

Инновационные показатели

Более двадцати лет назад Том Питерс, гуру менеджмента, написал передовицу под названием «Делается то, что измеряется» (What gets measured, gets done). И действительно, в одном из исследований Питерса, результаты которого он обобщил в своей ставшей классической книге «В поисках совершенства»^[16], выяснилось: успешные фирмы используют специальные системы измерений и показателей, которые позволяют убедиться, что люди тратят время на действительно важные вещи.

Объясняется это просто. Выбор системы измерений — самый эффективный рычаг, с помощью которого топ-менеджеры могут влиять на поведение сотрудников. Такие показатели превращаются в реальные ориентиры, которые лучше любых указаний «сверху» помогают менеджерам среднего и низшего звена на местах принимать решения о распределении ресурсов и в конечном итоге определяют инновационную стратегию компании.

Однако многие компании, стремящиеся развить свои способности к инновациям, используют системы измерений, которые способны увести рабочий процесс в неправильном направлении. И даже если система измерений подбирается верно, компаниям часто не удается связать ключевые показатели со стимулированием и компенсацией — а потом они недоумевают, почему инновации для сотрудников не в приоритете.

В этой главе мы разберем основные ловушки, связанные с системами измерений; рассмотрим пятнадцать потенциальных инновационных показателей, которыми могут пользоваться компании; представим советы для руководителей, желающих разработать и применять собственный набор инновационных критериев.

Ловушки измерительной системы

Разработка показателей для оценки инноваций считается задачей не из легких, потому что инновации — это сложная деятельность, охватывающая разнообразные сферы. Даже разумные на первый взгляд системы измерений могут войти в противоречие с действительностью и вызвать поведение сотрудников, вовсе не способствующее росту прибылей.

Представьте себе компанию, отслеживающую все инвестиции в инновационную деятельность. Логично, не так ли? В конце концов, без инвестиций инноваций не бывает. Однако простое измерение общих инвестиций может завести компанию в классическую ловушку для новичков в мире инноваций: избыточные капиталовложения обрекут проекты на провал. Помните: иногда выделение слишком большого бюджета на инновации — худшее решение. Компании, которые хотят показать, что серьезно относятся к инновациям, а потому выделяют на них огромные средства, могут в итоге спустить деньги на дефективные стратегии, сильно на этом обжечься и уже никогда не восстановиться полностью.

Компаниям нужно быть особенно внимательными, чтобы не попасть в три ловушки, связанные с системами измерений: критериев может быть слишком мало; критерии могут уводить разработчиков в сторону менее рискованных (и менее перспективных) проектов; они могут ориентировать на вложения, а не результаты работы.

Ловушка 1. Слишком мало критериев

Многие компании фокусируются на одном-единственном инновационном показателе. Например, некоторые пытаются высчитать прибыли от инновационной деятельности. Этот критерий может быть полезным, но, если использовать исключительно его, компания, скорее всего, неадекватно расставит приоритеты и предпочтет легкоизмеряемые рынки трудноизмеряемым, но заключающим в себе высокий потенциал.

За годы работы нам так и не довелось найти волшебный показатель, который мог бы указать на единственно верную цель инноваций и выделить соответствующие ей побудительные мотивы. И не случилось этого по одной простой причине: компании, которым удается разрабатывать инновационные проекты, осваивают навык создания разных типов инноваций. Кроме того, они признают, что для достижения хороших результатов нужно отслеживать правильные вложения и правильные процессы. Критерии, основанные на одном показателе, приводят к выбору ошибочных приоритетов.

Ловушка 2. Поощрение поддерживающих разработок

Многие показатели косвенно или напрямую направляют компании в сторону близких к основному бизнесу поддерживающих инноваций, которые в лучшем случае принесут постепенный рост прибыли. Такие постепенные инновации сами по себе не плохи, но и существенными для компаний, стремящихся достичь серьезного развития, назвать их нельзя.

Например, один из популярных показателей — процент прибыли, полученной от нового продукта. Казалось бы, все логично: ведь конечной целью любых инноваций можно считать создание нового продукта, который принесет материальные выгоды. Этот показатель позволяет убедиться в том, что инновации дадут реальные результаты.

