

1. Иновация

Иновацията е въвеждане в употреба на някакъв нов или значително подобрен продукт (стока или услуга) или производствен процес, на нов метод за маркетинг или на нов организационен метод в търговската практика, организацията на работните места или външните връзки.

Минимален признак за една иновация е изискването продуктът, производственият процес, методът за маркетинг или организация да е *нов* (или *значително подобрен*) за практиката на дадена фирма. Това включва в категорията на иновациите продукти, производствени процеси и методи, които фирмите са създали първи и/или продукти, производствени процеси и методи, заимствани от други фирми или организации.

Иновационната дейност представлява всички научни, технологични, организационни, финансови и търговски действия, от които реално произтича реализацията на иновациите, или които са замислени с тази цел. Някои видове иновационни дейности са иновационни сами по себе си, други не притежават това свойство, но също са необходими за осъществяването на иновацията. Иновационната дейност включва също и изследвания и експериментални разработки, несвързани пряко с разработването на конкретна иновация.

Общ признак на иновацията е обстоятелството, че тя следва задължително да се *внедри*. Нов или усъвършенстван продукт се счита за внедрен, когато е излязъл на пазара. Новите производствени процеси, маркетингови методи или организационни методи се считат за внедрени, когато те реално се използват в дейността на фирмата.

Характерът на иновационните дейности в различните фирми е различен. Някои фирми се занимават със съвсем ясно изразени иновационни проекти – в това число разработка и внедряване на определен нов продукт, докато други се занимават предимно с това да внасят нови и нови подобрения в своята продукция, производствени процеси и операции. И двата вида фирми могат да се считат за иновационни, тъй като иновацията може да се състои от реализацията на единично съществено изменение или от цяла редица по-малко значителни подобряващи изменения, които в своята съвкупност образуват значително изменение.

Иновационната фирма е фирма, която е внедрила някаква иновация за определен по време на проучването период от време.

Продуктово/производствена иновационна фирма е фирма, която е внедрила някакъв нов или значително подобрен продукт или производствен процес за определен по време на проучването период.

2. Видове иновации

Иновациите биват четири типа: *продуктови, производствени, маркетингови и организационни*

- **Продуктовата иновация** е внедряване на стока или услуга, която е нова или значително подобрена по отношение на нейните свойства или начини на използване. Тук се включват и значителните усъвършенствания в техническите характеристики, компонентите и материалите, във вграден софтуер, в степента на удобството при ползване или в някакви други функционални характеристики.

В продуктовете иновации могат да се използват нови знания или технологии или пък те могат да се основават на нови похвати при употреба или на нови комбинации от вече съществуващи знания или технологии. Терминът "продукт" се използва за означаване както на стоки, така и на услуги. Понятието „продуктови иновации“ включва въвеждането в употреба както на нови стоки и услуги, така и реализирането на значителни усъвършенствания в функционалните или потребителските характеристики на вече съществуващи стоки и услуги.

За *нови* продукти се считат стоките и услугите, които значително се отличават по своите характеристики или предназначение от продуктите, които фирмата е произвеждала по-рано. За примери на нови продукти, където са използвани нови технологии, могат да се считат първите микропроцесори или цифровите фотоапарати. Първият портативен MP3-

плеър, в който е използвано съчетание на вече съществуващия софтуер и технологията, при която се използва миниатюризиран твърд диск, е бил нов продукт, в който са комбинирани вече съществуващи технологии.

Разработката на нов начин за използване на даден продукт, преминал само през незначителни изменения в техническите характеристики, представлява продуктова иновация. Като пример в това отношение може да се посочи въвеждането в употреба на ново миешо средство с използване на вече съществуващо химично съединение, което преди това се е прилагало само като спомагателно средство при нанасяне на покритието.

Значително подобрение на вече съществуващ продукт може да се реализира за сметка на изменения в материалите, съставките и други характеристики на изделията, подобряващи качествата на този продукт. Внедряването на спирачната система ABS, навигационната система за глобално позициониране GPS или подобряването на други подсистеми в автомобилите могат да се посочат като примери за продуктова иновация, състояща се в частични изменения или допълнения на една от многото технически подсистеми, обединени в това изделие. Използването в производството на облекло на въздухопроницаеми тъкани е пример за продуктова иновация, представляваща използване на нови материали за подобряване свойствата на продукта.

