

УСТОЙЧИВОСТЬ ИННОВАЦИИ, КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ НА РАЗНЫХ ЭТАПАХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

¹Бейнерте Л.
²Страдина С.

¹докторант Балтийской Международной Академии (Рига, Латвия)
²доктор экономики, научный руководитель Балтийская Международная Академия (Рига, Латвия)

Abstract. Today it is important to form an effective system of management of sustainable innovations in company, their promotion in the market for the improvement of competitiveness of organization and keeping its leadership. Therefore, relevant is the issue, how to achieve this and what conditions should be created for its successful operation? The researches of activity of the company for providing veterinary services for nearly fifteen years has shown the importance of introduction of innovations at every stage of its life cycle. The article shows the peculiarities of each stage of vital activity, those strategies which were undertaken by the owner – innovator, as well as success and challenges. The traced stages allow noting that each of them has its own mission, goal and objectives, its development strategy. The authors proceeded from the fact that the successful development of the organization and its leadership in the market is possible on conditions of introduction of sustainable innovations at all levels of vital activity of the company. Innovations are not a one-time act, but a continuous process by which the company remains the leader.

Sustainable innovations are created by the leader – innovator, based on the company's intelligence, take into the consideration its relationship with external environment, as well as the company's history, its achievements, possibilities and failures. In conclusion of the research the conclusions are drawn, regarding the fact that sustainable innovations can be a factor of development of the organization.

Keywords: life cycle of the organization, innovative sustainability, customer focus, competitiveness, leadership, an innovator.

Основные результаты исследования. В современных условиях вызывают интерес те компании, которые продолжительное время присутствуют на рынке и весьма успешно удерживают звание лидера. Такие лидеры есть во всех отраслях сферы производства и услуг. Лидерские компании реализуют совершенно определенную стратегию, выстраивают конкретную модель организации бизнеса и под нее ориентируют все - бизнес-процессы, информационные системы, человеческий персонал и т.д. И если это сделано качественно, то такая компания достигает успеха на рынке. Но, такой лидер - только один в своем сегменте рынка.

Можно с уверенностью сказать, что конкурентоспособность компании напрямую связана с совокупностью многих факторов, неразрывно связанных между собой и позволяющих ей удерживать лидерство в отрасли. К их числу, по мнению П.Друкера, относятся: инновационная деятельность, практика предпринимательства и предпринимательские стратегии. Каждый из них является аспектом инноваций и предпринимательства, а не стадий их развития. [1,8].

Все это предполагает рассмотрение вопросов, касающихся того, как обеспечивается устойчивость инноваций, какие стратегии используются в бизнесе, как проходят этапы развития организации, руководимые лидерами.

По мнению И. Адизеса, процесс организационного развития представляется как естественный, поэтапный и запрограммированный, предусматривающий неизбежное и поэтапное прохождение организацией в ходе развития ряда обязательных фаз (стадий). При этом указывается на невозможность перепрыгивания через указанные фазы. На каждом этапе цикла организация обнаруживает определенные узлы напряженности — трудности или временные проблемы, с которыми она должна справляться. И в зависимости от того, насколько успешно руководство осуществляет перемены необходимые для здорового перехода с одной

стадии на другую, зависит успех организации [2,38].

Практика показывает, что нет ни единой стратегии для всех компаний, ни подходов в предпринимательстве и инновационном развитии. Каждая компания уникальна, процесс выработки стратегии тоже уникален, так как зависит от позиции компании на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого товара или услуги, состояния экономики, культурной среды и политики.

Общество с ограниченной ответственностью – ветеринарная клиника основана в 1994 году ветеринарным врачом, который обладал достаточной квалификацией и посчитал необходимым для Латвии создание услуг по оказанию помощи мелким домашним животным. Изначально на предприятии работало 10 человек, на сегодняшний день – 50 высококвалифицированных сотрудников. Фирма является одной из самых крупных и успешных клиник в Риге и Латвии, использующей самые передовые технологии и оборудование. Удельный вес компании на рынке ветеринарных услуг составляет порядка 43%. Клиенты клиники – примерно - 15 тыс. человек, наряду с этим значительная часть из них имеет 2-х и более домашних животных, что составляет внушительное число. Компания активно участвует в тендерах, проводимых государственными учреждениями Латвии, и несколько лет подряд выигрывает в этих конкурсах благодаря высокой компетентности в сфере ветеринарной медицины и предложению приемлемых для госструктур цен и услуг.

