

# Содержание

Введение: Парадокс инноваций

9

ЧАСТЬ I

## ЭКОСИСТЕМА

Глава 1



ИННОВАЦИОННАЯ  
ЭКОСИСТЕМА

21

Глава 2



ИННОВАЦИОННЫЙ  
ТЕЗИС

37

Глава 3



ПОРТФЕЛЬ  
ИННОВАЦИЙ

55

Глава 4



МОДЕЛЬ  
ИННОВАЦИОННОГО  
ПРОЦЕССА

75

Глава 5



УЧЕТ  
ИННОВАЦИЙ

97

Эпилог. Подводя итоги

116

ЧАСТЬ II

# ПРАКТИКА

Глава 6



СОЗДАНИЕ  
ИДЕЙ

123

Глава 7



ТЕСТИРОВАНИЕ  
ИДЕЙ

155

Глава 8



МАСШТАБИРОВАНИЕ  
ИДЕЙ

197

Глава 9



ОБНОВЛЕНИЕ  
ИДЕЙ

225

Глава 10



НАЧНИТЕ  
СЕГОДНЯ

245

Об авторах  
Примечания

281  
282

«Основная проблема, с которой сталкивается организация, состоит в том, чтобы найти баланс между эффективным использованием существующих и поиском новых возможностей для того, чтобы поддерживать текущую и обеспечивать будущую жизнеспособность».

Джеймс Марч,  
профессор Стэнфордского университета

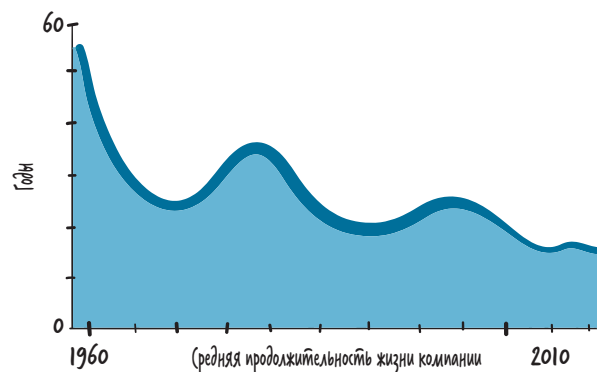
# ВВЕДЕНИЕ

# Парадокс инноваций

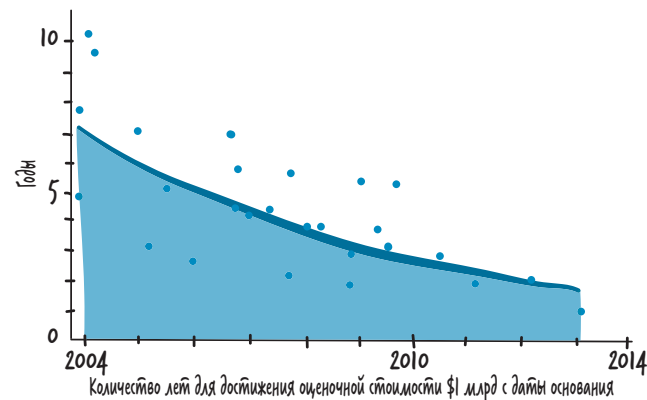
В 2015 г. Microsoft частично вернула себе былую форму, выпустив ряд успешных продуктов<sup>1</sup>. Но чуть ранее в том же году компания сообщила о самом большом за свою историю чистом квартальном убытке, который стал результатом списания \$7,5 млрд после покупки мобильного подразделения Nokia<sup>2</sup>. По сути, это была еще одна попытка Microsoft завоевать рынок смартфонов. Борьба на этом поприще самой Nokia — тоже отдельная история, из которой можно извлечь немало серьезных уроков на тему корпоративных инноваций. Похоже, успешные зрелые компании часто попадают в ловушку своего предыдущего успеха, что в результате ограничивает их инновационный потенциал.

Мы живем в эпоху, когда инновации становятся императивом. Нельзя отрицать, что мир вокруг нас меняется. Технологии и программное обеспечение уже изменили бизнес, и процесс этот продолжается, приобретая все более радикальный характер. Руководителям компаний сложно не замечать этих изменений, если только они не отказываются признавать очевидное. Сегодня уже не получится просто спрятать голову в песок, надо как-то реагировать. Инновации больше нельзя рассматривать как нечто второстепенное — в XXI веке это способ ведения бизнеса и ключевой фактор устойчивого развития.

Проблема необходимости реагировать на изменения возникла не вчера. Еще в 1942 г. Йозеф Шумпетер писал о *созидательном разрушении* как о процессе, который обновляет экономику путем вливания в нее «свежей крови» в виде новых инновационных технологий и игроков. Отличительной же чертой нашего времени стал стремительный темп, в котором меняются социальные тенденции, экономические условия и технологии<sup>3</sup>. Средняя продолжительность жизни компаний становится все короче. Прогнозируется, что при коэффициенте оттока клиентов 75% индекс S&P 500 полностью изменится к 2027 г.<sup>4</sup> Мы наблюдаем, как стартапы быстро превращаются в миллиардные компании: Microsoft, eBay, Google, Amazon, Facebook, Twitter, Dropbox, Uber и Airbnb. Благодаря новым технологиям они трансформируют традиционные отрасли и бизнес-модели.



Источник: Foster, R. & Kaplan, S. (2011). Creative Destruction. New York City: Random House.



Источник: Deloitte Canada (2014). Age of Disruption: Are Canadian firms prepared?

### Недостатки прочного положения

В отличие от стартапов традиционные зрелые компании, похоже, испытывают большие трудности. Создается впечатление, что в плане инноваций статус успешной компании может стать ахиллесовой пятой. В 2007 г., когда Стив Джобс представил первый iPhone в MacWorld, Стив Балмер, который был тогда генеральным директором Microsoft, с усмешкой заявил:

*«У iPhone нет никаких шансов занять сколь-либо заметную долю рынка. Никаких шансов!»<sup>5</sup>*

А теперь перенесемся в 2014 г. В интервью Чарли Роузу Стив Балмер признался, что вывел Microsoft на рынок мобильных устройств слишком поздно, о чем очень сожалеет. На вопрос Роуза, почему компания не занялась телефонным бизнесом раньше, Балмер ответил:

*«Когда название вашей компании — Microsoft и ваша формула работает... Наша формула работала, мы были программистами... Так что для нас это было чем-то вроде смены религии»<sup>6</sup>.*

Между тем Nokia переживала собственную религиозную трансформацию. На определенном этапе это была самая крупная компания — производитель мобильных телефонов, занимающая более половины глобального рынка. Но затем она с разгромным счетом проиграла в борьбе за смартфоны, и к моменту, когда в 2013 г. Microsoft приобрела ее мобильное подразделение, доля Nokia составляла лишь 3%<sup>7</sup>. В интервью INSEAD Олли-Пекка Калласвуо, бывший генеральный директор Nokia, признался:

*«Когда находишься в крупной успешной компании, иногда бывает трудно почувствовать срочную необходимость и “голод”. Ни одна компания не может только защищаться. Если вы, будучи лидером рынка, начнете защищаться, то не сможете удержать свои позиции»<sup>8</sup>.*

Слабая реакция Nokia на появление смартфонов тесно связана с историческим квартальным убытком Microsoft. Но эти две компании были не единственными, кто недооценил риск потенциального разрушения, который несли в себе смартфоны. Такую же ошибку допустил генеральный директор Garmin Мин Као. В интервью *Forbes* летом 2003 г. он пренебрежительно отозвался о мобильных телефонах как о бизнесе, который он предпочел бы обойти стороной<sup>9</sup>. Однако по мере того, как смартфоны становились все совершеннее, Garmin пришлось адаптировать свою бизнес-модель. Есть доля иронии в том, что сегодня Garmin создает приложения для iPhone и Android.

Преимущества занимаемого положения могут быстро обернуться недостатками, а руководители успешных компаний рискуют уподобиться тем, кто отрицает изменение климата. То есть они могут замечать изменения, происходящие в мире бизнеса, но при этом отрицают их актуальность для компании. Такое поведение сложнее всего переломить именно тогда, когда все хорошо и нет поводов для беспокойства. Ведь в большинстве успешных крупных компаний основное внимание уделяется высокодоходным продуктам, которые пользуются спросом.



Но большие прибыли, успех и связанная с ним завышенная самооценка могут заслонить собой реальность. Кроме того, в публичных компаниях руководители дополнительно испытывают давление акционеров и должны соответствовать их ожиданиям краткосрочной прибыли.

Бывший генеральный директор Nokia отмечает, что зрелые компании могут меняться только либо при наличии харизматичного лидера, либо при наступлении кризиса. При всем уважении мы позволим себе не согласиться с таким мнением. Зачастую к тому времени, когда наступает кризис или появляется харизматичный лидер, предпринимать что-то уже слишком поздно. Зато мы согласимся с Шумпетером, утверждавшим, что даже в процессе созидательного разрушения у компаний, которые при других обстоятельствах погибли бы, всегда есть шанс пережить шторм и продолжить работать «энергично и эффективно»<sup>10</sup>. Иными словами, гибель не является неизбежной. Компании, способные реагировать на изменения, могут выжить и продолжить процветать.

### Используя правильный подход

Однако для того, чтобы выжить и процветать, зрелым компаниям необходимо четко понимать, с какими проблемами они сталкиваются. Исторически сложилось, что при подготовке управленческих кадров основное внимание всегда уделялось стратегии как методу поиска долгосрочных конкурентных преимуществ. Как только такое преимущество найдено, задачей менеджеров становится его защита посредством надлежащего финансового управления и эффективной операционной деятельности. В то же время современное управленческое мышление признает, что идея стабильного и долгосрочного конкурентного преимущества является ошибочной. Компании должны уметь быстро использовать имеющиеся конкурентные преимущества и находить новые<sup>11</sup>.

