

3. Наладить процесс распределения ресурсов

В сердце дилеммы инноватора находится распределение ресурсов — расплывчатый, сложный процесс, вплетенный в работу крупных компаний. Овладеть им сложно, но для достижения успеха крайне важно.

Самое главное, что могут сделать компании, которые стремятся наладить процесс распределения ресурсов, — создать пул денежных ресурсов и персонала для инициатив развития. В конце концов, бессмысленно говорить, что ваш инновационный портфель сбалансирован. Вам нужно распределять ресурсы в соответствии с различными типами инноваций. Помните, что ваша стратегия не должна диктовать вам, как распределять ресурсы, — скорее наоборот. Иными словами, то, как вы распоряжаетесь деньгами и временем, отражает ваши приоритеты. Утверждать, что инновации важны для вас, бессмысленно, если ваша организация и вы лично не тратите на них требуемые ресурсы.

Создание и жесткая защита отдельных пулов ресурсов критически важны. Компании, которые складывают все свои инновационные ресурсы в одну корзину, обычно обнаруживают, что в итоге менее рискованные (и не слишком прибыльные) проекты, связанные с основным бизнесом, вытесняют рискованные инвестиции с высоким потенциалом развития компании.

Сколько нужно ресурсов?

Описанный выше анализ, который помогает сформулировать план роста, включает в себя определение количества ресурсов, подлежащих распределению по требующимся для роста направлениям. Также в решении задачи распределения ресурсов помогут следующие четыре фактора:

- Темп роста основного бизнеса. Снижение темпа роста говорит о том, что компании нужно увеличить количество ресурсов, направленных на новые инициативы.
- Изменение конкурентной активности основного бизнеса. Когда конкуренция в основном бизнесе растет (или компания замечает знаки, сигнализирующие о том, что это произойдет в будущем), нужно направить больше ресурсов на новые инициативы, особенно если основной бизнес устойчив.
- Компетентность компании в области создания новых проектов. Если раньше компании никогда не удавалось создавать успешные инновационные проекты, ей стоит направлять на подобные инициативы больше ресурсов, потому что она неизбежно допустит больше ошибок, действуя на незнакомой территории.

Соотношение капитальной интенсивности нового бизнеса по сравнению со старым. Проекты с относительно большей интенсивностью активов требуют вложения больших ресурсов.

За исключением редких случаев — например, когда речь идет о неизвестном стартапе или о компании, находящейся в упадке и потому существующей исключительно ради получения дохода, — на новые бизнес-инициативы стоит выделять по крайней мере какую-то часть ресурсов.

Однако в то же время компаниям нужно быть осторожными и не вкладываться в расширение слишком сильно. Важно находить баланс между поддержанием основного бизнеса и развитием нового. Чрезмерное отклонение в любом направлении может нанести непоправимый урон. Недостаточное внимание к новым проектам практически гарантирует возникновение проблем в этом направлении уже через несколько лет; недостаточное внимание к основному бизнесу гарантирует возникновение проблем через несколько кварталов.

А если затопить новые проекты ресурсами, они могут захлебнуться. Когда вы выстраиваете новый курс, определенно можно сказать только одно: да, выбранное направление может быть неправильным (эта проблема более подробно раскрывается в главе 7). Если у проектной команды слишком много ресурсов, она может слишком долго работать в неправильном направлении; команда с ограниченными ресурсами вынуждена быстро анализировать собственную деятельность, экспериментировать и адаптироваться.

Рачительные компании, которые только начинают свой инновационный путь, сейчас должны обрадоваться. На этом этапе самые крупные инвестиции касаются времени, а не денег. Несколько миллионов долларов на первых порах будет вполне достаточно, если перед менеджерами поставлена конкретная задача: найти и выпестовать новый бизнес.

Время — самый дефицитный ресурс

Выделяя нужные для инноваций ресурсы, не забывайте учитывать не только финансовый, но и человеческий фактор. На самом деле ситуация со временем во многих компаниях обстоит намного хуже, чем с деньгами.

