

- Совместно с коллегами придумайте креативные способы преодоления проектной командой внутренних барьеров.

Подсказки и советы

- Если кто-то пытается сыграть роль «адвоката дьявола», ответьте ему: «Я знаю, в чем проблема. Я не знаю, как ее решить. Какие у вас есть предложения?»
- Остерегайтесь стратегий, которые предполагают перераспределение внутреннего ресурса на решение задач, для которых он не предназначен. Если вы столкнулись с подобной ситуацией, прежде чем использовать ресурс, убедитесь, что вольны не следовать стандартным организационным процедурам.
- Старайтесь не назначать лучших исполнителей на управление новыми предприятиями, в которых придется экспериментировать. Руководители, которые отлично справляются с поддерживающими инновациями для основного бизнеса, могут совершенно не подойти для работы с кардинально новыми проектами.

Часть четвертая

Наращивание ресурсов и способностей

Компаниям, которые хотят научиться расти посредством инноваций, одной истории успеха будет недостаточно. Им нужно институализировать инновационный процесс, чтобы рост компании наблюдался неоднократно и стал привычным явлением.

В этой части книги мы разберем, какие внутренние структуры и процессы компании, а также внешние взаимодействия помогают — а не препятствуют — созданию инновационных направлений бизнеса. В главе 9 мы рассмотрим структуры и процессы, которые позволяют неоднократно реализовывать новые инициативы развития. Наконец, в главе 10 мы опишем системы контрольных показателей, способствующие развитию инноваций.

Мы пытались действительно выделить группы людей, которые посвятили свою жизнь обновлению или подрыву существующих бизнесов.

Ник Валериани,

президент отделения стратегии и развития компании Johnson & Johnson

Глава 9

Организация для инноваций

Во многих кейсах, посвященных успешному внедрению инновационных технологий стабильными компаниями, описаны отдельные успешные разработки. Безусловно, компании, которым удалось справиться с инновациями один или несколько раз, — например, ING и их быстро развивающееся предложение ING Direct, Motorola и ультратонкий телефон RAZR, который в свое время шокировал рынок, или Procter & Gamble и новые категории продуктов, появившиеся благодаря Swiffer, Febreze и Crest Whitestrips, — заслуживают уважения. Руководители подобных проектов не понаслышке знают, как непросто бороться с силами, которые усложняют создание быстрорастущего инновационного бизнеса для лидеров рынка.

Однако в мире инноваций борьба не заканчивается никогда. Вы создаете новый рынок — и на него выходят другие компании. Отражаете одну угрозу — и тут же вынуждены защищаться от другого агрессора, позарившегося на открытые вами возможности.

Чтобы добиться настоящего успеха, нужно не просто выиграть один бой, но и развить у компании способность регулярно отражать подрывные угрозы и осваивать новые возможности. Для достижения этой цели компаниям нужно выстраивать организацию процессов таким образом, чтобы получать максимальную отдачу от отдельных проектов и год за годом открывать все больше растущих направлений бизнеса.

В этой главе рассказывается, как выстраивать в компании инновационные структуры, которые помогут решать отдельные инновационные задачи, — и как поддерживать работу этих структур с помощью соответствующих систем и установок.

Создание структур, способствующих инновациям

Создать «организацию для инноваций» — нелегкая задача. Для успешной реализации определенной идеи недостаточно выделить ресурсы и гарантировать автономию инновационных подразделений. Нужно создать среду, в которой члены тщательно сформированных проектных групп смогут исследовать, отбирать и развивать разнообразные возможности роста.

Кроме того, важно понимать, что создание «организации для инноваций» и «организации для НИОКР» — это разные вещи. Инновации не ограничиваются исследованиями и разработкой. Правильно структурированный инновационный механизм предполагает создание новых бизнес-моделей, творческий подход к обеспечению финансирования, уникальные стратегии построения партнерских отношений и, конечно же, более традиционные технологические рычаги.

Не перечислю возможные организационные меры, которые способствуют инновационному развитию компании. С одной стороны, можно создать полноценные отделения, вроде Future Works у Procter & Gamble, с целым штатом сотрудников, отвечающих за выявление, становление и запуск новых платформ развития корпорации. С другой стороны, можно создавать небольшие отделы вроде подразделения обучения и развития агрохимического гиганта Syngenta, сотрудники которого занимаются развитием новаторских и лидерских качеств у высшего руководства компании и менеджеров среднего звена. Или же — как часто бывает в крупных компаниях — можно одновременно организовывать работу многочисленных инновационных структур.

Единого решения, подходящего для любых компаний, просто не существует. Каждой компании нужно следить за тем, чтобы создаваемые инновационные структуры соответствовали конкретным стоящим перед ними задачам.

Структуры могут способствовать достижению четырех видов стратегических целей.

1. Стимулировать инновации через расширение кругозора сотрудников и развитие их навыков.
2. Сопровождать инновации, защищая инновационные инициативы и убирая препятствия, которые могут понизить их шансы на успех.
3. Возглавлять инновации, обеспечивая ресурсы и среду, позволяющие провести идею через все этапы от концептуализации до коммерциализации.
4. Укреплять инновации и расширять возможности роста через создание союзов, приобретение мощностей и инвестирование в инновационные проекты, начатые за пределами организации.

Три первые цели связаны с инновационными структурами внутри организации.

Четвертая предполагает усиление инновационных и других структур организации с помощью средств извне.

Ниже мы подробнее разберем все эти стратегические действия, обстоятельства, которые могут послужить основанием для выбора определенного типа структуры, а также примеры каждой из них. В табл. 9.1 мы обобщим все эти элементы.

Учебные подразделения и экспертные комиссии — стимулирование инноваций

Руководители компаний, стремящихся стимулировать инновации, обычно считают, что их организации располагают базовой инфраструктурой, которая позволит вывести инновации на коммерческий уровень. Тем не менее они ощущают потребность в усилении способности компании находить возможности роста и развития новых успешных направлений бизнеса. О том, что компании нужно стимулировать инновации, сигнализирует недостаток интересных новаторских идей, а также их преимущественно внутренняя направленность. Чтобы справиться с подобными трудностями, организации могут создать учебные подразделения или экспертные комиссии.

