**ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ**

**25 лучших технологических инноваций в мире**

Развитие технологий в последние четверть века сильно изменило наш образ жизни и стиль общения. Но ни одно изобретение не изменило нашу жизнь так сильно, как наступление эпохи интернета, считает группа экспертов, которых пригласил телеканал CNN для составления списка 25 лучших изобретений.

В 1980 году не было мобильных телефонов, люди черпали информацию из книг, а когда человеку хотелось купить последние музыкальные записи, он шел в магазин грампластинок. Сегодня мы можем получить все это, не выходя из дома, с помощью интернета. «Долгое время люди считали, что для того, чтобы получить информацию, нужно куда-то идти — в книжный магазин или библиотеку, или идти к шаману, — говорит Скотт Шамп, директор института по изучению новых технологий New Media Institute в университете американского штата Джорджия. — Но сейчас, с развитием новых мобильных и беспроводных технологий, информация становится вашим спутником».

В эпоху информационных технологий быстрый доступ к информации является главным условием для развития. В ряде отраслей технологические инновации произвели настоящий переворот. Интернет позволил искушенным в новинках технологий меломанам повлиять на музыкальную индустрию и вызвать изменения в музыкальном бизнесе. Текстовые сообщения, которые передаются по мобильным телефонам, ввели в широкий обиход письменное общение.

Наличие компьютера в доме почти каждого американца стало ключевым фактором для развития новых технологий (компьютер занял пятую строчку в списке лучших технологических инноваций). Но иметь компьютер дома еще недостаточно. Мы хотим использовать технологические достижения не только дома, но и в любом другом месте. Поэтому сегодня люди могут пользоваться беспроводным интернетом в кафе, аэропортах, университетах и многих других местах.

По мере того как использование компьютеров в мире растет, «мозги» компьютера — процессоры — уменьшаются в размере. Компьютерные чипы заняли девятую строчку в списке технологических инноваций. Сегодня чип, который умещается на кончике пальца, может хранить большое количество информации. Способность хранить большой объем информации в мобильных телефонах или цифровых фотоаппаратах (номер 10 в списке) делает технологические новинки компактными.

Но по мере того, как интернет-технологии совершенствуются, также совершенствуются сопровождающие их вирусы и спам (номер 20). На заре эпохи интернета всемирная паутина выглядела как рай, в котором не было змея. Но сегодня мы завязли в проблемах, созданных различными мошенниками и вирусами в интернете, которые создали ловушки, способные вывести из строя ваш компьютер и даже украсть вашу личную информацию. Как реакция на эту угрозу, появилась целая индустрия по защите пользователей компьютеров от спама и вирусов.

Технологические инновации также изменили сферу развлечений. Спутниковое телевидение и радио (номер 13) расширило возможности выбора для людей. Появление пульта дистанционного управления (номер 21) позволило телезрителям легко переключаться с канала на канал. Был сделан большой скачок в технологиях видеоигр. В начале 80-х, в первую волну популярности видеоигр, была популярна игра, в которой маленький желтый кружок (Paс Man) «заглатывал» точки на экране компьютера. А сегодня индустрия видеоигр имеет оборот 10 млрд долларов в год, и выпускаются реалистичные игры, которые приглашают игроков в фантастические миры, в мир спорта и даже на войну (номер 24 в списке). У людей, желающих посмотреть телевизионные программы или поиграть в новые видеоигры, было желание иметь большие по размеру и лучшие по качеству телеэкраны. Технологии удовлетворили эту потребность — появились плазменные телеэкраны, телевидение высокой четкости HDTV и кинотеатры IMAX.