Сив Сильберман — исполнительный редактор Desert Sun, газетного объединения из Палм-Спрингс в Калифорнии, которым владеет Gannett. В 2006-м в Desert Sun решили сделать инновации одним из главных стратегических приоритетов. Сильберман и издатель Desert Sun Мишель Кранс сошлись на том, что все руководство компании в течение четырех месяцев должно выделять один день в неделю для обсуждения связанных с инновациями вопросов. Команда нашла способы обновить уже существующие продукты, запустила новый сайт на основе купонов, нацеленный на местные рестораны и аудиторию молодых потребителей, и создала внутри компании структуры, позволявшие вводить инновации снова и снова.

Весь процесс занял четыре месяца. Вот как Сильберман обобщил этот опыт: «Основные операции занимают так много времени, что, если не выделить специальное время для инноваций, их так никогда и не удастся осуществить. Я помню, как однажды на корпоративном выезде мы решили, что если часть своего времени будем посвящать чему-то помимо основных операций, никакого вреда это не принесет... Но мы спросили себя: “А что случится, если мы не выделим время на инновации? Нам станет от этого хуже?” — и поняли, что ответ на этот вопрос положительный».

Когда компании думают о том, как нужно распределять человеческий капитал для обеспечения инновационного развития, они сталкиваются с серьезнейшим выбором. Стоит ли нам попросить каждого сотрудника выделить время на инновации (как

поступили 3M и Google), или же лучше нанять специальную группу людей, которые будут посвящать разработке инноваций все свое рабочее время?

И как обычно, вопрос вовсе не в том, какой из подходов лучше, но в том, какой наиболее подходит для конкретной компании в данный момент. Вариант, когда большая группа людей регулярно уделяет инновационной деятельности небольшое количество времени (так называемый «план 10%»), подходит сотрудникам, которые способны формулировать и развивать такие идеи. Хорошо, если у компании уже есть опыт инновационных разработок, а коллектив сотрудников развил групповую интуицию в части определения хороших идей.

Выделять специальную группу людей, ответственных исключительно за новые проекты, стоит, если компания находится в самом начале инновационного пути и нуждается в разработке новых норм (см. главу 9). Этот подход особенно актуален, когда нужно собирать идеи для создания проектов, значительно отличающихся от основного бизнеса. Если не делать создание новых продуктов приоритетным, большая часть менеджеров, скорее всего, так или иначе вернется к концепциям, которые хорошо работали раньше, и не будет испытывать существенно новые подходы. Если предложить людям уделять инновациям лишь часть их времени, это, скорее всего, приведет к ситуации, когда срочные вопросы, связанные с основным бизнесом, — по понятным причинам — вытеснят инновационную активность.

Словом, нам представляется, что план 10% обычно успокаивает руководство (мы выделяем ресурсы на инновации!), но редко приносит существенные результаты. При прочих равных мы предпочитаем выделять на инновации 100% от пяти ресурсов, а не 10% — от ста.

Решение о переводе менеджеров с основных проектов на инновационные может стать одним из самых сложных для руководства компании. Ведь менеджеры, способные успешно запустить новое направление, обычно играют очень важную роль и в функционировании основного бизнеса (хотя так бывает не всегда; подробнее этот момент описан в главе 8). Тем не менее компаниям, которые намерены развивать инновационные направления, нужно научиться правильно распределять сотрудников и нанимать людей на особо важные должности.

Относитесь к инвестициям так же, как и к распределению капитала

Чтобы на протяжении долгого времени верно распределять финансирование и человеческие ресурсы между различными проектами, требуется особая выдержка. Если в основном бизнесе возникают проблемы, усиливается искушение использовать ресурсы, отведенные на долгосрочные проекты, для спасения компании. В краткосрочной перспективе почти всегда кажется, что подобные меры имеют смысл; однако со временем такое решение может обернуться катастрофой.

Создавая отдельный пул ресурсов, высшему руководству стоит научиться относиться к нему как к капиталовложениям, а не как к текущим расходам. Когда связанные с ростом проекты включаются в общий бюджетный цикл, сотрудники могут начать тратить средства просто ради освоения бюджета, чтобы получить тот же объем финансирования в следующем году. С этой проблемой сталкиваются все предприятия, которые формируют бюджет, ориентируясь по прогнозным показателям на основе текущего темпа, и практикуют подход «освой или потеряешь»; но особенно остро она встает перед инновационными командами, работающими на неисследованной территории. Не допускайте расточительности. Намного лучше будет с умом вложить деньги, когда появится реальная возможность роста.