Для этого им нужны подходящие управленческие механизмы. Очевидно, что советовать зрелым компаниям вести себя как стартапы — нелепо.

Большинство известных компаний, с которыми мы работаем, отмечают, что от них не стоит ждать поведения стартапа, поскольку их деятельность связана с ведением успешного и прибыльного бизнеса. Стартапы же, в отличие от них, могут позволить себе сосредоточиться на одной идее, не имея такого груза ответственности. Это извечная проблема, с которой постоянно сталкиваются зрелые компании: как эффективно использовать существующие возможности для обеспечения текущей жизнеспособности, уделяя при этом достаточное внимание поиску новых возможностей для обеспечения жизнеспособности будущей<sup>12</sup>.

Важно понимать, что, даже когда предприниматели становятся знатоками своего дела, стартапы все равно часто терпят неудачу. По статистике, девять из десяти стартапов не доживают до трех лет<sup>13</sup>. Среди успешных предпринимателей более чем у 90% реально достигнутый успех в бизнесе отличается от их первоначальных планов<sup>14</sup>. Большинство основателей редко добиваются цели в самом начале и вынуждены повторять попытки и менять курс на пути к успеху<sup>15</sup>. Собственно, концепция бережливого стартапа и родилась в связи с необходимостью положить конец столь частым неудачам. Всем очевидно, что быть стартапом не означает иметь яркий офис с расклеенными кругом стикерами, разбросанными подушками и теннисным столом. Суть предпринимательства — управление. И то же самое можно сказать про инновации!

Стив Бланк, автор одной из величайших управленческих идей XXI века, определил *поиск* и *реализацию* как ключевые различия между стартапами и крупными компаниями<sup>16</sup>. Стартап — это временная организация, целью которой является *поиск* устойчивой и прибыльной бизнес-модели. В то же время, зрелая компания в основном *реализует* существующую бизнес-модель, которая удовлетворяет текущие потребности известных сегментов рынка. Это различие служит полезной метафорой для стартапов, позволяющей им понять, в какой точке пути они находятся. А для того, чтобы зрелые компании могли успешно внедрять инновации, им необходимо придумать, как осуществлять *поиск одновременно с реализацией*. Корпоративные инновации — это война, которая ведется на два фронта.

Фактически крупным компаниям необходимо перестать думать и действовать так, как будто они являются монолитными организациями с одной-единственной бизнес-моделью, и начать применять к своей деятельности экосистемный подход. Каждая современная компания должна представлять собой сбалансированное сочетание существующих продуктов, пользующихся высоким спросом, и новых продуктов, для которых ведется поиск прибыльной бизнес-модели. Управление таким *инновационным портфелем* требует применения правильных управленческих инструментов в зависимости от того, на каком этапе инновационного пути находятся новые продукты.



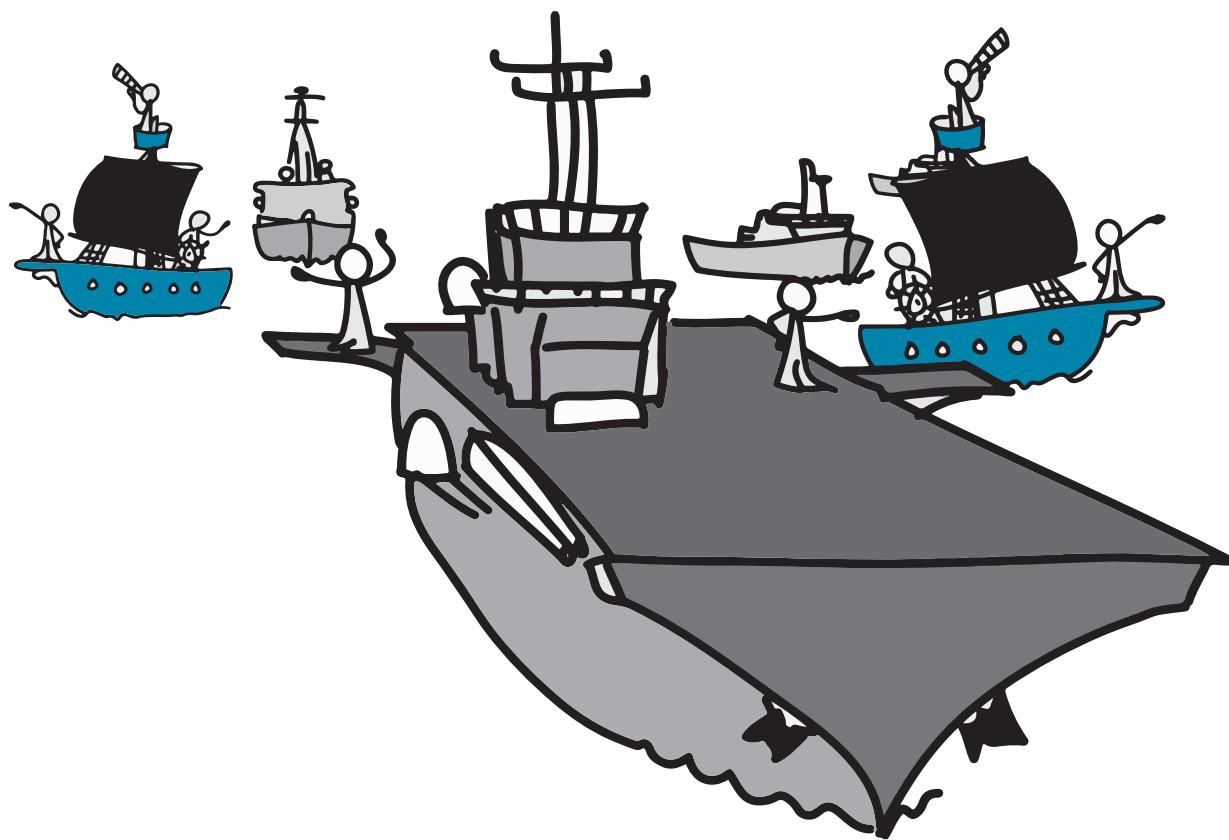




Управленческие методы для создания новых продуктов отличаются от методов управления продуктами, уже добившимися успеха. Существующие бизнес-модели реализуются в основном с использованием традиционных методов учета, оптимизации затрат и операционной эффективности. Успех может быть измерен с помощью стандартных метрик, таких как прибыль, рентабельность инвестиций (ROI), учетная норма прибыли (ARR) и чистая приведенная стоимость (NPV). В отличие от этого, процессом поиска следует управлять, используя методы стартапа, такие как дизайн-мышление, развитие потребителей и проведение экспериментов. Успех измеря-

ется по тем результатам, которых достигли инновационные команды в процессе поиска прибыльных бизнес-моделей (*система учета инноваций*).

Эта способность к осуществлению *поиска одновременно с реализацией* является отличительной чертой универсальной организации — так называемой организации-амбидекстра<sup>17</sup>. Не стоит делать выбор между тем, быть ли пиратом или служить во флоте, как говорил Стив Джобс. Зрелые компании должны разрабатывать процессы, которые позволят новаторам стать *пиратами во флоте*. В этом и есть парадокс инноваций.



## О чем эта книга?

В книге мы рассматриваем следующие вопросы, лежащие в основе парадокса инноваций:

- Каковы принципы разработки корпоративной инновационной экосистемы?
- Как зрелым компаниям одновременно реализовывать свои бизнес-модели и внедрять методы стартапа?
- Какова в этом роль стратегии и как разработать и применить инновационный тезис?
- Какие механизмы лучше всего использовать для управления портфелем инноваций?
- Как крупным компаниям управлять своими инвестициями в инновационные проекты по принципу современных стартап-экосистем?
- Какие критерии и ключевые показатели эффективности использовать для учета и контроля за осуществлением различных типов инноваций?
- Как крупным компаниям применять современные стартап-методики, такие как бережливый стартап, построение бизнес-моделей, развитие потребителей и дизайн-мышление?
- Как компаниям оперативно начать создавать свои инновационные экосистемы?

Инновационный процесс сопряжен с рядом проблем. Для того, чтобы решать эти проблемы и извлекать из них полезные уроки, компании могут использовать принципы, методы и инструменты, предложенные в этой книге. Каждая ее глава посвящена таким принципам и методам, а их эффективность проиллюстрирована конкретными примерами. Книга состоит из двух частей. Часть I знакомит с пятью основными принципами, которые зрелые компании могут использовать для создания своих инновационных экосистем. Часть II посвящена их практической реализации.

