



ВИШЕТО РЪКОВОДСТВО НА ФИРМАТА – АКТЬОР ИЛИ РЕЖИСЬОР В ПРОДУКТОВИТЕ ИНОВАЦИИ?

доц. д-р Красимир Маринов

Университет за национално и световно стопанство

SENIOR MANAGEMENT OF THE COMPANY – AN ACTOR OR DIRECTOR IN PRODUCT INNOVATIONS?

Assoc. Prof. Krasimir Marinov, Ph.D.

University of National and World Economy

Abstract: *Research show that support from the senior management is linked to the market performance of new products and is therefore one of the factors for their success. The purpose of the report is to outline the main studies on the support of the senior management to the product innovations by proposing a typology of these studies on two criteria.*

Keywords: *product innovations, senior management role, new product performance*

Въведение

Високата вероятност за провал на новите продукти в съчетание с растящата необходимост от проекти за продуктови иновации правят актуално и значимо изследването на онези обстоятелства, които въздействат върху резултатите на новите продукти. Проучванията показват, че подкрепата от висшето ръководство на фирмата за проектите за нови продукти е свързана с пазарното представяне на новите продукти и поради това представлява един от факторите за техния успех.

Целта на настоящия доклад е да систематизира основните проучванията върху подкрепата от висшето ръководство на фирмата за проектите за нови продукти. Обект на изследване е процесът на разработване на нови продукти в българските фирми, а предмет на изследване е подкрепата от висшето ръководство на фирмата, която въздейства върху успеха на новия продукт.

Проучвания на подкрепата от ръководството на фирмата за новите продукти

Подкрепата от висшето ръководство на фирмата присъства сред факторите за успех в трите мащабни мета-аналитични проучвания, проведени до момента – тези на Монтоя-Вайс и Калантон, Хенард и Шимански, и Еваншицки и кол. [14; 11; 4]. В първото мета-аналитично проучване Монтоя-Вайс и Калантон наричат този фактор „подкрепа и умения на висшето ръководство“ и го разглеждат като един от факторите, относящи се до процеса на разработване на нов продукт.

В последващите мета-аналитични проучвания – тези на Хенард и Шимански, и Еваншицки и кол., подкрепата от висшето ръководство на фирмата отново присъства сред факторите за успех на новите продукти в групата на тези, свързани с процеса на продуктова иновация.

Подкрепата от висшето ръководство се разглежда неизменно като един от най-важните фактори за успех на новите продукти. Сред най-значимите изследвания в тази сфера са тези на Барчак и кол., Купър и Клайншмит, Кормикан и Осъливън, Циргер и Мейдик, и др. [1; 2; 3; 20]. Отделно от това, редица емпирични изследвания са посветени изключително на участието на висшето ръководство в разработването на нови продукти – сред тях са тези на Гомес и кол., Грийн, Хегарти и Хофман, Родригез и кол., Суинк [6; 7; 10; 17; 18].

В литературата по разработване на нови продукти понятията „подкрепа“ и „участие“ на висшето ръководство се използват като взаимозаменяеми. Като синоними се използват и категориите „висше/ висшестоящо ръководство“ и „старши мениджъри“. Въпреки че не всички изследвания уточняват какво разбират под „висше ръководство“, ние приемаме разбирането на Хамбрик, че това понятие се отнася до група мениджъри, които заемат определени позиции, даващи формална власт, и които имат отговорности по вземане на решение относно дейностите по разработване на нови продукти [8].

Публикации от последната декада – вж. например Фелекоглу и Мултри [5] – регистрират увеличаване на броя на изследванията относно участие на висши мениджъри в разработването на нови продукти. Това нарастване вероятно отразява засилващото се разбиране за важността на висшето ръководство за продуктите иновации. Висшите мениджъри могат да допринесат за растежа на фирмата чрез ценната си гледна точка относно оценката и разработването на способностите на фирмата. Те имат и важна роля в процеса на стратегическо планиране на фирмите си, определяйки новите продукти, които фирмите им ще въведат на пазара; видовете и равнищата на инвестициите; ценовата политика по отношение новите продукти [15], както и дневния ред на фирмата в сферата на изследването и развитието.