Сегодня компания удерживает конкурентные преимущества и является лидером рынка, успешно применяя и внедряя инновации, следуя разработанным стратегиям, направление которых корректируется по мере изменения среды. Гуманизация общества, осознание ответственности за прирученных, брошенных животных, совместное с госструктурами решение некоторых проблем - все это повлияло на развитие компании и предопределило многие сферы ее деятельности.

Проследим этапы развития компании и те шаги, которые обеспечивают ее устойчивое инновационное развитие (рис.1).

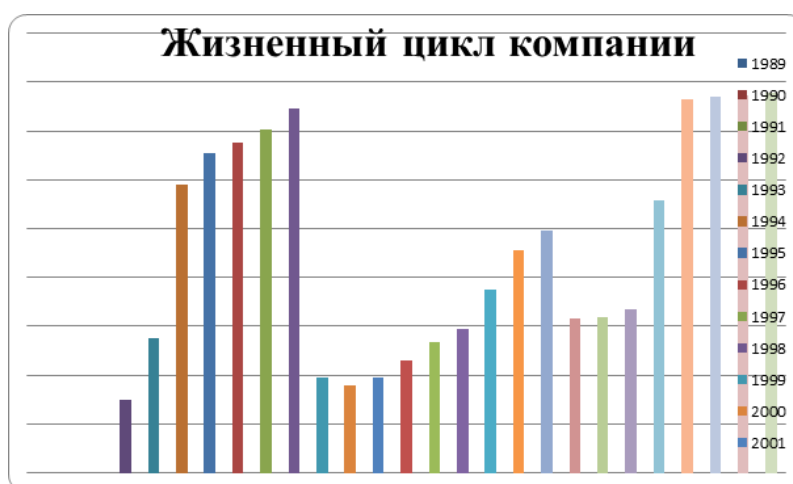


Рис.1 Этапы развития компании за период с 1990 – 2015 гг.

Этап «Выхаживание» (1989-1991) был предопределен создавшейся в то время ситуацией в Латвии. В период СССР ветеринария для малых животных была слабо развита. Специалисты обслуживали, в основном, продуктивных животных (коров, овец, свиней, зверофермы, птицефабрики), а также занимались селекционной работой по улучшению племенных характеристик. Государственных ветеринарных лечебниц для мелких домашних животных насчитывалось три на всю Ригу, а в районах их совсем не было. Именно данным обстоятельством и воспользовался новатор-организатор будущей клиники.

Этап «Младенчество» (1992- 1993) включил в себя создание ветеринарной аптеки: аренду помещения и ремонт, формирование команды, ввоз медикаментов из-за границы. На данном этапе развития компании точкой отсчета стала ветеринарная круглосуточная аптека с широким спектром предлагаемых медикаментов для крупных с/х и мелких животных и

опытными аптекарями-провизорами – консультантами. Отметим те проблемы, с которыми столкнулся владелец на данном этапе. В их числе – отсутствие стратегии, не сформирован рынок, нет четкой организационной структуры, нет необходимых (для поддержки бизнеса) госструктур и многое другое.

На помощь пришли различного рода инновационные решения и, связанные с ними, стратегия роста и развития. На данном этапе главным становится продвижение товаров на ТВ, радио, статьи в газетах (формирование потребителя), а также внутренний рост, расширение наименований товаров и услуг, рост объемов продаж, обучение персонала. Практически создается клиентоориентированная компания, создающая принципиально новый рынок ветеринарных услуг. И, как следствие, компания становится лидером на рынке ветеринарии.

Этап «Давай-давай» (1994 – 1996). Невозможно предвидеть точно все возможности, предоставляемые внешней средой, так как меняется политика государства, законы не приняты. Главное – быстрое реагирование на спрос, что требует постоянного обучения сотрудников и обучения покупателей, имеющих домашних животных. Компания делает первые маркетинговые шаги по формированию корпоративной культуры и закреплению имиджа в сознании потребителя – создается брэнд и логотип. Сформулированная ранее стратегия роста и развития реализуется в финансовом, маркетинговом и управленческом аспектах.

Цель данного этапа: расширение сфер деятельности на внутреннем рынке, выход на рынок России, удовлетворение изменяющегося спроса, сохранение лидерства, привлечение денежных средств для открытия первой частной ветеринарной клиники, организации оптовой торговли, создание своей марки медикаментов, обучение высококлассных специалистов и пр. Все это было создано впервые и обеспечило четкую позицию компании на рынке.

