

Опубликовано *Ананьин В.И.* “Экономика организационных изменений”, Сб. статей по материалам 3 международной научной конференции Инновационное развитие экономики России. Роль университетов. Том 2., МГУ им Ломоносова, Экономический ф-т, 2010 Москва

Экономика организационных изменений

*Ананьин В.И.
Преподаватель
Экономический ф-т
АНХ при правительстве РФ
(г. Москва, Россия)*

“Выживают не самые сильные и не самые умные, а наиболее быстро адаптирующиеся к переменам” – Чарльз Дарвин

Введение

Приведенное утверждение становится особенно актуальным в период экономического кризиса, когда способность к быстрым изменениям компаний – это вопрос их не эффективности, а выживания. В период острого и масштабного кризиса придется научиться проводить изменения за счет инноваций, “отсидеться и переждать” не удастся. Когда захлестнул потоп, бессмысленно осваивать задержку дыхания, надо научиться выращивать жабры.

Если инновации так благотворны, то почему так мало компаний, которые смогли быстро адаптироваться к новым условиям? Почему то, что пытаются делать большинство, получается у единиц? Предлагаемая статья является попыткой автора ответить на поставленные вопросы в теоретическом и практическом планах.

Преращение идеи в инновацию

Инновации реализуются как проекты создания новых продуктов, услуг и технологий, новых форм организации и кооперации, или даже новых компетенций и знаний. При этом считается, что заложенные в них идеи должны быть наукоемкими. До недавнего времени у нас в России управление инновациями отождествлялось с управлением НИОКР. Мировая практика показывает, что это далеко не так. “Наука превращает деньги в знания, инновации превращают знания в деньги” (В. Котельников) [1]. Перефразируя эту формулу, можно сказать, что управление инновациями коммерциализирует идеи и превращает их в конкурентные преимущества бизнеса. Компании, которые научились управлять инновациями, получают способность эффективно усваивать не только свои, но и чужие идеи. Идеи, приводящие к крупным

инновациям необязательно должны быть наукоемкими. Например, простая идея контейнерных перевозок привела к таким инновациям, которые произвели революцию в транспорте [2]. Именно постановка управления инновациями позволила всем мировым технологическим лидерам вынести большую часть своих НИОКР на аутсорсинг.

Почему идей много, а инноваций мало? Как превращается идея в инновацию? Инновационный (венчурный) бизнес в качестве центрального элемента управления инновациями рассматривает понятие Бизнес Модели [1]. Эта Бизнес Модель принципиально отличается от Бизнес Модели деятельности компании, например, модели Бизнес Процессов. Для того, что бы их различать, к Бизнес Модели в области инноваций будем добавлять слово Коммерческая: Коммерческая Бизнес Модель (КБМ). КБМ определяет 6 вопросов, на которые предприниматель, реализующий инновацию, должен найти ответ [1] (Таблица 1).

Таблица 1. Коммерческая Бизнес Модель

1. Кто мой заказчик?
2. Какую ценность я для него создаю? Как он будет это использовать? За что он мне будет платить?
3. Как эта ценность должна создаваться, или какова цепочка создания этой ценности?
4. Как я смогу извлечь прибыль из этого?
5. Как я смогу защитить созданную мною ценность и свою прибыль от конкурентов? Чем я лучше других?
6. Как все это работает на мою стратегию развития?

Реализация КБМ превращает идею в инновацию, то есть в бизнес. Предприниматель видит любую идею через призму КБМ. Нет КБМ – идея так и остается просто идеей. Ни один инвестор не будет вкладывать деньги в идею, если она не превращена в КБМ. Не случайно, именно эти 6 пунктов КБМ составляют основу любого бизнес плана.

Для менеджера и рядового сотрудника важно как построена операционная деятельность и как принимаются решения, поэтому они будут смотреть на организацию “другими глазами”, как на бизнес процессы. КБМ – точка зрения предпринимателя на бизнес. Ему важно не только как устроен бизнес внутри, но, главное, для чего и кому он нужен снаружи.