## Стоит ли вам читать эту книгу?

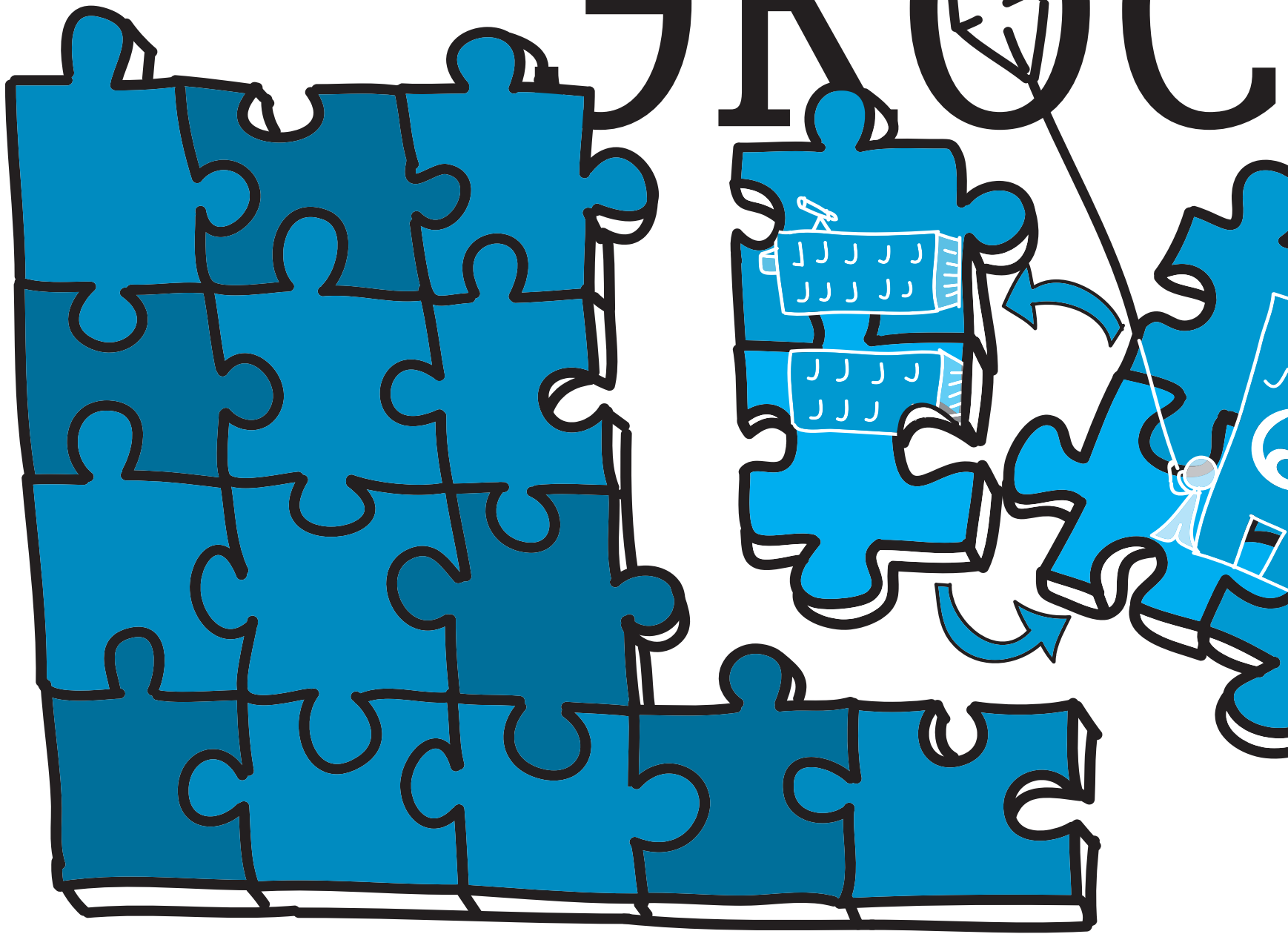
Книга посвящена развитию, управлению и поддержанию устойчивости инноваций в зрелых компаниях. В основном она ориентирована на крупные и средние организации, хотя идеи могут быть полезны и для небольших компаний и стартапов. Если вы отнесете себя к любой из следующих категорий, вам обязательно стоит прочесть эту книгу:

- топ-менеджер зрелой компании, которая стремится стимулировать рост за счет инноваций;
- предприниматель, менеджер по инновациям, ответственный за разработку продукта или сотрудник, который собирается применить современные стартап-методы в зрелой компании, но не знает, с чего начать;
- консультант по вопросам управления, работающий со зрелыми компаниями и помогающий им в вопросах инновационной деятельности;
- предприниматель, стремящийся осуществить «корпоративный разворот» в своей карьере в поисках еще более сложных задач, но не представляющий, с какими проблемами может столкнуться и как их решать;
- энтузиаст и/или практик в области бережливых инноваций и развития потребителей, стремящийся узнать, как можно реализовать эти методы в крупных и средних компаниях.

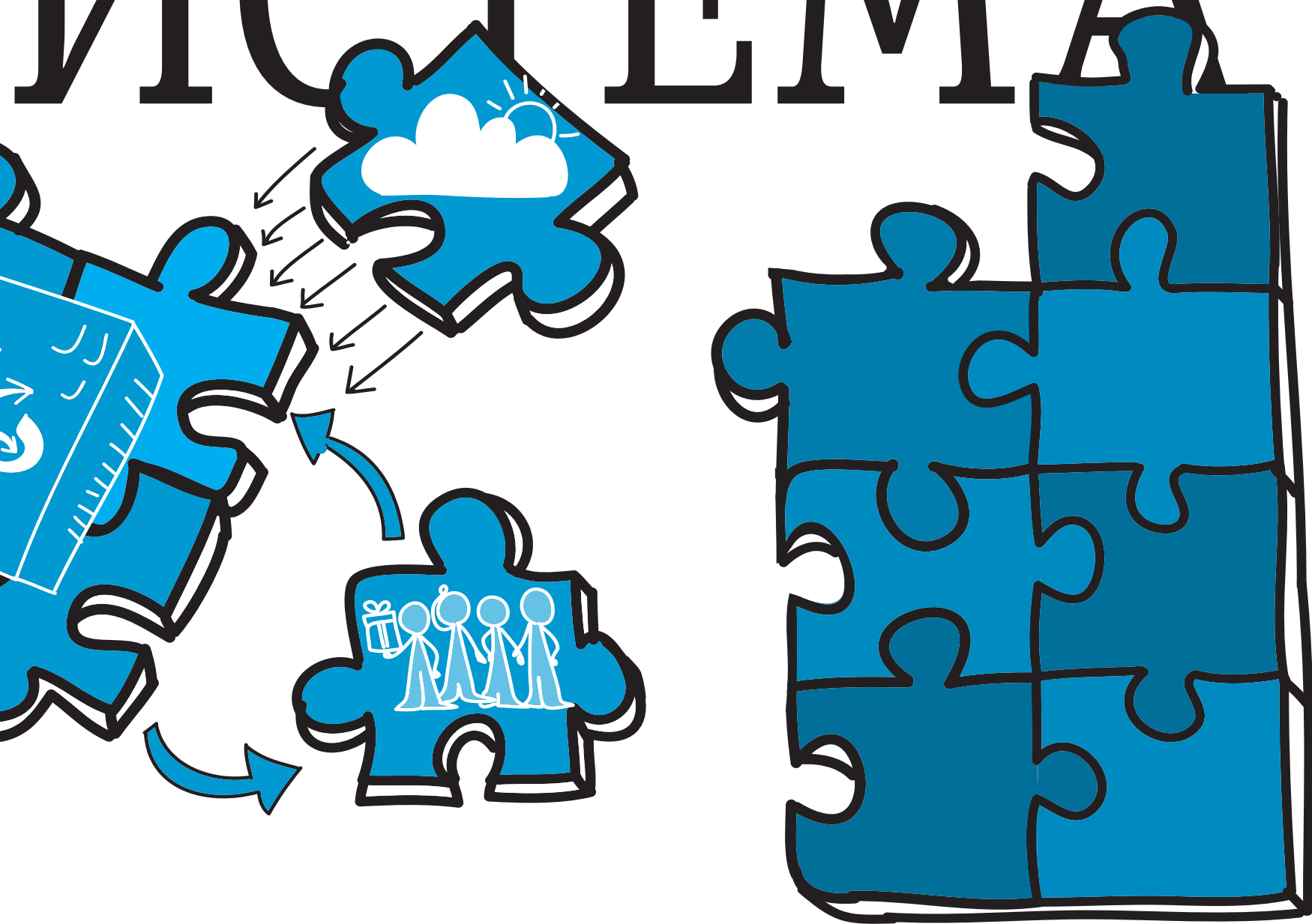
Мы надеемся, что, прочитав «Корпоративный стартап», руководители и рядовые сотрудники получат знания и инструменты, необходимые для управления инновациями в зрелых компаниях.

ЧАСТЬ I

ЭКОС



# СИСТЕМА



# ЭКОСИСТЕМА:

система или группа связанных между собой элементов, образовавшаяся в результате взаимодействия сообщества организмов с окружающей средой;

любая система или сеть взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, например в бизнесе<sup>18</sup>.

Для того чтобы преуспеть в инновациях, зрелые компании не должны действовать как стартапы. Ведь каждый стартап стремится стать зрелой компанией! Поэтому отказ от методов уже существующей успешной бизнес-модели в пользу поиска чего-то абсолютно нового — это пустая трата времени и средств. Мы глубоко убеждены, что преимущества уже работающего бизнеса по-прежнему играют ключевую роль даже в периоды спада. Возможность инвестировать в инновации обеспечивают именно пользующиеся спросом продукты.

Проблема возникает, когда компании начинают превращаться в монолитные структуры с одной-единственной бизнес-моделью. В такой ситуации они действительно оказываются перед ошибочным выбором: действовать как стартап или нет. Лучше всего для крупной компании, внедряющей инновации, рассматривать себя как *инновационную экосистему* с различными товарами, услугами и бизнес-моделями. Это позволит применять правильные управленческие инструменты не только к проверенным продуктам, но и к тем, для которых поиск бизнес-модели еще ведется.

Именно так компания становится универсальной, т.е. организацией-амбидекстром, что на практике отлично подходит как для *поиска*, так и для *реализации*. В этой части книги изложены ключевые принципы построения инновационных экосистем.

«Инновации не имеют ничего общего с тем, какой у вас бюджет на НИОКР... Дело не в деньгах, а в людях, которые с вами работают, в том, как вы ими управляете и насколько хорошо это у вас получается».