Однако представьте, что вы — менеджер продукта в компании, производящей зубную пасту. Вы понимаете, что вместе с величиной этого показателя вырастет ваша премия за год. Вы можете выбрать: разрабатывать пасту со вкусом малины — и каждая проданная единица этого товара займет место другой ароматизированной пасты, или же вложить средства в создание новой категории продуктов для ухода за зубами, на проработку которой потребуется около семи лет. Что вы выберете?

Компании, которые сосредоточиваются на прибылях от недавно запущенных продуктов, должны следить за тем, чтобы невольно не стимулировать безопасные, близкие к основному бизнесу инновации.

Ловушка 3. Концентрация на вложениях, а не на результатах

В конце концов, цель инновационной деятельности в любой компании — добиться роста прибыли. Компании, которые отслеживают только связанные с вложениями показатели, рискуют в итоге распределить ресурсы (особенно научные) на интересные проекты, которые, к сожалению, ни на что сильно не повлияют.

Простой пример ограничений, возникающих в таком случае, — список компаний с самыми крупными бюджетами отдела исследований и разработок, приведенный в одном исследовании 2006 г. В США этот список возглавила компания Ford, которая, несмотря на рекламу, никогда не попадает в шорт-лист компаний-инноваторов.

Аналогичным образом компании, сосредоточенные на технологиях, внимательно отслеживают количество полученных своими учеными патентов. IBM с гордостью

хвастает тем, что получает больше патентов, чем любая другая компания. Этим действительно можно гордиться. Патенты могут стать конкурентным преимуществом. Они говорят о том, что с технологической точки зрения компания находится на вершине. Но патенты ради патентов превращаются в пустую трату времени. Помните: изобретения и инновации — далеко не одно и то же. Проще говоря, результат важнее.

Рекомендуемые показатели

Консалтинговые организации, которые занимались исследованием инновационных показателей (например, Boston Consulting Group), предлагают использовать смешанные системы измерений для оценки инновационной деятельности компаний. Мы с этим согласны. Ниже описаны показатели, которые можно разделить на три категории: связанные с вложениями, связанные с процессами и связанные с результатами. В этом списке учитываются многие концепции, которые мы уже обсудили в этой книге: создание сбалансированного инновационного портфолио, поощрение повторения и обучения, выделение достаточного количества ресурсов на инновации и т.д.

Показатели, связанные с вложениями

- Финансовые ресурсы, выделенные на инновации. Безусловно, инновации требуют вложения ресурсов, хотя выше мы говорили, что, если изолировать эту переменную от других, она может привести на опасный путь. Но будьте внимательны: компаниям, которые только начинают работать с инновациями, не стоит выделять на них огромные бюджеты. Иначе они рискуют попасть в ловушку «крупных ставок». Начало инновационного пути не должно быть дорогостоящим. Ограничение бюджета может только подстегнуть процесс. Нехватка ресурсов заставляет команды быстро разбираться с решающими допущениями, находить дешевые способы их проверки, разрабатывать простые и гибкие структуры. Так что начинайте с бюджета, которого «как раз достаточно», — и расширяйте его по мере необходимости.
- Выделенные на инновации человеческие ресурсы. Этот показатель позволяет убедиться, что на инновационную деятельность отведено достаточно человеческих ресурсов. Во многих компаниях недостает вовсе не денег, а времени. Основной бизнес часто отнимает этот ресурс у других проектов. Если вы удостоверитесь, что люди посвящают инновациям достаточное количество своего времени, вы сможете стимулировать процесс развития.
- Отдельные, защищенные ресурсы на инновации, не связанные с основным направлением. Два описанных выше показателя гарантировали распределение ресурсов на инновации вообще. Но важно также, чтобы некоторые ресурсы направлялись исключительно на инновационные проекты, не связанные с основным бизнесом. Кроме того, защищать эти ресурсы нужно даже в трудные времена. Компании, которые вкладывают все инновационные ресурсы в один проект, часто обнаруживают, что связанные с основным бизнесом инициативы, которые подразумевают меньше рисков (и приносят меньше прибыли) вытесняют потенциально более рискованные и долгосрочные инвестиции с большим потенциалом роста. Kennametal, компания стоимостью \$2,4 млрд, занимающаяся производством инструментов для резки металла и оборудования для горной промышленности, создала централизованную группу прорывных технологий, участники которой должны фокусироваться исключительно на долгосрочных инновациях. Эта группа оценивает новые технологии, новые рынки, новые способы, с помощью которых компания может вывести на существующие рынки инновации, способные изменить правила игры.