Можно смело сказать, что данный этап потребовал от владельца-новатора различного рода инновационных решений, как в области управления организацией, формирования бренда, так и создания принципиально нового рынка ветеринарных услуг в Латвии с лояльным покупателем. Также были предоставлены круглосуточные новейшие услуги в области диагностики, лечения, эвтаназии, стерилизации, вакцинации и др.

Этап «Юность» (1997 – 1999) характеризуется появлением острой конкуренции, как в сфере услуг, так и оптовой торговли, нехватки специалистов, хедхантинг со стороны конкурентов, уменьшением доли прибыли в обороте, надвигающимся мировым кризисом, очень сильно затронувшим и Латвию. Сохранив стратегию роста, компания вынуждена придерживаться и политики выживания, однако остается стремление удержать лидерство. С этой целью делается акцент на сохранении репутации, качестве оказываемых услуг, сплочении коллектива при сокращении и оптимизации затрат. Компания вынуждена продать отдельные виды оборудования и медикаментов для погашения кредитов.

Однако, несмотря на значительные трудности, новатором начата оптимизация процесса выполнения некоторых услуг благодаря применению новейших технологий и инновационных процессов, что значительно сократило издержки на единицу продукции/услуги за счет уменьшения времени работы специалистов и расхода материалов. На телевидении были продолжены передачи о продуктах и услугах клиники, которые помогали владельцам животных, отвечали на их вопросы и насущные проблемы о надлежащем уходе, специфике отдельных пород домашних животных и т.д. Именно они обеспечили осведомленность потребителя, способствовали значительному спросу на продукцию компании. Было продолжено повышение уровня квалификации каждого специалиста благодаря внутренним семинарам, что обеспечило взаимозаменяемость персонала, проводилась работа по сохранению и поддержанию лояльности ценных работников (за три года не ушел с работы ни один сотрудник). Все это способствовало компании выжить, удержаться в качестве лидера, и позволило перейти на следующий этап расцвета, меняясь и меняя среду вокруг себя.

Этап «Расцвет» (2000 – по настоящее время). Компания пережила трудности, проведена реструктуризация, создана четкая система служебных обязанностей, идет рост продаж, прибыли. Прибыль идет на инновации в обучение и мотивацию персонала, ремонт и переоборудование помещений, на новейшие достижения ветеринарной медицины. Предприниматель регулярно посещает Всемирные конгрессы ветеринарных врачей, где читают лекции ведущие специалисты с мировым именем и обширной практикой, затем внедряет новшества в клинику, обучая персонал. Благодаря мониторингу мирового рынка ветеринарной

медицины, компания значительно расширила спектр услуг, внедрив в практику совершенно новую технологию – остеосинтез. Все это дало, как экономический, так и социальный эффект.

Персонал в компании занимает очень важное место – от уровня профессионализма врача напрямую зависит здоровье животного. Поэтому компания постоянно озабочена высокой подготовкой специалистов: курсы, тренинги, семинары, что в свою очередь повышает их лояльность к компании. Она сотрудничает со студентами Латвийского сельхоз университета, принимая их на работу и практику, формируя и подготавливая для себя трудовые кадры.

Создаются филиалы-сателлитовых клиник в микрорайонах Риги с дифференцированным спектром услуг и с последующим перераспределением больных животных. Компания работает в области социально-ориентированных программ совместно с рижской Думой. Стратегии социальной ответственности (принципы поведения компании и ее обязательств перед государством и обществом, клиентами, персоналом компании, конкурентами, поставщиками) – участие в тендерах также существенно увеличивает оборот компании и формирует позитивный образ компании в общественном сознании. Для выполнения стратегии социальной ответственности компания снизила цены на некоторые виды услуг, но общий объем прибыли увеличился за счет увеличения их количества. Все это помогает организации достичь эффективных результатов, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Это лишь отдельные моменты жизни компании, многое осталось «за кулисами», но и этого достаточно, чтобы сделать важные, на наш взгляд, выводы.

1. Проведя исследование деятельности компании, можно с уверенностью сказать, что ее эффективность напрямую связана с совокупностью многих факторов, неразрывно связанных между собой и позволяющих компании удерживать лидерство в отрасли. Вычленив и изучив влияние каждого компонента на эффективность и успешность компании, следует определить, на каком этапе жизненного цикла находится компания. Это вызвано тем, что для каждого этапа есть характерный набор ролей предпринимателя-новатора, свои стремления, которые должны быть достигнуты для перехода на новый этап.