Таблица 9.1

Инновационные задачи и структуры

«Слабое звено» инновационного процесса	Конкретные инновационные задачи	Стратегические требования	Потенциальные структуры
Выявление возможностей роста	<ul style="list-style-type: none"> ■ Идеи не позволяют достичь целей развития. ■ Идеи в основном относятся к категории поддерживающих. ■ Не существует общего языка в отношении инноваций. ■ Внешний кругозор ограничен 	Стимулирование инноваций	Учебное подразделение; внешняя экспертная комиссия
Отбор возможностей и обеспечение их ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> ■ У организации в целом поддерживающее мировоззрение. ■ Инновационные идеи не находят поддержки. ■ Забирать ресурсы у новых проектов — обычная практика. ■ Новые инициативы обделяют вниманием в пользу основного бизнеса 	Сопровождение инновационных идей	Комиссия по развитию; фонд интрапренеров
Формирование и выстраивание нового бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> ■ Поддерживающий подход выигрывает у подрывных стратегий. ■ Не удается реализовать потенциал подрывных идей. ■ Неспособность управлять в условиях неопределенности мешает попыткам развития. ■ Хорошие идеи никогда не удастся воплотить в эффективном бизнесе 	Сопровождение новых направлений бизнеса	Инкубатор; автономные группы развития
Запуск бизнес-проектов и использование сильных сторон других компаний	<ul style="list-style-type: none"> ■ Идеи проваливаются из-за недостаточной поддержки со стороны каналов распространения. ■ Сложно увеличивать новые предприятия. ■ Недостаток производительности ограничивает успех. ■ Заключается недостаточно внешних альянсов и партнерств. ■ Положение организаций в цепочке приращения стоимости затрудняет создание ценности 	Усиление внешней инновационной деятельности	Корпоративное венчурное подразделение; отделение развития бизнеса

Учебные инновационные подразделения помогают развить у сотрудников необходимые навыки и инновационную культуру. Методичное развитие умений и изменение образа мыслей персонала компании положительно влияют на мотивацию

для достижения подрывных изменений. Подобные подразделения обычно находятся вне организации и потому выполняют консультативные функции.

Учебное подразделение может быть частью установленной учебной инфраструктуры или представлять собой автономный ресурс, специализирующийся на инновационных проектах. Учебные подразделения должны заниматься разбором кейсов, связанных с работой самой компании и других участников отрасли, и тем самым на практических примерах знакомить менеджеров с инновационными концепциями. И хотя немногие компании могут похвастать длинным списком историй подрывного успеха, в истории каждой организации найдется хотя бы несколько примеров, удачно иллюстрирующих силу подрывных принципов. Эти учебные подразделения также должны укреплять связь проектных команд с внешними ресурсами, собирая полезную для основной организации информацию и инструменты.

Наш опыт показывает, что учебные подразделения эффективнее всего работают с командами, которые активно вовлечены в решение инновационных задач. Речь идет о проектных группах, которые заняты разработкой и выведением на коммерческий уровень новых идей, или же о группах топ-менеджеров, занятых созданием грамотной инновационной стратегии. Активные команды могут тут же применять полученные знания, углубляя понимание инновационных концепций и гарантируя тем самым длительный эффект влияния на организационную культуру.

Как мы уже упоминали выше, для развития нужных умений у менеджеров и членов проектных команд Syngenta выделила отдельное подразделение. В 2007-м там разработали обучающий курс по инновациям, направленный на развитие навыков концептуализации и коммерциализации подрывных направлений бизнеса.

Экспертные комиссии по инновациям помогают расширить инновационные перспективы организации. Обычно в подобные комиссии входит не больше десяти человек. Это могут быть люди со стороны — консультанты, клиенты, поставщики, ученые или другие лидеры мнений, — а также ключевые представители компании. В идеале в экспертную комиссию должны входить люди, компетентные в отношении разных инновационных рычагов: бизнес-моделей, подходов к управлению, технологических аспектов. В этом и заключается главное отличие таких комиссий от групп, обычно создаваемых в поддержку отделений исследования и разработки. Взаимодействие экспертных комиссий с компаниями обычно не структурировано, что позволяет обмениваться идеями и вести открытый диалог.

Компания Infineum, мультимиллиардное совместное предприятие ExxonMobil и Shell, в 2007-м создала небольшой консультативный совет для отслеживания трендов на рынке. В совет вошли генеральный директор компании и руководители отделений интеллектуальной собственности, организации поставок, технического отдела и отдела кадров, а также консультанты со стороны. Совет проводил ежеквартальные совещания с руководителями инновационных подразделений.

Иногда в совет входят также и представители других подразделений компании. Такой совет может выполнять функцию передачи информации из одного подразделения в другие и иметь более простую структуру управления и отчетности. Этот подход позволяет по-новому взглянуть на старые вопросы, потому что отвлекает высшее руководство от других направлений бизнеса и сосредоточивает их внимание на инновациях.

Комиссии по развитию и фонды интрапренеров — сопровождение инноваций

Компании, в которых инноваторы часто «застревают» на каком-то этапе разработки, могут создавать структуры для защиты инновационных инициатив и убирать препятствия, которые снижают вероятность их успеха. Две описанные здесь

«сопровождающие» структуры —комиссии по развитию и фонды интрапренеров — помогают развивать и охранять инновационные проекты и при этом требуют от рядовых сотрудников проявления личной инициативы. Эти структуры обычно полезны, когда инновационные идеи в организации тормозятся или же все внимание уделяется проектам, связанным с основным бизнесом.

В комиссии по развитию входят члены высшего руководства из разных отделений компании. Их задача — прийти к единой точке зрения в отношении инновационных приоритетов организации. Обычно комиссии по развитию определяют зоны стратегических интересов компании, изучают и ранжируют все новые идеи и активно следят за процессом реализации подрывных инноваций.