Изменения и инновации

Систематическое управление инновациями позволяет компании из серой массы вырваться в лидеры. Реальный опыт показывает, что удается это единицам. Мало этого,

история успеха таких лидеров подробно изучена и хорошо известна. Что же мешает большинству повторить рывок лидеров?

Главной особенностью лидеров является их способность быстро проводить изменения в своей организации, в том числе и изменения связанные с КБМ. Наиболее распространенной формой управления реализацией изменений является проектная форма управления. Тем не менее, массовое внедрение проектного управления в практику корпоративного управления не привело к соответствующей активизации инноваций. Данный результат связан, прежде всего, с тем, что организации сопротивляются изменениям. Чем более масштабным оказывается проект изменений, тем ожесточеннее организация ему сопротивляется, и тем менее предсказуемыми становятся его результаты.

Для успешной реализации изменений нужна не только соответствующая форма управления, но и создание условий, при которых проект будет проходить с минимальным сопротивлением. Управление изменениями в организации похоже на игру керлинг. Команда бросает специальные камни в круг на льду и пытается выбить из этого круга камни своего соперника. Камни имеют специальную форму, которая позволяет им гладко скользить по льду после броска. Успех определяется не только силой и точностью броска, но также качеством поверхности льда, по которой движется камень. Команда может специальными щеточками корректировать направление и скорость движения камня после броска, обрабатывая этими щеточками поверхность льда перед движущимся камнем. Аналогия с управлением изменениями следующая: движущийся к цели камень – проект организационных изменений, избирательное снижение трения скольжения камня с помощью щеточек – управление условиями проекта, позволяющих снизить уровень сопротивления изменениям. Компании лидеры как раз отличаются именно тем, что используют богатый арсенал технологий и методов, позволяющих им управлять способностью к проведению изменений [1], то есть целенаправленно и эффективно снижать внутреннее трение в организации.

Природа сопротивления изменениям

Сильным упрощением ситуации является широко распространенное мнение, которое сводит причины сопротивления изменениям к злему умыслу или инертности сотрудников организации. В этом случае все сводится к так называемому человеческому фактору, который подразумевает, что надо найти “виновных” и принять кадровые решения. Опыт показывает, что такие кадровые решения только обостряют сопротивление. Такой подход похож на борьбу с иммунитетом при пересадке органа,

когда вдруг обнаруживается, что этот новый орган отторгается организмом. Хорошо известно, что борьба с иммунитетом всегда приводит к потере внутреннего равновесия организма и последующей его лекарственной зависимости.

Какие условия должны соблюдаться в организации, что бы ее изменения встречали минимальное сопротивление и не приводили к фатальным последствиям? Попробуем сформулировать этот вопрос в терминах КБМ, то есть с точки зрения предпринимателя.

С точки зрения предпринимателя организационные изменения видны как изменения КБМ. Эти изменения могут быть разной степени радикальности [3]. Изменения улучшения, как правило, затрагивают только Цепочку Создания Ценности (п. 3 КБМ, Таблица 1.). Радикальные инновации, создание нового бизнеса, всегда приводят к изменениям всех 6 пунктов КБМ (Таблица 1.). В реальном бизнесе всегда существует минимум одна КБМ (один бизнес - КБМ1), которая создает ценность для заказчика, а также генерирует доход и прибыль. Внедрение инновации представляет собой проект, в котором внутри бизнеса зарождается новая КБМ (КБМ2), которая в результате вытесняет старую (КБМ1). Пока проект реализуется, старая КБМ1 должна работать, то есть быть эффективной и устойчивой.

1. Под эффективностью КБМ будем понимать ее способность создавать ценность с минимальными затратами.
2. Под устойчивостью КБМ будем понимать ее способность к обратимым изменениям при изменяющихся условиях бизнеса. При возвращении условий к начальному состоянию устойчивая КБМ сама также возвращается к своему начальному состоянию.

Устойчивость КБМ характеризует способность сопротивляться изменениям, то есть способность сохранять свою идентичность в меняющихся условиях. Если источником изменений является проект внедрения инновации, то устойчивость будет означать также и сопротивление этим изменениям. При этом, чем больше масштаб проводимых изменений, связанных с новой КБМ2, тем больше должно нарастать ей сопротивление со стороны старой КБМ1.