Първият критерий, по който могат да се групират проучванията върху подкрепата на висшето ръководство, е свързан с разграничаването им в три групи:

- проучвания на факторите за успех на новите продукти;
- проучвания на най-добрите практики в разработването на нови продукти;
- специфични проучвания.

Проучванията от първия тип са емпирични изследвания, които се занимават с въздействието на различни фактори върху резултатите от разработването на нови продукти, като подкрепата от висшето ръководство е един от тези фактори. Проучванията от втория тип разкриват стандартни практики при разработването на нови продукти, за които е доказано, че се успешни. Проучванията от третия тип са такива, при които участието на висшето ръководство е основният или един от централните изследвани въпроси.

Вторият критерий, по който могат да се групират проучванията върху подкрепата на висшето ръководство, позволява разграничаване на експлоративни и релационни проучвания. Експлоративните имат за цел да съберат предварителна информация за участието на висшето ръководство в продуктите иновации, за да могат по-добре да разберат и структурират този проблем. Релационните проучвания целят да проверят хипотези за отношенията между подкрепата от висшето ръководство и други променливи.



Основните *резултати на експлоративните проучвания* на подкрепата от висшето ръководство могат да се обобщят в няколко посоки.

Първо, по-старите проучвания изрично установяват, че равнището на подкрепа от висшето ръководство има положително въздействие върху икономическия успех на проекта – вж. например [2].

Второ, проучванията върху най-добрите практики са насочени към специфични дейности, осъществявани от висшите ръководители на най-добрите в продуктите иновации организации. Например Кормикан и Осъливан установяват положително въздействие когато висшето ръководство: е отговорно за резултатите на новите продукти; насърчава активно подаването на идеи за нови продукти; е склонно към поемане на риск в продуктите иновации [3]. До подобен резултат достигат и Никълъс и кол., установявайки, че както малките и средни компании, така и големите фирми, гледат на подкрепата от висшето ръководство като на най-добра практика [16].

Трето, изследователски проблем представляват и различните форми на подкрепа от висшето ръководство. Например Гомес и и кол. извличат възприятията на различни участници в проектите за нови продукти относно подкрепата от висши мениджъри за дейностите по разработване на нови продукти [6]. Тази подкрепа те обособяват в три категории:

- Първата категория включва директно въздействие от висшето ръководство върху проектите за нови продукти чрез създаване на многофункционални екипи от висши мениджъри, изграждане на ръководни комитети, съвместно ръководство, използване на директни комуникационни канали, въвеждане на позиции, отговарящи за гладкото протичане на определени процеси (т.нар. „process champions“).
- Втората категория обхваща индиректните въздействия на висшите ръководители върху проектите за нови продукти *на равнището на конкретни процеси* чрез осигуряване на ресурси, участие в брейнсторминг сесии, участие в съвместни посещения на клиенти, подкрепа във фирмата за иновации, проекти за учене, въвеждане на системи за управление на знания, и т.н.
- Третата категория е свързана с индиректни въздействия на висшите ръководители върху проектите за нови продукти *на равнището на цялата организация* чрез формулиране на мисия и цели, стратегия на фирмата, и структурни решения за фирмата.

Четвърто, редица изследвания са посветени на ролята на висшето ръководство в разработването на нови продукти. Работата на Макдоналд и Ийстлак е сред първите, които изследват ролята на висшите ръководители в организации, които са най-много и най-малко успешни в разработването на нови продукти [13]. Те установяват редица роли и отговорности на мениджмънта в рамките на разработването на нови продукти, като стратегическо планиране, насочване и осъществяване на дейностите по разработването, стимулиране на корпоративните усилия, подбора и развитието на персонала, ангажиран с новите продукти, организиране на дейностите, свързани с новите продукти, наблюдение и контролиране на тези дейности. Същите автори изследват и интензивността на подкрепата от висшето ръководство, отбелязвайки, че интензивността на подкрепата не обяснява характера или качеството на тази подкрепа. Макдоналд и Ийстлак стигат до заключението, че основните бариери пред успешните

продуктови иновации се коренят в мотивацията и организацията на работа: създаване на иновационен климат, насърчаване на поемането на риск, подобряване на вътрешната комуникация, премахване на организационните бариери пред иновациите.