Мы понимаем, почему хочется сократить траты на новые инициативы, когда компания переживает спад или кризис. Однако компаниям, которые относятся к инвестициям в инновационные проекты как к уже распределенным расходам, проще поддерживать их работу даже в трудные времена.

Рекомендации линейным менеджерам

Многие из описанных в этой главе вопросов по сути своей относятся к стратегии компании и предполагают глубокую вовлеченность — и контроль — со стороны высшего руководства. Если вы видите, что у вашей компании не хватает обязательных для инновационного развития предпосылок, но полномочий для внесения требуемых изменений у вас нет, попробуйте предпринять следующие шаги.

- Иницируйте совещание с высшим руководством, на котором вы смогли бы посвятить полдня обсуждению потенциального роста и инноваций. Задавайте следующие вопросы:
 - Каких целей мы планируем достигнуть через пять лет?
 - Насколько мы уверены в собственной способности достичь этих целей?
 - Как можно охарактеризовать наши инновации по сравнению с мировыми лидерами инноваций в других отраслях?
 - Стоит ли рассматривать возможность конструктивных изменений нашего рынка на протяжении ближайших пяти лет? Готовы ли мы к подобным переменам?
 - При каких условиях наш бизнес может сократиться на 20% в течение следующих пяти лет? Есть ли признаки того, что такие условия могут сложиться?
 - Какой процент создаваемых нами инноваций относится к основному бизнесу?
- Организуйте дискуссионные группы с менеджерами-единомышленниками. Постарайтесь создать объединение людей, которые помогли бы вам вести тихую агитацию в поддержку правильных инноваций.
- Сформируйте небольшую команду из коллег, готовых посвящать разработке подрывных проектов свое время вечерами и по выходным. Хотя в капиталоемких областях этот подход может сработать хуже, в большинстве случаев небольшая команда может добиться огромных успехов за ограниченное время. А демонстрация результатов другого подхода к инновациям может направить активность высшего руководства в нужное русло.

Рекомендации высшему руководству: управляйте ожиданиями

Компания, только-только начавшая движение по пути инновационного развития, вряд ли тут же получит существенную отдачу. И действительно, в книге «Решение проблемы инноваций в бизнесе» отмечается: таким компаниям нужно быть терпеливыми в отношении роста, но не в отношении прибыли. Следовать этой рекомендации сложно, особенно если очень хочется поскорее инициировать революцию на рынке.

Именно высшее руководство, в особенности генеральные директора или руководители подразделений, должно заботиться о том, чтобы компания на деле оставалась верна этой мантре. Высшее руководство обязано следить за внутренними и внешними ожиданиями относительно развития компании, создавая необходимое для роста пространство.

Члены высшего руководства должны транслировать сотрудникам компании инновационный императив, постоянно обращая их внимание на то, что новые проекты принесут выгоду, только если их должным образом подготовить. Конечно же, эти призывы должны переходить в действия.

Фил Кент — генеральный директор Turner Broadcasting, ведущей кабельной вещательной компании, мультимиллиардного дочернего предприятия Time Warner, которой принадлежат такие бренды, как TNT, TBS, CNN, Cartoon Network, truTV и Turner Classic Movies. Когда Кент и подконтрольная ему команда менеджеров решили, что для их направления инновации должны стать стратегическим императивом, он провел презентацию под названием «Turner 2.0» в каждом отделении компании. В презентации раскрывалась роль смелых инноваций в истории компании, а также описывались принципы подхода к инновациям, который позволит им стать успешными в быстро меняющейся информационной среде.

Благодаря его стараниям и решению выделить отдельное финансирование на создание новой товарной группы, а также команд исследователей и разработчиков сотрудники всех уровней почувствовали, что отныне инновации — не просто пустое словечко. Кроме того, Кент прямо сказал, что не всем проектам удастся «выстрелить» и что путь к успеху займет продолжительное время.

