

- выявляют риски
- ограничивают риски
- систематически анализируют источники инновационных возможностей
- выявляют **и ориентированы на возможности:**
 - невысокого и четко определяемого риска, такого как «неожиданные инновации» или «инновации, основанные на технологической потребности»
 - гораздо более высокого, но все же определяемого риска, как в «инновациях, основанных на знаниях»

Практика предпринимательства.

1. Предпринимательский менеджмент

1. Не имеет значения является ли предприниматель руководителем:
 - действующей крупной организации или физическим лицом, начинающим свое новое предприятие в одиночку
 - коммерческой или негосударственной общественной организации
 - государственного или негосударственного учреждения
2. Действующий бизнес сталкивается с другими проблемами, ограничениями и барьерами, чем новое предприятие:
 - руководитель действующего бизнеса умеет управлять, но ему нужно научиться быть предпринимателем и внедрять инновации.
 - новое предприятие должно научиться быть предпринимателем и внедрять инновации, но, прежде всего, оно должно научиться управлять

Практика предпринимательства.

1. Предпринимательский менеджмент - 2

Руководство по практике предпринимательства:

1. Что делать каждому?
2. Что каждый должен замечать?
3. Чего каждому лучше избегать?

Научиться менеджменту с позиций предпринимательства:

- не только личный интерес многих существующих крупных предприятий
- предприятия несут за это социальную ответственность. «Творческое разрушение» - реальная социальная угроза для занятости, финансовой стабильности, социального порядка и ответственности правительства

Предпринимательский менеджмент одновременно:

- практика
- теория
- описание
- предписание

Практика предпринимательства.

1. Предпринимательство в бизнесе

Гипотезы:

1. крупный бизнес не занимается и не может внедрять инновации
2. все современные крупные компании выросли из автономных новых предприятий

Проверка гипотезы:

- множество крупных компаний преуспели в качестве предпринимателей и новаторов
- «большой размер» не является препятствием для предпринимательства и инноваций
- малые предприятия - наименее предприимчивы и наименее инновационны
- самые предпринимательские - это средне-крупные предприятия
- препятствием для предпринимательства и инноваций является управление, а не размер
- успешные новаторы начинают с малого и, прежде всего, с простого

Доклад на семинаре:

Johnson & Johnson, 3M, Ситибанк, Hoechst, ASEA, российские компании как предприниматель и новатор

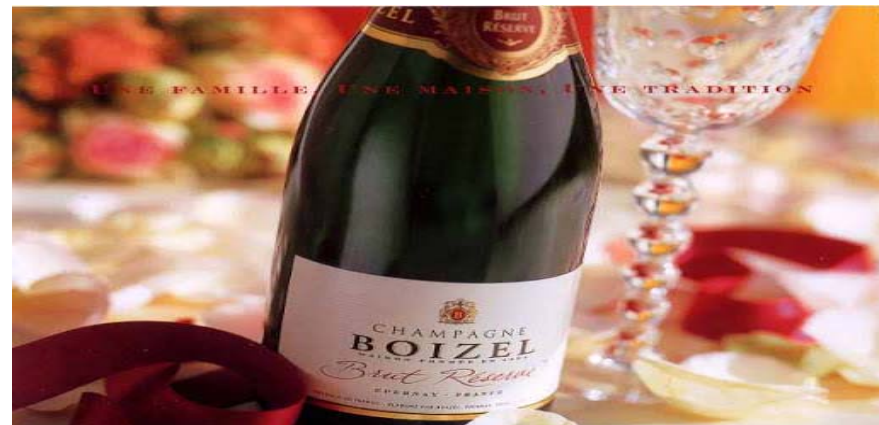
Практика предпринимательства.

1. Предпринимательство в бизнесе - 1

Гипотеза: через 10 лет 90% наших доходов будет поступать от продуктов, которых сегодня даже не существует

Проверка:

- успешные предприятия через 10 лет будут получать 75% своих доходов от продуктов и услуг, которые существуют сегодня
- если сегодняшние продукты или услуги не будут приносить стабильные и существенные доходы, предприятие не сможет сделать завтра существенные инвестиции, необходимые для инноваций
- предприниматели относятся к предпринимательству как к долгу. Они:
 - дисциплинированы в этом ...
 - работают над этим ...
 - практикуют это