Комиссии по развитию в основном состоят из представителей компании. На наш взгляд, компаниям стоит воздерживаться от соблазнительного решения включить в эту комиссию все высшее руководство, иначе она будет больше похожа на собрание лидеров основного бизнеса. Члены комиссии должны не просто разделять подрывные идеи, но уметь забывать свои роли в основном бизнесе на время проведения совещаний. Это позволяет придерживаться более либерального подхода. Хотя комиссия рассматривает все идеи, выделяет ресурсы и следит за развитием проектов, она не участвует в ежедневном управлении ими.

Генеральный директор General Electric Джефф Иммельт создал Коммерческий совет — команду из двенадцати членов высшего руководства компании. Совет проводил ежемесячные селекторные совещания и ежеквартальные встречи, на которых обсуждались и ранжировались инновационные предложения, распределялись ресурсы на их реализацию, а лидеры проектов могли продвигать свои стратегии развития.

Фонды интрапренеров работают активнее комиссий по развитию: они распределяют деньги, обеспечивают «защиту с воздуха» и назначают руководителей подрывных проектов. По сути, высшее руководство выделяет определенный объем финансирования, которым впоследствии распоряжается небольшая комиссия из представителей компании и привлеченных консультантов. После этого проектные группы предлагают идеи, которые не вписываются в стандартные методы работы компании. Эти идеи могут выдвигаться по инициативе проектных групп или в ответ на организационные задачи, поставленные управленческим комитетом фонда.

Таким образом финансируемые проекты получают не только деньги, но и поддержку талантливых управленцев, которые временно могут выступать в роли генеральных директоров. Фонды интрапренеров представляют инновационные концепции членам основной организации и тем самым помогают укреплять предпринимательский дух, одновременно создавая серьезную тренировочную площадку для тех, кто хочет проявить инициативу и выдвинуть какие-либо идеи.

В начале 2006-го старший вице-президент Scripps Newspapers Марк Контрерас выделил более \$1 млн на создание специального фонда для предложений, которые не вписывались в основные направления деятельности газетной компании. Контрерас поставил Боба Бенца, который на тот момент был генеральным директором подразделения Interactive, а также трех других представителей Scripps и трех консультантов со стороны (представителя Innosight и бывших менеджеров Apple и Intel) управлять фондом (сейчас им управляет сам Контрерас).

Представители фонда регулярно встречаются, оценивают новые идеи и проверяют развитие проектов, получивших финансирование. Первые инвестиции не превышают \$5000. К октябрю 2007-го фонд оценил порядка сотни предложений, проспонсировал порядка пятнадцати из них и поспособствовал появлению четырех проектов с реальным потенциалом роста.

Как говорил Бенц в 2006-м: «Такие инвестиции — это не крупные ставки. Это небольшая плата за возможность проверять ключевые допущения в идеях, которые

выносятся на наш суд... И, если идеи провалятся, пусть все смогут вынести из этого опыта что-то полезное. А если мы преуспеем, мы хотим, чтобы все наши газеты освоили механизмы, благодаря которым проект добился успеха... Нам вовсе не кажется, что у нас есть ответы на все вопросы. Но мы убеждены, что движемся в правильном направлении».

Инкубаторы и группы развития, которые возглавят инновации

Иногда для достижения адекватных результатов недостаточно обеспечить финансирование и контроль проекта. Если даже действительно хорошие идеи не воплощаются в успешных бизнес-проектах или поддерживающие инновации постоянно одерживают верх над подрывными идеями — компании стоит задуматься о выделении специальных ресурсов для стимуляции инновационных процессов.

Один из способов добиться этого — создать специальные инкубаторы. Работа входящих в них специалистов различного профиля полностью посвящена развитию новых проектов: за короткий период времени (от четырех до восьми недель) они превращают сырые идеи в нечто большее и лучшее. Предполагается, что как только подрывные идеи получают целенаправленный толчок, их можно будет снова включать в основной инновационный процесс.

Идеальная команда для инкубатора обладает набором навыков, связанных с развитием бизнеса, маркетингом, стратегическим планированием и решением технологических задач. Поддержку ключевых функциональных подразделений она обычно получает по мере возникновения потребности. Все постоянные члены команды должны уметь работать в условиях неопределенности, творчески решать проблемы и преодолевать неудачи.

Нелегко найти людей с необходимыми школами опыта, которые могли бы занять соответствующие места в таком инкубаторе, — организациям часто приходится прибегать к поиску сотрудников со стороны. Обычно члены подобных подразделений по развитию берут на себя определенную роль на полтора-два года и применяют свои навыки в работе над несколькими проектами.

Для проактивного стимулирования и продвижения необычных идей в нефтегазовом гиганте Shell создали программу «ПротивПравил» («GameChanger»). Запуская программу, компания признала, что «через Shell Chemicals уже проходит бурный поток инновационных идей, однако нужно осваивать новые способы выявления таких идей и внешних влияний, а также обеспечивать соответствующее поэтапное финансирование их развития». Новое подразделение стремится создавать реальные направления бизнеса. Оно должно позволить Shell осваивать даже те возможности, которые лежат «вне» или «между» существующих линий производства, используя при этом процессы, которые находятся за пределами «ограничений и приоритетов повседневной деятельности Shell».

По сравнению с инкубаторами, для создания автономных групп развития требуется более высокий уровень развития организационных ресурсов и способностей компании. Обычно стратегической целью групп развития становится коммерциализация новых инициатив. Предполагается, что они будут заниматься проактивным распознаванием и развитием концепций бизнеса, не связанных с основным направлением, а также реактивным исследованием концепций, в которых основной бизнес в принципе заинтересован, но которые не окажутся в приоритете в ближайшее время.

