

## Создание проектной группы и управление ею

Формирование проектных групп для разработки новых направлений бизнеса и управление ими — одно из главных испытаний для менеджеров, стремящихся добиться роста компании. Перед руководителем встает множество вопросов:

- Привлекать к этим задачам «лучших из лучших» — или «неограниченные бриллианты»?
- Нужно ли нанимать людей со стороны?
- Представителей каких подразделений нужно подключить?
- Как проектная группа будет взаимодействовать с компанией?
- Как мне нужно взаимодействовать с проектной группой?
- Насколько автономной может быть такая команда?
- Кому проектная группа должна отчитываться?

Искусство формирования команд и управления ими как будто связано с даже большей непредсказуемостью, чем решение самых запутанных технологических проблем. Рассмотрим следующее противоречие. Метод шести сигм предполагает, что допустимый для компании уровень ошибок в производственном процессе может составлять до 0,00034%. При этом руководители признают, что каждое четвертое кадровое решение оказывается неверным. Команды, отлично работающие в основном бизнесе, могут не справляться с подрывными направлениями. Даже если проектная группа изначально действует исходя из подрывных принципов, зачастую она постепенно и незаметно сходит с этого пути. Иными словами, формирование и управление проектными командами — крайне важный, хотя и невидимый барьер, который мешает даже самым организованным лидерам рынка воплотить в жизнь свой инновационный потенциал.

В этой главе описаны принципы, которые помогут топ-менеджерам компаний успешно собирать и направлять команды для создания инновационных разработок. Команды, которые сумеют противостоять «корпоративным антителам», способным погубить даже возможности с самым высоким потенциалом.

### Испытание 1. Собрать команду

В главе 10 книги «Решение проблемы инноваций в бизнесе» разъясняется, почему так важны «исходные условия». Если ваша проектная группа начнет работать в правильных исходных условиях, ответы на самые важные вопросы станут для нее очевидны. Если же исходные условия будут неправильными, найти эти ответы будет сложно. Неправильные исходные условия ведут к созданию дисфункциональных команд, которые топчутся на одном месте и не достигают успеха.

К сожалению, обычно компании не уделяют внимания формированию стандартизированного подхода к созданию и управлению проектными командами, которые работают с подрывными инициативами. Если высшее руководство стремится

создать успешную команду, в первую очередь нужно разработать ее устав, обозначить цели и допустимую степень свободы принятия решений. И уже после этого можно решить, какие менеджеры имеют достаточно соответствующего опыта, чтобы войти в эту команду.

### **Цели и степень свободы**

Перед командами, работа которых направлена на создание новых растущих направлений бизнеса, обязательно нужно поставить определенные цели, а также разграничить степени их свободы. Если оставить эти вопросы на усмотрение участников, им покажется, что можно делать то, что на самом деле недопустимо, пойти на риски, к которым компания не готова. Или, что даже хуже, они могут решить, что им нельзя делать того, что на самом деле можно. Команды, попавшие в эту ловушку, в итоге создают неинтересные стратегии развития, близкие к основному бизнесу. Недостаток ясности в отношении целей и ограничений парализует проектные группы и заставляет их тратить слишком много времени на анализ вопросов, которые на самом деле не важны.

Чтобы решить эту проблему, мы предлагаем создавать для таких команд устав. Этот простой документ объемом не больше одной страницы задаст правильное направление работы.

Начните его с формулирования целей команды. Возможно, пока вам не известно, какой окажется успешная стратегия роста компании, — к тому же, как было описано в главе 7, велики шансы, что исходная стратегия окажется неправильной по каким-то важным критериям. Однако вам нужно с самого начала ясно представлять стратегическую цель. Возможно, вы хотите освоить определенный смежный рынок. Или ищете возможности по-новому задействовать определенную технологию. В любом случае, эта цель должна быть сформулирована в одном простом предложении.

За этим предложением должно следовать описание того, что команда может делать не сомневаясь, какие действия можно обсуждать и чего делать точно нельзя. Основываясь на целях и ограничениях компании, которые мы подробнее рассматривали в главе 1, составьте для проектной группы своеобразное руководство: обозначьте категории людей, которых можно считать целевыми клиентами компании; географические ограничения; каналы распределения; планируемый доход в стабильном состоянии и пограничные цели; тип предложения; бренд; тактику. Сразу четко определите эти параметры — и будьте готовы изменить их, если для этого появятся основания. Только так вы сможете быть уверены, что внимание проектной группы направлено в нужную сторону.