Если мы хотим, что бы проект внедрения новой КБМ2 шел с минимальным сопротивлением, то это значит, что мы должны обеспечить избирательную устойчивость работающей КБМ1. КБМ1 должна быть устойчивой ко всем изменениям кроме проекта внедрения КБМ2. Порождаемые проектом изменения должны быть необратимы, то есть в

направлении проекта внедрения КБМ2 КБМ1 должна быть неустойчивой. Организация должна обладать свойством адаптивности.

3. Под адаптивностью КБМ будем понимать ее способность целенаправленно и необратимо изменяться.

Все три параметра Эффективность, Устойчивость и Адаптивность тесно связаны между собой. В сбалансированном бизнесе они должны находиться в равновесии. Адаптивность – это та самая желанная способность к инновациям. Но если мы хотим ее повысить, то мы должны заплатить за это серьезную цену: либо понизить уровень устойчивости бизнеса в целом, а это уровень его безопасности, либо повысить его эффективность, которая обеспечит запас устойчивости для проведения экспериментов с инновациями.

Большинство компаний не выходит за рамки простых улучшений. На лидерский рывок у них просто не хватает запаса устойчивости и эффективности бизнеса. Именно поэтому успешные радикальные инновации так редки. Но такое все-таки случается. Происходит это тогда, когда уровень их устойчивости на нуле, и терять им нечего. В этом случае не многие из них “проходят по лезвию бритвы”. Дно океана инноваций усеяно обломками затонувших кораблей. Истории успеха слагают только о победителях, оставшихся на плаву. Путь мировых лидеров – это создание целой системы управления корпоративными инновациями, которые позволяют им реализовать как системные, так и радикальные инновации. Они могут это сделать, прежде всего, за счет создания бизнесов с высочайшим уровнем эффективности.

Принцип взаимосвязи и равновесия Эффективности, Устойчивости и Адаптивности можно изобразить в виде треугольника (Рис. 1.).



Рис. 1. Треугольник изменений

Вершины треугольника – это указанные параметры, стороны – это связи между ними. Равенство сторон – равновесие. Деформации треугольника – отклонения от равновесия.

Трансакционные Издержки и организационные изменения

Для того, что бы перейти к более тонкому анализу условий проведения инноваций, перейдем с образного языка “Треугольника изменений” на язык Трансакционных Издержек (ТИ). Используя аппарат ТИ, Р.Коуз смог ответить на фундаментальный вопрос: Почему фирмы, вообще, существуют и бывают устойчивы? Его ответ: “Фирма существует и устойчива, если ее внутрифирменные ТИ меньше чем внешние рыночные” [4,5] (Рис.2.).

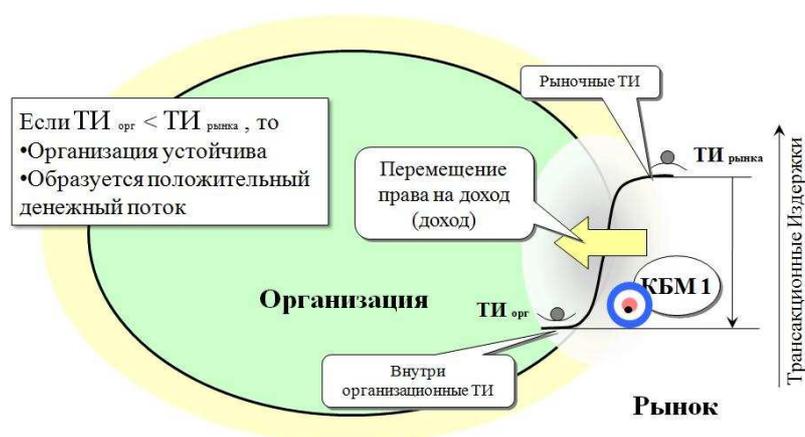


Рис.2. Разность внешних рыночных и внутрифирменных ТИ фирмы создают условия, при которых начинает перераспределяться права на активы в пользу фирмы и генерироваться денежный поток

Разность внешних рыночных ($ТИ_{рынка}$) и внутрифирменных ($ТИ_{орг}$) ТИ создают не только условия устойчивости организации, но условия, при которых начинает перераспределяться права на активы в пользу фирмы и генерироваться денежный поток. Для того, что бы существующая КБМ1 работала, ее Цепочка Создания Ценности (п. 3 КБМ, Таблица 1.) должна обеспечивать условие.

$$(ТИ_{орг} < ТИ_{рынка}) \quad (1)$$

(1) – необходимое условие эффективности бизнеса.