На группы развития обычно выделяется определенный бюджет; они автономны в принятии решений. Они состоят из специалистов-универсалов, списки которых спонтанно пополняются через ротационные программы. Именно благодаря таким программам инновационная энергия групп развития возвращается в основную организацию. В некоторые группы назначают специалистов из основной организации

(например, из отдела финансов, управления или права); другие сознательно избегают любого пересечения с основным направлением работы.

Dow Chemical — хороший пример компании, создавшей автономную группу по созданию новых направлений развития. Группа выявляет и развивает не связанные с основным бизнесом концепции и отвечает на запросы основной организации, выходящие за пределы ее «зоны комфорта». Это — небольшая команда универсальных специалистов, полностью посвятивших себя инновациям; по мере надобности к ним на год или два присоединяются другие лидеры с высоким потенциалом из основного бизнеса. То есть группа частично формируется из экспертов, связанных с основной организацией.

Заранее распределенный бюджет позволяет быстро реализовывать решения, тестировать идеи на рынке, прокладывать пути к коммерциализации. Как только бизнес-концепция пустит корни, группа развития сможет возобновить ее обсуждение с представителями основного бизнеса, чтобы получить дополнительные ресурсы от генеральных директоров и расширить выбранное направление.

В 2003-м Motorola запустила международную группу развития под названием «Акселератор на ранних стадиях» (Early Stage Accelerator — ESA), участники которой сосредоточились на коммерциализации технологий и развитии новых направлений бизнеса. ESA нужно было управлять отдельными новыми возможностями роста посредством внутреннего развития и формирования альянсов с другими компаниями. Небольшая группа представителей высшего руководства управляла операциями и организовывала поэтапное спонсирование избранных инновационных проектов. С помощью маркетингового и стратегического анализа, оценки интеллектуальной собственности, создания бизнес-плана и развития экосистемы ESA развивает так называемый бизнес-IQ компании. Активный «совет директоров» контролирует и направляет каждый проект, фокусируясь на снижении рисков и доведении их до зрелого состояния.

Члены ESA пользуются описанными в этой книге инструментами и концепциями для выявления и смягчения ключевых рисков. По итогам их работы идеи либо «выпускаются» и превращаются в полноценные ответвления компании, либо соответствующим образом от нее отделяются (например, путем лицензирования технологий для других компаний). ESA обычно занимается развитием новых бизнес-возможностей и лицензированием интеллектуальной собственности, возглавляет совместные межотраслевые проекты и ускоряет процесс коммерциализации технологий.

Пример работы ESA — проект Сапору, инновационная технология беспроводной широкополосной передачи, которую в течение десяти лет разрабатывали в лабораториях Motorola и ESA. Сотрудники ESA помогли создать прототипы для полевых испытаний и сформировать команду, которая вывела продукт на рынок. Благодаря помощи, которую проект получил на важнейшей, последней ступени процесса коммерциализации, технология стала широко известна на рынке. Она легла в основу WiMAX-портфеля компании (технологий высокоскоростной беспроводной широкополосной передачи).

Корпоративное венчурное финансирование и группы развития бизнеса для укрепления инноваций

Компании, которые стремятся к созданию инновационных разработок, не должны (и обычно не могут) добиться успеха в одиночку. Даже самые инновационные идеи не превратятся в хороший бизнес без поддержки производителей и совместной работы каналов, союзных компаний или партнеров по технологическому лицензированию.

Существуют еще две структуры, позволяющие компаниям укреплять внешнее окружение для поддержания инновационного развития. Компании, которые применяют эти подходы, либо ищут способы расширения внешнего взаимодействия без отхода от основного направления, либо признают, что для сотрудничества с другими компаниями и достижения успеха общими усилиями им нужно обрести новые навыки. Они стремятся использовать сильные стороны других компаний, которым в свою очередь предлагают воспользоваться своими ресурсами и создать ценность для обоих партнеров. В дальнейшем они могут убедиться, что успех их инновационных разработок приносит пользу и партнерам, — а значит, такое сотрудничество, по сути, превращается в потенциальную возможность инвестировать в создаваемую ценность и поделить плоды успеха.

Отделения корпоративного венчурного финансирования ищут идеи, интеллектуальную собственность или возможности роста, которые не появляются или не могут появиться в рамках основного бизнеса. Они также обеспечивают инвестиционное финансирование, дополняющее отношения в коммерческом союзе. Для этого они могут инвестировать во внешние предприятия напрямую, заключать партнерские соглашения с независимыми венчурными капиталистами или искать возможности взаимодействия с другими частными инвесторами. Они могут инвестировать в компании, уже вступившие в коммерческие отношения с материнской компанией, а также в предприятия, которые могут стать потенциальным коммерческим партнером или объектом приобретения.

Иногда за подобными инвестициями могут стоять сугубо финансовые мотивы. Однако, как показывает история, корпорациям, которые выбирают чисто финансовый подход, для достижения прибыли может не хватить терпения. В целом большинство экспертов согласны: лучший подход к корпоративному венчурному финансированию предполагает поиск возможностей, которые имеют не только финансовый, но и стратегический потенциал.

В этом контексте отделение корпоративного венчурного финансирования способно сделать инновационную деятельность компании эффективнее по нескольким направлениям:

- Команды, которые занимаются венчурным инвестированием, раньше узнают о появлении новых идей, технологий и стратегий, способных напрямую или косвенно повлиять на инновационную стратегию основного бизнеса.
- Стратегии совместного инвестирования и более официальные формы партнерства с другими субъектами финансирования позволяют разделить риски в предприятиях со значительным потенциалом и ограниченной определенностью.
- Корпоративное венчурное финансирование направлений бизнеса, которые поддерживают деятельность основных предприятий или получают от нее определенные преимущества, может повысить спрос на основное предложение или же открыть возможности участия в более прибыльных элементах стоимостной цепочки, которые при ином раскладе оказались бы вне зоны досягаемости основного бизнеса.