2. Выделив на каждом этапе жизненного цикла миссию, стратегии, цели, задачи, посредством которых компания следовала своим неповторимым курсом, следует отметить важность всех элементов процесса. Однако можно сказать, что в критические моменты жизни, компании эффективно помогали именно неожиданные, неординарные, новые для рынка и компании решения, которые по праву названы инновациями.

3. Компания в нашем исследовании являет собой пример превращения компании, созданной вокруг прорывной инновации, в компанию с непрерывным созданием инновации. Инновация не является системой готовой продукции. Компоненты инновации – лидерство, стратегия, процессы, ресурсы, параметры эффективности, стимулирующие вознаграждения и то, как они организованы, – структура и культура организации – имеют огромное влияние на количество и качество инновации, осуществляемой организацией.

4. Инновации – движущая сила компании, которая позволяет выполнять свою роль на протяжении всего жизненного цикла организации. Инновации позволяют компании достичь своих целей посредством снижения издержек, оказания принципиально новых услуг для наиболее полного удовлетворения потребителя и получения прибыли. При стремительном изменении внешней среды, которая неопределенна и часто преподносит неприятные сюрпризы предпринимателям, инновации помогают удержаться на рынке и сохранить веру и лояльность потребителя к компании.

5. Как отмечают зарубежные авторы, инновация – это неотъемлемая часть делового менталитета компании и сила, способная установить новые границы отрасли. Занять лидерскую позицию – задание не из легких, но удержать ее – на порядок сложнее. Распространенной ошибкой является убеждение, что после запуска процесса инновации, компанию ожидает поощрение от рынка в виде непрерывного роста и успеха [3,7].

6. Можно смело сказать, что за почти 15 лет работы была создана принципиально новая концепция организации социально-ориентированного бизнеса ветеринарной компании на базе устойчивых инноваций. Инновация – не одноразовый акт, это процесс быстрого реагирования на меняющиеся условия внешней среды. Устойчивые инновации помогают не только решить сиюминутные проблемы, но создают условия и открывают возможности для дальнейших

инноваций. Они пронизывают все уровни компании и нацелены на требовательного профессионального пользователя.

7. Устойчивая инновация — это состояние организации, при котором она становится способна быть инновационной в любом направлении своей деятельности: менеджменте, взаимодействии с клиентами и внутри команды, разработке и поддержке продуктов.

8. Компания, наряду с созидательной, осуществляла разрушительную инновацию, снизив цены и предлагая покупателю менее дорогие услуги. Эта стратегия, в определенной степени, позволила компании стать социально-ориентированной. Действительно, для социальных предпринимателей инновация - это новая уникальная идея, новый подход к решению не только своей, но и социальной проблемы. Это может быть новая комбинация ресурсов, новый подход, новая услуга для региона, что и было показано в процессе исследования.

9. Поскольку конкуренты со временем перенимают некоторые из доступных им преимуществ лидерской компании, то для отрыва от них компании необходимо постоянное инновационное развитие в сфере своей профессиональной деятельности. Организации-лидеры не останавливаются на создании успешного продукта или сервиса — они ищут все новые способы производства и взаимодействия с клиентами.

10. Инновационные решения сегодня, это: качественное обновление спектра услуг, внедрение и применение мирового опыта и новых технологий, препаратов и новейших разработок, профессиональное обучение специалистов, повышение их квалификации, принципиально новые организационные изменения и отношения в коллективе с образованием команды. Все это позволяет компании быть эффективной на протяжении всего этапа жизненного цикла. Инновации должны быть интересны самой компании, благодаря им компания развивается, тогда она становится интересной и для потребителя, что способствует развитию рынка. Организации-лидеры не останавливаются на создании успешного продукта/услуги или сервиса — они ищут все новые способы производства и взаимодействия с клиентами.

ЛИТЕРАТУРА

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации – СПб: Питер, 2008 – 384 с.
2. Друкер, П.Ф. Бизнес и инновации – М.:ООО «И.Д. Вильямс», 2009 - 432 с.
3. Тони Давила, Марк Дж. Эпштейн, Роберт Шелтон Работающая инновация. Как управлять ею, измерять ее и извлекать из нее выгоду/пер. с англ./ - Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007 - 320 с.