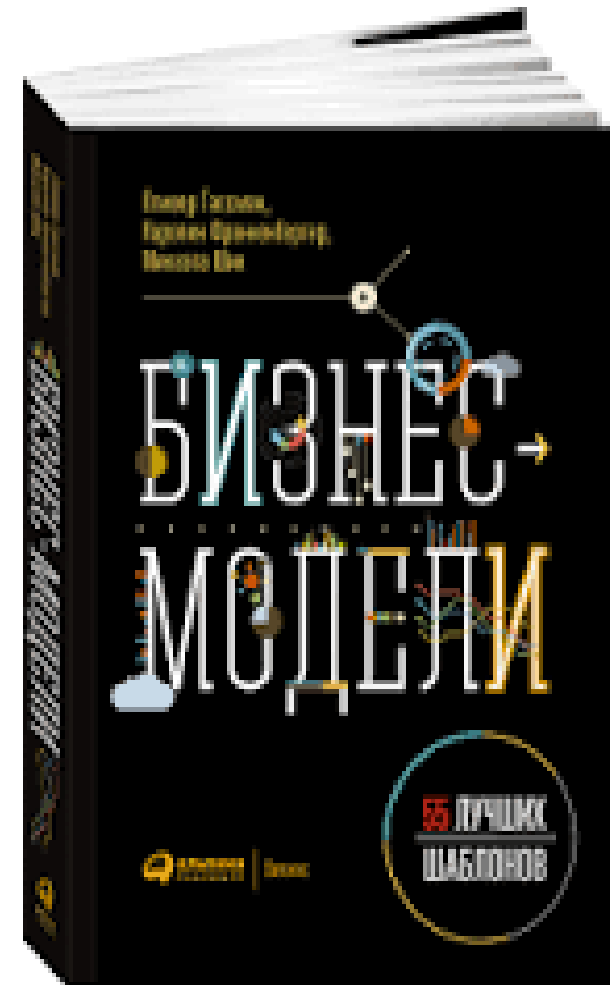


Практика предпринимательства.

1. Предпринимательство в бизнесе - 2

политика и практика предпринимательского менеджмента (управление предпринимательской деятельностью):

1. восприимчивость к инновациям и готовность к изменениям как к возможности, а не угрозе (слайды 57-62)
2. систематическое измерение эффективности инноваций или, по крайней мере, оценка деятельности компании как предпринимателя и новатора. Встроенное обучение для повышения эффективности (слайды 63-64)
3. применение особых практик, относящихся к организационной структуре, к приостановке деятельности и управлению, а также к компенсации, стимулам и вознаграждениям (слайды 65-68)
4. соблюдение некоторых «нельзя» (слайд 69)



Практика предпринимательства.

2.1. Восприимчивость к инновациям

«Как сделать организацию восприимчивой к инновациям, захотеть инноваций, достичь их и работать для них?» - Предпринимательский менеджмент должен сделать каждого менеджера существующего бизнеса «*regum novarum cupidus*» (жадным к новому)

Политика

1. инновации:
 - должны быть привлекательны и выгодны менеджерам
 - основа надежности и успеха работы отдельного менеджера
 - лучшее средство для сохранения и увековечения организации
2. определить и подробно описать потребность в инновациях и временные рамки
3. разработать план инноваций с изложением конкретных целей

Практика предпринимательства.

2.1. Восприимчивость к инновациям - 1

Шаг 1:

- систематическая политика отказа от всего изношенного, устаревшего, не продуктивного, ошибок, неудач и неправильного направления усилий
- подвергать испытанию каждый продукт, процесс, технологию, рынок, канал сбыта, внутреннюю деятельность персонала примерно каждые три года
- подталкивать старение собственных продуктов и услуг, а не ждать, пока это сделают конкуренты
- спрашивать: войдет ли компания в этот продукт, этот рынок, этот канал сбыта, эту технологию сегодня?
- следить за тем, чтобы производительные ресурсы - люди и деньги - больше не расходовались на «вчерашний день»
- иметь возможность внедрять инновации:
 - высвободить своих лучших сотрудников для решения проблем, связанных с инновациями
 - выделять финансовые ресурсы на инновации

Практика предпринимательства.

2.1. Восприимчивость к инновациям - 2

Шаг 2: признать ограниченность возможностей всех существующих продуктов, услуг, рынков, каналов сбыта, процессов, технологий - анализ жизненного цикла, составление списка:

- рынков, на которых функционирует
- каналов сбыта, которые использует
- продуктов / услуг, в т.ч.:
 - как долго будет расти спрос на него?
 - как долго он еще продержится на рынке?
 - как скоро можно ожидать старения и угасания?
 - когда он устареет?

Это покажет *разрыв* между тем:

- чего *реально ожидать*
- что компании *нужно сделать* для достижения своих целей, будь то продажи, положение на рынке или доходность

Практика предпринимательства.

2.1. Восприимчивость к инновациям - 3

Шаг 3: предпринимательский план с целями и сроками для инноваций:

- обеспечивает адекватный бюджет на инновации
- определяет, сколько нужно людей, какими должны быть их способности и возможности
- назначить людей с подтвержденной эффективностью
- снабдить людей инструментами, деньгами и информацией, необходимой для выполнения работы
- указать людям четкие и недвусмысленные сроки



Практика предпринимательства.

2.1. Восприимчивость к инновациям - 4

1. операционный отчет (один-два раз в месяц) состоит из двух «первых страниц» - перечень:
 - проблем. Сосредоточение на них открывает возможности для конкурента, немного более внимательного и менее высокомерного
 - сфер, в которых производительность выше, чем ожидалось, где производительность соответствует бюджету или планам
2. двухдневное *совещание* всех руководителей (один раз в шесть месяцев) - обсуждение:
 - проблем
 - возможностей: «Что сделано, чтобы добиться успеха?», «Как найдена возможность?», «Что узнано и какие предпринимательские и инновационные планы есть сейчас?»



Практика предпринимательства.

2.1. Восприимчивость к инновациям - 5

3. *неформальная сессия* (более трех раз в год в течение всего дня или вечера), *запланированная и хорошо подготовленная* – члена группы высшего руководства с младшими специалистами из отделов: исследований, инженерного, производственного, маркетинга, бухгалтерии и так далее - рабочий документ высшему руководству и своим коллегам на заседании:

- как бы это выглядело, если бы стало реальностью?
- как, в свою очередь, должна выглядеть реальность, чтобы идея имела смысл?
- каковы предположения относительно клиентов и рынков и так далее.
- сколько потребуются работать, сколько нужно денег, людей, времени?
- каких результатов можно ожидать?