- Время, которое высшее руководство уделяет инновационному развитию. Если высшее руководство компании серьезно относится к созданию новых направлений бизнеса, это нужно демонстрировать — выделять на инновационные проекты свое личное время. Инновации, которые сильнее всего отличаются от основных направлений, требуют внимательного отношения и заботы со стороны топ-менеджмента.
- Количество полученных патентов. Опять же, если рассматривать этот показатель (или его эквиваленты для компаний, не занимающихся разработкой технологий) отдельно от остальных, он может оказаться бесполезным. Но в сочетании с другими показателями он превращается в важный промежуточный критерий, помогающий оценить постоянство усилий, направленных на разработку новых технологий.

Показатели, связанные с процессами и контролем

- Скорость процесса. В идеале процесс продвижения инновационной идеи от концепции к точкам принятия критически важных решений должен проходить быстро. Такие точки могут быть разными: от решения выпустить продукт на рынок до решения прекратить проект или выйти на пробный рынок. Этот показатель, безусловно, связан со спецификой отрасли: в некоторых отраслях от первого обсуждения идеи до выхода на тестовые рынки может пройти несколько недель, тогда как в других только для создания иллюстративного прототипа потребуются годы работы ученых.
- Размах процесса генерации идей. Топ-менеджеры — не единственные, у кого могут появляться хорошие идеи. На самом деле лучшие задумки часто появляются у людей, близких к рынку, — например, у торговых представителей. Так, Starbucks поощряет бариста, которые доводят возникшие у покупателей идеи о новых продуктах и услугах до руководства компании. Действительно хороший процесс поиска идеи простирается широко и далеко: он затрагивает клиентов, каналы сбыта и даже конкурентов. Оцените процент идей, которые приходят извне, — это позволит сформировать правильное представление о масштабе процесса поиска идей. Например, как уже упоминалось в главе 9, в 2004-м Procter & Gamble сообщила о своем намерении к 2010 г. получать 50% идей извне.
- Сбалансированность инновационного портфеля. Хороший инновационный портфель всегда сбалансирован. Баланс должен наблюдаться по разнообразным критериям, среди которых стадии развития проектов, целевые области и степени риска. Компания Clorox следит за соблюдением баланса инвестиций в разных областях, от расширения линейки продуктов до создания новых категорий. Проекты распределяются по трем категориям (поддерживающие, прорывные и подрывные) и получают соответствующее инвестирование.
- Текущий разрыв роста. В главе 1 мы уже обсуждали важность того, чтобы генеральные директора рассчитывали разрыв между стратегическими целями компании и предполагаемыми результатами инвестиций в инновации. Имеет смысл подсчитывать значение этого показателя регулярно. Помните: результаты анализа должны учитывать риски. Если для достижения желаемого успеха результаты всех инновационных проектов должны будут соответствовать самым оптимистичным прогнозам, вам следует запустить больше проектов (или сделать их более разнообразными).
- Индивидуальный подбор процессов, инструментов и показателей для разных типов проектов. Идеи могут выглядеть по-разному с разных точек зрения. Инструменты, которые помогают защищать и формировать связанные с основным бизнесом инициативы, могут случайно отсеять отличные — но необычные —

идеи. Гейтовая система управления проектами может безжалостно превратить даже самые необычные идеи в привычные для компании проекты. Это поможет убедиться, что компания использует разные защитные механизмы, инструменты и показатели для разных типов инноваций. Например, IBM классифицирует бизнес-возможности по времени, которое требуется для вывода продукта на рынок, и уровню связанного с ними риска. Инновационные процессы подбираются в соответствии с этой классификацией.