Очень сложно бывает убедить внешних инвесторов в ценности инноваций, особенно если эти инновации предполагают модели получения прибыли, отличающиеся от основных. Небольшие проекты проще скрыть от всевидящего ока публичного рынка — и это еще одна причина начинать с малого. Крупные инвестиции провоцируют обострение внимания со стороны, а это может довести ожидания до уровня, на котором преуспеть будет просто невозможно. Чтобы на нужный период времени замаскировать новые проекты, компания может, например, осуществить какое-нибудь скромное приобретение. Кроме того, можно создать отдельные дочерние предприятия, которые будут заниматься исключительно инновациями.

Для высшего руководства крайне важно представить аналитикам и инвесторам убедительные обоснования будущего роста. Когда Innosight работала с American Press Institute в 2005–2006 гг., чтобы помочь американской газетной индустрии справиться с периодом появления подрывных технологий, многие руководители в частных беседах жаловались, что давление со стороны инвесторов и аналитиков на корню пресекало любые их попытки поступить правильно. В частности, внешнее давление делает практически невозможным создание нового бизнеса, потенциально снижающего прибыль. Так, ни одна из новых инициатив не давала возможности получить отдачу, сравнимую с высокой операционной прибылью традиционного печатного бизнеса, и потому руководителям казалось, что им остается только управлять тем, что есть, хотя вся система явно пришла в упадок. А в беседах проектной команды с аналитиками выяснилось: основная их претензия заключается в том, что газетные компании не могут убедительно объяснить, как именно они собираются остановить упадок в собственном бизнесе. Учитывая, что аналитики намеренно относятся ко всему скептически, газетная компания с четким планом развития получила бы их поддержку с большей вероятностью.

Резюме

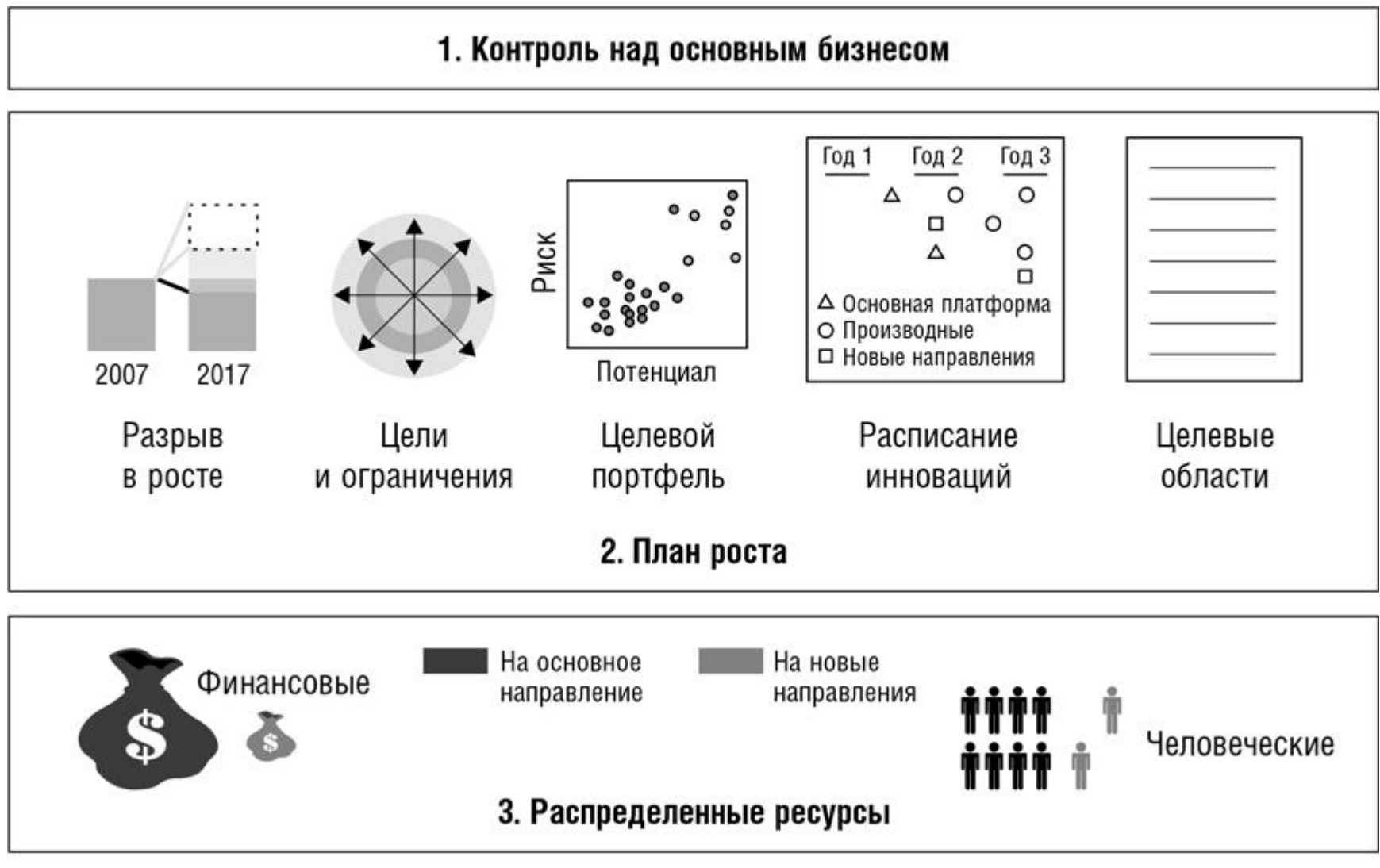
Прежде чем переходить к отдельным инновационным инициативам или созданию связанных с ними структур, компаниям нужно убедиться, что у них есть необходимые для инноваций предпосылки. В этой главе мы описали три критически важные предпосылки (они обобщены на рис. 1.2):