Практика предпринимательства.

2.2. Измерение эффективности инноваций. Шаги

1. Получение обратной связи от результатов до ожиданий от каждого инновационного проекта. Руководители отдела исследований научились:
 - спрашивать в начале любого исследовательского проекта:
 - какие результаты ожидать от этого проекта?
 - Когда ожидать эти результаты?
 - Когда оценивать динамику проекта, чтобы контролировать его?
 - проверять, оправдывает ли их ожидания реальный ход событий:
 - быть слишком оптимистичными или слишком пессимистичными
 - ожидать результат слишком рано или слишком поздно
 - переоценивать либо недооценивать влияние успешно завершеного исследовательского проекта
 - выявление ограничений сильных сторон деятельности: например, тенденции:
 - недооценивать либо переоценивать необходимое количество времени
 - переоценивать объем исследований, необходимых в данной области, при недооценке ресурсов, необходимых для разработки результатов исследования продукта или процесса
 - к замедлению усилий по маркетингу или продвижению нового предприятия как раз тогда, когда оно вот-вот начнет свою деятельность

Практика предпринимательства.

2.2. Измерение эффективности инноваций. Шаги - 1

2. Составление систематического обзора всех инновационных усилий. Каждые несколько лет предпринимательский менеджмент изучает все инновационные усилия бизнеса:
 - какие из них на данном этапе должны получить больше поддержки и продвинуты?
 - Какие из них открыли новые возможности?
 - Какие из них не достигают того, что от них ожидали, и какие действия должно предпринять?
 - Пришло ли время отказаться от них или, наоборот, настало время удвоить усилия - но с какими ожиданиями, и к какому сроку?
3. Оценка общих инновационных показателей компании по сравнению с:
 - инновационными целями компании
 - ее результатами
 - положением на рынке
 - показателями бизнеса в целом

Каждые пять лет топ менеджмент встречается с сотрудниками основных отделов и спрашивает:

- что за последние 5 лет вы сделали для компании действительно значимого?
- Что вы планируете сделать в следующие 5 лет?

Практика предпринимательства.

2.3. Организационная структура

Условия способности действующего бизнеса к инновациям:

1. создать структуру, позволяющую людям быть предприимчивыми
2. развивать отношения, основанные на предпринимательстве
3. убедиться, что вознаграждения, стимулы, компенсации, кадровые решения и политика поощряют правильное предпринимательское поведение, а не наказывают за него

Необходимо:

- отделить новое, предпринимательское от старого и действующего, т.к.:
 - действующий бизнес всегда требует времени и усилий со стороны людей, ответственных за него, и заслуживает того приоритета, который они ему придают;
 - новое всегда выглядит таким жалким - таким бесперспективным - по сравнению с реальностью огромного действующего бизнеса.
- создать внутри организации особую довольно значимую локацию для нового предприятия - кто-то из топ менеджмента должен получить конкретное задание, над которым он будет работать завтра как предприниматель и новатор и нести ответственность за:
 - политику, необходимую для внедрения предпринимательства в действующий бизнес
 - анализ отказов
 - бизнес-рентген и
 - разработку инновационных целей

Практика предпринимательства.

2.3. Организационная структура - 1

Причины необходимости выделения инновационного проекта в отдельный бизнес:

1. избежать гибели нового бизнеса. Независимо от технологии, рынки или характеристики продукции все они:
 - новые, маленькие и предпринимательские
 - подвержены одним и тем же «детским болезням»
 - страдают от одних и тех же проблем
 - требуют одинаковых решений независимо от технологии, рынка или ассортимента продукции

Наиболее известные сторонники этого подхода в США:

- Procter & Gamble, производитель мыла, моющих средств, пищевого масла и пищевых продуктов - очень крупная и агрессивно предпринимательская компания
 - Johnson & Johnson, поставщик средств гигиены и медицинского ухода
 - ЗМ, крупный производитель промышленных и потребительских товаров
2. избавить от бремени, которое оно еще не может нести:
 - не включать вложения в новую линейку продуктов и их доходность в традиционный анализ окупаемости инвестиций до выхода на рынок
 - предоставить людям, работающим в инновационном подразделении, участие в будущей прибыли и до получения доходов не требовать от них взносов в пенсионный фонд
 - исключить компенсации и вознаграждение ключевых сотрудников из затрат проекта

Практика предпринимательства.

2.3. Организационная структура - 2

3. четко определить ответственность лица или группы, например, в зависимости от размера компании:
- *среднего размера растущие*- главный исполнительный директор (chief executive officer - CEO)
 - *крупные* - назначенный и очень высокопоставленный член группы топ менеджмента
 - *небольшие* - руководитель, отвечающий за предпринимательство и инновации

успешно и долго бизнес не может быть предпринимательским без такой политики и практики

Доклады на семинаре:

1. *Опыт выделения инновационного проекта в отдельный бизнес*
2. *Предпринимательский менеджмент в структуре компании. Walt Disney Productions, McDonald's, Procter & Gamble, Johnson & Johnson, Marks and Spencer , российских компаний*
3. *Стимулирование вознаграждением. Опыт компаний, например, 3M и Johnson & Johnson, российских компаний*

Практика предпринимательства.