Продуктовите иновации в сферата на услугите могат да включват значителни усъвършенствания в начините на предоставяне на същите (например, ефективност и бързина), допълване на вече съществуващи услуги с нови функции или характеристики или внедряване на съвсем нови услуги. Примери в това отношение могат да се посочат сред значителните усъвършенствания в предоставянето на банкови услуги по Интернет – например, огромното увеличаване на скоростта и достъпността, или превоза на клиента в определеното място и време в допълнение към услугата отдаване на автомобили под наем. Организацията за доближаване до потребителя на точките, където клиентите могат да направят поръчка на услуга вместо малкото на брой отдалечени от него диспечерски центрове е пример за подобряване качеството на услугата.

Дизайнът представлява неразделна част от разработването и реализацията на продуктовите иновации. Въпреки това измененията в дизайна, които не водят до значително изменение във функционалните характеристики на продукта или начините на предполагаемото използване на този продукт, *не се считат* за продуктови иновации. Те могат, обаче, да бъдат признати за маркетингови иновации, което е тема на обсъждане по-нататък в текста. Поредните, рутинни модернизации или редовни сезонни изменения също не представляват продуктови иновации.

- **Производствената иновация** е внедряване на нов или значително подобрен начин на производство или доставка на продукта. Тук влизат значителни изменения в технологиите, производственото оборудване и/или софтуера.

Производствените иновации могат да имат за цел намаляване на себестойността или разходите за доставка на продукцията, повишаване качеството на продукцията или производството или доставката на нови или значително подобрени продукти.

Методите за производство включват технологичните процедури, оборудването и софтуера, прилагани в производството на стоки или услуги. Като примери за новите методи на производство могат да се посочат инсталирането на ново автоматизирано оборудване на производствена линия или компютризацията на проектно-конструкторските работи.

Методите за доставка са свързани с логистиката на фирмата и обединяват оборудването, софтуера и технологиите, които се използват в снабдяването с изходни материали, вътрешнофирменото снабдяване и доставката на крайната продукция. Като примери за новите методи за доставка могат да се посочат внедряването на отчетност при манипулациите със стоки с помощта на баркод или активна радиочестотна система за проследяване на транспортните средства (RFID).

Производствените иновации включват нови или значително подобрени методи за създаване и предоставяне на услуги. Тук могат да се изброят значителните изменения в оборудването и софтуера, използвани от фирмите, ориентирани към предоставяне на услуги, или в процедурите и технологиите за предоставяне на услуги на потребителя. Като примери в това отношение могат да се посочат внедряването на апаратура за

следене с използване на навигационната система GPS в транспортното обслужване, усвояването на нова система за резервации в туристическа агенция или разработката на нови технологии за управление на проекти в консултантска фирма.

Производствените иновации обхващат също нови или значително подобрени технически похвати, оборудване и софтуер, които се използват в спомагателни видове дейности, като например снабдяването, счетоводната отчетност, изчисленията, текущите ремонти и профилактиката. Внедряването на нова или значително усъвършенствана информационно-комуникационна технология (ИКТ) е производствена иновация, ако с него се цели повишаване ефективността и/или качеството на спомагателната дейност на фирмата.

- **Маркетинговата иновацията** е внедряване на нов метод за маркетинг, включително на значителни изменения в дизайна или опаковката на продукта, неговото складиране, реклама на пазара или в определянето на неговата продажна цена.

Маркетинговите иновации са насочени към **по-добро задоволяване нуждите на потребителя**, отваряне на нови пазари или завоюване на нови позиции за продукцията на фирмата на нейния пазар с цел увеличаване обема на продажбите.

Отличителна черта на маркетинговата иновации в сравнение с останалите изменения в маркетинговия инструментариум е **внедряването на такъв метод за маркетинг, който никога по-рано не е бил използван от съответната фирма**. Това изменение трябва да бъде част от нова концепция или стратегия за маркетинг, представляваща значителен напредък в сравнение с предишните маркетингови методи на фирмата. Новият метод може да бъде или самостоятелно разработен от фирмата, реализираща иновацията, или да е заимстван от други фирми или организации. Новите маркетингови методи могат да се внедряват както по отношение на нова, така и по отношение на вече съществуваща продукция.

