

---

**MANAGING COMPANY INNOVATION IN THE CONTEXT OF GENERATING NEW IDEAS**

---

**Iva Bichurova**University of Food Technologies, Plovdiv, Bulgaria, [iva78plovdiv@yahoo.com](mailto:iva78plovdiv@yahoo.com)**Petia Yordanova-Dinova**University of Food Technologies, Plovdiv, Bulgaria, [petia1222@abv.bg](mailto:petia1222@abv.bg)

**Abstract:** The paper discusses the main sources of ideas in the company, as well as the process of generating new ideas. It is important to note that the units and departments related to the innovation activity of the company are to capture, create and offer a large number of acceptable new ideas that will later develop, implement and successfully become commercialized. The generation of ideas is a creative process for developing novelties and transforming researches into practical solutions. The aggregate qualities of innovation awaken the interest of both parties in market relations - entrepreneurs and consumers. For business, its economic potential, providing renewal, high-tech level, competitiveness, efficiency and profit, is important. Searching for an opportunity to satisfying existing needs in better ways to create new ones is an incentive for buyers.

From its external environment, the company receives information and signals of problems, possible ways to solve and ways to improve the technical and technological basis of production, assortment structure, organization and management, market niche, etc. As a result of these phenomena, the main sources of information can be divided into internal, external and mixed. The paper discusses in detail the efficiency of heuristic methods and their variation on the path of generating new ideas. In this respect, the individual methods represent a way to disclosure and use the intellectual potential of the cadres in finding new ways to reach the right solution for innovation.

**Keywords:** Innovation, Generating New Ideas, Idea Generation Process, Competitiveness, Heuristic Methods.

**УПРАВЛЕНИЕ НА ФИРМЕНИТЕ ИНОВАЦИИ В КОНТЕКСТА НА ГЕНЕРИРАНЕ НА НОВИ ИДЕИ****Ива Бичурова**Университет по хранителни технологии, гр. Пловдив, България, [iva78plovdiv@yahoo.com](mailto:iva78plovdiv@yahoo.com)**Петя Йорданова-Динова,**Университет по хранителни технологии, гр. Пловдив, България, [petia1222@abv.bg](mailto:petia1222@abv.bg)

**Резюме:** В доклада се разглеждат основните източници на генериране на идеи във фирмата, както и самият процес на генериране на нови идеи. Важно е да се отбележи, че звената и отделите, свързани с иновационната дейност на фирмата, е да уловят, създадат и предложат голям брой приемливи за нея нови идеи, които по-късно да се развият, внедрят и успешно да се комерсиализират. *Генерирането на идеи* е творчески процес за развитие на новости и трансформиране на научни изследвания към пригодни за практиката решения. Съвкупните качества на иновацията събуждат интереса на двете страни в пазарните отношения – предприемачи и потребители. За бизнеса е важен нейният икономически потенциал, осигуряващ обновяване, високо технологично ниво, конкурентоспособност, ефективност и печалба. Търсенето на възможност за задоволяване на съществуващи потребности по по-добър начин и възникването на нови такива е стимул за купувачите.

От външната си среда фирмата получава информация и сигнали за проблеми, възможни начини за решаване и пътища за подобряване на техническата и технологичната база на производството, асортиментната структура, организацията и управлението, пазарната ниша и др. В резултат на тези явления основните източници на информация могат да се разделят на вътрешни, външни и смесени. В доклада детайлно се разглежда ефективността на евристичните методи и тяхната разновидност по пътя на генериране на нови идеи. В тази връзка отделните методи представляват начин за разкриване и използване на интелектуалния потенциал на кадрите при откриването на нови пътища за достигане на правилното решение за иновации.

**Ключови думи:** Иновации, Генериране на нови идеи, Процес на генериране на идеи, Конкурентоспособност, Евристични методи.

## 1. УВОД

В структурирането<sup>103</sup> водещ е процесният аспект в мениджмънта на иновациите, който го разделя на следните основни фази: *генерирането на идеите за иновации; намиране на научно решение; внедряване на технологията или продукта; дифузията на новата технология или продукт*. Това структуриране позволява тестване на идеята, прототипа и продукта от гледна точка на изискванията на потребителите на всяка фаза и вземане на управленско решение за продължаване, преустановяване или връщане на процеса на предходна фаза.