Многие из инноваций, изменивших нашу жизнь, появились в научных лабораториях. Ученые расшифровали генетический состав многих организмов (номер 7), что привело к развитию биотехнологии — науке об управлении генетическим материалом организма. Анализ ДНК (номер 14) позволил воссоединить потерявшихся детей и их родителей после цунами в Юго-Восточной Азии. Генетическая экспертиза позволила американским полицейским поймать серийного убийцу из города Вичита штата Канзас, совершившего 10 убийств в течение 30 лет. Новые технологии изменяют способ расследования преступлений и поиска преступников. Хотя технологические инновации еще не так широко распространены в практике работы правоохранительных органов, как показано в телевизионных программах на криминальную тему. Биометрика — автоматизированные методы идентификации личности или проверка идентичности на основе физиологических или поведенческих характеристик (для этой цели информация о человеке, такая, как отпечатки пальцев и черты лица, переводится в цифровую форму) — стала номером 16 в списке, клонирование животных — номером 22.

Рост цен на нефть стал причиной усиления интереса к двигателям на альтернативном топливе (номер 3). Наибольшей популярностью пользуются гибридные автомобили — автомобили, в которых используется не менее двух источников энергии (обычно электричество и бензин).

Некоторые изобретения не связаны с новейшими технологиями, но также внесли большой вклад в изменение нашей жизни. В их числе — лампа дневного света, унитаз и душ. Они совместно получили номер 17 в списке. В промышленном производстве появление роботов позволило выполнять работу быстрее и дешевле. Роботы, а также технологии компьютерного моделирования в производстве, получили номер 23 в списке. Номер 12 присвоили волоконно-оптическому кабелю — тончайшим стеклянным нитям, по которым изображение и информация передаются с лучшим качеством, чем по обычному кабелю и проводам. Волоконная оптика улучшила качество телефонной связи и позволила расширить мощности телефонных сетей.

Развитие технологий и интернета изменили то, как мы осуществляем финансовые операции и пользуемся банковскими услугами (номер 8 в списке). «Стало очень удобно — вы можете с помощью интернета проверить свой банковский счет, кредитную карту, свой финансовый баланс, в любое время суток и в любой день недели», — говорит Джим Смит, вице-президент компании Wells Fargo, которая предоставляет услуги в интернете.

Развитие военных технологий (номер 2) изменило способ ведения войн. Спутники помогают бомбам поразить мишень, роботы занимаются разминированием мин в Ираке и обследовать пещеры в Афганистане. Хотя патент на лазерные технологии (номер 6) был получен в 1960 году, эти технологии получили практическое применение только много лет спустя, в медицине и в записи и воспроизведении CD и DVD-дисков.

В исследованиях космоса сверхмощный телескоп (номер 11) позволил нам увидеть галактики, расположенные на расстоянии более 12 млрд световых лет от земли. Автоматические космические корабли приземлились на Марсе.

Среди других внесенных в список инноваций аккумулятор (номер 19), прогнозирование погоды (номер 25) и сканирующий микроскоп, который позволяет видеть в трехмерном изображении крошечные объекты, например, голову мухи.

**Четвёрка самых необычных транспортных инноваций России**

1.Велоходики

Разработка преподавателей и студентов кафедры теоретической и прикладной механики Рязанского филиала Московского государственного открытого университета им. В.С. Черномырдина отдаленно напоминает закрытый корпус для велорикши. Собственно, в движение это устройство тоже приводится исключительно мускулами ног «водителя».

Фишка: в механическом приводе используется сила тяжести человека. При этом дополнительно напрягаться не нужно: встаешь на две большие педали-площадки и начинаешь «шагать». «Ходики» при этом едут вперед, а ты… наслаждаешься обзором и удивленными взглядами окружающих.

2.Студенческий гоночный автомобиль «Игуана»

Вообще-то проекту «Формула Студент МАМИ», уже четыре года, но каждый сентябрь ребята из студенческого конструкторского бюро начинают «ваять» по сути новый болид, чтобы в июле и августе выйти на старт юношеских соревнований под эгидой Международного сообщества автомобильных инженеров.

Фишка: моношоковая подвеска с единым амортизатором на колесную пару.

