

Деятельность компании 3M по активизации инновационной деятельности

Minnesota Mining and Manufacturing Inc. (3M), созданная в 1902г., является преуспевающей американской компанией с номенклатурой превышающей 60 тыс. продуктов (от скотча до иммуномодуляторов).

Основные показатели деятельности компании 3M в 1999г. выглядят следующим образом:

Объем продаж15659 Million USD
Чистая прибыль10.9 %
Число работающих ≈70000
Число дивизионов40 (60 в мире)
Число патентов (в США)600
Доход менеджера среднего звена≈ 200000 USD

Источник: 3M

Годы	Объем продаж, млрд. USD	Доля новых продуктов в общем объеме продаж, %	Вложения в НИОКР, млрд. USD
1994	≈ 12.2	≈ 26.5	≈ 825
1995	≈ 13.5	≈ 27.3	≈ 880
1996	≈ 14.25	≈ 29.0	≈ 950
1997	≈ 15.15	≈ 30.0	≈ 1010
1998	≈ 15.0	≈ 31.5	≈ 1025
1999	15.659	≈ 34.0	≈ 1145

Около трети продаваемых компанией 3M товаров изобретены в последние четыре года. Доля новых товаров растет. Большое значение 3M придает развитию технологических платформ, национальным особенностям рынков, на которые компания выводит новые продукты, а также решению вопросов интеллектуальной собственности, созданной в компании.

Инновации и предпринимательский дух являются ключевыми факторами развития для компании 3M. 3M известна в мире как компания-изобретатель. Компания нашла способ побудить изобретательскую активность своих сотрудников и в основе лежит ряд принципов, которые будут полезны и начинающим инновационным компаниям:

- по мере роста бизнеса важно делегировать полномочия и поощрять инициативу. Инициативные люди найдут способ, как сделать работу эффективно;
- ошибки, которые могут возникнуть, не столь значительны, как те, что могут быть при жестком централизованном руководстве;
- 15% рабочего времени сотрудники компании 3M могут тратить на исследования в любой области. Компания предоставляет грантовую поддержку изобретателям.

Схема работы с идеями, которая принята в компании 3M, может быть названа как «отсеивание по мере развития технологии». Вначале поддерживаются все идеи, но когда стоимость исследований начинает возрастать значительно, делается оценка (аудит). Причем оценку делают специалисты не связанные непосредственно с авторами

идей и тем самым воспринимают идею более объективно и лучше изобретателя видят ее недостатки и рыночные перспективы. Таким образом, отсеивают около 20%. Работа над остальными продолжаются, инвестиции растут и процесс повторяется.

В оценке перспективности идей возможны ошибки, но это неизбежность и не стоит искусственно утаивать такие факты.

Три года назад компания 3M реструктуризировалась. Структура компании существенно изменилась. В настоящее время выделено 7 направлений бизнеса, создана единая корпоративная база данных и исследовательская лаборатория, что позволяет избежать дублирования и повысить эффективность коммерциализации результатов исследований. Компания владеет технологиями и может эффективно использовать ее в разных направлениях бизнеса и разных продуктах.

Усовершенствована система управления компании. Например, право принятия решения, каким должен быть продукт, решается региональными структурами компании в той стране, для продаж в которой продукт разрабатывался.

Ускорение или правило 2х3х, связанное с выводом нового продукта на рынок, стало одним из основных принципов компании (всего их пять), согласно которому каждый год в компании должно возникать в 2 раза больше идей, чем в предыдущем, и выводить их на рынок в 3 раза быстрее, чем раньше.

Основные показатели деятельности компании 3M в 2003г. выглядят следующим образом:

Объем продаж	18232 Million USD
Чистая прибыль	13.2 %
Число работающих	67072
Расходы на R&D.....	1102 Million USD
Расходы на R&D за последние 5 лет.....	5413 Million USD
Число направлений бизнеса	7
Число патентов (в США)	574