Проект внедрения инновации – это временная организация, которая должна произвести внутри фирмы изменения по внедрению новой КБМ2 и вытеснить существующую КБМ1. В течение своего жизненного цикла границы проекта должны

расшириться до всей Цепочки Создания Ценности КБМ1. По отношению к данному проекту фирма выступает как внешняя среда также как рынок по отношению к ней самой (Рис.3.).

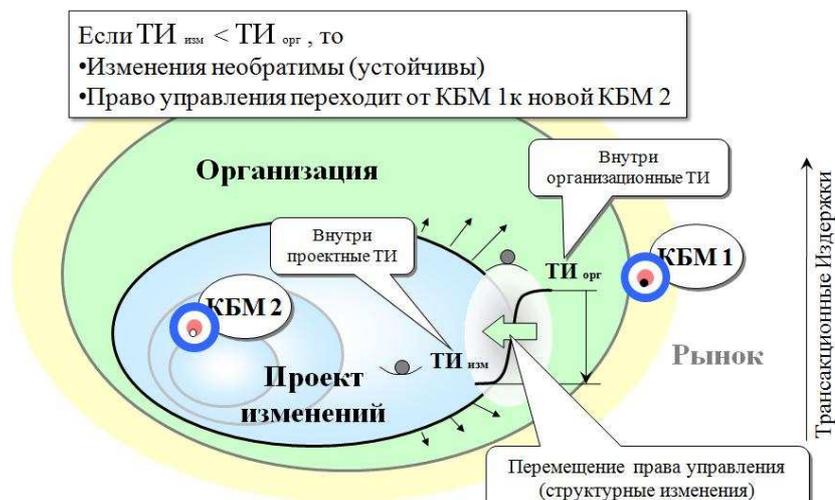


Рис.3. Разность внутрифирменных и проектных ТИ создает условия, при которых начинает перераспределяться права управления в пользу проекта и проект порождает необратимые структурные изменения

Для того, что бы проект устойчиво расширялся, то есть проводимые им структурные изменения были необратимы, должно выполняться следующее условие.

$$(ТИ_{изм} < ТИ_{орг}) \quad (2)$$

(2) – необходимое условие адаптивности бизнеса.

Для того, что бы провести плавный и управляемый переход от КБМ1 к КБМ2 необходимо обеспечить избирательную устойчивость КБМ1. Для инновации должен быть создан “коридор направленных изменений”, где все изменения кроме проектных, были бы исключены (Рис.4.).

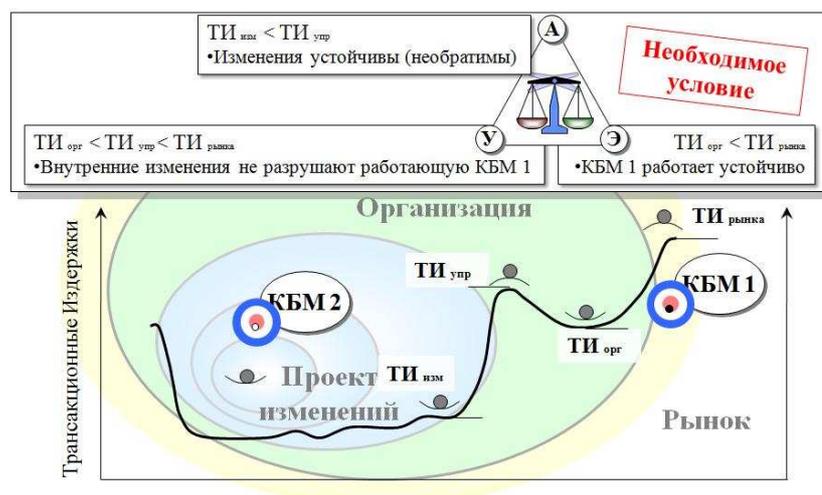


Рис.4. Создание внутренних барьеров изменений обеспечивает управляемый коридор изменений для инновации