Понятието „маркетингови иновации“ включва значителни изменения в **дизайна на продукта**, представляващ част от нова концепция за маркетинга на този продукт. Измененията в дизайна на продукта в този случай са свързани с измененията във формата и външния вид, които не променят функционалните или потребителските характеристики на този продукт. Те включват също и изменения в опаковката на продукцията, в това число хранителни продукти, напитки и миещи средства, за които опаковката представлява една от най-важните съставки на външния вид. Като пример по отношение на маркетингова иновация в дизайна може да се посочи някое значително изменение в дизайна на комплект мебели за обновяване външния вид на тези мебели и повишаване на тяхната привлекателност. Иновациите в дизайна могат да се състоят и в значителни изменения във формата, външния вида или вкуса на хранителните продукти или напитки – такива като въвеждане на нов аромат или привкус – с цел завоюване на нов потребителски сегмент. Като пример по отношение на маркетингова иновация в опаковката може да се посочи използването на радикално нов дизайн на флаконите за някакъв лосион, който по замисъл би следвало да придаде на продукта оригинален облик и да привлече нова група купувачи.

Новите маркетингови методи за **пласмента на продуктите** са преди всичко свързани с усвояването на нови канали за пласмент. В този случай канали за пласмент означават методи, които се използват за продажба на стоки и услуги на потребителите, а не методи на логистиката (превоз, съхраняване и товарно-разтоварителни работи), засягащи предимно сферата на ефективността. Като примери за маркетингови иновации в пласмента на продуктите могат да се посочат първото внедряване на франчайзингови системи, системите за директна продажба или на ексклузивна търговия на дребно, или лицензиране на продукцията. Иновациите в пласмента на продуктите могат да включват също и прилагане на нови концепции за представяне на продуктите на купувачите. Пример в това отношение е организацията на помещенията за продажба на мебели, преустроени по съответния начин и позволяващи купувачите да виждат стоката в напълно декориран интериор.

Новите маркетингови методи за **реклама на продуктите** включват прилагане на нови концепции за реклама на стоки и услуги от дадена фирма. Първото използване на

съществено по-голямо разнообразие от средства или техники за масово осведомяване; показването на продукта в анимационен клип или телевизионни програми или представянето на продукта от някаква знаменитост са все примери за маркетингова иновация. Друг пример в това отношение може да бъде промяната на марката чрез, например, създаването и внедряването на напълно нов символ (за разлика от редовното обновяване вида на добре позната марка) за целите на позиционирането на продукта на нов пазар или за да му се придаде нов облик. Внедряването на персонализирана информационна система, изградена, да речем, на основата на картите на постоянните клиенти (loyalty cards), за подбор на продукти в съответствие със специфичните нужди на индивидуалните клиенти, също може да се счита за маркетингова иновация.

Иновациите в **ценообразуването** включват използване на нови стратегии в ценообразуването за пазарната реклама на стоки или услуги на дадена фирма. Като примери в това отношение могат да се посочат първото използване на нов метод за изменение на цената на стока или услуга в съответствие с текущото търсене (например, намаляване на цената при ниско търсене) или внедряване на нов метод, позволяващ на клиентите да си избират желаните от тях характеристики на продукта на Интернет-страницата на фирмата, след което клиентите да научават цената на конкретното изделие. Нови методи за определяне на цените, единствената цел на които е диференцирането цените по потребителски сегменти, не се признават за иновации.

Сезонните, редовните и останалите рутинни изменения на маркетинговите техники като цяло не представляват маркетингови иновации. За да станат такива, подобни изменения следва задължително да включват маркетингови методи, които фирмата не е използвала по-рано. Например, значителното изменение в дизайна или опаковката на продукта, основаващо се на концепцията за маркетинга, което вече е било използвано от фирмата за други продукти, не представлява маркетингова иновация, като по аналогичен начин не представлява маркетингова иновация и използването на вече съществуващи методи в маркетинга за усвояването на географски нов пазар или нов сегмент на пазара (например, нова социално-демографска група клиенти).

- **Организационната иновацията** е внедряване на нов организационен метод в търговската практика на фирмата, в организацията на работните места или външните връзки.

Организационните иновации могат да бъдат насочени към **повишаване ефективността на фирмата** – чрез съкращаване на административните или оперативните разходи, повишаване удовлетвореността на служителите от състоянието на техните работни места (откъдето идва и подобряване производителността на труда), разширяване на достъпа до нестокови активи (например до некодифицирани знания от външни източници) или намаляване на разходите за снабдяване.

Отличителна особеност на организационната иновация, която ги разграничава от останалите организационни промени в една фирма, представлява внедряването на някакъв организационен метод (в търговската практика, в организацията на работните места или във външните връзки), който не е използван от фирмата по-рано и който е резултат от реализацията на стратегическите решения на ръководството.