Наконец, в уставе должны быть выделены от двух до четырех ключевых допущений, на которых команде нужно сфокусироваться в ближайшие несколько месяцев.

Систематизация этих допущений и определение ожидаемых через 90 и 180 дней результатов помогают команде расставлять приоритеты. Также крайне важно, чтобы руководитель наивысшего ранга, занятый в инновационном проекте, рассмотрел и одобрил этот устав. Работа над уставом — не однократное упражнение; цели, степени свободы, важнейшие допущения и этапы работы нужно пересматривать примерно раз в полгода.

В инструменте 8.1 представлена простая таблица, которая поможет в создании устава.

### **Подбор персонала — путь к успеху**

Недостаточно просто создать подобный устав — высшему руководству нужно правильно подобрать людей, которые войдут в проектную группу. Эта проблема наверняка знакома всем, кому довелось работать в крупных организациях. Иногда компании пытаются собрать в такой команде «лучших из лучших». Это заманчивое решение: лучшие сотрудники обычно разбираются в важных вопросах, и

ответственные за подбор персонала руководители уже имеют опыт работы с ними. Но «лучшие из лучших» обычно играют ключевые роли в функционировании основных механизмов компании. Перевод ключевых линейных руководителей на другие проекты может серьезно повредить основному бизнесу, даже если кажется, что резервные возможности компании и отлаженные процессы нивелируют эффект. Кроме того, сотрудники, которые успешно ведут основной бизнес, привыкают к свойственным для него процессам и схемам принятия решений, которые могут оказаться неэффективными в новом окружении. Скорее всего, они все равно будут много думать об основном рынке, даже если окажутся физически и финансово отделены от материнской компании.

Хорошая альтернатива — собрать в проектную группу «неограниченные бриллианты». Инновации требуют нового подхода к решению проблем, поэтому нужно найти людей, которые думают по-другому. Однако команда, состоящая из сплошных «неформалов», тоже вряд ли сможет добиться успеха — скорее всего, ей не хватит дисциплины, чтобы доводить идеи до ума. Ей также наверняка будет не хватать организационного авторитета, чтобы влиять на внутренние ресурсы компании.

### Инструмент 8.1

#### Устав проектной группы

Цель команды (опишите главную цель команды одним предложением)

#### Степени свободы

Заполните приведенную ниже таблицу: оцените стратегию по основным критериям. После этого в отношении каждого критерия определите, какой вариант развития событий можете называть «желаемым» (чего вы хотите), «возможным» (что вы готовы рассмотреть) и «недопустимым» (чего компания не может себе позволить).

Область	Желаемое	Возможное	Недопустимое
Целевые клиенты			
Каналы распределения			
Доход в стабильном состоянии			
Тип предложения			
Бренд			
Источник прибыли			
Поставщики и партнеры			
Тактика (например, приобретения)			
Стратегии выхода на рынок (например, тестовый рынок)			

#### Важнейшие допущения

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

#### Промежуточные результаты — через 90 дней

- 1.
- 2.
- 3.

#### Промежуточные результаты — через 180 дней

Подпись лидера группы \_\_\_\_\_

Подпись старшего руководителя \_\_\_\_\_

Доверять работу в сфере подрывных инноваций стоит людям, которые в профессиональной жизни уже сталкивались с трудностями, похожими на те, с которыми им наверняка предстоит встретиться при разработке новых проектов (подробнее см. «Школы опыта»).

Чтобы воспользоваться моделью школ опыта, задайте себе два простых вопроса:

1. С какими проблемами мы обязательно столкнемся?
2. Кто уже сталкивался с подобными проблемами — в нашей организации или за ее пределами?

И хотя каждая инновационная команда встречается с уникальными трудностями, менеджеры, ответственные за подбор кадров для подрывных проектов, намного эффективнее справятся с задачей, если будут искать сотрудников с соответствующими школами опыта.

#### Школы опыта

Академическая основа теории школ опыта была предложена профессором Морганом Макколлом в его книге «Птицы высокого полета: Создание лидеров следующего поколения» (High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders).

Согласно Макколлу, компаниям нужно искать не «правильных» менеджеров, которые преуспели в решении задач, связанных с основным бизнесом, но сотрудников, которые прошли определенные школы опыта. Именно они помогут заметить и выпестовать новые направления бизнеса.