Для того, что бы идущий проект до своей финальной стадии не вносил возмущений в работающую КБМ1, должен быть создан управляемый барьер для инкубации и направленного развития изменений (Рис.4.).

$$(ТИ_{орг} < ТИ_{упр} < ТИ_{рынка}) \quad (3)$$

(3) – необходимое условие устойчивости бизнеса к идущим в нем изменениям.

По мере продвижения проекта к финальной стадии, барьер должен постепенно исчезнуть ($ТИ_{орг} = ТИ_{упр}$), и КБМ2 должна вытеснить КБМ1.

Принцип равновесия, образно представленный как “треугольник изменений” в терминах ТИ выглядит как необходимое условие равновесия организации при идущих в ней изменениях.

$$(ТИ_{изм} < ТИ_{орг} < ТИ_{упр} < ТИ_{рынка}) \quad (4)$$

Где:

ТИ_{изм} – внутри проектные ТИ

ТИ_{орг} – внутри организационные ТИ

ТИ_{упр} – ТИ управляемых барьеров

ТИ_{рынка} – внешние рыночные ТИ

Если использовать физическую аналогию ТИ как вязкого трения или электрического сопротивления, то можно сказать, что поток жидкости течет в сторону наименьшей вязкости, а электрический ток – в сторону наименьшего сопротивления. Следовательно, управляя вязкостью (сопротивлением), избирательно повышая и понижая ее, мы можем управлять потоками энергии. Из физики широко известно, что снижение

вязкого трения или сопротивления до нуля приводит к эффекту сверхтекучести и сверхпроводимости. Сверхтекучесть и сверхпроводимость позволяют сконцентрировать и управлять колоссальными объемами энергии. Продолжая аналогию в обратную сторону, можно сделать следующее предположение. Лидеры, вырвавшиеся из общей серой массы, сумели создать такие КБМ, в которых ТИ в их Цепочках Создания Ценности оказались бесконечно малы по сравнению с рыночными ТИ. Именно эта разность ТИ создает условия для формирования сильных конкурентных преимуществ.

Удерживать продолжительное время такие конкурентные преимущества, основанные на эффекте “сверхпроводимости”, за счет непрерывных инноваций удается единицам. Сформулированный выше принцип равновесия “треугольника изменений” (4) определяет условия, при которых такое возможно.

Управление инновационной активностью компании

Современный бизнес накопил богатый арсенал факторов, влияющих на ТИ. Каждый из них позволяет избирательно снижать и повышать ТИ, создавая условия для формирования конкурентных преимуществ и инноваций. Области снижения ТИ формируют степени свободы, а области повышения – ограничения этой свободы.

К таким факторам влияния можно отнести: Корпоративную стандартизацию, Организационные структуры, Маркетинг, Повышение квалификации персонала, Создание системы стимулирования, Разработку стратегии бизнеса, Информатизацию. Список перечисленных факторов не претендуют на полноту. В них нет никакой новизны и бизнесу они давно и хорошо известны. Тем не менее, только единицы находят такое их сочетание, которое позволяет обеспечить равновесие “треугольника изменений” (4) и дает им сильные конкурентные преимущества.

Для того, что бы обеспечить равновесие “треугольника изменений” (4) и обеспечить инновационную активность необходимо:

1. создать в организации область низких ТИ, обеспечивающих внедрение новых КБМ и вытеснение ими старых;
2. стимулировать генерацию идей, иницирующих проекты внедрения новых КБМ;
3. создать в организации такие области высоких ТИ, которые обеспечивают коридор управляемого внедрения инноваций.

Реальная практика преподносит большое разнообразие методов и технологий поддержки инновационной активности. В рамках данной работы ограничимся двумя примерами.