2.3. Организационная структура – 3

Кадровое обеспечение

1. предпринимательство - это вопрос поведения, политики и практики, а не личности
2. решения, которые принимаются в отношении людей - всегда рискованны. Их необходимо принимать добросовестно, аккуратно и правильно:
 - продумать решение
 - оценить количество людей
 - тщательно проверить отчеты об исполнении
 - провести беседы с несколькими предыдущими работодателями каждого кандидата
3. не существует специфической «личности» для каждой задачи. Необходимы:
 - готовность к обучению
 - желание тяжело и упорно работать
 - готовность проявлять самодисциплину
 - готовность адаптировать и применять правильную политику и практику

Практика предпринимательства.

2.4. Чего делать нельзя!

1. не смешивать управленческие и предпринимательские функции:
 - никогда не требовать предпринимательства от управленцев
 - отделять тех, чья цель - инновации, от тех, которым поручено запускать, эксплуатировать и оптимизировать то, что уже существует
 - пытаться стать предпринимательским, не меняя базовой политики и практики
2. крупным предприятиям создавать совместные предприятия с предпринимателями, т.к.:
 - предприниматели оказываются в тупике из-за политики, основных правил, из-за «климата», который, по их мнению, бюрократический, скучный и реакционный
 - сотрудники крупной компании не могут понять, что предприниматели пытаются делать; считают их недисциплинированными, дикими, недалёковидными
3. внедрять инновации ради «диверсификации». Какими бы ни были преимущества диверсификации, она не сочетается с предпринимательством и инновациями. Инновации внедряются только туда, где понятно
4. превращать собственный бизнес в предпринимательский за счет «покупки», то есть путем приобретения небольших предприятий

Практика предпринимательства. 3. Предпринимательство в учреждениях сферы общественных услуг

профсоюзы, церкви, университеты и школы, больницы, общественные и благотворительные организации, профессиональные и торговые ассоциации и т.п.:

1. должны быть предпринимательскими и инновационными, как и любой другой бизнес
2. могут нуждаться в этом даже больше
3. ощущать одновременно и большую угрозу, и большие возможности из-за изменений в современном обществе, технологиях и экономике
4. гораздо труднее внедряют инновации, чем даже самая «бюрократизированная» компания; т.к. нет необходимости зарабатывать прибыль, одним из критериев успеха является размер и самоцель – увеличение
5. мучительно прекращают то, что «делалось всегда», и внедряют что-то новое
6. стремятся максимизировать, а не оптимизировать, что не достижимо никогда
7. должны рассматривать изменения как возможность, а не как угрозу

Доклад ына семинаре (стр. 113-118): «вынужденные» инновации в:

- *армии*
- *университете*
- *правительстве*
- *других институтах*

Практика предпринимательства.

4. Новое предприятие

Основное препятствие для *предпринимательства* является:

- в действующем бизнесе - именно «действующий»
- в новом предприятии - его отсутствие

Пока *новое предприятие* не разовьется в новый бизнес и не будет «управляемым», оно не выживет, независимо от того:

- насколько блестящей является предпринимательская идея
- сколько денег оно привлекает
- насколько хороши его продукты
- насколько велик спрос на них

Требования к предпринимательскому менеджменту на *новом предприятии* – *см. след. слайды:*

1. фокусирование на рынок
2. финансовый прогноз, и особенно планирование денежных потоков и потребностей в капитале
3. создание команды топ-менеджеров задолго до того, как:
 - она действительно понадобится новому предприятию
 - ее действительно можно будет себе ее позволить
4. определение роли предпринимателя-учредителя, сферы работы и взаимоотношений с персоналом

Практика предпринимательства.

4.1. Фокусирование на рынок

Успех нового предприятия, чаще всего, определяется тем, что:

- оно находится на рынке, отличном от того, которому изначально предназначалось
- оно производит продукты или услуги, совсем не такие, какие были изначально
- его покупателями становятся те, о которых оно даже не думало, когда начинало свою деятельность
- оно удовлетворяет множество потребностей, кроме тех, для которых продукт изначально разрабатывался
- оно создает рынки, которых никто раньше даже не представлял

Новое предприятие должно исходить из предположения, что его продукт или услуга могут:

- найти потребителей на рынках, о которых никто не думал
- найти применение, которое при разработке никто не предполагал
- будут куплены покупателями, находящимися вне его поле зрения и даже неизвестными

Доклады на семинаре: опыт случайного создания нового рынка (Хегох, реактивные самолеты, ДДТ, скотч, новокаин, компьютер и многое др.)

Практика предпринимательства.

4.1. Фокусирование на рынок - 1

новое предприятие должно:

- систематически выявлять, как неожиданный успех, так и неожиданный провал, посмотреть на них как на особую возможность (ирригационный насос в сельском хозяйстве Юго-Восточной Азии)
- готово к экспериментам (нейлоновые шины DuPont):
 - попытаться найти на этом новом и неожиданном рынке кого-то, кто пожелает протестировать новый продукт или услугу и узнать, какое применение он/она может иметь
 - предоставить потребителям на «неожиданном» рынке бесплатные образцы, чтобы увидеть, что они могут с ними сделать, могут ли они вообще использовать их или как они должны покупать их
 - рекламировать в специализированных изданиях отрасли, где проявился интерес и т.д.
- внедрить систематические методы - напоминать ему, что «продукт» или «услуга» определяется покупателем, а не производителем
- принять элементарную аксиому маркетинга: компаниям платят не за реформирование клиентов. Им платят за удовлетворение клиентов

Практика предпринимательства.