Такие компании, как Hewlett-Packard, Philips, Hearst, Motorola и Intel, управляют самыми знаменитыми отделениями корпоративного венчурного финансирования. В частности, Intel Capital известна тем, что в полной мере воспользовалась стратегическими преимуществами этой инновационной структуры. Со дня своего появления в 1991-м, Intel Capital инвестировала более \$6 млрд в тысячу компаний. Успешный опыт вложений в такие компании, как Clearwire, VMware, LANDesk и Groove Networks — и это лишь несколько примеров, — говорит о том, что организация, безусловно, достигла поставленных в контексте получения прибыли целей. Формулировка миссии Intel Capital ясно описывает ее финансовые и стратегические

цели: «Intel Capital отыскивает многообещающие технологические компании по всему миру и инвестирует в них. Мы фокусируемся как на уже устоявшихся, так и на новых технологиях, которые помогают развивать стандартные для отрасли решения, способствуют росту сети интернет по всему миру, ускоряют появление новых моделей использования и улучшают вычислительные и коммуникационные платформы».

В этом подходе особенно важна подразумеваемая цель — увеличение спроса на главное предложение Intel (микропроцессоры) и подготовка почвы для повсеместного применения технологий компании посредством компьютеризации и развития стандартов.

Роль общих или специализированных подразделений развития бизнеса в усилении инновационной работы компании может оказаться многоплановой. Обычно в таких подразделениях собирается команда из сильных стратегов и финансовых аналитиков; в тесном сотрудничестве с линейными руководителями они работают над развитием и структурированием сложной системы взаимоотношений, которая повышает шансы инновационных разработок на успех:

- Эти взаимоотношения определяют и ускоряют приобретение компаний, обладающих основными навыками, технологическими ресурсами или связями, способными ускорять инновационные процессы. Например, Cisco Systems приобрела больше сотни компаний, чтобы усилить позиции существующих продуктов и выйти на новые категории.
- Они структурируют совместные предприятия и альянсы, которые увеличивают относительную силу партнерских компаний, позволяют разделять риски, достигать стратегических договоренностей о поставках, а также заключать эксклюзивные дистрибьюторские контракты.
- Они работают над созданием «рыночных экосистем», которые стимулируют распространение предложений компании и/или способствуют развитию дополнительных продуктов, повышающих спрос.
- Они достигают технологических соглашений или сделок по лицензированию (с юридической поддержкой), которые позволяют защитить интеллектуальную собственность, а также дают ряд других конкурентных преимуществ.

Хотя этот список нельзя назвать исчерпывающим, сложно преувеличить ценность сильных отделов по развитию бизнеса. Например, Symbian Ltd., расположенная в Великобритании компания по разработке ПО, в 1998-м была основана как совместное предприятие нескольких ведущих игроков на рынке мобильных телефонов. Исходной целью этого направления бизнеса было создание альтернативной операционной системы для мобильных телефонов. С годами и список инвесторов, и лицензиаты, и стратегия продвижения продуктов значительно изменились, но Symbian все равно заняла ведущую роль на рынке операционных систем для мобильных телефонов. Благодаря сотрудничеству компании-участники смогли создать бизнес-единицу, которая управляла инновациями в сфере мобильного ПО, — что было бы очень сложно, а то и вовсе невозможно, если бы они работали по отдельности.

Аналогичным образом производители мобильных телефонов рассчитывают на широкую группу разработчиков приложений, которые помогают им достичь желаемого. Игры, интернет-браузеры, мессенджеры и другие важнейшие технологии в мире мобильной телефонии обычно разрабатывают отдельные компании, у которых производители телефонов покупают лицензии. Подразделения развития бизнеса часто выбирают подходящих партнеров, ведут переговоры и управляют отношениями с крупными сетевыми компаниями, расширяя тем самым возможности команд разработчиков в основных проектах.

Procter & Gamble: многочисленные структуры в действии

Вовсе не обязательно выбирать одну-единственную вспомогательную структуру. Компания Procter & Gamble, титан производства фасованных потребительских товаров, эффективно применяет разнообразные структуры одновременно. FutureWorks, автономная группа развития, работает над «созданием брендов будущего» на корпоративном уровне, изучает идеи и мнения потребителей продуктов P&G и других участников рынка, старается поддерживать устойчивый поток новых продуктов.

В каждой отрасли P&G организует инкубаторы для новых идей. В 2005-м компания открыла тренировочный отдел — небольшую группу «проводников» для проектных команд, разрабатывающих подрывные идеи. Высшее руководство управляет «Корпоративным инновационным фондом», по сути — фондом интрапренеров, нацеленным на идеи, которые не вписываются в обычный процесс приоритизации. Наконец, многие основные бренды компании имеют внешний консультативный комитет, который отслеживает актуальные научные достижения.

Такое разнообразие инновационных структур позволяет P&G развивать инновационные способности компании, а также сохранять гибкость и уверенность в том, что хорошие идеи не будут упущены.

Оценка инновационной среды для определения интенсивности действий

У руководителей компаний возникают естественные вопросы: насколько интенсивной должна быть инновационная деятельность? Нужно ли выделять на нее большое количество ресурсов, или же хватит ограниченного набора? Нужно ли высшему руководству активно включаться в процесс, или достаточно просто держать руку на пульсе?

Чтобы ответить на подобные вопросы, нужно оценить внутреннюю и внешнюю инновационную среду. Для начала ответьте на следующие вопросы, касающиеся внешней среды:

- Ваша отрасль еще развивается или ее уже можно назвать сформировавшейся? В общем можно сказать, что инновации легче даются компаниям в зарождающихся отраслях. Однако опыт компаний вроде SEMEX в цементной промышленности и Dow Corning в силиконовой показывает, что инновации могут процветать и в отраслях, которые на первый взгляд кажутся зрелыми.
- Как бы вы оценили скорость инноваций в вашей отрасли: они происходят быстро или медленно? Если для отрасли характерны медленные инновации, вы можете давать проектным группам больше времени на подготовку предложений и формулировку стратегий. Если инновации появляются быстро и ваша компания отстает, нужно организовывать новые структуры таким образом, чтобы они позволяли быстро изменить ситуацию.
- Интенсивность активов высокая или низкая? В отраслях с высокой интенсивностью активов часто требуется более оперативное управление на всех уровнях организационной иерархии, потому что риски, связанные с каждым конкретным проектом, весьма серьезны.