1. Контроль над основным бизнесом.
2. План роста, включающий в себя общую цель, желаемый инновационный портфель, расписание инноваций, цели и ограничения, а также целевые области развития.
3. Процесс распределения ресурсов, который позволяет выделить — и сохранить за инновационными проектами — финансовые и человеческие ресурсы.

Менеджерам, которые хотят привлечь внимание к отсутствию необходимых предпосылок, стоит заручиться поддержкой снизу, донести эту мысль до высшего руководства или вести «дополнительную» работу по созданию подрывных проектов. Высшее руководство должно направлять и распределять внешние и внутренние ресурсы четко и постоянно.

Рисунок 1.2

Предпосылки инновации



Практические упражнения

- Вспомните стратегический план, который существовал в вашей компании пять лет назад. На какой рост была нацелена компания? Удалось ли достичь этих целей? Каким образом?
- Сформируйте небольшую группу людей и поручите им найти десять сфер, которые не пострадают от сокращения выделяемых на них ресурсов. Обратите особое внимание на то, что ресурсы не будут отняты у этих сфер — их перенаправят на инновационные разработки.
- Попросите руководителей вашей компании вести дневник, в котором будет отражено, на что они тратят свое время в течение месяца, или же просто проанализируйте их рабочий календарь. Посмотрите, какой процент времени выделяется на задачи, связанные с ростом и инновациями. Помните, что именно распределение времени отражает ваши приоритеты.