4.2. Финансовый прогноз

Отсутствие адекватного финансового прогноза и правильной финансовой политики - самая большая угроза новому, особенно быстрорастущему предприятию на этапе роста:

- прибыль должна быть последним, а не первым фокусом для нового предприятия
- рост нового предприятия требует дополнительных финансовых ресурсов, а не их изъятия
- новому предприятию необходимо управление финансовыми средствами :
 - надежный («наихудшее» предположение) анализ денежных потоков
 - прогноз денежных потоков и
 - управление денежными средствами
- растущее новое предприятие должно знать на 12 месяцев вперед:
 - сколько денег ему потребуется
 - когда и
 - для каких целей
- растущее новое предприятие должно перейти на долгосрочную внешнюю задолженность - найти доступ к гораздо более крупным денежным фондам:
 - сделавшись «публичной»
 - найдя партнера или партнеров среди уже существующих компаний или
 - привлекая деньги страховых компаний и пенсионных фондов

Практика предпринимательства.

4.2. Финансовый прогноз - 1

Тезисы:

1. Быстрый рост всегда делает существующие элементы управления устаревшими
2. Рост объема от 40 до 50 процентов кажется критическим показателем
3. Как только контроль был потерян, его трудно вернуть
4. Потерю контроля можно довольно легко предотвратить - необходимо:
 - оценить критические области предприятия:
 - качество продукта
 - услуги
 - дебиторскую задолженность и запасы
 - производственные затраты
 - управленческие и административные накладные расходы; их непомерный рост означает, что:
 - бизнес выходит из-под контроля
 - структура и методы управления больше не соответствуют поставленной задаче
 - уже *сегодня* установить контроль в тех критических областях, который ему потребуется *через три года*

Практика предпринимательства.

4.3. Создание команды топ-менеджмента

Проблемная ситуация: продукты первоклассные, перспективы отличные, а роста не получается. Ни прибыли, ни качества достичь не удается

Причина: бизнес, управляемый одним человеком или даже двумя людьми, перерос

Ограничения: отсутствие средств на такую команду

Решение: создать команду топ-менеджеров *до того* (минимум за три года), как предприятие достигнет своей цели, если исследование рынка или демографический анализ указывают на возможность удвоения бизнеса в течение трех или пяти лет

Учредители вместе с другими ключевыми сотрудниками фирмы должны:

- продумать ключевые направления деятельности своего бизнеса - управление:
 - людьми и
 - деньгами
- составить список конкретных действий, от которых зависит выживание и успех бизнеса
- серьезно отнестись к расхождениям и разногласиям
- сформулировать вопросы:
 - какие виды деятельности я выполняю хорошо?
 - какие виды деятельности выполняет хорошо каждый из ключевых сотрудников?
- необходимо задать следующие вопросы:
 - какие из ключевых действий каждый из нас должен взять на себя в качестве своей первой и основной ответственности, чтобы они соответствовали нашим сильным сторонам?
 - кто из нас и для какого ключевого вида деятельности подходит?

Доклад на семинаре: практика командообразования в инновационной компании

Стратегии предпринимательства

Стратегии, характерные именно предпринимательству:

1. ворваться первым и нанести массированный удар (Fustest with the mostest)
2. творческое подражание / предпринимательское дзюдо
3. найти и захватить «экологическую нишу»
4. изменить экономические характеристики продукта, рынка или отрасли

Каждая:

- подходит для определенных видов инноваций и не подходит для других
- требует определенного поведения со стороны предпринимателя
- имеет свои ограничения, и свои риски

Стратегии предпринимательства.

1. Ворваться первым и нанести массированный удар

Стратегия – когда предприниматель стремится к лидерству, если не к доминированию на новом рынке или в новой отрасли - величайшая авантюра. Она:

- ничего не прощает
- не позволяет допускать ошибки и
- не дает второго шанса
- всегда должна быть нацелена на создание бизнеса, *доминирующего* на рынке
- предполагает, что необходимо попасть точно в цель иначе – это промах
- сложно корректируется или правиться
- требует обдумывания и тщательного анализа
- требует предельной концентрации усилий на одной четкой цели
- требует значительных и постоянных усилий для удержания лидерских позиций; в противном случае будет создан рынок для конкурента

Доклады на семинаре:

- *опыт Hoffmann-LaRoche, DuPont, российскими компаниями по применению стратегии «ворваться первым и нанести массированный удар»*
- *стратегия «ворваться первым и нанести массированный удар» в сфере общественных услуг*
- *стратегия «ворваться первым и нанести массированный удар» в исследовательских проектах - инновационных разработках*

Стратегии предпринимательства.

1. Ворваться первым и нанести массированный удар - 1

когда позиция лидера достигнута, новатор должен:

- работать еще усерднее и продолжить широкомасштабные инновационные усилия
- сформировать бюджет на исследования больший, чем ранее
- найти новые сферы применения
- выявить новых клиентов и убедить их попробовать новые материалы
- сделать свой продукт или процесс устаревшими до того, как это сможет сделать конкурент
- начать работу над преемником успешного продукта или процесса, так же концентрируя усилия и с теми же ресурсами
- систематически снижать цену на свой продукт или процесс (динамитный картелем А. Нобеля)

Стратегии предпринимательства.