*Генерирането на идеи*<sup>104</sup> е творчески процес за развитие на новости и трансформиране на научни изследвания към пригодни за практиката решения. Съвкупните качества на иновацията събуждат интереса на двете страни в пазарните отношения – предприемачи и потребители. За бизнеса е важен нейният икономически потенциал, осигуряващ обновяване, високо технологично ниво, конкурентоспособност, ефективност и печалба. Търсенето на възможност за задоволяване на съществуващи потребности по по-добър начин и възникването на нови такива е стимул за купувачите.

## 2. ПРОЦЕС НА РАЗРАБОТВАНЕ НА НОВИ ПРОДУКТИ

Процесът на разработване на нови продукти предшества въвеждащия етап от жизнения цикъл на продукта. Различните авторски позиции се обединяват в *осем последователни етапи* на този процес<sup>105</sup> – Генериране на идеи за нов продукт; Оценка и подбор на идеите; Разработване и тестване на концепциите; Разработване на маркетингова стратегия; Бизнес анализ; Разработване на продукта; Пазарно тестване; Комерсализация.

Основната цел на генерирането на идеи за иновации и осигуряване на постоянен поток от идеи за нови продукти. Изследванията показват, че на всеки седим идеи само една има пазарен успех. Следователно, количеството на генерирането на нови идеи е толкова важно, колкото и качеството. Фирма, която си поставя за цел непрекъснато и последователно да обновява своите продукти, се нуждае от добре обмислена система за генериране на нови идеи. Тази система трябва да включва начина на организация за събиране на тези идеи и изчерпателен списък на източниците на нови идеи<sup>106</sup>.

На основата на задълбочени проучвания върху научно-изследователската дейност в четири големи световноизвестни фирми по въпросите на иновацията, на мениджърите и служителите са задавани редица фундаментални въпроси, които звучат така: Откъде получавате най-добрите си бизнес идеи – от кое място, по кое време?; Какво „информира“ или влияе върху най-добрите Ви решения – в смисъл с кого говорите, какво четете или слушате, какви дейности извършвате на работата и извън нея?; Какво влияе върху възгледите ви за света и как интерпретирате предизвикателствата и проблемите на работното си място? Промените трябва да обхващат следното:<sup>107</sup>:

- Насърчаване на атмосферата в стил „всичко е възможно“, най-вече по време на творческите дискусии. Защото количеството на идеите, а не тяхното качество, води до революционните открития.
- Насърчаване на хората да черпят вдъхновение от своя собствен свят и от света извън бизнеса – защото именно способността да се прави връзка между привидно несвързани неща, или да се разглеждат проблемите в бизнеса от различна перспектива, водят до творчески решения.
- Отпускане на необходимото време, „правомощия“ и „пространство“ да се прави всичко това.
- Превръщане на акта по възприемане и поощряване на идеите на подчинени и колеги в основен мениджърски похват

<sup>103</sup> И. Георгиев и колектив, Мениджмънт на фирмените иновации и инвестиции на иновационния процес, Изд. комплекс УНСС, С., 2013, 978-954-644-440-0, с.32

<sup>104</sup> Кр. Керчев, Основи на иновационната политика, Унив.изд. „Стопанство“, С., 2011, ISBN 978-954-644-188-1, с.146

<sup>105</sup> И. Георгиев и колектив, Мениджмънт на фирмените иновации и инвестиции на иновационния процес, Изд. комплекс УНСС, С., 2013, 978-954-644-440-0, с.237

<sup>106</sup> М. Петров, М. Славова, Иновации: Как да превърнем идеята в продукт, PRINCEPS, Варна, 1996, с. 81

<sup>107</sup> М. Сире, Ж. Ламиман, Успешната иновация. Как да насърчим и развием добрите идеи, Изд. „Класика и стил“, С., 2013, ISBN: 954-9964-78-7, с.3-6

### 3. ИЗТОЧНИЦИ НА ГЕНЕРИРАНЕ НА НОВИ ИДЕИ

Събирането на идеи за нови продукти<sup>108</sup> е работа на всички и в същото време на никой конкретно. За да се избегне загубата на вече генерирани идеи, е целесъобразно събирането на идеи да се възложи поне на един служител. Той би могъл да работи в различни функционални отдели – научноизследователски, маркетинг, пласмент. Служителят, който ще се занимава с идеите за нови продукти, трябва да има конкретно поставена цел за броя, който трябва да събере през определен период (месец, тримесечие, година). Необходимо е да се посочат начините за връзка с него и да се състави подробен списък на потенциалните източници на идеи вътре и извън фирмата. Периодичността на представяне на идеите пред висшето ръководство или друго управленско равнище във фирмата трябва да бъдат ясно определени.