3.Аэроджип

Почетный изобретатель Москвы Михаил Ягубов представляет под этим брендом трехместный катер на воздушной подушке – осовремененную и адапатированную под рыбалку и спасательные операции военную разработку еще советских времен.

Фишки: эксплуатация на трех поверхностях (земля, снег и вода), грузоподъемность 360 кг, двигатель от снегохода «Тайга» по австрийской лицензии. Михаил Ягубов (официально – генеральный конструктор фирмы-производителя): «За рубежом на аналогичных изделиях уже давно устраивают гонки, а у нас кроме нашей фирмы их никто не пытается делать. Сейчас собираем катера по индивидуальным заказам, цена в зависимости от комплектации – от 400 до 420 тыс. руб.»

4.Вездеход-амфибия «Зубренок»

Результат самодеятельного творчества учащихся 43-го Технологического колледжа из Западного административного округа. Двухместное транспортное средство с 14-сильным мотором для передвижения по пересеченной местности (в т.ч. в лесу), а также для преодоления водных преград.

Фишка: стеклопластиковый герметичный корпус.

Ситуация 1: «Реструктуризация корпорации General Electrics

Компания GE является крупнейшей корпорацией мира. На междуна­родном рынке она позиционирует себя как динамично развивающая­ся и «агрессивно инновативная» компания, а ее руководитель Джек Уэлч, по оценке журнала Fortune, стал лучшим менеджером XX в. Вся история этой американской корпорации представляет собой постоян­ную реструктуризацию бизнеса, основанную на инновациях во всех областях управления: стратегии, организационное построение, управ­ление персоналом, диверсификация, производство и ассортиментная политика нет ни единой сферы, которой не коснулись бы измене­ния. Но важна не только инновативность, но и высокая эффектив­ность нововведений, позволяющих компании чувствовать себя уве­ренно и в условиях нового экономического порядка XXI в.

Двадцать лет назад компания GE была крупной, крайне консерва­тивной компанией, которая исправно выплачивала дивиденды своим акционерам, но на фоне начинавшейся глобализации и развития но­вой экономики ее позиции были весьма уязвимыми.

В 1981 г. компанию возглавил Джек Уэлч, прошедший за два деся­тилетия путь от менеджера низшего звена управления до председате­ля совета директоров. В 1960 г. его зарплата составляла около 1 тыс. долл., а сегодня он зарабатывает 50 тыс. долл. в час.

В 1961 г. Уэлч занимал должность младшего инженера подразде­ления по производству пластмасс. Отработав в этом подразделении чуть больше года, Уэлч решил уйти из компании. Причиной было его недовольство обилием бюрократических барьеров внутри компании. Джек Уэлч считал, что для динамичного развития у подразделений должна быть свобода в принятии управленческих решений. В GE в то время любая инициатива подразделений сталкивалась с консерватиз­мом вышестоящего руководства, которое спускало централизованные решения даже в таких областях, как сбыт. Идеи Уэлча поддержал его начальник Рубен Гутофф, и в том же году «инженера-новатора» пе­реводят с повышением на работу в Чикаго на должность инженера- химика.

Два года спустя Уэлч уже возглавляет все производство химикатов, а в 1968 г. становится руководителем целого подразделения «Пластмассы». Уэлч стал самым молодым руководителем подобного уровня за всю историю GE ему было 33 года.

В 1972 г. за «высокую отдачу в работе» Уэлч был назначен вице- президентом GE, а годом позже под его руководством оказалось все производство материалов и компонентов, а также медицинского обо­рудования.

В 1981 г. собрание акционеров одобрило решение Совета директо­ров компании, и Уэлч попал в историю как самый молодой сорока­шестилетний глава старейшей корпорации Америки.

Четыре этапа реструктуризации

С первого дня работы новый руководитель объявил о необходимости перестройки всей компании. Ориентируясь на самые эффективные принципы управления мелких, динамично развивающихся компаний, Уэлч поэтапно реструктуризировал ключевые области управления.