Стив Джобс, основатель и бывший генеральный директор Apple

# Инновационная экосистема

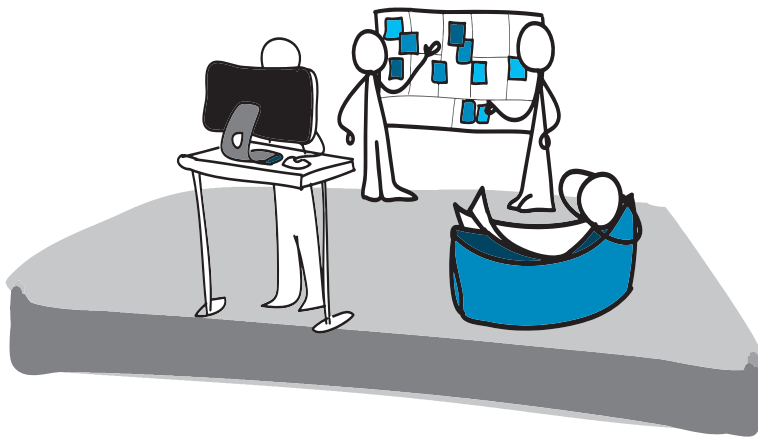
Эта история знакома большинству топ-менеджеров. Обычно все начинается со страшилок о том, какую угрозу для бизнеса несут в себе стартапы. Взгляните на Facebook, Uber, Twitter и Airbnb! Вы только посмотрите, что случилось с Blockbuster! Нельзя, чтобы подобное произошло и с нами! А вы знаете, что еще недавно Nokia была крупнейшим в мире производителем мобильных телефонов? И на что она похожа сегодня? Мы должны внедрять инновации по примеру стартапов! Нам нужно создать инкубатор, акселератор и увеличить бюджет на НИОКР.

Никто не оспаривает необходимость больше инвестировать в инновации. Дискуссия всегда возникает на тему того, куда и как вкладывать средства. Корпоративные лидеры часто получают самые противоречивые советы из разных источников. Должны ли инновационные подразделения быть физически отделены от основного бизнеса или инновациями можно управлять в рамках одной компании? Сам по себе вопрос разумный, а вот ответы на него порой весьма спорны.

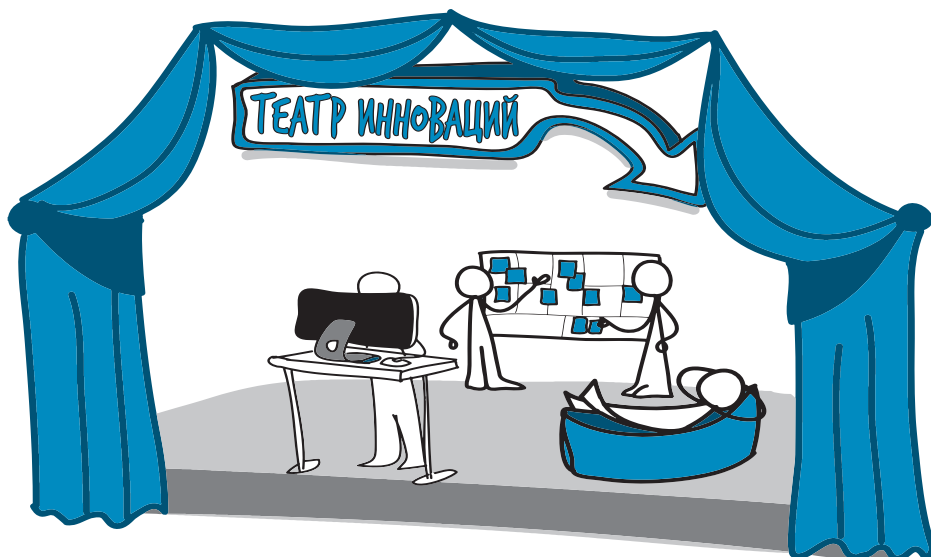
Каждая сторона в этом споре жестко стоит на своих позициях. Часто в качестве аргумента можно услышать о проблеме традиционных менеджеров с дипломом MBA, которые слишком консервативны, чтобы заниматься инновационной деятельностью, да и система их мотивации обычно этому не способствует. Вряд ли удастся внедрить инновации там, где для начала финанси-

рования новой идеи необходимо 30-страничное обоснование проекта. В итоге такая компания всегда будет инвестировать, только будучи абсолютно уверенной в результате, что означает работу над одними и теми же видами продуктов.

И это действительно проблема. Но учреждение отдельных инновационных лабораторий тоже не гарантирует создания успешных продуктов. В большинстве случаев все ограничивается таким *театром инноваций*. «Следите за руками! Вот мы внедряем методы бережливого стартапа, дизайн-мышления и развития потребителей, а вот используем шаблон бизнес-модели и создаем минимально работоспособные продукты... Для вас все что угодно!» Однако ни один из этих методов сам по себе не ведет к успешным инновациям. Конечный критерий успеха всегда один — разработка новых продуктов с прибыльными бизнес-моделями.







**Почему инновации терпят неудачу**

Вся эта полемика не может дать ответ на один ключевой вопрос: почему в одних компаниях инновации успешны, а в других заканчиваются провалом? По большому счету инновационные проекты терпят неудачу, когда для управления ими крупная компания использует те же процессы, которые применяет для управления своими основными продуктами, — ведь стандартное бизнес-планирование в случае инноваций не работает. Любые прогнозные оценки ROI, NPV и ARR, по сути, являются фикцией, а основанные на этих данных инвестиции — просто ставками на удачу. В результате такой подход мотивирует менеджеров инвестировать в «надежные» продукты для существующих рынков.

Может возникнуть ощущение, что, создавая инновационные лаборатории, менеджеры ограждают новаторов от проблем, существующих внутри компании. Но эти лаборатории терпят неудачу, потому что компании не выстраивают никаких процессов управления ими, позволяя новаторам действовать по своему усмотрению. Существует распространенная тенденция отождествлять креативность с инновациями<sup>19</sup>. Руководители видят, как успешные стартапы взлетают благодаря замечательным новым продуктам, и это побуждает их пытаться

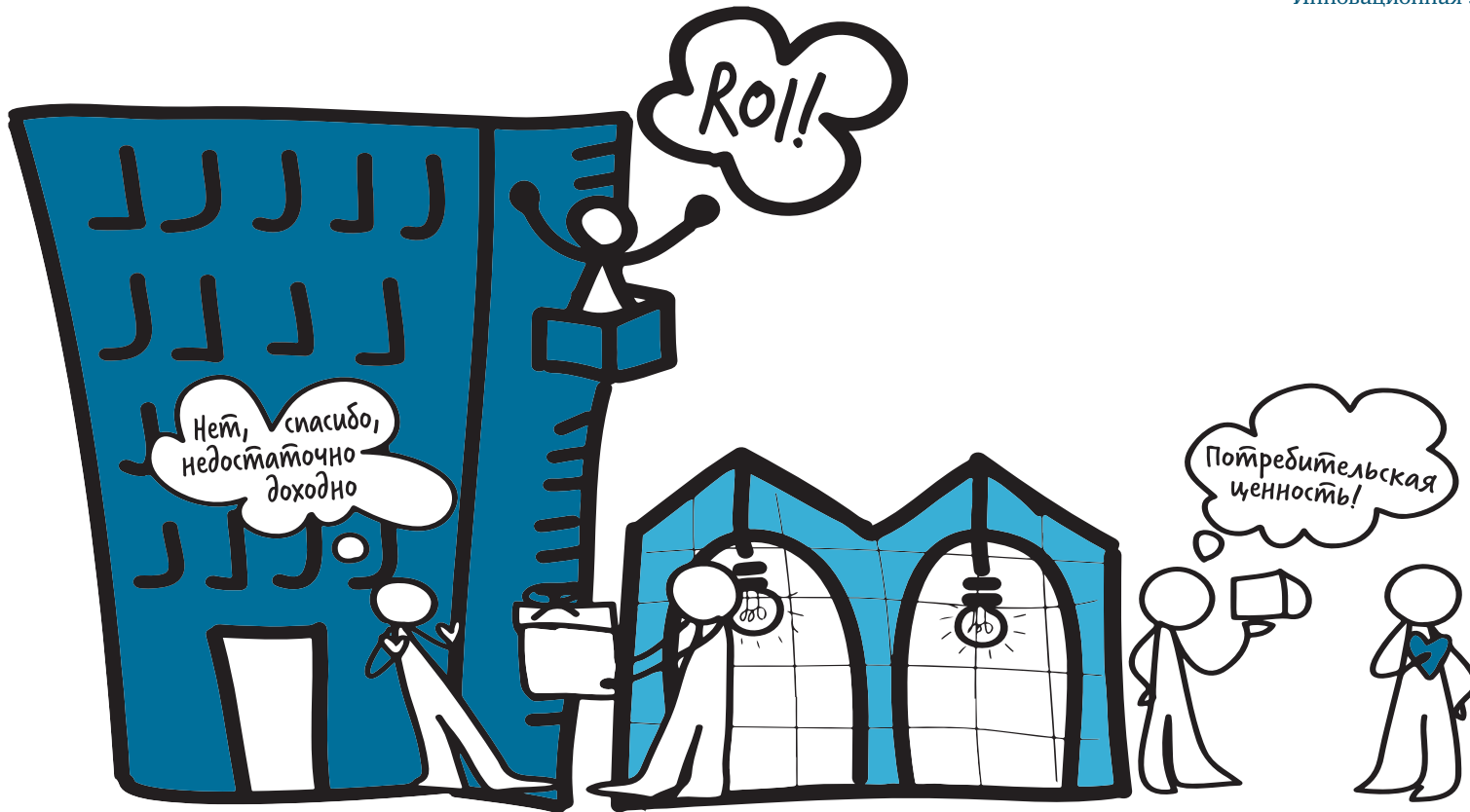
делать нечто подобное с помощью лабораторий, инкубаторов и акселераторов. Но создание крутых новых продуктов — это не инновации.