От външната си среда фирмата получава информация и сигнали за проблеми, възможни начини за решаване и пътища за подобряване на техническата и технологичната база на производството, асортиментната структура, организацията и управлението, пазарната ниша и др.<sup>109</sup>

Идеята се определя като полезност или изгода, за получаването, на която е намерена подходяща форма или технология. Новите продукти, технологиите и съчетаването им с различна съвкупност от желани полезни свойства могат да бъдат породени от различни източници. Те могат да бъдат вътрешни, външни и смесени източници за фирмите.

- *Вътрешни източници* – те са резултат от собствената иновационна дейност на кадровия потенциал или запознатите с проблемите на фирмата специалисти, които се занимават с: научноизследователска дейност във фирмата; маркетингови проучвания за потребителското поведение и възможните пазарни ниши; стратегическо планиране за развитие на фирмата; производство, неговите проблеми и условия за осъществяване на стопанската дейност; работа по ремонт и поддръжка на техниката, технологичното оборудване; извършване на изследователски и производствени дейности по иновационния проект. Участниците в тези дейности са с различно ниво на образование, мотивация и познания и затова са източник на идеи за новости в съответната им функционална област.
- *Външни източници* – определят се от сферата на дейност на фирмата, установените контакти и връзки, създадената правна и регулаторна среда за функциониране на бизнеса, пазарна структура, степен на свобода и др. Това са: настоящи и бъдещи потребители на фирмата; участници във веригата на стойността – доставчици, дистрибутори, търговци и др.; конкуренти (легални методи под формата на обмен на мостри, незадоволени потребности от конкурентите и нелегални методи под формата на промишлен шпионаж, използване на подставени клиенти и др.). Най-голям дял (почти 28%) от източниците на идеи са от потребителите, като идеите се получават чрез описване на проблемите на потребителите с досега използваните от тях продукти.
- *Смесени източници* – стават все по-разпространени, поради факта, че малките фирми нямат необходимите ресурси за разработване и внедряване на идеята си, а големите фирми разполагат с такива, но не разчитат на случайността от изследванията и насочват усилията си към идея със сигурен пазарен потенциал. Такива са: технологични паркове; инкубатори; клъстери; инженеринг; лизинг; използване на готов продукт или опит (франчайзинг), аутсорсинг и др.

### 4. МЕТОДИ ЗА ГЕНЕРИРАНЕ НА ИДЕИ

Както стана ясно, източник на нови идеи са работниците и служителите заети във фирмата. Предполага се, че по време на работата си много от тях са достигнали поне едно предложение за нейното усъвършенстване. Техните идеи могат да се събират по различни начини<sup>110</sup>:

- Официална бланка на фирмата за предложения за нови стоки;
- Състезание „идея на месеца или тримесечието” с награда за представяне на най-добрата идея;
- Писма до различни групи, заети във фирмата, или отдели с молба в определен срок да представят предложения за нови стоки.

При посочените три техники е необходимо да се спазват някои принципи:

<sup>108</sup> И. Георгиев и колектив, Мениджмънт на фирмените иновации и инвестиции на иновационния процес, Изд. комплекс УНСС, С., 2013, 978-954-644-440-0, с.241-242

<sup>109</sup> Кр. Керчев, Основи на иновационната политика, Унив.изд. „Стопанство”, С., 2011, ISBN 978-954-644-188-1, с.146

<sup>110</sup> И. Георгиев и колектив, Мениджмънт на фирмените иновации и инвестиции на иновационния процес, Изд. комплекс УНСС, С., 2013, 978-954-644-440-0, с.244

- Да се разгласява политиката на фирмата за набиране на идеи за нови продукти – чрез плакати, съобщения, вътрешнофирмени издания, различни инициативи за мотивиране на заетите във фирмата;
- Внимателно проучване на постъпилите идеи за нови продукти и осъществяване на обратна връзка с техния автор. Отхвърлянето на идеята трябва да е аргументирано, което поддържа доверието между заетите във фирмата;
- Да се предлагат поощрения – парични или материални награди за добрите идеи, като стимулът трябва непосредствено да следва идеята и генераторът ѝ да се поощри публично в подкрепа на асоциацията на нови участници в този процес.

Набирането на нови идеи зависи от създаването на благоприятна иновационна среда в компанията. Решаваща роля има висшето ръководство и осъзнаването на факто, че то не е единствен генератор на идеи.