Следующий шаг — оценка внутренней среды:

- Можно ли доверить инновационный процесс отдельным группам разработчиков (руководители могут «сделать сами») — или же нужно внимательно координировать работу различных подразделений организации? Чем сильнее рассредоточена инновационная деятельность, тем больше усилий нужно приложить для ее координации.

- Корпоративная культура в целом открыта инновациям или же отношение к ним скорее настороженное, недальновидное? Чем естественнее воспринимается в организации инновационный процесс, тем меньше менеджеров требуется для развития инновационных стратегий.
- Распространены ли инновационные взгляды среди менеджеров вашей организации, или же инноваторы в меньшинстве? Квалификация руководителей, которые должны направлять процесс инноваций, напрямую связана с количеством инновационных талантов в компании.

Постоянная вовлеченность руководства в инновационный процесс нужна в сформировавшихся отраслях, в ситуации медленных изменений, высокой интенсивности активов, когда инновации нужно координировать, когда они не свойственны компании, а также когда компании не хватает естественных инноваторов.

Ответив на эти вопросы, можно упростить сложные ситуации и понять, как выбирать соответствующие инновационные структуры, руководить и управлять ими.

Используйте простой протокол из инструмента 9.1, чтобы определить самые эффективные подходы к управлению инновационными структурами. Помните: чем сложнее инновационная среда организации, тем больше ресурсов требуется выделять на инновационные проекты, тем более структурированным должен быть подход к ним и тем большей организационной автономией они должны обладать.

Инструмент 9.1

Практическое упражнение: оценка инновационной среды

Пояснения

Выберите пункт, который лучше всего описывает ситуацию вашей компании.

Добавляйте по пять баллов за выбор каждого пункта из левой колонки. Отнимайте по пять баллов за выбор каждого пункта из правой колонки. Интерпретируйте итоговый балл в соответствии со шкалой.

		Более требовательная инновационная среда (+5 баллов)	Нейтральная (0 баллов)	Менее требовательная инновационная среда (-5 баллов)
Внешняя среда	Зрелость отрасли	Зрелый рынок, есть признаки коммодитизации	Есть признаки зрелости рынка	Развивающийся рынок, бизнес-модели не определены
	Конкурентная динамика	Быстро меняющаяся отрасль и/или отрасль с коротким жизненным циклом продуктов (например, биотехнологии)	Умеренно меняющаяся отрасль (например, автомобили)	Медленно меняющаяся отрасль, изменения возникают редко (например, сталь)
	Интенсивность активов	Очень высокая; инновации требуют крупных капиталовложений (например, фармацевтика)	Умеренная; инновации возможны при меньших капиталовложениях (например, потребительские товары)	Низкая; инновации возможны при небольших инвестициях или их отсутствии (например, медиасфера)
Внутренняя среда	Размах инновационной деятельности	Инновации возможны только при полной скоординированности функциональных и региональных отделений компании	Инновации могут осуществляться изолированно, в рамках определенных отделений компании, требуется функциональная координация	Инновации могут осуществляться в изолированных отделениях организации; требуется минимальная координация
	Инновационная культура	Компания функционирует в «рабочем» режиме; инновации воспринимаются как отвлекающий фактор	Важность инноваций понятна, однако не все считают себя к ним причастными	Предпринимательский дух; инновации вписаны в ДНК компании
	Распространенность талантов	<10% основных руководителей способны управлять развитием подрывных идей	10–30% основных руководителей способны управлять развитием подрывных идей	>30% основных руководителей способны управлять развитием подрывных идей

Шкала интерпретации

от 20 до 30 баллов	<i>Сложная инновационная среда:</i> в таких условиях вам, скорее всего, придется выделять больше ресурсов, использовать структурированный подход к инновационной деятельности, привлекать высшее руководство к управлению и в целом давать инновационным отделениям больше организационной автономии
от 10 до 15 баллов	<i>Инновационная среда умеренной сложности:</i> обстоятельства требуют сосредоточения на одном-двух основных аспектах среды. Может потребоваться оперативное руководство при преодолении внутренних трудностей и/или четко определенная структура и процессы для быстрого развития инноваций и эффективного управления рисками
от -15 до 5 баллов	<i>Несложная инновационная среда:</i> направленная инновационная работа не требует руководства опытных менеджеров или крупных инвестиций. Рыночные условия и персонал организации позволяют сделать переход к инновационной деятельности более гибким и постепенным
от -30 до -20 баллов	<i>Естественная среда для инноваций:</i> инновационные процессы характерны для основного бизнеса. Инновации могут проходить в рамках основных процессов, естественным образом в них вписываться. Важно избегать чрезмерного руководства и структурированности, которые могут задушить инновации

Основы создания структур, ответственных за принятие решений

Многие из описанных выше структур включают в себя небольшую группу руководителей высшего уровня, которые оценивают идеи и распределяют ресурсы. В каждой компании эта группа может называться по-разному: правлением, советом, командой руководителей или комитетом по распределению средств. Организовать их эффективную работу помогут следующие принципы.

- Пусть представить идею будет легко. Не усложняйте процесс презентации идей для сотрудников — иначе они просто перестанут проявлять инициативу. Разработайте подход, позволяющий представлять сырые идеи, которые можно

сформулировать надлежащим образом с помощью специально созданной комиссии.