Инвестиции в инновационные лаборатории часто оказываются низкодоходными. Strategy & Business, подразделение PricewaterhouseCoopers, уже более 12 лет публикует ежегодный рейтинг 1000 самых инновационных компаний мира. За это время не было обнаружено какой-либо статистически значимой взаимосвязи между расходами на НИОКР и устойчивыми финансовыми показателями<sup>20</sup>. Этот вывод относится к общим расходам на НИОКР, а также к расходам в процентах от выручки<sup>21</sup>. Расходы на НИОКР не связаны

с ростом продаж или прибыли, увеличением рыночной капитализации или доходности акционеров<sup>22</sup>. Во всех годовых отчетах, опубликованных Strategy & Business, топ-10 инновационных компаний практически не пересекается с десяткой компаний с самыми высокими расходами на НИОКР.



Источник: Strategy+Business. The Global Innovation 1000: <http://www.strategyand.pwc.com/innovation1000>.



Расходы на НИОКР, по-видимому, приводят к увеличению числа имеющихся у компании патентов, но и этот показатель не имеет отношения к инновациям. Патентное бюро США заполнено тысячами патентов, которые никогда не достигали коммерческого успеха. Лишь немногие продукты, рожденные в корпоративных инновационных лабораториях, будут иметь жизнеспособную бизнес-модель либо хоть как-то соответствовать стратегии компании. Мы знаем истории новаторов с отличными продуктами, которые так и не смогли пробиться, потому что в компании не было менеджеров, готовых эти продукты масштабировать. В итоге от продуктов отказываются, что приводит в уныние и демотивирует будущих новаторов.

По своему опыту мы знаем, что для управления инновациями компаниям необходимо внедрять определенные процессы, без которых новаторы не получают поддержку на должном уровне. Трудно добиться успеха, когда инновации подобны тайной спецоперации, которая скрыта даже от глаз самого руководства. В таких случаях часто отсутствуют четкие критерии для интеграции новых инновационных продуктов в основной бизнес, а сотрудники лабораторий лишены возможности карьерного роста. Правда в том, что судьбу инновационных продуктов всегда решает тот, кто руководит основным видом деятельности. То, как эти люди относятся к инновациям, в конечном счете и определяет уровень «смертности» новых продуктов.

## Инновация

### Определение термина «инновация»

Перед тем, как приступить к разработке процесса управления, полезно дать четкое определение инновации. Под этим термином часто упрощенно понимают любое нововведение, создающее ценность<sup>23</sup>. С нашей точки зрения, инновация в отличие от креативности включает в себя три обязательные составляющие. Первая — это сами новые креативные идеи, которые генерируются с помощью всевозможных методов. Вторая заключается в том, что идеи должны создавать ценность для потребителей и удовлетворять их нужды. И, наконец, третья предполагает поиск устойчивой бизнес-модели, необходимой для того, чтобы созданная потребительская ценность могла приносить стабильный доход.



Именно сочетание блестящих новых идей и прибыльных бизнес-моделей определяет успешность инновации. С учетом этого мы предлагаем следующее определение.

*Инновация — это создание новых товаров и услуг, которые обеспечивают ценность для потребителей посредством устойчивой и прибыльной бизнес-модели.*



Такое определение позволяет понять, какова в любой организации роль инноваций. Она не ограничивается созданием новых товаров и услуг. Новые продукты могут быть частью уравнения, но конечным результатом инновационной деятельности являются устойчивые бизнес-модели. Бизнес-модель устойчива, если наши новшества создают ценность для потребителей (т.е. мы делаем нужные людям вещи) и если мы можем обеспечивать эту ценность с прибылью (т.е. зарабатывать деньги). Без этих двух элементов новый продукт не может считаться инновацией. Он остается просто классным новым



продуктом. Это может быть самая крутая вещь со времен изобретения колеса, самая креативная из когда-либо созданных, но если она не имеет потребительской ценности и не приносит прибыли — это *не* инновация.

Наше определение также дает четкое понимание новаторской функции в рамках корпорации. *Ваша работа заключается в том, чтобы помогать компании зарабатывать деньги, создавая продукты, которые нужны людям.* Самое приятное — когда ваш творческий потенциал отвечает нуждам потребителей и при этом вы можете получать прибыль. Здесь важно уточнить, что инновации не всегда сосредоточены на новых товарах или услугах: можно внедрять новшества в области внутренних бизнес-процессов, которые не имеют непосредственного отношения к потребителям. Такой тип инноваций не является предметом настоящей книги, но стоит отметить, что даже для него обеспечение устойчивой ценности является важным принципом.

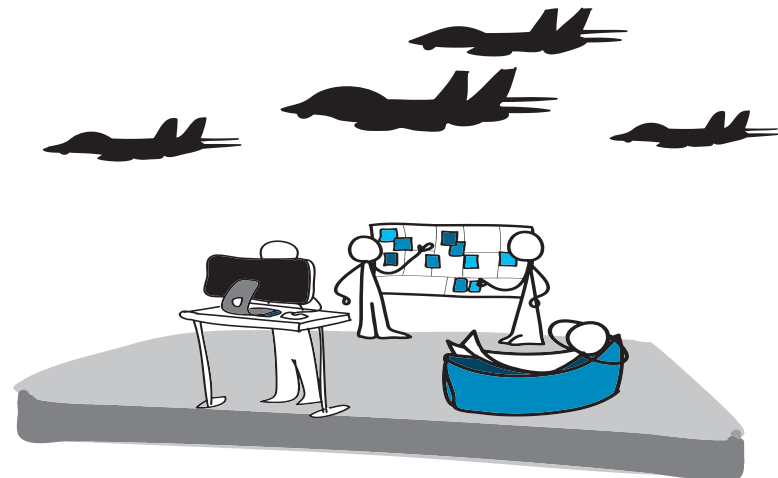
### Красная таблетка — синяя таблетка

Неоспоримый факт, вытекающий из приведенного выше определения, заключается в том, что управлять инновациями необходимо с помощью особых процессов, которые отличаются от используемых для управления основными продуктами. То, как эти процессы реализуются, зависит от компании, от уровня вовлеченности руководства и от готовности новаторов влиять на внутрикорпоративную политику. Порой от исполнительного руководства не приходится ожидать помощи — оно слишком сосредоточено на существующих продуктах, приносящих стабильный доход, — и можно надеяться максимум на содействие нескольких перспективно мыслящих лидеров вашего бизнеса. В таких случаях новаторы обоснованно ищут более лояльную к ним компанию.

Однако в качестве альтернативы можно организовать инновационное «партизанское движение». Тристан Кромер<sup>24</sup>, известный разработчик инновационных экосистем, дает два совета по управлению таким движением. Во-первых, он пред-

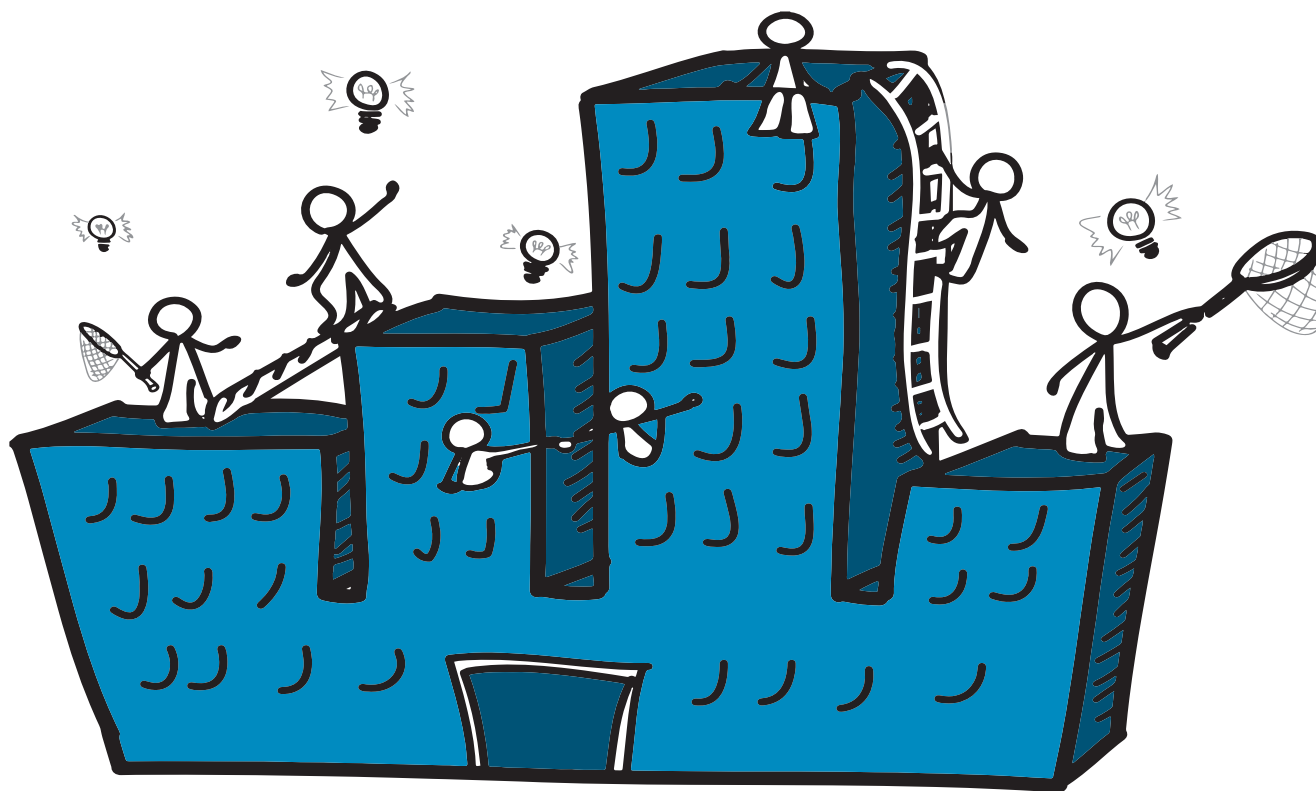
лагает новаторам *снизить затраты на инновационную деятельность.* Если это удастся, то какое-то время им вряд ли понадобится утверждать свой бюджет на уровне высшего руководства. Методы бережливого стартапа, дизайн-мышления и развития потребителей предлагают отличные инструменты для снижения затрат на инновации.