На первом этапе была уволена треть рабочих и менеджеров GE, и численность персонала сократилась с 400 до 297 тыс. человек. До середины 1980-х гг. американец, приходя на работу в большую компа­нию, как правило, приходил туда навсегда, при этом мог не выклады­ваться на все сто, а просто дожидался своей пенсии. Зачем платить тем, кто ничего не привносит, их надо уволить, заявил новый пред­седатель Совета директоров.

Вторым этапом стало изменение организационной структуры компании. На тот период она состояла из 43 стратегических подраз­делений, в которые входило 350 предприятий и дочерних компаний. Каждое подразделение, предприятие и компания имели своего управ­ляющего, из-за чего управленческая вертикаль была чрезмерно гро­моздкой. Только на низовом уровне управления насчитывалось более 400 руководителей, вследствие чего принятие решений превращалось в медлительную и крайне неэффективную процедуру. Отсутствовало также и четкое разграничение полномочий, что приводило к наруше­нию принципа единоначалия.

Для достижения прозрачности организационной структуры Уэлч выделил три основных направления деятельности GE по продукту. Первая группа включала производство осветительных приборов, мо­торов, транспортных средств, турбин и строительного оборудования «ядро» компании. Вторая «технологический круг» промышлен­ная электроника, медицинские системы, материалы и вещества, аэро­космическое подразделение и производство авиационных двигателей. И третья группа «круг сервиса» состояла из кредитного подраз­деления GE Credit Corp., информационного, строительного и инжини­рингового подразделений, а также фирмы услуг в сфере ядерных тех­нологий.

Надо заметить, что Уэлч выбрал именно те направления, которые оказались в авангарде мировой экономики в 1990-х гг., а структура компании не претерпела каких-либо существенных изменений до на­стоящего времени. Исключение составили только вновь приобретен­ные виды бизнеса.

Третьим этапом была реализована стратегия сужения диверси­фикации. Уэлч начал продавать неперспективные подразделения, не соответствующие придуманной им схеме бизнеса. Обновленная GE больше не занималась производством систем кондиционирования, аудио- и видеотехники, кабелей, средств мобильной связи, электро­сетей, радиостанций, этилированного бензина и полупроводников. В 1985 г. была продана горнодобывающая компания Utah Interna­tional. Было продано производство микрочипов, фенов, часов и тос­теров. Всего компания отказалась от 117 подразделений на сумму в 9млрд долл., что составляло одну пятую компании. Через несколько лет некоторые компании, приобретшие части бизнеса GE,разорились.

Руководителям подразделений, чья судьба не была столь однознач­на, была предложена формула: исправляй, закрывай или продавай. Жесткая политика действовала безотказно, поскольку не оставляла особого выбора. Вырученные от продаж деньги и прибыль компании были использованы для финансирования развития новых перспек­тивных направлений финансовые услуги и медиа-бизнес.

Наконец пришло время для реализации самого емкого и сложного четвертого этапа — построение новой системы управления персона­лом и создание новой корпоративной культуры. «Бизнес это про­стая вещь» таким стал первый лозунг Уэлча. «Чтобы производить, вы должны производить быстрее, дешевле и лучше всех, а для этого надо повышать производительность и оперативность управления биз­несом, а также внедрять как можно больше инноваций». Уэлч считал, что проблема заключалась в отсутствии диалога между руководите­лями и рядовыми работниками. В результате руководители не хоте­ли, а работники не могли что-либо менять.

Первым шагом было внедрение программы Work-Out. Она была нацелена на ликвидацию барьеров между менеджерами и служащи­ми. Тот, кто остался после массовых увольнений, должен был проде­монстрировать свою «нужность» для компании. Систему отраслевых отчетов заменили прямыми докладами, когда высшее руководство получало важную информацию напрямую из производственного под­разделения, минуя всю иерархию власти. Новшество должно было способствовать повышению оперативности принятия решений. По­ощрялось и самостоятельное принятие решений линейными руково­дителями в рамках их компетенции.