Организационни фактори изследват и Харманчиоглу и кол., които наблюдават четири специфични роли на топ мениджърите: „генератор на идеи“, „планьор“, „оркестратор“ и „портиер“ [9]. Лейкмон и Бергрин [12] изследват дълбочинно един-единствен проект за нов продукт със силна подкрепа от висшето ръководство и установяват, че непостоянната подкрепа от висшето ръководство може да бъде много вредна за проекта.

Що се отнася до основните *резултати на релационните проучвания* на подкрепата от висшето ръководство, те също могат да се оформят в няколко групи.

Първо, в различни релационни изследвания подкрепата на висшето ръководство е разглеждана като независима, като зависима, като опосредстваща, и като въздействаща променлива. Суинк разглежда подкрепата на висшето ръководство като независима променлива и търси въздействието ѝ върху три различни измерения на резултатите от проекта за нов продукт, вземйки предвид въздействието на технологичната иновативност на новия продукт [18]. Той установява силна положителна връзка между подкрепата на висшето ръководство и времето за разработване на продукта, продуктовия дизайн, и финансовите резултати. При високотехнологичните проекти, обаче, описаната закономерност не се проявява. Причините за това могат да бъдат три: първо, неопитните висши ръководители могат да оценят ситуацията некоректно; второ, те могат да бъдат свръх оптимистични относно разработването на напълно нови продукти; и трето, други фактори могат да имат по-силен ефект върху резултатите на проекта от подкрепата на висшето ръководство.

Второ, малък брой изследвания са посветени на предпоставките на подкрепата на висшето ръководство. Например, в работата на Грийн са изследвани не само връзките между подкрепата на мениджмънта и резултатите на проекта, но също и отношението между характеристиките на проекта и подкрепата на висшето ръководство [7]. Грийн установява, че е вероятно мениджмънтът да подкрепя проектите за нови продукт избирателно, като подкрепата зависи от очаквания принос на проекта към благосъстоянието на фирмата, очакваният размер на инвестициите в проекта, иновативността на проекта, и първоначалния произход на проекта.

Трето, някои проучвания установяват, че подкрепата на висшето ръководство може да въздейства върху връзките между други променливи. Например, подкрепата на висшето ръководство въздейства положително върху връзката между натрупването на знания във фирмата и навременността на новия продукт [19].

Цитираните по-горе резултати относно подкрепата на висшето ръководство са основание за следните *изводи*:

Първо, подкрепата от страна на висшето ръководство на фирмата е необходим елемент на продуктовата иновация, като тя трябва да бъде предоставена по правилния начин. Подкрепата е особено важна когато става дума за въвеждането на продукта на пазара. Това обстоятелство се подкрепя от сравнението между проекти, които са прекратени, и такива, които са завършили с въвеждане на продукта на пазара. Важността на този фактор произтича от това, че висшето ръководство е в състояние да привлече необходимите ресурси и да натисне правилните бутони, така щото проектът да бъде реализиран.

Второ, основната роля на висшето ръководство в продуктовата иновация е да подготви сцената и средата за осъществяване на продуктовата иновация; да



съдейства зад сцената за протичането на процеса; и да не бъде главен актьор на тази сцена. Моделирането на средата във фирмата от страна на ръководството с цел успешно протичане на иновациите е най-важното. Ръководството трябва да се ангажира дългосрочно с разработването на продукти във фирмата като източник на растеж. То трябва да разработи визия и стратегия за продуктите иновации, които са в унисон с целите и стратегиите на фирмата. То трябва да осигури необходимите ресурси и да гарантира, че във времена на криза тези ресурси няма да бъдат пренасочени за удовлетворяване на по-непосредствени нужди на фирмата. То трябва да се ангажира и с придържане към структуриран процес на придвижване на продуктите към пазара.