Показатели, связанные с результатами

- Количество новых запущенных товаров и услуг. Естественно, результаты работы правильно настроенного инновационного механизма должны быть осязаемы. Отслеживайте их, чтобы сохранять уверенность в исправном состоянии инновационного двигателя.
- Процент прибыли от новых продуктов в основных категориях. Как уже упоминалось ранее, если использовать только этот показатель, можно непреднамеренно уйти в излишнее расширение товарных линеек. Однако в комплексе с другими показателями он помогает контролировать использование возможностей развития основного направления, что критически важно для общего роста компании.
- Процент прибыли от новых клиентов. Инновации в новых направлениях должны приводить к росту компании. Этот показатель помогает отслеживать процент прибыли, получаемой от новых клиентов или новых случаев использования предложения. Почему именно прибыли? Бизнес-модель — важный инновационный рычаг (подробнее см. главу 5). Если инноватор сосредоточивается на прибыли, он волен менять формулу ее получения: снижать цену и продавать при этом большее количество продуктов или повышать цену и получать более привлекательную выручку.
- Процент прибыли от новых категорий. Компании, занимающиеся инновациями, должны уметь не только выходить на новых клиентов или новые ситуации использования продукта — они также должны уметь создавать совершенно новые категории продуктов, которых несколько лет назад вообще не существовало (или уметь в них включаться). Этот показатель заставляет инноваторов заглядывать за пределы актуальной ситуации на рынке и искать возможности для инноваций, не забывая при том, что самые успешные бизнес-проекты всегда зарождаются за рамками основного направления работы компании.
- Рентабельность инновационных инвестиций. Если рассматривать рентабельность инвестиций изолированно, этот показатель тоже может навредить: инноваторы будут скорее делать ставки на консервативные идеи со скромными перспективами, чтобы не рисковать с необычными предложениями, хотя они и могут оказаться более прибыльными. (Чистая приведенная стоимость, на которую эта проблема никак не влияет, характеризуется другими тонкостями использования). Тем не менее компаниям не нужно понапрасну тратить инновационные ресурсы на виды деятельности, которые не приносят прибыли.

Рекомендации высшим руководителям

Применение инновационных показателей — непростая задача. Руководителям высшего звена, которые хотят разработать и ввести в употребление показатели инновационной деятельности компании, мы можем посоветовать следующее:

1. Полностью сфокусируйтесь. В своей классической повести «Скотный двор» Джордж Оруэлл писал: «Все животные равны, но некоторые равнее других». То же можно сказать и про инновационные показатели. Все описанные выше

показатели важны, но некоторые важнее. Более того, их важность зависит от обстоятельств компании, ее способностей и стратегических целей.

Чтобы определить, какие показатели должны оказаться в копилке каждого руководителя, компании нужно прийти к общему знаменателю в отношении инновационной стратегии и определить собственные барьеры, которые мешают достигать роста через инновации. Рассчитать разрыв в росте может быть сложно, но сделать это нужно.

Например, одна технологическая компания рассчитала: необходимо получить порядка \$500 млн прибыли, чтобы покрыть разрыв со стратегическим планом на ближайшие пять лет. Осознав это, компания смогла понять, сколько внимания нужно уделить инновационным разработкам. Более того, анализ подчеркнул потребность поощрять сотрудничество между разными бизнес-отделениями, чтобы эффективнее осваивать новые бизнес-модели и отбирать показатели для оценки прогресса.

Более того, ни один менеджер не должен отчитываться по целому списку разных показателей. У каждого конкретного управляющего должен быть свой ограниченный список, который можно запомнить и постоянно использовать как руководство к действию. Слишком большое количество показателей заставляет менеджеров расставлять акценты самостоятельно, но они не всегда понимают, что действительно важно для компании.

2. Помните: все относительно. Компания может достичь отличных результатов по всем показателям — и все равно отстать от конкурентов. Важно использовать показатели не только для анализа внутреннего развития, но и для оценки прогресса по внешним критериям. Нужно сказать, что многие из описанных в этой главе показателей требуют изучения внутренних процессов компании, а потому несколько осложняют отслеживание внешней ситуации. Однако они тоже заслуживают внимания.

Оценивая внешнюю ситуацию, нужно рассматривать не только естественных конкурентов, но и, например, компании такого же размера в других отраслях, а также ведущих инноваторов. Далеко не всегда уместен подход к категоризации в рамках Стандартной промышленной классификации.