Ставка на самостоятельность менеджеров оправдалась, например, в 1998 г., когда принадлежащая GE телекомпания NBC благодаря пол­ной свободе выбора и оперативности ее президента Роберта Райта за­ключила с Международным олимпийским комитетом контракт на по­каз всех Олимпиад 2000 2008 гг.

Кроме того, менеджеры должны были общаться со своими подчи­ненными. «Надо разрушить границу между начальником и подчи­ненным. Менеджеры обязаны быть лидерами, а не управленцами», заявлял Уэлч. Рабочие и сотрудники получили право собираться в рабочие группы и обсуждать недостатки производства, а также новые идеи. К примеру, оператор станка должен работать в резиновых пер­чатках, а когда они кончаются, он выключал станок, писал заявку, шел ее подписывать, обходил производственные цехи, оставлял за­явку и только тогда получал новую пачку перчаток. Когда рабочие поставили вопрос, почему система настолько сложна, оказалось, что много лет назад украли одну пачку перчаток, и кто-то принял реше­ние поставить заслон на пути нарушителей. По этой причине компа­ния многие годы несла убытки из-за простоев.

Для того чтобы менеджеры лучше понимали свои управленческие задачи, глава компании внедрил культуру постоянного обучения. Все менеджеры хотя бы раз проходили стажировку в Кротонвиле учеб­ном центре GE. Сам Уэлч приезжает туда на встречу с новыми менед­жерами и читает лекции. В начале каждого года, в январе, Уэлч встре­чается с 500 менеджерами высшего звена. Основная идея, которую он пытается до них донести, состоит в том, что не надо бояться невыпол­нимых целей «пытаясь достичь невозможного, вы добьетесь боль­шего, чем просто выполняя реалистичные и выполнимые планы».

В качестве иллюстрации верности этому принципу можно привес­ти обещание, данное Уэлчем акционерам в 1991 г. Он обещал увели­чить к 1995 г. среднюю доходность операций с 10 до 15%, а доход на инвестиции с 5 до 10%. В итоге через четыре года операционная при­быль выросла до 14,4%, а доходность инвестиций составила 7%. «Ес­ли бы мы были реалистами и ставили перед собой меньшие цели, мы бы их достигли, но не имели бы того результата, который получил­ся», сказал Уэлч.

Стратегия глобализации

Основной целью трансформации GE было повышение конкуренто­способности компании на внутреннем рынке по отношению к япон­ским фирмам, что было особенно актуально в первой половине 1980-х гг. Со временем японский фактор уступил место глобализа­ции. Европейские и азиатские компании пересмотрели свои приори­теты и вместо агрессивной политики завоевания рынка США стали активно осваивать третьи рынки. Уэлч одним из первых американ­ских руководителей заметил эту тенденцию и потенциал новых рын­ков сбьгта.

Начиная с 1980-х гг., GE вложила десятки миллиардов долларов в приобретение заграничных производственных мощностей. Например, в 1999 г. были приобретены 134 компании на общую сумму 17 млрд долл. А начиналось все в конце 80-х, когда GE купила во Франции медицинское подразделение Thomson S. А. и кредитную компанию Sovac, затем были созданы совместные предприятия с немецкими концернами Bosch и Borg-Warner’s, японскими компаниями Toshiba и Еапис. Уэлч приобрел также иностранные компании, занятые в об­служивании авиадвигателей, финансовые структуры, специализиру­ющиеся на кредитовании, информационные сети и системы спутни­кового вещания.

Наиболее показательным является пример подразделения «Сис­темы освещения». До 1990 г. его доля на европейском рынке не пре­вышала 2%. После создания ЕС она купила контрольный пакет акций венгерской компании Tungsram и британской Thom Light Source. Та­ким образом, всего за год доля данного подразделения увеличилась в 9 раз и составила 20%. На этом глобальная экспансия не закончи­лась, и концерн подписал соглашения о создании профильных СП с японской компанией Hitachi и индийской Араг. В 1994 г. корпора­ция учредила СП в Китае, а еще через год закрепилась в Мексике.