Но время от времени новаторам необходимо будет напоминать о себе, чтобы получать инвестиции для масштабирования своих идей. Кроме того, в какой-то момент затраты на инновации уже невозможно будет сохранять на низком уровне. Поэтому, во-вторых, Тристан рекомендует инновационным командам находить *дипломатов*, т. е. тех, кто будет вести непрямую политическую борьбу в корпорации и устранять препятствия на пути инновационных проектов. Дипломат — это, как правило, человек с хорошими связями и авторитетом в бизнесе, который умеет просить о содействии и решать задачи, минуя традиционные бюрократические каналы. Без такого дипломата большинство «партизанских» проектов обречено на провал.



Как известно, иногда «партизанское движение» одерживает победу. Тем не менее мы считаем этот способ далеко не лучшим, так как он влечет за собой слишком много проблем. Команды пребывают в постоянном напряжении, ожидая препятствий, а если они потеряют своего вышестоящего покровителя или дипломата, то их инновационные усилия окажутся под угрозой. Действия «партизан» могут приносить реальные плоды, но уровень «смертности» инновационных идей в подобной ситуации слишком высок. Именно по этой причине мы выступаем за «лобовую атаку», цель которой — изменить методы работы компании.

«Лобовая атака» позволяет новаторам заранее решить целый ряд сложных вопросов. Поскольку долгосрочные устойчивые инновации возможны только в рамках благоприятной экосистемы, очень важно добиться поддержки менеджеров высшего и среднего звена. В будущем такая «поддержка с воздуха» поможет в ситуациях недостаточной поддержки и нехватки ресурсов. Независимо от того, является ли инновационная лаборатория внешней или внутренней, ключевым вопросом остается согласование стратегических позиций. Создать инновационную экосистему можно, только проделав масштабную работу по изменению возможностей компании и их адаптации для полноценной поддержки выбранного инновационного подхода. Принципы построения такой инновационной экосистемы и находятся в центре внимания данной книги.



## Пять принципов корпоративной инновационной экосистемы

Успешная инновационная деятельность требует взаимодействия участников из разных подразделений компании<sup>25</sup>. В процесс поиска идей, создания продуктов, тестовых продаж, роста и масштабирования неизбежно вовлекается множество организационных структур. Вот почему согласованность и координация имеют важнейшее значение. Компаниям необходимо разработать внутренний процесс, который:

- 1) способствует интуитивной прозорливости, стимулирующей креативное мышление;
- 2) фиксирует и тестирует результаты такого мышления;
- 3) трансформирует идеи в успешные продукты с прибыльными бизнес-моделями.

Это означает, что организации должны быть выстроены таким образом, чтобы развивать и извлекать выгоду из интуитивной прозорливости. Цель этой книги — сформулировать принципы, на основе которых можно управлять столь сложным процессом. Мы глубоко убеждены, что *принципы имеют большее значение, чем тактические приемы*. В конечном счете каждая организация сама решает, как адаптировать и применять их к своему бизнесу, стратегическим целям и текущей ситуации. Вот эти пять принципов построения корпоративной инновационной экосистемы.

## I. ИННОВАЦИОННЫЙ ТЕЗИС

Мы считаем, что инновации обязательно должны быть согласованы с общими стратегическими целями компании. Это особенно важно при последующем переходе инновационных проектов в основной продуктовый портфель. Подобно венчурным инвесторам с их инвестиционными тезисами, определяющими типы стартапов и рынков для инвестирования<sup>26</sup>, каждая крупная компания должна иметь свой инновационный тезис, который четко определяет ее взгляд на будущее и формулирует стратегические цели инновационной деятельности. Например, компания по разработке программного обеспече-



ния считает, что будущее принадлежит беспилотным автомобилям, и хочет выйти на этот рынок как можно раньше. В ее инновационном тезисе речь будет идти о намерении инвестировать в идеи, связанные именно с таким будущим (т.е. в программные продукты для беспилотных транспортных средств). В результате инновационный тезис устанавливает границы для инновационных проектов компании. В дополнение к этой тщательно обдуманной стратегии компании следует использовать свой инновационный процесс в качестве источника формирования эмерджентной (спонтанной) стратегии, которая чутко реагирует на изменения рынка.

## II. ПОРТФЕЛЬ ИННОВАЦИЙ

Для воплощения своего инновационного тезиса и достижения стратегических целей компания должна сформировать портфель, включив в него товары и услуги, охватывающие весь спектр инноваций, т.е. *профильные, смежные и трансформационные инновации*. В портфель должны входить как продукты, находящиеся на ранней стадии жизненного цикла, так и зрелые, зарекомендовавшие себя на рынке. В него можно также включить подрывные продукты, ориентированные на бюджетные или развивающиеся рынки. В результате компания сформирует сбалансированный портфель, в рамках которого



27



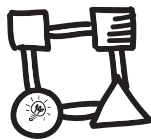
Источник: Nagji, B. & Tuff, G. (2012). «Managing your innovation portfolio». Harvard Business Review, 90(5), 66–74.



можно управлять различными бизнес-моделями, находящимися на разных этапах жизненного цикла. Баланс продуктового портфеля должен соответствовать общей стратегии и инновационному тезису компании.

### III. МОДЕЛЬ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЦЕССА

Для того чтобы воплотить в жизнь тезис и управлять своим продуктовым портфелем, компании нужна концептуальная модель инновационного процесса в целом, от поиска идей до реализации готовых решений. Есть несколько примеров подобных моделей, например концепция, предложенная в книге Эша Маурья «Управляя бережливым стартапом» (Running Lean)<sup>27</sup>, или модель *инвестиционной готовности* (Investment Readiness), разработанная Стивом Бланком<sup>28</sup>. В свое время Тендайи, соавтор этой книги, вместе с командой из компании Pearson участвовал в разработке модели *бережливого жизненного цикла продукта* (Lean Product Lifecycle), которая впоследствии была отмечена премией Innovation Award как лучшая модель управления инновациями<sup>29</sup>. Все эти под-



ходы можно обобщить в три простых этапа инновационного процесса: *создание идей*, *тестирование идей* и *масштабирование идей*. Также компания может периодически актуализировать бизнес-модели своих существующих продуктов посредством *обновления идей*. Наличие четкой модели инновационного процесса обеспечивает унифицированный подход: все знают, на каком этапе развития находится тот или иной продукт или бизнес-модель, что, в свою очередь, помогает компании принимать инвестиционные решения и управлять процессом разработки продуктов.

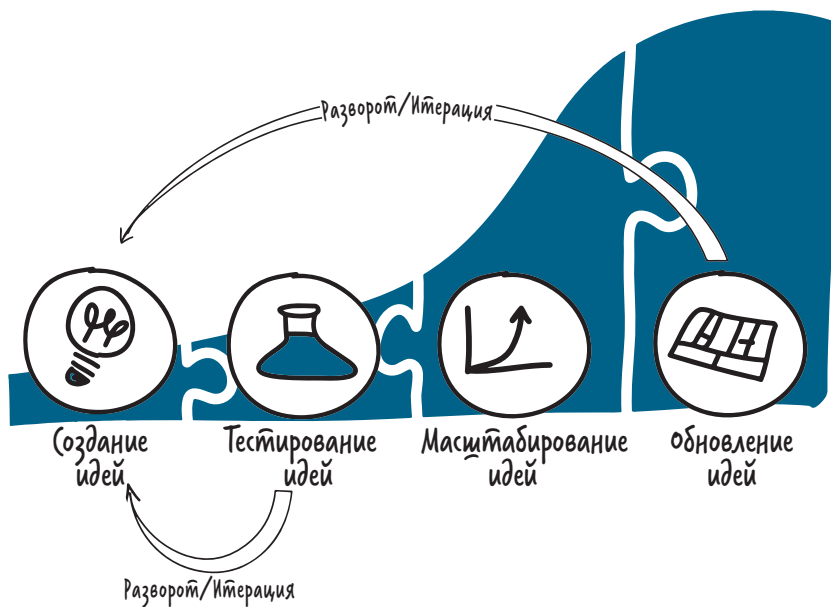
### IV. СИСТЕМА УЧЕТА ИННОВАЦИЙ

Теперь, когда компания определилась с моделью инновационного процесса, ей необходимо убедиться, что она использует надлежащие методы инвестирования и показатели для оценки эффективности. Традиционные методы учета хорошо подходят для основных продуктов, но для управления инновациями требуются иные инструменты. Мы рекомендуем компаниям использовать поэтапные инвестиции, исходя из стадии жизненного цикла инновационных продуктов. Этот подход основан на концепции «Манибол для стартапов»\*, предложенной Дэйвом Макклюром<sup>30</sup>. Кроме того, мы советуем отслеживать инновационные KPI (ключевые показатели эффективности) трех типов:



- *Отчетные KPI* ориентированы на команды разработчиков: идеи, которые они генерируют, проводимые эксперименты и их результаты (например, процент протестированных и подтвержденных гипотез).
- *Управленческие KPI* направлены на то, чтобы помочь компании принимать обоснованные инвестиционные решения на основе фактических данных и исходя из этапа

\* Стратегия эффективного использования ограниченных финансовых ресурсов для достижения поставленных целей. Слово Moneyball заимствовано из бейсбола и означает объективную оценку игрока, основанную на изучении его качеств и статистических показателей за несколько лет. — Прим. пер.