#### 4.1. ЕВРИСТИЧНИ МЕТОДИ ЗА ГЕНЕРИРАНЕ НА ИДЕИ

По своята същност евристичните методи<sup>111</sup> са прийоми, методи и комплексни техники, които се използват за разкриване и прилагане на интелектуалния потенциал на човека при откриване на нови пътища за достигане на правилното решение. Многочислените начини за разрешаване на изобретателски и новаторски задачи е основание за тяхното обединяване в следните групи<sup>112</sup>: степен на формализация при обработка на информацията (на основа на подсъзнанието и интуицията и на основата на логичната обработка на информацията); предписаната технология за контрол и управление на творческия процес (интуитивни, морфологични, алгоритмични и интегрални методи); насоките на търсене (дивергентни, конвергентни методи и методи за преобразуване на проблема в друг); начина на приложение (индивидуално, колективно и смесено използване); посоката и хоризонтът (методи с „поглед назад” и с „поглед напред”); дълбочина и значимост на проблема, който се решава (базови и производни методи); степен на сложност (елементарни и сложни методи).

Целта на тази практика е да се създаде такава среда в творческата група, в която свободният обмен на идеи да не бъде прекъсван от цензуриращи или пристрастни коментари от страна на когото и да е било.

#### 4.2. КАТЕГОРИЗАЦИЯ НА ЕВРИСТИЧНИТЕ МЕТОДИ

Евристичните методи могат да се обединят в две основни категории<sup>113</sup>:

**4.2.1. Методи за трениране и формиране на навици, умения и нагласа за евристично мислене** – тази категория методи стимулира творческото начало при създаването на новости, подкрепят нестандартния подход и нетрадиционното мислене при решаване на определени проблеми.

- ✓ **Методът „Квота”** – насочен към търсене на нови подходи, изходни точки, аспекти или виждания, от които може да бъде разгледана една проблемна ситуация.
- ✓ **Многократното „Защо”** – метод, който разкрива критично-конструктивното отношение към постигнатото. Докато при стандартното мислене въпросът „защо” помага да се изясни нещо, което вече е познато и се повтаря, докато се получи необходимото обяснение, то при евристичното мислене цели достигане на нови, по-целесъобразни решения извън традиционните.
- ✓ **„Дизайнът”** – метод на традиционното логическо мислене чрез визуално описание на проблемните ситуации. При евристичното мислене се прилага, за да се покажат съществуващи противоречия и да се приложат новаторски решения за реструктуриране, конструиране или изграждане на нови елементи, разкриване на непознати съотношения и др.
- ✓ **Търсене и пренасяне на аналогии** – метод за раждане на нови идеи и полезни решения, съществуващи в природата или създадени от човека в други области.
- ✓ **„Обратен метод” или „търсене в обратна посока”** – метод за търсене на нови решения обратна на очакваната или традиционно възприетата насока, което помага за раждането на нови и необичайни особено ценни евристични идеи.
- ✓ **Метод на комбинирането** – в него е заложено разделянето и рекомбинацията на елементите на дадения обект чрез т.нар.дихотомно делене. При това стремежът е да се получат оригинални деления и същевременно нови, непознати и по-целесъобразни съчетания и комбинации.
- ✓ **Смяна на изходната гледна точка** – метод за създаване на навици и умения в търсене на нови полезни решения и решаване на конкретни новаторски задачи.

<sup>111</sup> В. Савов, Евристични методи, Изд. „Стопанство, С., 2007, с. 100

<sup>112</sup> Ив. Съйкова, Св. Съйкова, Технология на творческото мислене, С., 1999, с.166-290

<sup>113</sup> Пак там

#### 4.2.2. Методи за стимулиране на творческото мислене в процеса на изследване, обсъждане и вземане на решения за изпълнение на конкретни изследователски и други задачи, изискващи нови подходи.