Глобализация компании стала возможной не только благодаря известности корпоративного бренда GE, но и за счет эффективного менеджмента компании. В «глобальной» команде менеджеров Уэлча были и японцы, и кубинцы, выходцы из Латинской Америки, пред­ставители Юго-Восточной Азии. Секрет слаженной работы его ко­манды строился на специфических требованиях к персоналу. Основа политики управления персоналом строится на принципе «даже са­мый выдающийся менеджер не должен быть "себе на уме”. Даже если один работник работает лучше всех, он никогда не сможет заменить команду единомышленников. Слаженная команда всегда будет рабо­тать лучше, чем талантливый одиночка». Этот принцип команды был сформулирован Уэлчем благодаря активному изучению опыта япон­ских корпораций и вопреки принятому в США принципу домини­рования индивидуализма. Гибкая политика управления персоналом позволила успешно сочетать корпоративную культуру GE с нацио­нальными особенностями работников разных стран.

Новый подход к проблеме диверсификации

Наряду с активно распространяющейся глобализацией в 1990-х гг. усиливается тенденция концентрации основных прибылей в сфере услуг. В этот период GE осваивает новый для нее рынок масс-медиа. Корпорация приобретает информационный холдинг Radio Corpora­tion of America, включая телеканал NBC.

Однако фокусирование на сфере услуг не только не ослабило вни­мания к производству, но и привело к выходу на еще один новый для компании сегмент сервисных услуг. На этом рынке была достаточно сильная конкуренция со стороны сервисных компаний, но Уэлч был уверен в эффективности выбранного курса и опять оказался прав. Про­изводство и глобальная система сервисного обслуживания в странах присутствия компании стали основным конкурентным преимущест­вом компании, которое превратило GE в недосягаемого лидера.

Управление качеством

К середине 1990-х гг., несмотря на значительные успехи как на внут­реннем, так и на внешнем рынках, компания GE столкнулась с новой проблемой потеря позиций по качеству продукции. Причину Уэлч видел в собственной ошибке, когда борьба с бюрократией разруши­ла старую эффективную систему контроля качества. Пришедшая ей на смену инновационная модель децентрализованного управления себя не оправдала. Готового решения у Уэлча не было, и он обратил­ся к опыту других компаний. Две американские компании Motorola и AlliedSignal впервые в США внедрили систему «Шесть Сигма».

Сигма это статистическая единица, определяющая нормы от­клонения от средневзвешенных значений. Осуществление програм­мы «Шесть Сигма» подразумевает снижение коэффици­ента ошибок до 3,4 погрешности на один миллион операций. То есть качество достигает 99,9997%. Программа подразумевала соответству­ющий тренинг всех работников GE. За пять лет ее осуществления ка­чество работы компании приближается к 5,6 сигма, то есть двадцать ошибок на миллион операций.

Британская газета Financial Times дважды в 1998 и 1999 г., а аме­риканский журнал Fortune трижды в 1998,1999 и 2000 гг. помеща­ли GE в своих рейтингах влиятельности на первые места как самую уважаемую компанию в мире. Уэлча назвали самым выдающимся управленцем-новагором XX в.

Многие компании избрали опыт корпорации Уэлча в качестве эта­лона для подражания. Нововведения Уэлча в форме выдачи опцио­нов на акции компании не только высшему, но и среднему и низовому звеньям управления теперь стали нормой для большинства компаний наряду с акционированием работников.

Сам Уэлч не считает себя гением. Он просто смог предвидеть бу­дущие тенденции и не побоялся реализовать комплексную инноваци­онную политику, затронувшую все ключевые аспекты функциониро­вания GE.