2. Творческое подражание

Абсолютно противоречивое определение:

- «Творческое» обязательно должно быть оригинальным
- Но если есть что-то, чему не подражают, так это «оригинал»

Тем не менее:

- предприниматель делает то, что уже делал кто-то другой
- Но это «творчество», потому что предприниматель лучше понимает, что такое инновация, чем люди, которые ее создали и внедрили

Стратегия также направленная на лидерство или, по крайней мере, доминирование на рынке или в отрасли. Но гораздо менее рискованная и с наибольшим шансом на успех - к тому времени, когда творческий подражатель начинает движение:

- как рынок (спрос), так и новое предложение сформировано
- обычно спрос больше, чем первоначальный новатор может легко удовлетворить
- сегменты рынка известны или, по крайней мере, могут стать известными
- исследование рынка позволяет выявить, что покупают клиенты, как они покупают, что для них является ценностью
- большинство неопределенностей, которые возникают с появлением первого новатора, рассеяны или, по крайней мере, могут быть проанализированы и изучены

Доклады на семинаре: опыт применения стратегии «творческое подражание» IBM, Procter & Gamble, Hattori, российскими компаниями

Стратегии предпринимательства.

2. Творческое подражание -1

- не «инновация» в обычном смысле
- начинается с рынков, а не с продуктов, и с клиентов, а не производителей

Креативный подражатель:

- смотрит на товары или услуги с точки зрения *покупателя*
- **не** изобретает продукт или услугу
- доводит его до совершенства и продвигает

Это может быть:

- создание дополнительных функций продукта
- сегментирование продукта или услуг, чтобы *немного* разные версии соответствовали *немного* разным рынкам
- правильное позиционирование продукта на рынке
- восполнение того, чего все еще не хватает

Риски стратегии «творческое подражание»:

- соблазн разделить свои усилия для хеджирования рисков
- неверное толкование тенденции и творческое подражание тому, что позже окажется не лучшим на рынке (IBM - оказаться слишком умным)

Стратегии предпринимательства.

2. Предпринимательское дзюдо

5 распространенных **вредных привычек**, которые позволяют новичкам использовать предпринимательское дзюдо и достигать лидирующих позиций в отрасли, обходя давно работающие компании:

1. *высокомерие*, которое заставляет компанию или отрасль полагать, что что-то новое не может быть хорошим, если оно придумано не ими
2. *стратегия «снятия сливок»*, то есть получение высокодоходной части рынка - нарушение элементарных управленческих и экономических заповедей - всегда карается потерей рынка
3. *вера в «качество»*. «Качество» продукта или услуги - это не то, во что вкладывается производитель. Это - то, что получает покупатель, и за что он готов платить
4. *заблуждение* относительно «премиальной» цены - заблуждение о том, что более высокая прибыль может быть достигнута за счет «премиальных» цен
5. *максимизация, а не оптимизация*. По мере роста и развития рынка устоявшиеся предприятия пытаются удовлетворить всех пользователей одним и тем же продуктом или услугой

Доклад на семинаре: Примеры предпринимательского дзюдо

Стратегии предпринимательства.

2. Предпринимательское дзюдо - 1

3 ситуации, в которых стратегия предпринимательского дзюдо может оказаться особенно **успешной**:

1. авторитетные лидеры отказываются действовать в неожиданных ситуациях, будь то успех или неудача, и либо вообще не обращают на это внимания, либо пытаются отмахнуться от них
2. новаторы, которые вывели на рынок новую технологию (или новую услугу), ведут себя как классические «монополисты»: они
 - используют свое лидерство для «снятия сливок» и получения «премиальной» цены
 - не знают или отказываются признать то, что достаточно очевидно: положение лидера, не говоря уже о любой монополии, может быть сохранено только в том случае, если лидер ведет себя как «доброжелательный монополист» (термин Джозефа Шумпетера), т.е.:
 - снижает свои цены до того, как их сможет снизить конкурент;
 - делает свой продукт устаревшим и выводит новый продукт до того, как это сделает конкурент.
3. рынок или отраслевая структура быстро меняются

Стратегии предпринимательства.

2. Предпринимательское дзюдо - 2

Требования к стратегии предпринимательского дзюдо:

- анализ отрасли, производителей и поставщиков, их привычек, особенно вредных, и их политики
- оценка рынков и попытка точно определить место, где альтернативная стратегия получит наибольший успех и наименьшее сопротивление
- определенный уровень подлинности инноваций: недостаточно предлагать один и тот же продукт или одну и ту же услугу по более низкой цене. Должно быть что-то, что отличало бы их от существующих
- новичку недостаточно просто делать ту же работу, как и признанный лидер, но с меньшими затратами или с лучшими услугами. Новичок должен сделать их другими

Стратегии предпринимательства.

3. Найти и захватить «экологическую нишу»

направлена на:

- контроль
- получение практически монополии на небольшой территории
- сформировать иммунитет к конкуренции и неоспоримую рыночную позицию
- то, чтобы быть настолько незаметным, несмотря на значимость продукта для процесса, что никто, скорее всего, даже не будет пытаться конкурировать

3 различных нишевых стратегии по критериям требований, ограничений и рисков:

1. платной дороги
2. специальных навыков
3. рыночной специализации

Стратегии предпринимательства.