Организационните иновации в **търговската практика** включват внедряване на нови методи в организацията на всекидневната дейност и реда за изпълнение на различните работи. Тук влиза, например, внедряването на нови практически методи за подобряване обучението на персонала и облекчаване циркулацията на знания вътре във фирмата. Като пример в това отношение може да се посочи внедряването на кодификация на знанията, т.е. организацията на базите данни за авангардните методи в дейността, подбор на учебния материал и друга информация по такъв начин, че всичко това да стане по-достъпно за персонала. Друг пример в това отношение би било първото в практиката на дадена фирма прилагане методите за повишаване на квалификацията на работниците и намаляване текущото ниво на персонала – такива като системи за обучение и повишаване на квалификацията. Други примери: първите опити за внедряване на нови системи за управление на основните производствени процеси или операциите, свързани със снабдяването, като например организацията на веригите доставки, оперативното

преустройство на търговската дейност, маневрирането с обема на производство и управлението на качеството.

Иновациите в **организацията на работните места** включват внедряването на нови методи за разпределение на отговорностите и правото на вземане на решения между служителите/работниците при организацията и съгласуването на различни работни процеси вътре в поделенията на фирмата и във взаимодействието с тези поделения, а също и внедряването на нови принципи за структуриране на дейността от рода на обединяване на различни видове работи. Като пример за иновация в организацията на работните места може да се посочи първото прилагане на организационен модел, който предоставя на персонала на фирмата по-голяма самостоятелност при вземане на решения и който го поощрява да участва в предлагането на нови идеи. Това може да се постигне чрез децентрализация на дейността на групи служители и административен контрол или чрез създаване на формални и неформални работни екипи, членовете на които са свързани с относително по-гъвкави задължения и отговорности. Организационните иновации, обаче, могат да се състоят и в централизирането, и в укрепването на отчетността при вземане на решения. Като пример за организационна иновация в структурирането на търговската дейност може да се посочи първото внедряване на системата "производство по поръчка" (обединяваща пласмент и производство) или съчетаването на инженеринговата и научно-развойната дейност с производството.

Новите организационни методи във **външните връзки на фирмата** включват внедряване на нови методи на организация на взаимоотношенията с други фирми или държавни организации, като например реализиране на нови форми на сътрудничество с научноизследователски организации или клиенти, нови методи за интеграция с доставчиците, използване на резултати от външни изследвания и експериментални разработки (outsourcing), първото в практиката на фирмата привличане на търговски подизпълнители в производството, възлагането, разпределението, подбора на персонал и спомагателните служби.

Измененията в търговската практика, организацията на работните места или външните връзки, основани на организационните методи, които вече се използват от фирмата, не представляват организационни иновации. Аналогично на това, формулирането на управленски стратегии само по себе не представлява иновация. При това, обаче, организационните изменения, приложили новата управленска стратегия, представляват иновация, ако те са първото за дадена фирма използване на нов организационен метод в търговската практика, организацията на работните места или външните връзки. Например, обнародването на писмен стратегически документ, насочен към повишаване ефективността при използването на запаса от знанията, натрупани във фирмата, само по себе не представлява иновация. Иновацията възниква, ако тази стратегия се реализира като използване на нов софтуер и нови начини за документиране на информация за облекчаване и насърчаване обмена на знания между различните поделения на фирмата.

Сливанията с други фирми или придобиването на други фирми не се считат за организационни иновации, дори ако това става за първи път. Сливанията и придобиванията могат въпреки това да включват организационни иновации, ако през това време фирмата е създала или усвоила нови методи на организация.

3. . Примери за иновации

- **Продуктовата иновация** представлява внедряване на стоки или услуги, които са нови или значително подобрени що се отнася до техните качества или начините за използване. Тук се включват значителни подобрения в техническите характеристики, компонентите и материалите, вградения софтуер, в степента на удобството за ползвателя или в останалите функционални характеристики.

От продуктите иновации се изключват:

- незначителни изменения или подобрения;
- рутинни модернизации;
- редовни сезонни изменения (такива като в асортимента на облеклото);

- следствия от приспособяване към изискванията на отделния клиент, които не водят до съществени отлики от продукцията, произведена за останалите клиенти;
- изменения в дизайна, които не променят функционирането, предназначението или техническите характеристики на стоката или услугата;
- проста препродажба на нови стоки или услуги, придобити от други предприятия.