Вопросы и задания

1. Назовите основные области принятия инновационных управлен­ческих решений руководством компании GE. Какие из этих реше­ний можно охарактеризовать как стратегические, а какие адап­тационные (Адаптация (позднелат. adaptatio — прилаживание, приспособление, от лат. adapto — приспособляю),)?
2. Сформулируйте основные принципы функционирования совре­менной гибкой инновативной компании, внедренные Джеком Уэлчем.
3. Докажите, что Джек Уэлч является представителем нового типа «руководителей-новаторов».
4. Подумайте над тем, насколько реально адаптировать опыт GE к деятельности крупных российских компаний.

**Словарь терминов**

***Реструктуризация компании*** - это изменение структуры компании (иными словами порядка, расположения ее элементов), а также элементов, формирующих ее бизнес, под влиянием факторов либо внешней, либо внутренней среды. Реструктуризация включает: совершенствование системы управления, финансово-экономической политики компании, ее операционной деятельности, системы маркетинга и сбыта, управления персоналом.

***Диверсифика́ция (новолат. diversificatio — изменение, разнообразие; от лат. diversus — разный и facere — делать)*** — расширение ассортимента выпускаемой продукции и переориентация рынков сбыта, освоение новых видов производств с целью повышения эффективности производства, получения экономической выгоды, предотвращения банкротства. Такую диверсификацию называют диверсификацией производства.

***Инновативность=инновационность***

***Стратегические решения -*** это управленческие решения, которые:

1) ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных управленческих решений;

2) сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы, воздействующие на предприятие;

3) связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрез-вычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия.

***К числу стратегических решений можно отнести:***

- реконструкцию предприятия; - внедрение новшеств (новая продукция, новые технологии); - организационные изменения (изменения организационно-правовой формы предприятия, структуры производства и управления, новые формы организации и оплаты труда, взаимодействия с поставщиками и потребителями)

***Новатор– руководитель***.(Умеет вызывать уважение к себе прежде всего оригинальностью мышления, способностью видеть новое, браться за решение проблем, которые могут оказаться неразрешимыми или рискованными. Задачу ставит так, что она привлекает людей. Предпочитает руководить не волевым административным способом, а методами убеждения. Отношения с сотрудниками строит на основе добровольного подчинения с их стороны, но чаще всего пожелания такого руководителя воспринимаются как приказ.)

**Ситуация 2: «AIBO» — новый продукт компании** Sony**»[[1]](#footnote-2)**

В октябре 2000 г. компания Sony объявила о внедрении на рынок уникального робота результата многолетних исследований отдела НИОКР ведущей корпорации Японии. Представленная новинка от­носится ко второму поколению автономных роботов, основным кон­курентным преимуществом которых является способность эмоцио­нального общения с хозяином.

Робот представлен в виде собачки, его характеристики можно уви­деть в табл.

2.1.1.

Таблииа 2.1.1. Технические характеристики

робота : «А IB О»

|  |  |
| --- | --- |
| Вес | 1,5 кг |
| Размеры | 152 х 281 х 250 (ширина х высота х длина) |
| Цвет | Золотой/серебряный/черный |
| Встроенные сенсоры | Голова, спина |
| Время автономной работы | 1,5 ч |
| Температура окружаю шей среды | 5-35 °С |
| Внутренняя память | 32 Мб |
| Двигающиеся части | Голова: 3 положения Ноги: 3 положения Уши: 2 положения Хвост: 2 положения |

Благодаря новейшим технологиям данный робот способен выражать эмоции страха и радости, наделен способностью обучаться и набираться опыта, «понимать» и реагировать на 50 простых слов, запо­минать собственное имя, узнавать хозяина по голосу и отвечать ему на «собачьем» языке.

Робот оснащен специальной фотокамерой, включающейся авто­матически по команде «сделай фото». Блок с камерой подключается к обычному компьютеру, что дает возможность просматривать фото­графии в РС-альбоме.