- Постепенное инвестирование. Не стоит топить идеи в капитале. Вместо этого выделяйте проектным группам небольшие средства на проверку основных допущений. Продолжайте инвестирование по мере получения новой информации и корректировки изначальной стратегии для увеличения шансов на успех. Помните о негативном влиянии избыточного финансирования: из-за него команды могут быстро и упорно двигаться в неверном направлении.
- Привлекайте сторонних специалистов. Инновации почти всегда возникают в точках пересечения, когда сотрудникам удается взглянуть на проблему с нового ракурса. Специалисты со стороны могут помочь сформулировать идеи необычным образом. Подумайте, кого можно привлечь в проект: возможно, подойдут предприниматели или преподаватели, обладающие школами опыта, которые полезны для выявления успешных стратегий развития.
- Понимайте, что ищете. Руководству крайне важно достичь консенсуса критериев для определения «хорошей» идеи — и донести эти критерии до всех сотрудников. Одни компании используют простые перечни критериев, другие разрабатывают сложные механизмы отсева. Вне зависимости от того, какую технологию выберете вы, обязательно следите за тем, чтобы принимающие решения структуры и люди, которые выносят идеи на обсуждение, одинаково представляли себе эти критерии оценки.
- Пусть этот опыт будет приятным. Комитеты, ответственные за финансирование, не должны в пух и прах разносить неподходящие идеи или наказывать менеджеров, которые их представили. Даже по провальным проектам нужно давать конструктивную обратную связь, ведь и в них вполне может скрываться мысль, способная стать мощным двигателем развития.

Другие полезные системы и установки

Самые удачные инновационные структуры могут потерпеть неудачу из-за отсутствия в компании правильных установок и поддержки со стороны других систем. Организации, в которых успешно создается правильная инновационная среда, применяют соответствующие проектам инструменты, говорят на одном языке, привлекают значительную помощь извне и создают правила и системы поощрения, которые стимулируют людей идти на определенные риски ради продвижения по пути инноваций.

Соответствующие инструменты

Компании, отлично управляющие основным направлением бизнеса, нередко обнаруживают, что стандартные инструменты управления и поддерживающих инноваций мешают успешному созданию далеких от основного направления или подрывных проектов.

Эта проблема касается как способов использования и интерпретации результатов, так и самих инструментов. Ведь в большинстве своем инструменты, которые используются для основных операций, нужны для распределения ресурсов и достижения внутреннего единства. Определенные инструменты помогают компаниям сохранять уверенность в том, что они продвигают правильные проекты, соответствующим образом управляют каналами поставок, верно распределяют внутренние ресурсы, успешно поддерживают отношения с ключевыми партнерами.

Настоящие инновации всегда несут в себе неопределенность, особенно на ранних стадиях. Инструменты, которые вносят определенность слишком рано, могут отсека-

отличные возможности или убеждать инноваторов двигаться в сторону поддерживающих проектов, чтобы цифры в отчетах производили нужное впечатление. Компании, чей набор инструментов не подходит для создания новых развивающихся направлений бизнеса, могут выбрать один из двух вариантов. Во-первых, изменить этот набор. Например, можно не проводить масштабные исследования и не составлять по их результатам прогноз на ближайшие десять лет — а вместо этого собрать качественные данные об отношении потребителей к идее. Можно не оценивать готовность потребителей покупать продукт, а провести транзактный тест, в котором потребителям нужно будет действительно купить и использовать продукт. Во-вторых, можно по-новому использовать уже существующие инструменты. Например, вместо точечной оценки объема и чистой приведенной стоимости компании могут проработать различные альтернативные сценарии. Этот подход может показаться трудным для топ-менеджеров, которые привыкли оценивать цифры. Однако именно он позволяет составить намного более реалистичное представление о потенциале новой идеи.

Общий язык

Чтобы преуспеть в подрывных инновациях, нужно совершать действия, которые кажутся многим корпоративным менеджерам в лучшем случае незнакомыми, а в худшем — неправильными. Наш опыт показывает, что общий язык позволяет компаниям не попадать в ловушку ложных убеждений, которые мешают реализовывать подрывные проекты. К таким убеждениям относятся: стремление к совершенству, в то время как подходит и «достаточно хорошее» решение, переоценка собственных знаний о новых рынках и крупные ставки в вопросах, для которых достаточно было бы небольших вложений.

Менеджеры высшего и среднего звена должны избавляться от подобных установок. Именно эти люди принимают повседневные решения, определяющие жизнь компании. Менеджеры среднего звена из лучших намерений могут по умолчанию вести себя в интересах основного бизнеса, когда на самом деле нужно взглянуть на проблему с новой точки зрения. Топ-менеджер, который «не понимает» инноваций, может разрушить инновационный подход с огромным потенциалом, если начнет задавать неправильные вопросы в неподходящее время. Избежать этих ловушек и поможет общий язык инноваций.

Если перед вами стоит задача управления изменениями корпоративной культуры и создания общего языка инноваций в вашей организации, попробуйте сделать следующее.

- Разработайте специальные учебные модули. Существует три типа учебных модулей, которые помогают людям осваивать подрывные модели. Первый тип закладывает основу из общих принципов. Второй тип развивает навыки, требующиеся для определенных проектов (например, проведение бюджетных пилотных исследований). Третий тип развивает лидерские навыки (например, умение справляться с неопределенностью).
- Создание вспомогательных материалов. Простые руководства — список рекомендаций объемом в одну страницу, карточки или глоссарии — помогают закрепить использование общего языка. Справочники по передовому опыту помогут проектным командам и их лидерам справляться с предсказуемыми трудностями. Можно также подумать о создании видеотрансляций в интернете или подкастов, которые могут облегчить менеджерам процесс восприятия информации.
- Создайте внутреннюю сеть инноваторов. В каждой организации есть сотрудники, которым в свое время удалось успешно преодолеть определенные связанные с

инновациями сложности. Поэтому полезным может оказаться также и создание простых руководств, которые позволят инноваторам находить внутренние ресурсы.