3. Постоянно пересматривайте показатели. Любой компании, которая хочет применить набор показателей, нужно следить за постоянным обновлением полученных результатов. Часто правильный подход можно найти, только проанализировав прошлый опыт, поэтому высшее руководство всегда должно быть готово добавлять новые показатели, а также пересматривать старые и отказываться от неэффективных. Эти изменения должны происходить постоянно, через систематический пересмотр оценочного процесса.
4. Добивайтесь согласованности на всех уровнях корпоративной цепи. Ситуация, когда в рамках конгломерата отдельное подразделение начинает использовать показатели, которые значительно различаются с представлениями главного финансового директора этого конгломерата, может стать опасной. Подразделение, которое пытается двигаться в своем направлении, в конце концов лишится поддержки компании. Поэтому отдельное внимание стоит уделять согласованию представлений на всех корпоративных уровнях.
5. Добивайтесь соответствия показателей и систем оценки производительности. Помните: делается то, что измеряется. Если измерения не вписываются в системы управления производительностью, их, скорее всего, просто проигнорируют. Стратегические приоритеты компании вписаны в систему

поощрений. Если инновации не поощряются и не признаются, они никогда не станут стратегическим приоритетом.

Практический пример: программа «Газеты будущего»

Показатели редко бывают универсальными. Лучшие наборы измерений значительно различаются у разных компаний, потому что зависят от их ценностей, целей и специфики отрасли.

В 2005–2006 гг. Innosight совместно с Американским институтом прессы на протяжении тринадцати месяцев реализовывала проект, который должен был помочь газетной индустрии справиться с трудностями нового времени. Проектная команда разбирала многочисленные отчеты, проводила десятки интервью, опрашивала менеджеров высшего и среднего звена и организовывала показательные проекты в нескольких американских газетных компаниях.

В финальном отчете команда представила рекомендуемый «план действий» для газетных компаний, которые хотят научиться добиваться роста через инновации. Чтобы им было легче измерять прогресс, команда составила список из шестнадцати инновационных показателей. В него попали показатели, связанные с вложениями, результатами и процессами. Они должны были помочь руководителям газет убедиться, что они правильно применяли некоторые рекомендации:

- Измерить процент сотрудников, которые формально прошли обучение ключевым концепциям проекта «Газеты будущего». Газетным компаниям рекомендовали кардинально изменить свое отношение к инновациям. Показатели, связанные с вложениями, должны были измерить количество сотрудников, которые прошли обучение по программе, ознакомились с новыми подходами к инновациям и тем самым сформировали общий язык, который позволил бы двигаться дальше.
- Измерить количество пользователей основного продукта компании, которые прошли интервью, опрос или с которыми связались, чтобы узнать подробности об их «задачах требующих решения». Одна из ключевых рекомендаций предполагала усиление клиентоцентрированности подхода. В частности, поиск возможностей развития компаниям рекомендовали начать с определения важных и до сих пор не решенных задач клиентов. Этот показатель, связанный с процессом, помогал определить, вовлекались ли клиенты в инновационный процесс в должной степени (был также и другой критерий, предполагавший измерение количества непотребителей, с которыми пообщались представители компании).
- Процент прибыли от нетрадиционных моделей получения прибыли. Хотя многие газетные компании открыли великолепные сайты, лишь немногие из них освоили новые свойственные конкурентам модели получения прибыли. На 2006 г. большинство прибылей газет, полученных онлайн, обеспечивались демонстрационной и систематической рекламой. Чего не хватало? Потока прибыли от аукционов, платного поиска и генерации лидов. Этот показатель, связанный с результатами, помогал отследить рост новых моделей прибыли.

В отчете предлагалось следующее руководство для менеджеров, которые хотели бы использовать панель «Газеты будущего».

Менеджеры должны быть готовы изменить любой из показателей, добавлять новые и отказываться от старых, чтобы в итоге получать точное отражение обстоятельств и целей компании. Например, организации, которые пытаются усилить внутренний поток инновационных идей, могут ввести измеряющий их количество критерий.

Для некоторых измерений может потребоваться профессиональная интуиция, потому что собрать точные данные будет затруднительно. Главное — каждый раз использовать

для обновления панели «Газета будущего» одни и те же методы оценки. Никогда не стоит ожидать, что развитие будет идти с одинаковой скоростью сразу по всем критериям. Результаты заполнения панели «Газета будущего» можно использовать, чтобы выделить задачи первостепенной важности и вопросы, которые можно решить по мере появления возможности, а также обозначить цели в рамках каждого из выделенных пунктов.