Заказать робота можно в отделе продаж компании *Sony* или на сайте [www.AIBO.com](http://www.AIBO.com). Новинка будет также представлена в крупных торговых точках с целью ознакомления потенциальных потребителей с особенностями функционирования робота. Цена средней комплек­тации составляет 1500 долл. Первые экспортные поставки «А1ВО» осуществлялись в США, Австрию, Грецию, Германию, Финляндию, Францию, Данию, Ирландию, Италию, Люксембург, Португалию, Ис­панию, Швейцарию, Великобританию, Бельгию и Скандинавские страны.

История создания «А1ВО»

Год Событие

1 998 Запуск проекта по созданию автономного «домашнего» робота.

1 999 Пробные продажи «А1ВО» в Японии и США (5000 ед.).

2000 Начало массового производства усовершенствованной модели.

1 августа Научно-производственное отделение по разработке и производству 2000 «АШО» выделено в самостоятельную дочернюю компанию *Enter­tainment Robot Company.*

**Вопросы и задания**

1. Какие внешние факторы могли стать предпосылками для созда­ния и вывода на рынок данной продукции?
2. Смоделируйте схему основных этапов реализации инновационно­го проекта по разработке и созданию робота «А1ВО».
3. Используя три основных вида классификации инноваций, опреде­лите тип данной новации.
4. Определите возможные целевые рынки и разработайте маркетин­говые стратегии их охвата.
5. Выделите основные направления инновационной политики ком­пании *Sony* и проанализируйте доминирующие инновационные стратегии.

Секреты успеха корпорации SONY

***Дополнительная информация***

Система менеджмента — основа успеха

Ставшая к семидесятым годам крупнейшей мировой компанией по производству аудио- и видеотехники, SONY имела громадный штат сотрудников. Управление такой организацией — нелегкое дело. Чтобы обеспечить плодотворную работу многотысячного коллектива, необходима четкая, организованная система менеджмента, регулирующая взаимодействие между разными отделами.

Управляющие компанией разделили всю структуру на три условные группы — бизнес-группа, проектная группа и база научных знаний. Выполняя разные функции, эти группы поддерживают друг друга, добиваются нужного результата.

***Инновационная стратегия SONY***

Нынешние руководители корпорации во многом продолжили курс Акио Марита (*Японский предприниматель и гениальный новатор маркетинга. Создатель и президент корпорации «Сони» — одной из крупнейших в мире фирм по производству электронной и вычислительной техники. Автор идей ряда неизвестных до того товаров: портативных транзисторных радиоприемников, магнитофонов и телевизоров, бытовых видеомагнитофонов и компакт-дисков. Владелец обширной торговой сети, занимающейся реализацией продукции «Сони» в 160 странах мира. Обладатель крупного состояния и недвижимости в Японии и США.*). Финансируя масштабные научные исследования, руководители SONY создают фундамент для создания все новых и новых оригинальных товаров.

Компания поощряет изобретательскую деятельность своих инженеров, обращает внимание даже на не окупающиеся проекты. Такой подход позволяет не только использовать накопленный опыт, но и на несколько лет вперед обеспечивает компанию уникальными идеями, осуществление которых в данный момент невозможно.

Жесткая конкуренция на рынке бытовой техники и электронных развлекательных систем оправдывает инновационную стратегию SONY. Компания всегда находит, чем заинтересовать покупателей во всем мире. В конце XX столетия компания презентовала на рынке целый ряд инновационных разработок, ставшие мировой сенсацией — цифровую фотокамеру в 1997, телевизор с плоским экраном в 1998 году.

Уже несколько десятилетий SONY — самая известная японская корпорация. И на протяжении всего этого времени SONY остается мировым лидером по производству качественной, доступной, надежной аудио и видео техники. Like no other («Как никто другой») — девиз компании, и SONY еще не раз сможет удивить покупателей.

1. Ситуация подготовлена на основании следующих источников: официальный сайт компании [www.sony.com](http://www.sony.com); публикации в периодической печати. [↑](#footnote-ref-2)