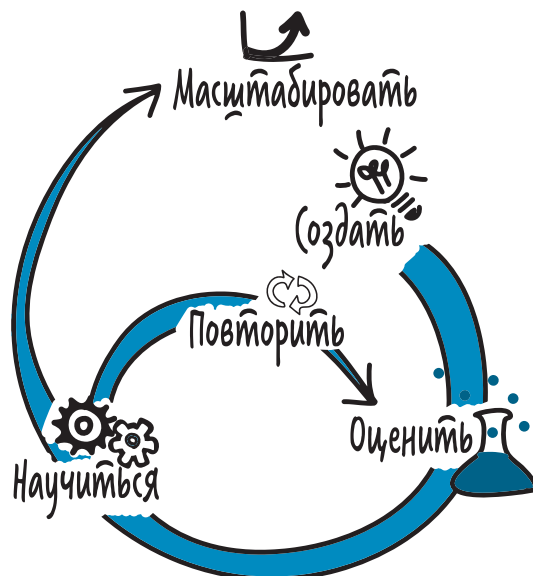


инновационного процесса (например, насколько близки команды к достижению соответствия продукта рынку).

- *Общекорпоративные KPI нацелены на оценку эффективности инвестиций в инновации в контексте бизнеса в целом (например, процент от выручки за последние три года).*

## V. ИННОВАЦИОННАЯ ПРАКТИКА

Помимо надлежащего управления инвестициями в инновации, в соответствии с инновационной моделью должны быть приведены действия команд по разработке новых продуктов. Создатели модели *бережливого жизненного цикла продукта*<sup>31</sup> подготовили отличное методическое руководство для команд разработчиков, ищущих или реализующих бизнес-модели. Kickbox от Adobe содержит аналогичные советы, инструменты и ресурсы<sup>32</sup>. Базовый принцип инновационной практики заключается в том, что ни один продукт нельзя начинать масштабировать, пока у него не будет подтвержденной бизнес-модели. Таким образом, на этапе поиска задача новаторов заключается в проверке достоверности их ценностных

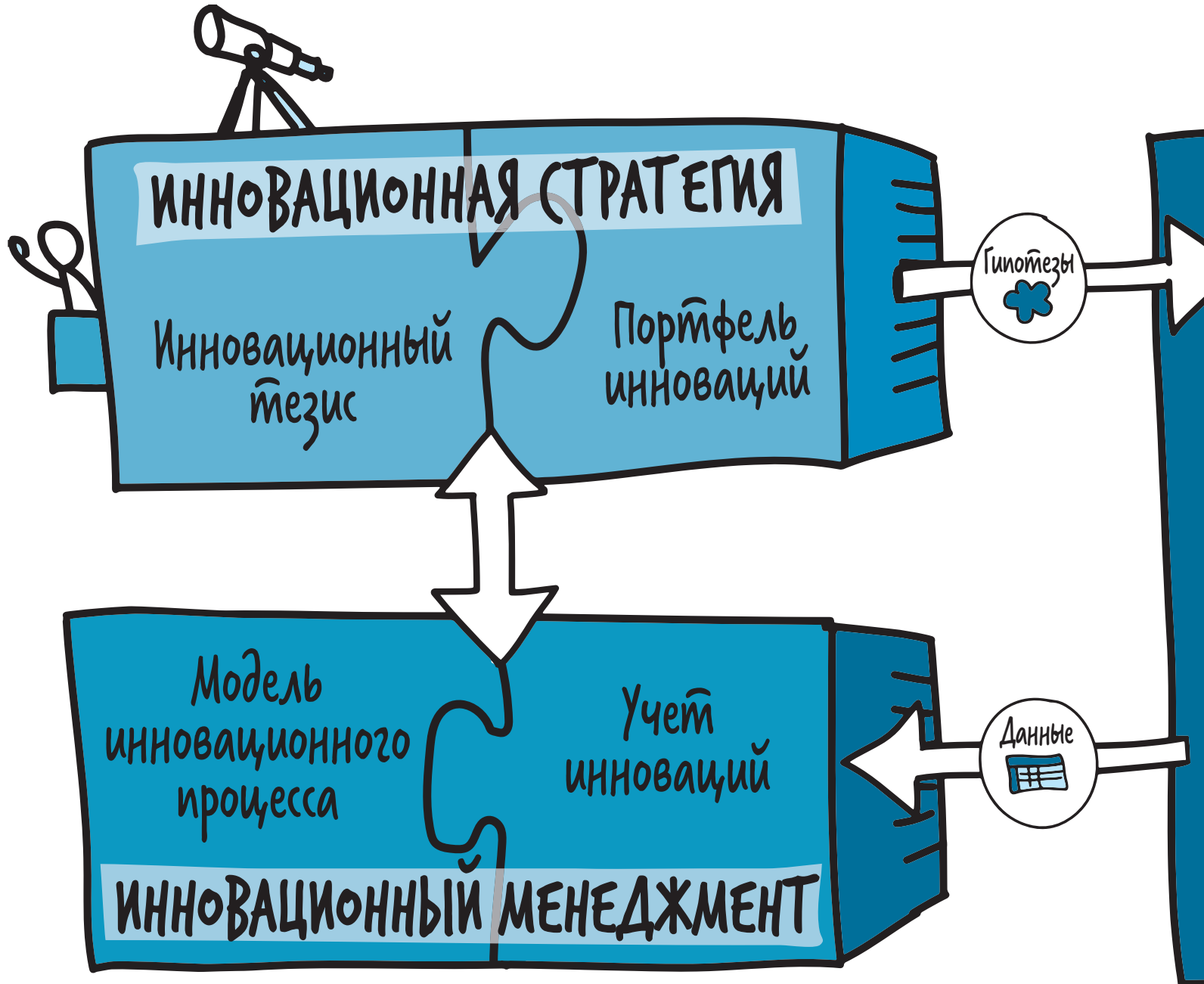


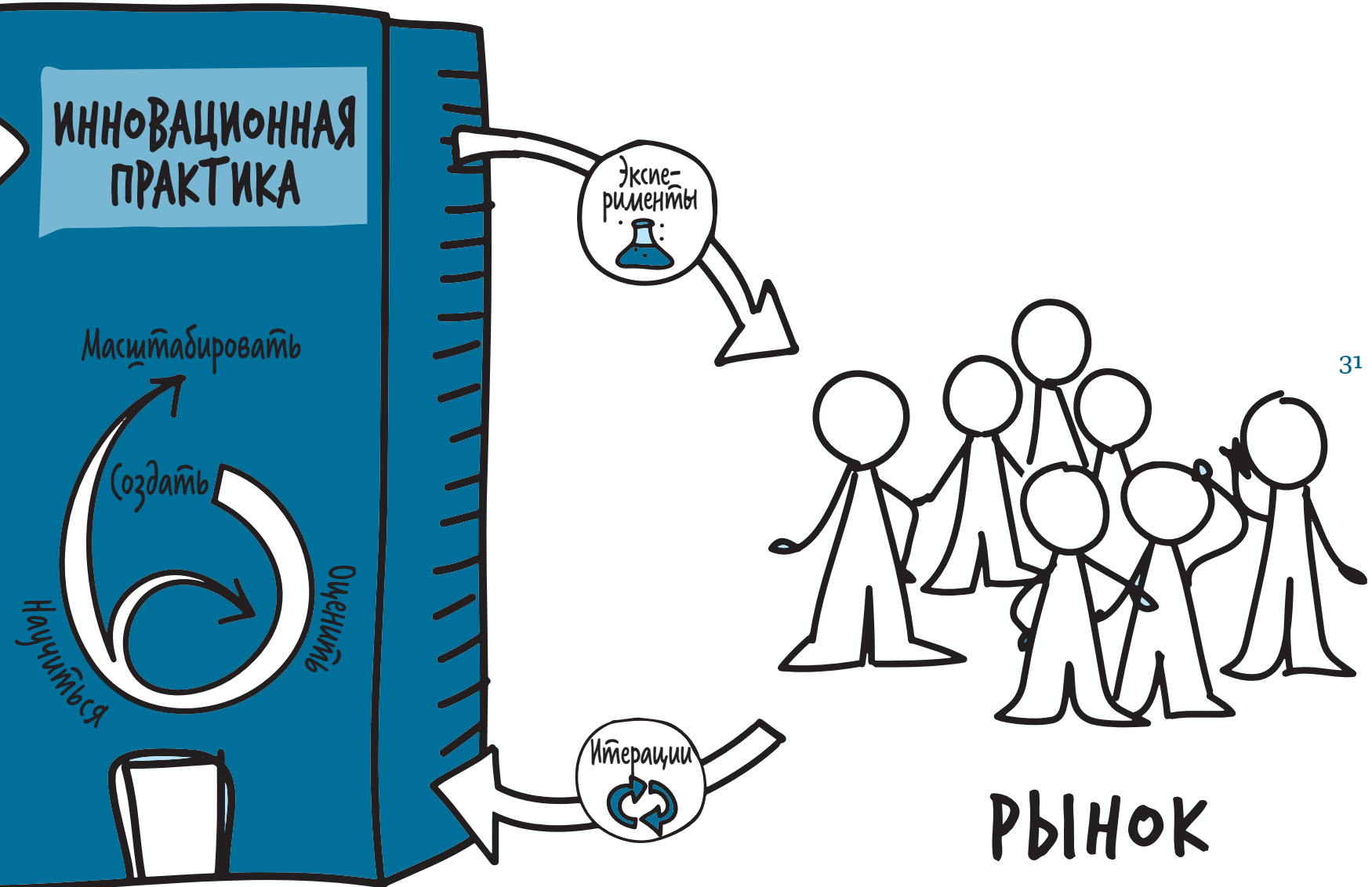
гипотез (нужен ли продукт потребителям) и гипотез роста (как увеличивать доходы и число потребителей). При этом необходимо, чтобы команды оценивали как привлекательность продукта для потребителей, так и потенциальную прибыльность бизнес-модели. Ключевой составляющей инновационной практики является концепция создания сети или сообщества. Компании должны формировать и поддерживать сообщества, которые регулярно взаимодействуют и обмениваются знаниями и передовым опытом. Это будет способствовать развитию инновационных навыков и укреплению соответствующего потенциала внутри компании.