Заклучение

В доклада са маркирани основните проучвания върху подкрепата на висшето ръководство на фирмата, като е предложена типологизация на тези проучвания по два критерия. Ролята на висшето ръководство не е да участва в ежедневната работа по проектите и постоянно да се меси в тях, т.е. да ги управлява до последния детайл. Постоянното намесване в проекта не е продуктивно както защото отслабва правомощията на групата и така компрометира концепцията по проекта да работи оправомощена група, така и защото висшето ръководство се отклонява и не може пълноценно да изпълнява останалите задължения, които има, в т.ч. да участва във вземането на основните решения по движението на проекта. Висшето ръководство трябва да предостави достатъчно правомощия на групите по проектите и да подкрепя лидерите на групите като поеме ролята на наставник, подпомагач и поръчител на тяхната работа.

Литература

- [1]. Barczak, Gloria, Abbie Griffin, and Kenneth B. Kahn. 2009. Perspective: trends and drivers of success in NPD practices: results of the 2003 PDMA best practices study. *Journal of Product Innovation Management* 26.1 (2009): 3-23.
- [2]. Cooper, Robert G., and Elko J. Kleinschmidt. 1996. Winning businesses in product development: The critical success factors. *Research-technology management* 39.4: 18-29.
- [3]. Cormican, Kathryn, and David O'Sullivan. 2004. Auditing best practice for effective product innovation management. *Technovation* 24.10: 819-829.
- [4]. Evanschitzky, H., Eisend, M., Calantone, R. J., & Jiang, Y. 2012. Success factors of product innovation: An updated meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 29(S1), 21-37.
- [5]. Felekoglu, Burcu, and James Moultrie. 2014. Top management involvement in new product development: A review and synthesis. *Journal of Product Innovation Management* 31.1 (2014): 159-175.
- [6]. Gomes, J., De Weerd-Nederhof, P. C., Pearson, A., & Fisscher, O. A. 2001. Senior management support in the new product development process. *Creativity and Innovation Management*, 10(4), 234-242.
- [7]. Green, S. G. 1995. Top management support of R&D projects: A strategic leadership perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management* 42 (3): 223-32.
- [8]. Hambrick, Donald C. 2007. Upper echelons theory: An update.

- [9]. Harmancioglu, Nukhet, et al. 2007. Your new product development (NPD) is only as good as your process: an exploratory analysis of new NPD process design and implementation. *R&D Management* 37.5 (2007): 399-424.
- [10]. Hegarty, W. Harvey, and Richard C. Hoffman. 1990. Product/market innovations: a study of top management involvement among four cultures. *Journal of Product Innovation Management*: 7.3: 186-199.
- [11]. Henard, D. H., & Szymanski, D. M. 2001. Why some new products are more successful than others? *Journal of Marketing Research*, 38(3), 362-375.
- [12]. Lakemond, Nicolette, and Christian Berggren. 2006. Co-locating NPD? The need for combining project focus and organizational integration. *Technovation* 26.7 (2006): 807-819.
- [13]. McDonald, Philip R., and Joseph O. Eastlack Jr. 1971. Top management involvement with new products: Majority of CEO's report participation. *Business Horizons* 14.6: 23-31.
- [14]. Montoya-Weiss, M. M., & Calantone, R. 1994. Determinants of new product performance: A review and meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 11(5), 397-417.
- [15]. Netseva-Porcheva, Tatyana. 2011. Value-based pricing - A success factor in the competitive struggle, *Marketing*, Jan 2011, pp.227-236.
- [16]. Nicholas, John, Ann Ledwith, and Helen Perks. 2011. New product development best practice in SME and large organisations: theory vs practice. *European Journal of Innovation Management* 14.2: 227-251.
- [17]. Rodríguez, Nuria García; Pérez, Ma José Sanzo; Gutiérrez, Juan A. Trespalacios. 2008. Can a good organizational climate compensate for a lack of top management commitment to new product development? *Journal of Business Research*, 61.2: 118-131.
- [18]. Swink, M. 2000. Technological innovativeness as a moderator of new product design integration and top management support. *Journal of Product Innovation Management* 17: 208–220.
- [19]. Yang, J. 2008. Unravelling the link between knowledge integration and new product timeliness. *Technology Analysis & Strategic Management* 20 (2): 231–43.
- [20]. Zirger, Billie Jo, and Modesto A. Maidique. 1990. A model of new product development: An empirical test. *Management Science* 36.7 (1990): 867-883.