3. Найти и захватить «экологическую нишу» - 1

3.1. Стратегия платной дороги - без нее нельзя обойтись (товар дешев по любой цене)

Требования - жесткие:

- продукт должен быть важен для процесса
- риск не применять его должен быть бесконечно больше, чем цена
- рынок должен быть настолько ограничен, чтобы тот, кто займет его первым, вытеснил всех остальных
- это должна быть настоящая «экологическая ниша», которую полностью заполняет один вид, и которая в то же время является небольшой и достаточно незаметной, чтобы не привлекать конкурентов

Поиск – затруднен - возникают только в случае несоответствия:

- ритму или логике процесса
- между ценой неисправности и ценой адекватной защиты

Стратегии предпринимательства.

3. Найти и захватить «экологическую нишу» - 2

ограничения и риски:

- в основном статичная позиция: после того, как экологическая ниша будет занята, вряд ли произойдет значительный рост
- спрос зависит от спроса на процесс или продукт, для которого продукт «платной дороги» является ингредиентом, независимо от того, насколько он хорош или дешев
- компания, реализующая стратегию «платных дорог»:
 - ничего не может сделать для расширения своего бизнеса или контроля над ним
 - по достижении цели стратегии становится «зрелой» и может:
 - расти так же быстро, как и конечные пользователи продукта
 - быстро упасть
 - мгновенно устареть, если кто-то найдет другой способ удовлетворения той же конечной потребности
 - никогда не должна использовать свою монополию (*Dewey & Almy*):
 - становиться тем, кого немцы называют раубриттером (англичане - «барон-разбойник»)
 - злоупотреблять своей монополией в целях эксплуатации, вымогательства или жесткого отношения к клиентам, иначе они найдут другого поставщика

Стратегии предпринимательства.

3. Найти и захватить «экологическую нишу» - 3

3.2. Стратегия «специальных навыков» - самая выгодная стратегия на рынке быстрорастущих новых технологиях

Ниша:

- довольно большая
- уникальная
- требует навыков, одновременно уникальных и разных
- получена благодаря развитию высокого мастерства в очень ранний период времени
- становится «стандартом»
- не ограничивается производством
- всегда требует что-то новое, что-то добавочное и что-то действительно инновационное
- редко встречается случайно – всегда результат систематического исследования инновационных возможностей
- требует от бизнеса, занимающего нишу специальных навыков, постоянной работы над повышением собственного мастерства
- предлагает оптимальное соотношение между возможностью и риском неудачи

Стратегии предпринимательства.

3. Найти и захватить «экологическую нишу» - 4

ограничения и риски - как по объему, так и по времени:

- вызывает «туннельное» зрение у своих последователей: они должны научиться смотреть прямо вперед, на свою узкую область.
- тот, кто занимает нишу специальных навыков, обычно зависит от кого-то другого в плане вывода его продукта или услуги на рынок. Он становится компонентом.
- специализация перестает быть таковой и становится универсальной

Стратегии предпринимательства.

3. Найти и захватить «экологическую нишу» - 5

3.3. Стратегия рыночной специализации строится вокруг специализированных знаний о рынке. В остальном похожа на нишу специальных навыков

Требования те же, что и к нише специальных навыков:

- систематический анализ новой тенденции, отрасли или рынка
- особый инновационный вклад, или хотя бы «поворот» к нему
- постоянная работа над улучшением продукта и особенно услуг, чтобы однажды полученное лидерство сохранялось

Ограничения те же, что и к нише специальных навыков:

самая большая угроза - это успех, и она возникает, когда рынок специальных товаров становится массовым

Доклады на семинаре:

является ли эскроу-счет инновацией или это тот же аккредитив?

являются ли инновацией современные способы доставки грузов: dpd, ХХХ?

Стратегии предпринимательства.

4. Изменить экономические характеристики продукта, рынка или отрасли

Стратегии 1-3 –внедрение инноваций - цель

Стратегия 4 – инновация:

- меняется полезность, ценность и экономические характеристики традиционных продуктов или услуг
- физически изменений - нет
- экономически - есть – это что-то другое и новое

Общая черта всех (1-4) стратегий и конечная цель бизнеса - создание покупателя

Но! *Четыре разных* способа (технологии) достижения цели:

1. создание полезности
2. ценообразование
3. адаптация к социальной и экономической реальности потребителя
4. предоставление потребителю истинной ценности

Стратегии предпринимательства.

4. Изменить экономические характеристики продукта, рынка или отрасли - 1

Кейсы:

4.1. Создание полезности для потребителя. Почта Хилла, Lenox China Company. Вопросы :

1. что нужно клиентам, чтобы нечто действительно стало услугой? Что на самом деле является «услугой»
2. удобна ли и доступна ли она для всех? Что действительно является «полезностью» для потребителя?

4.2. Ценообразование - Gillette, Xerox

1. установить цену на то, что покупает покупатель, а не на то, что продает производитель. Цены должны быть понятны покупателю. Он платит за то, что купил, а не за «вещь»
2. настоящая инновация - *цена машины Xerox* (пять центов за копию)

Стратегии предпринимательства.