Макколл утверждает, что навыки управления и интуиция, которые помогают людям добиваться успеха в новых видах деятельности, формируются на основе прошлого профессионального опыта. Поэтому подразделения фирмы можно считать школами, а проблемы, с которыми пришлось столкнуться их сотрудникам, — «учебной программой».

Наличие или отсутствие определенных навыков у менеджеров в значительной степени определяется «учебными курсами», которые они прошли или не прошли за время своей профессиональной деятельности.

- Справлялись с неопределенностью. Неопределенность — основная характеристика всех подрывных проектов. Менеджеры, которым приходилось работать в условиях высокой неопределенности, зачастую готовы к работе в подрывных проектах. Менеджеры, которым в силу занимаемой должности приходилось избавляться от неопределенности или минимизировать ее, могут не подойти для работы с подрывными технологиями.
- Уверенно принимали решения, основываясь на выявлении схем и здравом смысле. Подрывные технологии требуют от менеджеров использования интуиции, здравого смысла и способности распознавать схемы. А при работе с основными направлениями бизнеса зачастую нужно принимать решения, ориентируясь на численные показатели или следуя жестким правилам.
- Экспериментировали и находили неожиданных потребителей продукта или услуги. Некоторые компании дотошно планируют и проводят исследования для выявления новых рыночных возможностей. Подходы, заточенные под основной бизнес, могут не сработать для выявления подрывных возможностей. Менеджеры должны уметь свободно пользоваться новыми подходами для выявления нужд клиентов. Им нужно иметь опыт «проживания» полученных данных, а не делегирования исследований младшим членам команды или фирмам, специализирующимся на проведении маркетинговых исследований.
- Использовали разветвленные сети для преодоления барьеров или решения проблем. В некоторых компаниях успеха можно добиться, только если строго соблюдать корпоративные правила и субординацию и не искать ответы извне. Но для решения подрывных задач нужно уметь налаживать разнообразные связи, чтобы преодолевать барьеры, искусно обходить правила или искать нужные ответы за пределами компании.
- Работали в сложных условиях. Менеджеры, работающие в богатой ресурсами среде, могут позволить себе следовать заранее определенному курсу и внимательно анализировать главные неизвестные. В среде с ограниченными ресурсами менеджерам нужно изо всех сил бороться за достижение успеха. Чтобы получить подобный опыт, не обязательно работать в безденежных стартапах. В условиях развивающейся экономики, например, менеджерам часто приходится искать в высшей степени творческие способы решения проблем.
- Продемонстрировали склонность действовать быстро. Многие менеджеры стараются проводить подробный анализ важных решений и стремятся достичь согласия по всем возможным вопросам, прежде чем начинать действовать. И хотя такой подход очень хорошо подходит для принятия важнейших решений в отношении основных направлений работы компании, подрывные проекты он может просто парализовать. Помните: первая стратегия почти всегда оказывается ошибочной. Ищите менеджеров, которые продолжали действовать даже в случаях, когда нужно было корректировать курс.

Определите, каких школ опыта недостает команде, которую вы формируете, — это поможет принимать кадровые решения. Вполне вероятно, менеджеры с нужным для подрывных инноваций опытом никогда не возглавляли списки кандидатов на вакансии, связанные со значимыми предприятиями. Но для создания успешных подрывных проектов почти всегда требуется опыт, который невозможно получить, работая по основным направлениям. На самом деле, возможно, речь даже пойдет об опыте, который эти менеджеры приобрели на других ступенях карьерной лестницы. Иногда по результатам анализа становится понятно, что нужно привлечь сторонних специалистов, которые разрешат потенциальные трудности лучше, чем менеджеры, уже работающие в компании. ING Direct — модель оказания банковских услуг исключительно через интернет, которую в 1997-м запустил ING, глобальный поставщик финансовых услуг. Отсутствие работающих офлайн банковских отделений позволило ING Direct снизить накладные расходы и стоимость услуг (а в результате и процентные ставки для клиентов). Такая модель принесла ING молниеносный успех и позволила выйти на новые рынки к новым клиентам. Генеральный директор ING Direct Аркадий Кульман убежден, что для создания подрывных предприятий нужно уметь мыслить нестандартно. «Начиная новый бизнес, вы нанимаете людей, которые страстно любят свое дело, — людей, которые выбиваются из общей массы представителей отрасли», — говорит он. Если приглашенный специалист окажется на правильном месте, он может привнести то самое нестандартное мышление, которое серьезно изменит работу команды.