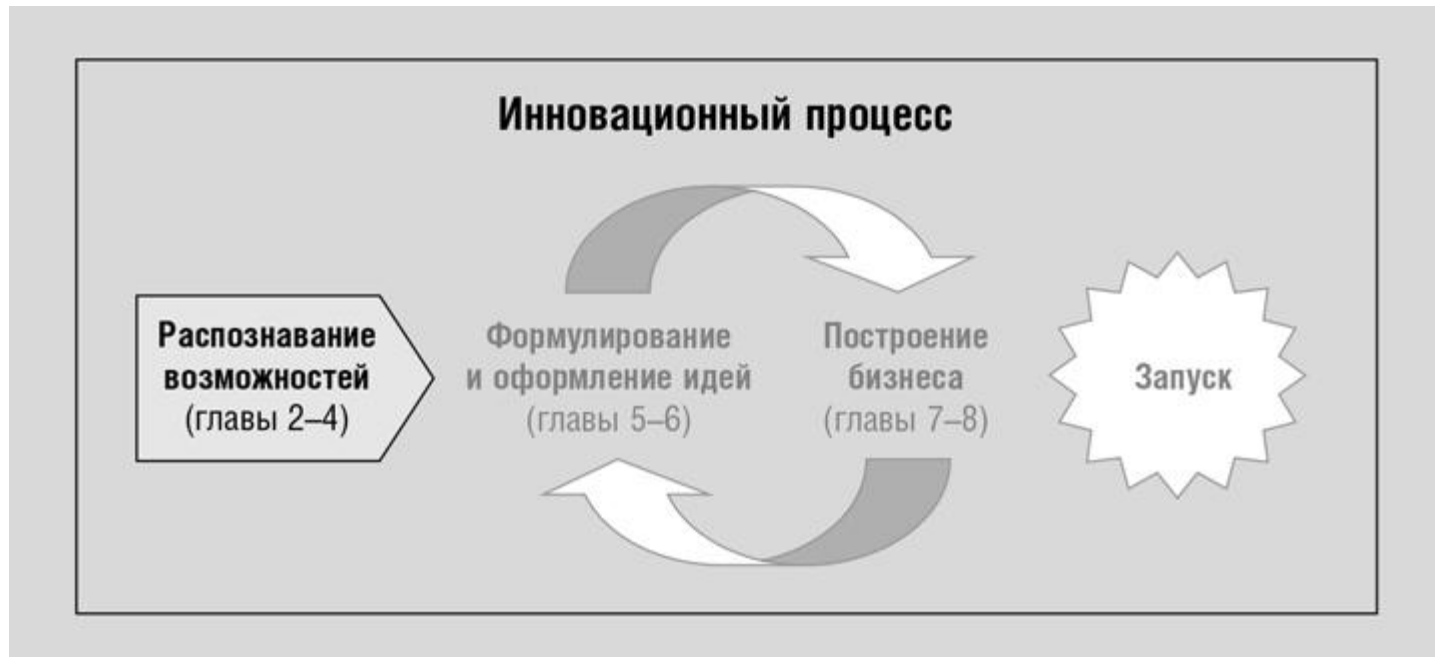
Подсказки и советы

- Недостаток производительности почти всегда чем-то заполняется. Если вы не найдете новые ресурсы, вам придется притормозить какую-то внутреннюю деятельность.
- Когда будете искать разрывы в росте, постарайтесь представить все возможные «худшие сценарии» — это позволит вам понять потенциальный масштаб проблемы.

- Слишком много взаимодействия не бывает. Высшему руководству нужно транслировать свою веру в потенциал инноваций часто и четко.

Часть первая

Распознавание возможностей



Когда вы убедитесь, что в вашей компании есть все необходимые предпосылки для инноваций, можете переходить к рекомендациям из следующих семи глав, в которых будет описан трехступенчатый процесс развития подрывного бизнеса в выбранном направлении. Первый шаг — найти возможности создания нового направления бизнеса. Чтобы распознать их, нужно научиться думать и действовать по-новому. Вместо того, чтобы ориентироваться на самых требовательных клиентов, подумайте о тех людях, которые по той или иной причине не могут потреблять (глава 2), или о наименее требовательных покупателях, которые могут искать альтернативные решения (глава 3). Вместо того, чтобы спрашивать, чего покупатели уже активно хотят, попробуйте разобраться в проблемах, которые они пока не способны решить самостоятельно, — задачах, для решения которых они готовы «нанять» новый продукт (глава 4). Успешно преодолев эту ступень процесса, вы определитесь с новой целевой аудиторией покупателей, поймете, с какими проблемами они не могут справиться, и начнете формулировать возможные способы их решения. Не торопитесь с ответами. Вдумчивый подход к потенциальным клиентам и понимание их проблем могут открыть ранее недоступные перспективы роста.

Моей компании теории подрывных инноваций помогли выбрать рынки, на которых следует сфокусироваться; определиться с функциями товаров, которые мы постараемся создать; понять, какие средства помогут нам достичь поставленных целей. Когда лидеры рынка решают для себя, что ваш продукт недостаточно хорош, они дают вам возможность пробиться к тем своим клиентам, которые считают их подход к решению задачи избыточным. Поэтому мы считаем, что на самом деле хорошо, если наш продукт кажется конкурентам недостаточно качественным, — это открывает ниши, которые мы можем попробовать завоевать.

Вану Боз,

основатель и генеральный директор Vanu Inc.