- ✓ **Методът на пробата и грешката** – чрез различни опити, разработки, варианти, проби се търси вярното решение, а при неуспех се прави извод, че няма или все още не може да се намери такава.
- ✓ **„Мозъчна атака” или брейнсторминг** - известен още като метод „6-3-5”, при който шест души изказват по три решения за пет минути. Всеки участник дава предложенията си на следващия, който на тяхна база за пет минути формулира три нови. Различните идеи се разглеждат и оценяват, като може да се избере повече от един вариант за търсене на ново решение. Всяка брейнсторминг дискуссия следва да се ръководи от следните принципи<sup>114</sup>:
  - Всички трябва да се въздържат от оценки. Приемат се абсолютно всякакви идеи, включително и най-абсурдните.
  - Участниците трябва да се „носят и витаят” около проблема, а не да анализират всяка своя мисъл.
  - Важно е единствено обемът на идеите. Една мисъл действа като стимулатор на друга, всеки опит да се подредят или рационализират тези мисли на базата на тяхното сходство или практичност ще прекъсне творческия подход.
  - Заимстването трябва да се насърчава. Участниците трябва да развиват и допълват идеите на колегите си, без да проявяват интерес към авторство или протекции към нито една от тях – своя или чужда.
  - Добре дошли са и най-безумните идеи. Именно те имат най-големи шансове да разчупят стереотипите, независимо колко неосъществими или абсурдни изглеждат.
- ✓ **„Асоциативният кръг на Леверти”** – технически модел, в чиято основа лежи идеята за търсене на различни комбинации между елементите на изследвания проблем чрез т.нар. „Кръг на Леверти” – три диска („асоциативни кръгове”), свободно въртящи се около обща ос. В резултат на въртенето се получават множество съчетания между елементите и факторите, измежду които се избират най-перспективните.
- ✓ **Синектиката** – метод за колективно генериране на идеи, който използва аналогии (абстрактна, субективна и фантастична), при което например един технически проблем може да реши по подобие на съществуващите в природата.
- ✓ **Ликвидиране на „безизходни” ситуации** – метод, който се използва, когато познатите до момента не дават резултат и се прилага в три направления: „списък на контролните въпроси”; речник от думи „тезаурус” – подсказва аналогични правила за преобразуване на задачата; разкриване или създаване на нови взаимовръзки и отношения в изследвания обект.
- ✓ **Методът на фокусираните обекти** – метод за търсене на импулс за нова идея от външен за организацията източник.
- ✓ **Морфологичен анализ (метод на „Цвики”)** – осигурява конкретна насоченост, системност, подреденост и по-организиран поглед върху изследваните обекти, при което изследваният сложен обект се разделя на основни елементи.
- ✓ **Провокиращата операция** – по-общ подход, който търси решение извън логичното обяснение.

Селектирането на идеите за нови продукти се изразява в избор на най-привлекателните от множеството генерирани идеи и отстраняване на непривлекателните. Това са идеите, при които вероятността за осигуряване на печалба и дългосрочен растеж на компанията е най-голяма. На този етап на разработването на новия продукт се установява съответствието на идеите с целите на фирмата и възможността за тяхната реализация според разполагаемите ресурси.

### 5. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Генерирането на идеите за иновации е първата фаза на иновационният процес. Събирането на идеи за нови продукти е добре организиран процес, който следва да се възложи на конкретен служител във фирмата. Важно е не толкова къде работи, а да се избере подходящия човек. Периодичността и начинът на представяне на идеите пред ръководството е необходимо условие за лесното и точното им оценяване и предвиждане през следващите етапи на иновационния процес. Източниците на генериране на идеи във фирмата произтичат от отделните и отдели и звена, но комбинираните усилия на служителите от тези звена

<sup>114</sup> М. Сире, Ж. Ламиман, Успешната иновация. Как да насърчим и развием добрите идеи, Изд. „Класика и стил”, С., 2013, ISBN: 954-9964-78-7, с. 215

са най-резултатни. Евристичните методи включват разнообразие от техники, приложими за разкриване и използване на интелектуалния потенциал на кадрите по пътя на търсене на нови идеи за иновации.

Процесът на генериране на нови идеи във фирмата трябва да се управлява. Следователно е необходимо да се поставят цели за набиране на определен брой предложения за нови стоки през даден период, да се обявяват резултатите от неговото функциониране, за да се задържи интереса на фирмените служители. Схемата трябва да се оценява ежегодно и при нужда да се променя.

#### **ЛИТЕРАТУРА**

[1,3,6,8] - И. Георгиев и колектив, Мениджмънт на фирмените иновации и инвестиции на иновационния процес, Изд. комплекс УНСС, С., 2013, 978-954-644-440-0, с.32; с. 237; 241-242; 244

[2,7] - Кр. Керчев, Основи на иновационната политика, Унив.изд. „Стопанство”, С., 2011, ISBN 978-954-644-188-1, с.146

[4] - М. Петров, М. Славова, Иновации: Как да превърнем идеята в продукт, PRINCEPS, Варна, 1996, с.81

[5,12] – М. Сире, Ж. Ламиман, Успешната иновация. Как да насърчим и развием добрите идеи, Изд. „Класика и стил”, С., 2013, ISBN: 954-9964-78-7, с.3-6; 215

[9] - В. Савов, Евристични методи, Изд. „Стопанство, С., 2007, с. 100

[10,11] - Ив. Съткова, Св. Съткова, Технология на творческото мислене, С., 1999, с.166-290