### **Разбираем кейс: Pandesic**

В главе 7 книги «Решение проблемы инноваций в бизнесе» описан кейс, который отлично иллюстрирует потребность правильно выделять нужные школы опыта. В этом кейсе разбирается опыт компании Pandesic, созданного в 1997-м совместного предприятия гигантов Intel и SAP.

Перед Pandesic поставили задачу: разработать и продавать упрощенные и более дешевые по сравнению с продуктами SAP версии ПО для планирования ресурсов предприятия (enterprise resource planning — ERP), выстроить сотрудничество с малым и средним бизнесом. По сути идея Pandesic была подрывной. Традиционно SAP сотрудничала с огромными предприятиями и продавала свои продукты через определенных партнеров вроде Accenture.

Intel и SAP собрали для работы в этом проекте лучших менеджеров: лидеров, которые успешно руководили инициативами, связанными с основными видами деятельности компаний. Всего за восемь месяцев в Pandesic начали работать около сотни сотрудников из европейских и азиатских офисов.

Руководство Pandesic решило продавать более простой и дешевый пакет продуктов ERP по тем же каналам, которые SAP использовала для работы с крупными компаниями. Решение, которое, как предполагалось, должно было стать упрощенным аналогом ERP и поставлялось бы малому бизнесу через интернет, превратилось в полностью автоматизированный продукт полного цикла.

Легко догадаться, какой исход ждал проект. Партнерам было неинтересно продавать по своим каналам продукты Pandesic, которые были проще, дешевле и не имели службы поддержки, — ведь традиционные масштабные продукты SAP приносили намного больше денег.

Pandesic потерпела оглушительную неудачу. Продажи были очень низкими, и компания закрылась в феврале 2001-го, потратив на провальные разработки более \$200 млн.

Что могло бы произойти, если бы SAP и Intel наняли менеджеров с другими школами опыта? Эти менеджеры могли бы понять, почему огромной ошибкой было пытаться

распространять продукты Pandesic по тем же каналам, которые традиционно использовали в SAP. Суть этой ошибки была бы для них очевидна, столкнулись они ранее с подобной проблемой в предыдущей школе опыта.

Руководители Pandesic не были некомпетентными — они просто делали то, что на основе прошлого опыта считали правильным. «Школы», которые они посещали ранее, оказались неподходящими, и потому менеджеры не знали, какие вопросы задавать, чтобы добиться успеха с новым подрывным предприятием.

## **Испытание 2. Управлять взаимодействием проектной группы и компании**

Ни для кого не секрет, насколько важная роль в подрывных инновационных проектах отведена высшему руководству. Несколько лет назад Клейтон Кристенсен привел на конференцию инженера из крупной высокотехнологичной компании, успешно запустившего подрывной бизнес-проект. Инженер рассказал, как глубоко генеральный директор компании погрузился в создание этого стартапа, как тесно сотрудничал с проектной командой и на основании этого опыта принимал важные решения.

Выслушав этот рассказ, один из слушателей задал вопрос: «Я собираюсь запустить в своей компании подрывной проект. Но не уверен, что руководство понимает его суть. Что вы могли бы мне посоветовать?» Инженер ответил: «Я бы уволился».

Ответ был не вполне серьезным, но по сути верным. Без поддержки высшего руководства шансы на долгосрочный успех проекта слушателя были бы крайне низкими. Проектная команда предлагала бы предпринимать шаги, которые компании казались бы «бессмысленными». На их пути возникали бы бесчисленные преграды, и в конце концов проект потерпел бы неудачу.

Высшему руководству нужно не только «понимать суть» проекта, но и внимательно отслеживать два вида взаимодействия проектной команды с компанией. Во-первых, это взаимодействие с высшим руководством. Компании, желающие действовать по-новому, должны кардинально изменить взаимодействие между руководством и проектными командами. Во-вторых, это взаимодействие членов команды с другими структурами организации. Если не контролировать это направление взаимодействия, подрывная энергия проекта будет незаметно рассеяна невидимыми силами внутри организации. Высшее руководство, делая ставку на инновации, должно убедиться, что проектные команды не падут жертвой этих «корпоративных антител».