Примери за продуктови иновации

Стоки:

- Смяна на изходните материали с материали с подобрени характеристики (въздухопроницаеми тъкани, леки, но здрави композити, екологично безопасни пластмаси и т. н.).
- Приемници, използващи глобалната система за позициониране (GPS) на транспортни средства.
- Фотокамери в мобилни телефони.
- Система на закопчаване в облекла.
- Битови уреди с вграден софтуер, подобряващ удобството в използването им, такива като тостери, които се изключват автоматично, когато филийките са готови.
- Софтуер за защита срещу измами, който профилира и проследява индивидуални финансови операции.
- Вградени безжични устройства за включване в мрежата на преносими компютри.
- Хранителни продукти с нови функционални характеристики (маргарин, понижаващ равнището на холестерола в кръвта, кисели млека, които се произвеждат с използване на нови видове бактериални култури, и т.н.).
- Изделия със значително намалена консумация на електроенергия (енергоспестителни хладилници и т.н.).
- Съществени изменения в продукцията за постигане съответствие с нормите за защита на околната среда.
- Програмируеми нагреватели или термостати.
- Интернет-телефони.
- Ново лекарствено средство със съществено подобро действие.

Услуги:

- Нови видове услуги, съществено подобряващи достъпа на потребителите до стоки или услуги от рода на доставка на клиента от дома до определено място в допълнение към услугата автомобил под наем.
- Служба за абонамент за DVD-дискове, с помощта на която клиентите могат срещу месечна такса да поръчват по Интернет предварително определено количество дискове с пощенска пратка до дома и с връщане в плик с предварително написан адрес.
- Видео по поръчка през широколентов Интернет.
- Интернет-услуги от рода на банкови операции или плащане на сметки.
- Нови форми на гаранция, например удължаване на гаранционните срокове на нови или вече ползвани стоки, или обединяване предоставянето на гаранции с други услуги от рода на кредитни карти, банкови сметки или карти за лоялни клиенти.
- Нови видове заеми – например, заеми с променлива лихва с фиксиран таван на лихвения процент.
- Създаване на страници в мрежите в Интернет за предлагане на потенциалните потребители на безплатни нови услуги, като например информиране за стоки и различни видове помощ на клиентите.
- Внедряване на смарткарти и универсални пластмасови карти.
- Нов банков офис със самообслужване.

- Предлагане на клиентите на нова „система за контрол на доставката“, позволяваща на клиентите да проверяват съответствието на съдържанието на доставката с предварителните поръчки.
- **Производствените иновации представляват внедряване на нов или значително подобрен метод за производство или доставка. Тук влизат съществени изменения в техническите процеси, оборудването и/или софтуера.**

От производствените иновации се изключват:

- дребните изменения или подобрения;
- известно увеличаване възможностите на производството или обслужването за сметка на добавяне към системата за производство или логистиката на нещо много прилично на онова, което вече се използва.

Примери за производствени иновации

Производство:

- Въвеждане в експлоатация на нова или подобрена технология за производство, например, система за автоматизация или датчици за регулиране на производствени процеси в реално време.
- Ново оборудване, необходимо за производството на нова или подобрена продукция.
- Лазерни режещи инструменти.
- Автоматизирана опаковка.
- Компютризирано проектиране на продукцията.
- Прехвърляне на процеса на отпечатване на цифрова основа.
- Компютризирано оборудване за контрол на качеството на производството.
- Подобро контролно-измервателно оборудване за наблюдение и контрол на производства.

Доставка и разни операции:

- Портативни скенери или компютри за отчитане на стоки и водене на инвентарни списъци.
- Внедряване на баркодиране или чипова пасивна радиочестотна идентификация (RFID) за проследяване движенията на материали по веригата на доставка.
- Система за проследяване движенията на транспортните средства с използване на системата GPS за внедряване на софтуера за избор на оптимален маршрут за доставка.
- Нови или усъвършенствани софтуерни или стандартни процедури за системи на закупуване, счетоводно отчитане или техническо обслужване.
- Внедряване на електронни системи за клирингови разплащания.
- Внедряване на автоматична система, реагираща на гласови команди.
- Внедряване на електронна система за маркиране.
- Нови софтуерни средства за оптимизация на потоците за снабдяване.
- Нови или значително усъвършенствани компютърни мрежи.

