

Методы, инструменты и средства управления инновационным портфелем региона (Ч.5)

Применительно к управлению инновациями матрица Кемпбелла-Гулда-Александера может быть представлена как пространство с двумя измерениями:

- Горизонтальное – соответствие способностей, условий и ресурсов инновационной системы (организации) развиваемой технологии, или иными словами насколько существующие ресурсы и способности могут быть использованы для достижения успехов в инновационных проектах, связанных с определенной технологией;
- Вертикальное – соответствия факторов успеха в развитии той или иной технологии и способностей организации.

Высокое соответствие способностей означает, что организация имеет все необходимое для того, чтобы самостоятельно освоить данную технологию. Но при этом соответствие способностей отражает только производственно-технические предпосылки для успешных инноваций. Если компания может освоить технологию, но при этом не понимает, как сделать из новой технологии коммерчески успешные проекты, то ее ждет неудача. Если соответствие факторов успеха высокое, то это означает, что организация понимает эти факторы успеха и знает, как их создавать и использовать.

В получившемся пространстве авторы модели выделяют несколько областей (см. рисунок 1.):

- Освоенная территория (heartland) (оба измерения соответствий имеют высокие значения) – набор технологий, которые соответствуют организационным способностям и ресурсам, как технического, так и коммерческого характера; в рамках этих технологических решений организация умеет создавать продукцию и умеет ее продвигать на рынок, рынок же позитивно принимает продукцию;
- «Чужая земля» (alien territory) (оба вида соответствий имеют низкие значения) – технологии и инновации, в которых организация вообще ничего не знает; успех в этих областях не соответствует ни технологическим способностям и ресурсам, ни существующим факторам успеха организации;
- Пограничная область (edge of heartland) (оба вида соответствий имеют средние значения) – технологии и инновации, которые отчасти соответствуют уже сложившимся способностям и факторам успеха организации;
- «Балласт» (ballast) (соответствие факторов успеха высокое, а соответствие способностей – низкое) – организация не имеет технических способностей создавать то, что требуется на рынке; организация пытается продвигать и продавать то, что делать особо не умеет;
- «Ловушка» (value trap) (соответствие факторов успеха низкое, а соответствие способностей – высокое) – организация обладает хорошими техническими способностями, но адаптировать эти способности к ключевым факторам успеха не имеет возможности.



Рисунок 1. Общий вид модели Кемпбелла-Гулда-Александера

В пространстве модели отображаются инновационные проекты и программы. Их расположение относительно друг друга и относительно выделенных областей позволяет определить важные характеристики проектов и портфеля в целом:

- Насколько существующие способности и компетенции и освоенные факторы успеха могут быть использованы для успешной реализации проектов;
- Насколько далеко от существующих способностей и факторов успеха располагаются инновационные проекты и программы;
- Если требуются существенно новые способности и компетенции, каким образом их можно приобретать или развивать;
- Насколько велики разрывы между различными проектами;
- Если успех проекта характеризуется факторами, неизвестными организации, каким образом она их может изучить и освоить;
- Насколько рискованным является проект для организации;
- Насколько велик коммерческий потенциал проекта с точки зрения возможностей использовать существующие факторы успеха, и т.п.