### **Управление взаимодействием руководства и проектных групп**

Высшему руководству нужно менять отношения с командами, нацеленными на продвижение подрывных проектов. Все больше компаний осваивают гейтовую систему управления инновациями, и все чаще встречается мышление по схеме «мы против них». Команды отчитываются перед руководителями, выступающими в роли привратника: открывают ворота тем проектам, которые готовы пропустить, или запирают их до тех пор, пока команда не вернется с улучшенными показателями или не доработает доказательства. Когда правильная стратегия неизвестна или непознаваема — что часто свойственно инновационным проектам, — высшее руководство должно решать проблемы, а не превращаться в диктатора.

В своей книге «Десять лиц инновации» (The Ten Faces of Innovation) основатель и генеральный директор IDEO Том Келли описывает, как культ «адвокатов дьявола» губит инновации. Мы согласны с его мнением. Руководству кажется, что, стараясь найти все возможные недостатки и минусы проектов, оно хорошо выполняет свою работу. Но это не так. На самом деле критиков и так слишком много. Любой дурак с улицы может найти десять недостатков в любой новаторской стратегии развития бизнеса. А вот чтобы устранить эти недостатки, нужны профессиональные знания. Критиковать умеют все, а решать проблемы — лишь немногие.



Карл Ронн, как и многие топ-менеджеры в P&G, не боится решать проблемы. Занимая должность вице-президента исследовательского отдела подразделения товаров для дома, он контролировал создание таких брендов, как Clean, Dawn, Swiffer и Febreze. Когда проектная команда работала над постепенным расширением товарной линейки, он оценивал результаты на заранее определенных этапах. Но когда речь шла о разработке совершенно новых продуктов вроде швабры Swiffer или губки Mr. Clean Magic Eraser, Ронн действовал по-другому. Вместо того, чтобы оценивать результаты оговоренных решений, он вместе с президентом отделения направлялся прямо в исследовательские лаборатории, оценивал ранние прототипы и участвовал в многочасовых мозговых штурмах. Такая глубокая вовлеченность позволяла высшему руководству лучше разбираться в новых продуктах и вносить свой вклад в коллективную мудрость команды. Ронн говорит: «Речь не идет об изолированных исследовательских отделах, из которых убрали всех менеджеров среднего звена. Нет, мы скорее работаем вместе с ними, стараемся им помочь — и в то же время сами больше узнаем о бизнесе еще до того, как начнем инвестировать».

Членам высшего руководства компании, под эгидой которых ведется разработка новых стратегий роста, нужно чаще взаимодействовать с менеджерами, ответственными за их развитие и применение. Если такие встречи будут происходить раз в квартал, это либо замедлит инновационный процесс, либо заставит команды принимать решения без одобрения топ-менеджеров.

Чтобы правильно представить роль высшего руководства в поддержке инновационных инициатив, подумайте, чем отличается просмотр телевизора и использование компьютера. Когда мы смотрим телевизор, мы обычно откидываемся назад, а при использовании компьютера подаемся вперед, потому что предполагаем взаимодействие. Высшее руководство компании может откинуться назад и оценивать улучшения основного бизнеса, а может податься вперед, закатать рукава и включиться в работу над инновационными проектами. И без того загруженных руководителей не радует перспектива выделения дополнительного времени на виды деятельности, которые они обычно делегируют. Многие говорят: «У меня просто нет на это времени». В ответ мы спрашиваем, что может быть важнее создания нового направления бизнеса, которое обеспечит успех компании на ближайшее десятилетие. В конце концов, предполагается, что топ-менеджеры заняли свои посты именно благодаря мудрости и способности мыслить стратегически. И эту мудрость отлично можно применить для создания новых направлений бизнеса.

Конечно же, высшее руководство не может действительно глубоко вовлекаться в каждый проект. Если проект реализуется на хорошо изученном рынке, роль привратника вполне оправданна. Не стоит снимать с себя ответственность за решение, куда двигаться дальше. Но если ответ на этот вопрос не понятен ни менеджменту, ни членам команды, руководителям стоит отказаться от схемы взаимодействия «мы против них» и использовать свои навыки стратегического мышления, чтобы помочь проектной группе решить проблему.