Сочетание вышеуказанных пяти принципов поможет создать инновационную экосистему. Первые два принципа (тезис и инновационный портфель) сосредоточены на инновационной стратегии, следующие два (модель и система учета) — на управлении инновациями, а последний применим на этапе серьезных испытаний, когда компания начинает взаимодействовать с потребителями и оценивать жизнеспособность бизнес-модели. Большинство инновационных лабораторий, как правило, сосредотачивают усилия именно на последнем элементе — на инновационной практике. Но правда заключается в том, что без поддерживающей экосистемы продукты, рожденные в недрах инновационных лабораторий, будут иметь высокие показатели «смертности». Вот почему важно внедрять все пять принципов.

Как видите, все эти элементы взаимосвязаны; каждый представляет собой цикл обратной связи «создать–оценить–научиться». В той же степени, в которой стратегия влияет на инвестиционные решения, успех этих решений влияет на стратегию. Инвестиционные решения, в свою очередь, влияют на инновационную практику, которая служит источником знаний для обоснования инвестиционных решений и таким образом определяет стратегию. В этом и состоит суть работы инновационной экосистемы: каждый ее элемент реагирует на сведения, получаемые от другого элемента. Такой комплексный подход позволяет компаниям внедрять инновации как стартапы без необходимости действовать как стартапы. В следующих главах мы подробно опишем каждый из принципов.







# БЕСЕДЫ ОБ ИННОВАЦИЯХ

# Тристан Кромер

## ТРЕНЕР И КОНСУЛЬТАНТ ПО МЕТОДАМ БЕРЕЖЛИВОГО СТАРТАПА

Тристан Кромер — признанный авторитет в области бережливых инноваций. Он консультирует стартапы и предпринимателей по вопросам внедрения принципов бережливого стартапа и их применения на практике. Имеет опыт работы с компаниями от начинающих с нулевой выручкой до гигантов с доходом свыше \$12 млрд. Тристан также является экспертом в построении инновационных экосистем в зрелых компаниях. Он разработал модель инновационной экосистемы, так называемый «экосистемный сэндвич», которую использует в качестве основы при консультировании компаний.

### — Что такое инновационная экосистема?

— Инновационная экосистема для новатора — то же самое, что саванна для льва. Это среда, в которой работают интрапренеры, или внутренние предприниматели. Экосистема состоит из организаций, ресурсов и творческих личностей, генерирующих новые способы создания ценности. Любые предприниматели — и внутренние, и независимые — задействуют определенные исходные ресурсы, чтобы иметь возможность создавать новые бизнес-модели и ценностные потоки. Эти ресурсы очень разнообразны. Они включают и человеческий капитал (или навыки), и оборудование (например, 3D-принтеры), и финансовый капитал, и соучредителей.

### — Зачем компаниям создавать экосистему? Разве недостаточно потенциала отдельных сотрудников?

— Люди, как правило, стремятся переместиться в наиболее благоприятную среду, подобно тому, как олени покидают засушливый район. Если компания не способна создать инновационную среду для предпринимателей, она может столкнуться с тем, что эти предприниматели покинут ее и начнут создавать собственные стартапы, а в компании останутся одни бюрократы. Тогда ее поток новых продуктов и доходов через какое-то время полностью иссякнет! Цель инновационной экосистемы состоит в том, чтобы достигнуть равновесия, при котором

инновации — это постоянный ресурс, не подверженный значительным колебаниям либо полному исчезновению.

— *Расскажите, пожалуйста, об «инновационном сэндвиче» — вашей модели инновационной экосистемы. Из каких элементов она состоит?*

— Все самое вкусное, как известно, находится в середине сэндвича. Именно здесь вы найдете массу специфических элементов, которые позволяют нам воздействовать на экосистему компании. Например, если компании не хватает определенных *навыков*, мы можем провести обучающие мастер-классы. Если она погрязла в бюрократической рутине, мы можем предоставить *инструменты*, которые помогут преодолеть это и ускорить инновационные процессы.



Верхний и нижний слой сэндвича создают опору экосистемы. Верхний слой называется *дизайном экосистемы*, что означает необходимость ее активного контроля и улучшений с учетом более широкого видения. Без этого в воронке инноваций, как правило, возникает затор из-за несогласованных усовершенствований. Например, можно позитивно оценивать рост инноваций за счет финансирования хакатонов. Но, если все внимание будет сосредоточено на первом этапе генерации идей, сотрудники могут впоследствии разочароваться, когда ни одна из этих

идей не получит финансовой поддержки. *Дизайн экосистемы* помогает систематически повышать уровень инноваций на каждом этапе, уравнивая усилия по улучшению экосистемы в рамках согласованной стратегии.

Нижний слой — *сообщество* — обеспечивает эффективный обмен знаниями между коллегами в рамках организации. Без устойчивого сообщества корпоративных предпринимателей компания может обучать команды под задачи конкретного проекта, но затем эти команды распадаются, а навыки атрофируются и исчезают. Таким образом, компании вынуждены постоянно проводить семинары, не имеющие долгосрочного эффекта. В рамках сообщества знания сохраняются и передаются от одного интрапренера к другому.

И наконец, участники сообщества должны передавать свои наблюдения и инсайты обратно на уровень дизайна, чтобы экосистема в целом непрерывно совершенствовалась! Многие компании лишены этого, реализуя четырехлетнюю разовую программу трансформации, которая в итоге не приносит ожидаемого результата.

— *Не могли бы вы подробнее рассказать, что представляет собой средний слой вашей модели?*

34

— Его можно разделить на три стадии. Первая — это генерация идей. Внутреннее предпринимательство в экосистеме является результатом *возможностей*, скорректированных имеющимися опасностями. Возможности создаются интрапренерами, у которых есть время заниматься креативной деятельностью и инновационными проектами (или хотя бы думать о них). Расширению возможностей будет также способствовать взаимодействие предпринимателей со своими коллегами из других отраслей, в результате которого из стихийного столкновения идей может родиться нечто новое. Страх неудачи, нерешительность или финансовые затруднения тормозят процесс генерации идей. Если опасений много, эту проблему можно решить, создав для предпринимателей «песочницу» (например, организовав инкубатор или выделив на это 20% их «инновационного» времени). «Песочница» предназначена для того, чтобы изолировать предпринимателей от компании и позволить им действовать без негативных для себя последствий. Это снижает опасения, которые могут помешать им даже просто выступить с проектным предложением.

На второй стадии проект должен хотя бы один раз пройти полный цикл обратной связи «создать–оценить–научиться». Главным препятствием может стать отсутствие *навыков*. Например, у команды может не оказаться дизайнера для создания лендинга. Чтобы избежать проблем, можно либо сформировать команду с полным набором необходимых навыков, либо провести обучение для устранения небольших пробелов. Кроме того, инновационные команды могут прибегнуть к помощи *дипломатов*, знающих, как общаться с подразделениями компании, чтобы добиться результата. Эти люди умеют «торговаться» или просто попросить об одолже-

нии, например дизайнерский отдел о помощи в создании лендинга. Команда может даже нанять дизайнера, если у нее есть «поддержка с воздуха» или она получает финансирование для инновационного проекта. «Поддержка с воздуха», как правило, обеспечивается инвестором, который предоставляет ресурсы, а также определенную политическую поддержку от других стейкхолдеров.

На третьей и последней стадии инновационные проекты продолжают проходить цикл «создать–оценить–научиться», но уже в ускоренном режиме. Самым распространенным препятствием для инноваций на этом этапе является бумажная волокита и бюрократия, устранить которые можно с помощью усовершенствованных *инструментов* и *процессов*. Например, если команда не может воспользоваться 3D-принтером, принадлежащим другому отделу, из-за каких-то малопонятных, но действующих уже лет 20 правил, эту проблему вполне можно решить. Дипломаты могут помочь обойти правила, а «поддержка с воздуха» позволит команде купить свой собственный 3D-принтер.

*— Концепции дипломатов и «поддержки с воздуха» очень любопытны. Если у вас уже есть один из этих ресурсов, обязательно ли иметь второй?*

— Я не думаю, что непременно должно быть и то и другое, хотя самые эффективные и стабильные инновационные экосистемы обычно имеют оба вида поддержки. Иногда она исходит от одного и того же человека, особенно на ранних этапах. В самом начале, вероятно, более полезны дипломаты, ведь, когда вы только стартуете с идеей, вам, как правило, не нужно много денег, зато нужна поддержка. В компании всегда есть тот, кто сможет обеспечить такую поддержку. Наличие человека, который напрямую, минуя бюрократические проволочки, поговорит с юридическим отделом и получит одобрение на запуск небольшого пилотного проекта, будет на раннем этапе намного ценнее, чем пачка денег.

*— Если я работаю в крупной компании и уже завтра захочу создать экосистему, с чего мне следует начать?*

— Всегда начинайте с изучения ситуации. У ваших предпринимателей есть проблемы — в чем они заключаются? Что им мешает предложить новый проект, создать команду? Много ли волокиты на их пути? Существует ли сообщество, в котором предприниматели могут учиться друг у друга? Вовремя выявить проблему гораздо важнее, чем одновременно принять решение о создании хакатона. Нет ничего хуже запуска хакатона там, где существует сотня гениальных идей, но ни одна из них не получает дальнейшего развития. Возможно, настоящая проблема заключается не в отсутствии идей, а в отсутствии спонсора для их финансирования.