На этапе планирования диверсификации моделей портфеля топ-менеджерам компании рекомендуется собраться вместе и прийти к консенсусу в отношении используемых показателей и целей на ближайший год и на три года. Нужно не только оценивать финансовые цели, но стремиться создать панель, в которой рост основного направления будет сбалансирован с новыми проектами. Поставленные цели должны быть амбициозны, но реалистичны, направлены на создание новых аудиторий потребителей, освоение новых бизнес-моделей и рекламных решений.

Оценивать прогресс нужно с соблюдением постоянных интервалов: для большинства компаний достаточно проводить ежеквартальную оценку. Раз в год нужно составлять новую панель, в которой будут отражены как достигнутые результаты, так и обновленная информация о том, какого прогресса стоит ожидать в будущем.

На рис. 10.1 изображен пример панели, приведенной в докладе.

Рисунок 10.1

Панель «Газета будущего»

Максимальное развитие основного направления	Сейчас	1 год	3 года	Деблокаторы инноваций
Совокупный охват аудитории основных продуктов				% времени, которое выс...
Количество пользователей основного продукта, которые рассказали о «задачах, требующих решения»				% сотрудников, прошедш...
Количество целевых продуктов				Общие затраты на иннов...
Наращивание аудитории	Сейчас	1 год	3 года	Решение рекламных задач
Совокупный охват аудитории неосновных продуктов				% прибыли, полученной...
Количество непотребителей, которые рассказали о «задачах, требующих решения»				% прибыли от рекламода...
Количество продуктов, не связанных с новостями, в портфеле				% роста общего количес...
Общее				
% прибыли от онлайн-сервисов до вычета процентов				
% прибыли от продуктов, запущенных за последние 3 года				
% сотрудников, имеющих опыт работы в других отраслях				
Совокупный охват всей продукции				

* К традиционным моделям получения прибыли относятся макетные рекламные объявления, систематическая реклама, оплата получения прибыли относятся плата за клик, плата за лид, оплата доступа к базе данных, оплата консультаций.

Резюме

- Описанные в этой главе шаги помогут компаниям применить ряд инновационных показателей и правильно оценить инновационную деятельность. Адекватные показатели помогают добиться единства среди менеджеров и тем самым значительно увеличить шансы компании на создание крепкого инновационного портфеля.
- Компаниям нужно иметь в виду возможные ловушки: учет недостаточного количества показателей; предпочтение действий со сниженными рисками и небольшим потенциалом; преимущественное внимание, посвященное вложениям, а не результатам.
- Не существует волшебных инновационных показателей. Компаниям нужно следить за тем, чтобы используемые показатели позволяли оценить и вложения, и результаты, и процессы.
- Менеджеры, которые хотят применить собственный набор показателей, должны выделить среди них наиболее важные для бизнеса; сравнивать прогресс с контрольной группой; постоянно обновлять список показателей и следить за тем, чтобы они постоянно использовались.

Практические упражнения

- Соберитесь с коллегами и перечислите все показатели, которые используются в вашей компании для отслеживания инновационного развития. Есть ли признаки того, что компания попала в одну из ловушек, описанных в этой главе?
- Проведите мозговой штурм: выявите основные барьеры, мешающие инновациям в вашей компании. Попробуйте определить показатели, которые помогут сосредоточиться на их преодолении.
- Найдите в других отраслях компании, которые имеют аналогичные вашим прибыли и амбиции. Проведите исследования в интернете: насколько схожи ваши модели оценки инновационной деятельности?
- Оцените соответствие инновационных показателей и системы измерения эффективности работы. В чем они совпадают, а в чем — расходятся?

Подсказки и советы

- Старайтесь оценивать инновационные процессы как можно глобальнее. Помните: многогранные проблемы требуют многогранных решений.
- Не бойтесь использовать качественные показатели.
- Подсчитать значения некоторых показателей может быть сложно. Разработайте для этой цели простой сравнительный метод, который позволит оценивать развитие, не фокусируясь на абсолютных результатах.