Иногда, пытаясь изменить схемы взаимодействия между топ-менеджментом и проектными группами, компании делают интересные открытия. Одно такое открытие случилось на стартовом собрании совета по развитию, созданного крупной медицинской компанией. Совет был сформирован для того, чтобы разработать высокодифференцированные стратегии развития новых направлений бизнеса.

В самый разгар обсуждения дальнейших действий проектной группы начальник производства вздохнул и сказал генеральному директору:

— Боюсь, учитывая уровень неопределенности некоторых стратегий, по результатам этого совещания нам не удастся создать такую же подробную презентацию, как обычно.



— А в чем проблема? Я все равно никогда не читаю эти презентации. Вы их составляете, потому что думаете, что они нужны мне; но меня вы, если задуматься, ни разу об этом не спросили.

В течение следующих нескольких месяцев компания разрабатывала механизм, который позволил бы проектным группам вести продуктивные обсуждения самых сложных возможностей, используя очень короткие презентации, в которых раскрывались только потенциально фатальные трудности и обсуждались действия, связанные исключительно с инновациями.

### **Рекомендации проектным группам**

Следующие подходы помогут изменить характер взаимодействия между проектными командами и менеджментом.

- Вовлекайте руководителей в процедуру выявления допущений, чтобы они убедились, что команда внимательно относится к неизвестному.
- Пригласите руководителей понаблюдать за фокус-группой или клиентами, чтобы помочь им взглянуть на мир с позиции потребителя.
- Зовите руководителей на мозговой штурм, чтобы они чувствовали свою причастность к появляющимся решениям.
- Регулярно отправляйте короткие электронные письма с четко изложенными новостями, чтобы руководители в реальном времени наблюдали за развитием проекта и возникающими трудностями.
- Намеренно сокращайте объем презентационных материалов, которые используете в ходе обсуждения проектов с высшим руководством, — презентация не должна занимать больше времени, чем непосредственное обсуждение стратегических перспектив.

Возможен и другой подход: найдите сторонника, который станет «адвокатом» проекта и поможет преодолеть неизбежные преграды, которые возникнут на пути к успеху. Например, проектная команда многопрофильной корпорации из списка Fortune 100 разрабатывала инновацию, которая должна была изменить правила игры на рынке, и требовала высокой координации действий отделений компании в разных странах и технологического поставщика. Компания определила, что их «идеальный» сторонник должен обладать следующими качествами:

- иметь влияние в разных отделениях компании;
- уметь эффективно взаимодействовать с высшим руководством компании;
- быть дальновидным и с энтузиазмом относиться к новым продуктам и инновациям в принципе и в частности — к разрабатываемой программе;
- быть предприимчивым, готовым взглянуть на ситуацию по-новому и пойти на риск;
- разбираться в бизнесе и технологических вопросах, уверенно чувствовать себя с новыми технологиями;
- иметь опыт работы с внешними партнерами;
- быть готовым посвятить проекту как минимум один-два дня в месяц (то есть 5–10% своего времени);
- иметь богатый политический капитал и быть готовым его использовать.

Команда рассмотрела десяток кандидатов и нашла организационного спонсора, который смог помочь проекту преодолеть возникающие трудности.

### **Управление взаимодействием проектных групп и компании**

Как показывает практика, компаниям, которые стремятся разработать технологии, подрывные по отношению к их основному бизнесу, нужна существенная организационная автономия. Обычно приводятся примеры из отрасли розничной торговли. Подавляющее большинство компаний, продающих товары смешанного ассортимента, не смогли создать сети дисконтных магазинов. Например, Dayton Hudson, компании из Миннеаполиса, удалось создать дочернюю Target. Сегодня на слуху дочерняя компания, а не материнская. Аналогичный подход к созданию подрывного бизнеса использовали лидеры рынка и в других отраслях: например, Hewlett-Packard и IBM.

Конечно, любому менеджеру понятно, что недостаточно просто создать отдельное предприятие. Вообще-то говоря, самые яркие истории подрывного успеха — iPod от Apple и Swiffer от Procter & Gamble — возникли в рамках основного потока товаров, выпущенных лидерами отрасли.

Зачастую слишком далекое от основного бизнеса инновационное предприятие лишается жизненно важных ресурсов, которые могли бы повысить его шансы на долгосрочный успех. Более того, физического перемещения проектной команды в отдельное помещение, как правило, недостаточно: даже предприятия, которые кажутся независимыми, могут перенимать внешние и внутренние атрибуты основного бизнеса, что в итоге и губит их подрывной потенциал.