- **Маркетинговата иновация представлява внедряване на нов метод за маркетинг, в това число съществени изменения в дизайна на продукта или неговата опаковка, в пласмента на продуктите, тяхната реклама на пазара или методи за определяне на цената.**

От маркетинговите иновации се изключват:

- изменения в дизайна на продукта или неговата опаковка, пласмент, реклама или похвати в ценообразуването, основани на методи, които по-рано вече са използвани в същото предприятие;
- сезонни, редовни и други рутинни изменения на маркетинговите инструменти;

- използване на вече прилагани методи в маркетинга за усвояването на нов пазар в географския смисъл или на нов сегмент от пазара (например, нова социално-демографска група клиенти).

Примери за маркетингови иновации

- Маркетинговите иновации могат да се отнасят към всеки вид маркетинг (дизайн и опаковка на продукцията, пласмент, ценообразуване, реклама), ако той се използва от фирмата за първи път.

Дизайн и опаковка:

- Реализиране на определено значително изменение в дизайна на мебелната линия с цел придаване на нов външен вид и повишаване на привлекателността.
- Внедряване на радикално нов дизайн във флаконите за козметичен лосион, чиято цел е да се придаде на продукта изразен оригинален облик.

Пласмент (канал за продажба на):

- Първото представяне на продукта след лицензиране
- Началото на преките продажби или ексклузивната търговия на дребно.
- Реализация на нова концепция за представяне на продукцията, например тематично оформяне на помещенията за продажба на мебели, даващо възможност на купувача да вижда стоката в изцяло декориран интериор.
- Внедряване на персонализирана информационна система, построена на основата на карти на лоялни клиенти, за подбор на продукти в съответствие със специфичните нужди на индивидуалните потребители.

Ценообразуване:

- Внедряване на нов метод, позволяващ на клиентите да избират продукт по желани характеристики на страницата на фирмата в Интернет, а след това да виждат цената на избрания продукт.
- Първото използване на метода за вариране на цената на стока или услуга в съответствие с търсенето на същите.
- Първото използване на ред за вътрешно предлагане на стоки, достъпни единствено за притежатели на кредитни или поощрителни карти на магазина.

Реклама:

- Първо използване на търговски марки.
- Първо показване на продукта във вид на клипове или телевизионни програми.
- Внедряване на фундаментално нов фирмен знак за позициониране на продукта на нов пазар.
- Първо използване на начина за популяризация на продукта чрез лидери на общественото мнение, знаменитости или обществени групи, които са законодатели в модата и предпочитанията.

- **Организационната иновация представлява внедряване на нов организационен метод в търговската практика на фирмата, в организацията на работните места или външните връзки.**

От организационните иновации се изключват:

- измененията в търговската практика, организацията на работните места или външните връзки, основани на организационни методи, вече използвани във фирмата;
- изменения в управленската стратегия, ако те не се съпровождат с внедряване на нов организационен метод;
- сливане с други фирми и придобивания на други фирми.

Пример за организационни иновации

- Организационните иновации могат да се отнасят до всеки метод за организация на практиката в деловата дейност на фирмата, за организацията на работните места или външните връзки, ако се използва от тази фирма за първи път.

Практика в деловата дейност:

- Организация на нова база данни, съдържаща сведения за най-добрите начини за действие, учебен материал и друга информация, която съдейства всичко това да е общодостъпно.
- Първото внедряване на система за интегрално наблюдение и контрол над дейността на фирмата (производство, финанси, стратегия, маркетинг).
- Първото внедряване на система за управление на общи производствени операции или операции, свързани със снабдяването – например, система за управление на вериги за доставки, преустройство на търговската дейност на дружеството, намаляване на производството или система за управление на качеството.
- Първото внедряване на учебни програми за създаването на ефективни и функционални колективи, обединяващи персонал с различен опит, подготовка и отговорност.

Организация на работните места:

- Първото реализиране на децентрализация в разпределението на служебната отговорност сред служителите на фирмата, като например, същественото повишаване на управленските пълномощия и отговорности за работните процеси на персонала, непосредствено зает с производство, разпределение или продажби.
- Първата организация на формални или неформални работни групи за облекчаване достъпа до знания и обмен на знания между служителите от различни поделения – да речем, маркетинговия отдел, изследователския отдел и производствения отдел.
- Първото внедряване на система за анонимно оповестяване за инциденти – за поощряване на съобщенията за всякакви видове грешки и опасности с цел идентифициране на техните причини и намаляване на повторемостта.

Външни връзки:

- Първото внедряване на норми за контрол на качеството за доставчиците и подизпълнителите.
- Първото използване на аутсорсинг в изследванията или производството.
- Първото влизане в научно-техническо сътрудничество с университети или други научноизследователски организации.