4. Изменить экономические характеристики продукта, рынка или отрасли - 2

4.3. Адаптация к социальной и экономической реальности потребителя. General Electric (GE) Company выяснила что:

- заказчик не может оплачивать консалтинговые услуги - требовалось разрешение на такие расходы государственной комиссии по коммунальному хозяйству
- нельзя добавить к цене паровой турбины стоимость консультационных услуг, так как коммунальная комиссия не дает на это разрешения
- срок службы паровой турбины очень длительный, но каждые пять-семь лет требуется новый набор лопастей и их должен поставлять производитель оригинальной турбины

GE стала лидером на мировом рынке благодаря тому, что:

- создала ведущую в мире инженерно-консалтинговую организацию по электростанциям
- старалась называть это «продажей оборудования»
- не брала плату
- производила паровые турбины не дороже, чем у конкурентов
- включила затраты за консультации в затраты на замену лопастей

Стратегии предпринимательства.

4. Изменить экономические характеристики продукта, рынка или отрасли - 3

- была очевидна необходимость уборочной машины
- производители не могли ее продать - у потребителей (фермеров) не было покупательной способности
- не было банкира, который дал бы деньги в долг на покупку машины, которая окупится в течение двух или трех сезонов

Сайрус Маккормик

- «изобрел» покупку в рассрочку, которая должна была выплачиваться из доходов, полученных комбайном за последующие три года
- сформировал покупательную способность

Вывод: все, что покупают клиенты, должно соответствовать их реалиям, иначе оно им не нужно

Стратегии предпринимательства.

4. Изменить экономические характеристики продукта, рынка или отрасли - 4

4.4. Предоставление потребителю истинной ценности

Час потерь подрядчика из-за того, что техника не может работать, обходится ему бесконечно дороже, чем расходы на смазочные материалы *за год*

Компания среднего размера на Среднем Западе США:

- поставляет более половины всех специализированных смазочных материалов, необходимых для очень больших землеройных и тяговых машин
- конкурирует с некоторыми крупнейшими нефтяными компаниями, которые могут мобилизовать целые батальоны специалистов по смазочным материалам
- продает не смазочное масло, а то, что, по сути, является страховкой при эксплуатации оборудования - безотказную работу, которая им очень ценна
- предложила подрядчикам:
 - анализ потребностей в смазочных материалах для обслуживания их оборудования
 - годовой абонемент на программу обслуживания
 - гарантии того, что из-за проблем со смазкой их оборудование не будет выходить из строя более определенного количества часов в год

Стратегии предпринимательства.

Выводы

1. Элементарный маркетинг- это начать с :

- полезности для клиента
- того, что он покупает
- его реалий
- его ценностей

Любой, кто использует маркетинг как основу стратегии, скорее всего, быстро и почти без риска приобретет лидерство в отрасли или на рынке

2. Инновации и предпринимательство – это:

- предпринимательские стратегии
- целенаправленные инновации
- предпринимательский менеджмент

3. Инновация:

- это – изменение рынка или общества
- обеспечивает
 - большой доход для потребителя
 - более высокую ценность или большее удовлетворение потребителя
 - большую способность создавать благосостояние для общества

Стратегии предпринимательства.

Выводы - 1

4. предпринимательская стратегия
 - область принятия решений в сфере предпринимательства
 - область принятия рисков
 - не догадка или азартная игра
 - не совсем наука
 - скорее, суждение
5. менеджмент - особая и объединяющая технология для всех современных институтов, нашего общества организаций
6. инновации и предпринимательство должны стать :
 - неотъемлемой частью деятельности по поддержанию жизни в наших организациях, нашей экономике и нашем обществе
 - нормой постоянной повседневной деятельности, практикой в работе руководителей

Стратегии предпринимательства.

Выводы - 2

7. «Планирование» фактически несовместимо с предпринимательскими обществом и экономикой
8. Инновации действительно должны быть:
 - целенаправленными
 - но! децентрализованными, специальными, автономными, конкретными и микроэкономическими
7. предпринимательство должно управляться
8. возможности для инноваций можно найти только в отклонениях:
 - в неожиданности,
 - в несоответствии,
 - в разнице между тем, что «стакан наполовину полон» и «стакан наполовину пуст»,
 - «в слабом звене» процесса

Стратегии предпринимательства.

Выводы - 3

9. политика, продвигающая высокие технологии и одни только высокие технологии:
 - враждебна предпринимательству
 - не приведет к:
 - внедрению высоких технологий
 - созданию рабочих мест
 - технологическому лидерству
10. маловероятно какой-либо стране быть инновационной и предпринимательской в сфере высоких технологий без предпринимательской экономики
11. нужна экономика, полная новаторов и предпринимателей, с предпринимательским видением и предпринимательскими ценностями, с доступом к венчурному капиталу и наполненная предпринимательской энергией

Стратегии предпринимательства.

Выводы - 4

12. Две области, в которых предпринимательское общество требует существенных социальных инноваций - политика по отношению к:

- лишним работникам, у которых нет ни образования, ни навыков, ни социальных компетенций, ни уверенности в себе. За всю жизнь они ни разу не устраивались на работу
- устаревшей социальной политики и устаревших государственных учреждений
 - государственная политика и учреждения имеют скорее *человеческое, чем божественное* происхождение
 - можно быть уверенным в том, что они довольно быстро устаревают

Разработка принципов и процесса придания значимости и эффективности «законам о прекращении действия государственных институтов» - одна из важных социальных инноваций и то, что необходимо сделать как можно скорее

esofia@tpu.ru

+7 (3822) 706354