Многие компании в итоге решают поддерживать равновесие. Они стараются дать подрывным проектам существенную независимость, но все равно ожидают с их стороны взаимодействия с ведущими внутренними функциями основного бизнеса, а может, даже и «приземления» в операционном подразделении. Ниже мы обсудим, как поддержание такого баланса помогает выявлять и предотвращать потенциальные конфликты.

### **Выявление очагов конфликта**

Организация всех успешных компаний соответствует тому, что им нужно делать для достижения успеха. Организация всех успешных компаний не соответствует тому, что им не нужно делать для достижения успеха. Перечитайте эти предложения. Мы специально сформулировали их циклически, чтобы проиллюстрировать обе стороны понятия «способности компании». Те самые факторы, которые позволяют компании решать одни задачи, мешают ей решать другие. Атакующие подрывные компании выигрывают битвы с лидерами рынка, потому что сосредоточиваются на уже существующих источниках неприятностей конкурентов.

Никакой менеджер не захочет обречь на гибель новое предприятие с высоким потенциалом. Но когда крупные компании пытаются сделать то, чего они сделать просто не в состоянии, неудачи не заставляют себя ждать. По сути, иногда компании «приносят» новым предприятиям корпоративные «дары», которые мешают добиваться успеха.

Первый шаг к правильной структуризации нового предприятия — создание схемы баланса возможностей, в которой будет обозначено, что компания и проектная группа способны и не способны сделать.

Структура простых ресурсов, процессов и приоритетов, представленная в книгах «Решение проблемы инноваций в бизнесе» и «Что дальше?», позволяет быстро создать полезную схему баланса возможностей. Помните, что, согласно этой модели, возможности компании бывают трех видов:

1. Ресурсы или материальные активы, которые находятся в распоряжении организации.
2. Процессы или схемы взаимодействия и координации, которые определяют работу компании.
3. Приоритеты (которые в предыдущих работах назывались «ценностями») или скрытые и явные правила принятия решений, которые компания выбирает из альтернативных стратегий.

Среди всех видов активов ресурсы — самые гибкие. Их можно привлечь, ими можно пренебречь. Их можно покупать и продавать. Их можно брать в аренду и давать займы. Из-за своей гибкости ресурсы не считаются важнейшим фактором определения возможностей компании. Тем не менее стоит перечислить доступные ресурсы: к ним относятся деньги, патенты, люди и каналы поставок.

Вторая группа возможностей связана с процессами, которые в основе своей негибки. Они направлены на определенные цели и только на них. К типичным процессам относятся производство, поставки, разработка продуктов, подбор и обучение персонала, планирование и распределение бюджета, рыночные исследования. В отношении каждого из этих процессов полезно оценить затраты, форму протекания процесса и потенциальные результаты. Спрашивайте себя, с какими задачами проект справляется особенно хорошо, а с какими — плохо.

И последняя категория возможностей связана с приоритетами. Чтобы оценить приоритеты организации, задайте следующие вопросы:

- Какова наша валовая прибыль? Какова наша чистая прибыль? Какая рентабельность инвестиций приемлема для нас?
- Насколько крупной должна быть возможность, чтобы заинтересовать компанию?
- Какую цель компании можно считать основной? (Например, одна фирма, производящая безрецептурные лекарственные средства, считала неприемлемым производство препаратов, не имеющих научной доказательной базы, — они называли такие средства «лекарством от всего».)
- Чего от нас хотят клиенты? Что вызовет у них сопротивление?

Некоторые корпоративные активы относятся сразу к нескольким категориям. Например, бренд — это ресурс, который компания может купить, продать или лицензировать. Но на самом деле бренды не так уж гибки, потому что приоритеты компании могут ограничивать возможности их использования. Кроме того, отдельные сотрудники могут быть гибкими, но коллективное знание полноценной команды воссоздать сложно.

Заполняя свою схему баланса возможностей, не забывайте о принципе двойного учета. Чего вы не можете сделать? Сравните свои активы и обязательства с тем, что, как вам кажется, нужно сделать, чтобы определенная возможность увенчалась успехом. Сосредоточьтесь на пунктах, в которых присутствует дефицит возможностей или ваши возможности противоречат тому, что нужно для достижения успеха. За такими точками пересечения нужно внимательно следить, потому что они могут поставить под угрозу ваши подрывные стратегии.