- Проводите собрания, посвященные разработке новых идей, в смешанных группах менеджеров из разных отраслей. Такие собрания подойдут для создания рабочих групп по инновационному развитию. Они наиболее эффективны, если посвящаются определенной теме. Можно предварительно попросить участников собрания составить список из трех-четырех проблем, требующих инновационных решений. Таким образом, на самих собраниях можно будет совмещать изучение основных принципов и обсуждение возможности их применения в реальных ситуациях. Направить его в нужное русло помогут простые вопросы вроде «Что вы понимаете под инновациями?», «Когда у нас появляются возможности для инноваций?» и «Какие особенности компании могут привести к тому, что мы воспользуемся возможностью инновационного развития или упустим ее?».

В предисловии к этой книге мы уже рассказывали, как общий язык помог Intel в разработке подрывного процессора Celeron. Аналогичным образом, чтобы сформулировать свои инновационные приоритеты и навыки, которые понадобятся для их достижения, General Electric создала программу Кротонвильского тренинга для лидеров, которая объединила в себе представления компании о лидерстве.

И хотя создание общего языка не принесет сиюминутной выгоды, оно крайне важно для организации с точки зрения инноваций.

Ищите внешние источники информации

За последние несколько лет компании начала понимать истинную силу явления, которое Генри Чесборо, профессор Школы бизнеса Хаас, называет «открытыми инновациями». Показательный пример можно найти в опыте P&G. Компания долгое время сохраняла репутацию закрытой и обособленной, но несколько лет назад генеральный директор Алан Лафли поставил перед сотрудниками амбициозную задачу: к 2010 г. как минимум 50% инноваций компании должны иметь какие-либо внешние связи. Компания расширила свои навыки поиска и развития через программу «Связи и развитие» (Connect and Develop). Как было отмечено в статье Harvard Business Review 2006 г., установки компании изменились «с сопротивления инновациям, “придуманное не здесь”, на энтузиазм в отношении “решений, которые были найдены другими”».

Иными словами, компаниям стоит подключать к инновационному процессу и внешние источники. Нужно разрабатывать способы постоянного взаимодействия с основными потребителями, учиться у непотребителей, отслеживать появление экспериментальных разработок, искать новые технологии и учиться у представителей других отраслей. Если вам удастся перевести использование подобных внешних стимулов на постоянную основу (в том числе с помощью некоторых описанных выше механизмов), вам могут открыться инновационные возможности, которые прежде оставались незамеченными.

Разработайте стимулирующую кадровую политику

Наконец, компаниям стоит подумать, как можно изменить политику, систему поощрения и схемы карьерного роста, чтобы они способствовали развитию инноваций. Как уже отмечалось в главе 8, компании должны быть готовы к поиску талантов за своими стенами. Создание правильной системы поощрений — тоже нелегкая задача для компаний с устоявшимися принципами работы. Стартап может выпустить акции, которые позволят менеджерам получить часть прибыльного потенциала предприятия; в немолодой компании такой подход применить непросто. Компаниям придется найти способ увязать оплату труда, бонусы, признание и/или карьерный рост со

способностью сотрудника идти на приемлемые риски. Интрапренеру вряд ли будет доступен такой же уровень дохода от конкретного проекта, как и индивидуальному предпринимателю, однако это различие приемлемо, ведь и риски при неудаче у них разные. Хотя основное внимание всегда уделяется историям успеха, бóльшая часть новых проектов оканчивается неудачей. Если успеха не добивается проект внутри компании, менеджер может просто переключиться на другую задачу — но ему вовсе не обязательно искать новую работу.

Подумайте, как можно стимулировать сотрудников с высоким потенциалом заниматься многообещающими инновационными проектами. Работа с рискованными предприятиями может стать отличной стартовой площадкой для новых лидеров, ведь основные трудности, с которыми сталкиваются подобные проекты, связаны с управлением.

Развивая кадровую структуру, направленную на достижение инновационных целей, не забудьте учесть стимулирующую и обучающую ценность ротационных программ. Когда вы даете сотрудникам с высоким потенциалом или нужными знаниями возможность участвовать в развитии инновационных инициатив, вы стимулируете их искать новые подходы к проблемам и принятию решений. Подобный опыт как минимум расширит их базу знаний и позволит перенести навыки в основную деятельность, когда завершится работа над инновационным проектом. А у вас появится возможность найти лидеров для направлений бизнеса, которые в будущем станут для компании основными.

Резюме

- Компании, которые стремятся развить нужные для инноваций ресурсы и способности, должны создавать структуры и системы, которые позволят неоднократно повторить успешный инновационный опыт.
- Чтобы найти подходящую именно для вас инновационную структуру, сначала разберитесь, позволяют ли обстоятельства стимулировать инновационный образ мыслей, развивать подрывные идеи, организовывать создание новых направлений бизнеса и укреплять инновационные инициативы.
- Создавайте соответствующие инструменты, разрабатывайте общий язык, принимайте во внимание внешние перспективы и позаботьтесь о том, чтобы кадровая политика способствовала инновационной деятельности.

Практические упражнения

- Проанализируйте организационные подходы, которыми пользуются ваши конкуренты. Отличаются ли они от ваших? Чем?
- Опросите пятерых коллег: приходилось ли им когда-либо выносить идеи на обсуждение в компании? Если да — узнайте, что произошло после этого. Если нет — спросите почему.
- Свяжитесь с двумя инвесторами (венчурными капиталистами, «бизнес-ангелами», инвесторами в частные акции), двумя предпринимателями, двумя ведущими поставщиками и двумя клиентами из вашей отрасли; попросите их рассказать, какие разработки они считают интересными. Подумайте, можно ли пригласить кого-то из них в консультативный совет.

Подсказки и советы

- Начиная с малого. Перемены в крупных организациях, особенно касающиеся поощрения разумных рисков и поиска новых способов достижения роста, — задача очень сложная. В дальнейшем вам нужно будет собрать эффективную

команду специалистов по инновациям, которая сможет оценивать все инновационные проекты, — тоже нелегкая задача, на решение которой может уйти много времени.

- Инновации должны присутствовать в самом подходе к деятельности. Чтобы добиться нужного ритма работы, инновационной группе потребуется время и не один проект. Будьте готовы изменить подход целиком, когда станет понятно, что работает, а что — нет.