Пример.1. Использование корпоративного проекта полномасштабного внедрения ERP системы как стимулятора развития.

1. В сформировавшемся проектном офисе руководителям бизнес подразделений бывает проще и быстрее договариваться, чем в рамках существующих структур.
2. В рамках такого проекта инициируется множество сопутствующих проектов.
3. В ходе проекта отбираются только те инициативы, которые работают на стратегические цели бизнеса и не противоречат ранее принятым проектным решениям.

В рассмотренном примере проект полномасштабного внедрения ERP системы выступает в роли “затравки”, от которой в компании вырастают “кристаллы изменений”, порождая системные инновации [3]. Управление такими изменениями похоже на управление ростом кристаллов.

Пример.2. Создание корпоративного бизнес инкубатора.

1. Система внутренних сервисов и жестких стандартов создает зону “комфортных” условий (сверхнизких ТИ) для предпринимателей, создающих новые бизнесы.
2. Систематическое стимулирование предпринимательства и изобретательства поддерживает постоянную генерацию идей.
3. Разработка руководством материнской компанией корпоративных инновационных стратегий, задает для предпринимателей ориентиры и критерии жесткого отбора инноваций на всех фазах их жизненного цикла [1].

Корпоративный бизнес инкубатор похож на зону, в которой поддерживаются условия для интенсивного появления и развития мутаций живых организмов. При этом ведется жесткий и направленный отбор этих мутаций с целью формирования новых устойчивых хорошо приспособленных к новым условиям жизненных форм. Создание корпоративных бизнес инкубаторов – одно из самых мощных средств поддержания инновационной активности, но именно эта форма является самой затратной и рискованной. Не случайно, такая форма организации оказывается по силам только мировым технологическим лидерам.

Заключение

Инновации – это основа стратегии выживания в период кризиса и стратегии лидерства в период стабильности. Несмотря на то, что опыт управления инновациями широко известен, да и сами лидеры его не скрывают, повторить его удастся единицам. Единицам, да и то, в определенных условиях, удастся проводить в компании масштабные изменения и одновременно поддерживать равновесие между эффективностью, устойчивостью и адаптивностью организации. Потеря такого равновесия приводит к резкому нарастанию сопротивления изменениям или снижению уровня безопасности всего бизнеса.

Для выявления объективных закономерностей управления инновациями необходимы систематические исследования реальной практики управления изменениями. Очень важно не ограничиваться только успешными инновациями, но изучать и провалы. Провалы инноваций – это самый богатый и надежный фактический материал для исследования. Успех всегда “лакирует” свою реальную историю.

С целью более глубокого анализа в рамках таких исследований может быть использован теоретический аппарат экономической теории ТИ. В рамках данной работы автором предложена формулировка условия устойчивости проводимых изменений в терминах ТИ.

Предлагаемая работа является результатом соединения практической, научной и преподавательской деятельности автора в области информационных технологий.

- Ведение консалтинговых бизнес проектов в области стратегического управления развитием корпоративных ИТ.
- Применение теории Трансакционных Издержек к областям управление ИТ, проектами и изменениями в бизнесе.
- Ведение учебных курсов MBA школ для руководителей бизнес и ИТ подразделений.

Сочетание практической, научной и преподавательской деятельности является необходимым для проведения исследований инноваций. Опыт развитых и быстро развивающихся стран показывает, что экономические факультеты университетов могут оказаться удобной базой для такого соединения.

Литература

1. Котельников В. “Новые бизнес модели для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями”, Москва, Эксмо, 2007, (www.cecsi.ru , 1000Ventur.com)
2. Друкер П. “Бизнес и инновации”, Москва, Изд. Дом “Вильямс”, 2007
3. Ананьин В.И., “От управления проектами к управлению инновациями”, Сборник статей второй Международной научной конференции “Инновационное развитие экономики России: ресурсное обеспечение 22-24.04.2009”, Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, 2009.
4. Коуз Р. “Природа фирмы / Фирма, рынок и право” М.: Дело, 1993
5. Олейник А.Н. “Институциональная экономика”, Москва, Инфра-М, 2000.