### **Образец схемы баланса возможностей: бесплатные газеты**

За прошедшее десятилетие многие компании начали выпускать бесплатные ежедневные газеты. Первопроходцами стали Metro International, шведская компания, которая впервые стала бесплатно распространять газеты в метро Стокгольма еще в 1995-м. Эта газета журнального формата публиковала короткие остроумные материалы

о главных событиях дня. Частично информация поступала от информагентств Associated Press и Reuters. Тон остальных материалов был по сравнению с традиционной прессой непривычно фривольным. Metro распространяла бесплатные газеты централизованно. Сегодня многие компании в Северной Америке выпускают собственные бесплатные газеты: например, Red Eye от компании Tribune в Чикаго или Express от The Washington Post в Вашингтоне.

Если бы гипотетическая газетная компания решила запустить собственную бесплатную ежедневную газету, какую схему баланса возможностей она могла бы создать?

У газетных компаний нашлись бы существенные активы, соответствующие требованиям этой задачи: устоявшиеся механизмы распределения, высококвалифицированные журналисты и рекламисты. И хотя на момент написания этой книги традиционная модель ведения газетного бизнеса оказалась под ударом, в основном газеты до сих пор получают достаточно прибыли, чтобы иметь возможность инвестировать в новые проекты.

Большая часть процессов в типичной газете подойдет и для создания ежедневного бесплатного издания. Например, устоявшиеся процессы производства помогут создавать нишевые публикации.

Однако есть два процесса, которые нужно разобрать подробнее. Во-первых, это продажа рекламы. Один из поводов для запуска бесплатной газеты — возможность достучаться до молодых читателей, которые больше не оформляют подписку на газеты; нетрадиционные для газет рекламодатели вроде баров и ресторанов очень заинтересованы в выходе на эту потребительскую группу. Обычно для продажи рекламных мест газетные компании нанимают специальных сотрудников для общения с заказчиками — однако этот процесс может не соответствовать сути новой возможности.

Во-вторых, во многих газетах редакционный процесс предполагает создание высококачественного оригинального контента. И хотя материалами информагентств пользуются все, обычно в печатных изданиях не принято публиковать исключительно короткие заметки.

И наконец, можно ли предположить, что газетная компания сделает выпуск бесплатной газеты приоритетной задачей? 30% прибыли большинства таких компаний связано с подпиской. Metro зарабатывает без этого источника доходов благодаря новой формуле получения прибыли, в рамках которой снижаются расходы на создание материалов и распространение газетной продукции. Традиционному рекламному агенту нетрадиционный рекламодатель может показаться слишком маленьким. И наконец, журналисты могут отказаться выполнять такую неинтеллектуальную работу. Становится понятно, что типичная газетная компания вряд ли сделает выпуск бесплатной газеты своим приоритетом.

Короткий анализ позволил нам понять, что нашей гипотетической газетной компании было бы сложно запустить бесплатную ежедневную газету в рамках своей основной деятельности, не создавая стратегию минимизации проблем, связанных с точками пересечения интересов. В большинстве своем крупные компании, которые успешно запустили подобные издания, давали им существенную организационную автономию.

### **Управление конфликтами**

После выявления потенциальных конфликтов высшему руководству компании нужно понять, какой подход к управлению организационными взаимодействиями позволит максимизировать способность проектной команды использовать возможности, связанные с основным бизнесом, — и при этом минимизировать конфликты.

Безусловно, можно создать отдельное подразделение, свободное от подобных конфликтов. Однако этот вариант не устраивает многие компании, потому что сокращает возможности использования основных активов и распространения организационного обучения. Компаниям, которые не готовы к созданию полностью автономного инновационного подразделения, нужно решить, как избежать возникновения дилеммы инноватора: ситуации, в которой менеджеры среднего звена начнут все чаще принимать решения, согласующиеся с типичными для компании решениями, даже если альтернативный подход открывает более интересные перспективы.

Виджей Говиндаражан, профессор дартмутской Школы Эймса Тука, предлагает интересный способ решения этой задачи. Он считает, что ключевой для успеха нового предприятия является способность выборочно занимать активы у основного бизнеса и при этом забывать ортодоксальные принципы, которые могут помешать успеху.

Если вы работаете в крупной, хорошо организованной компании, вам будет нелегко бороться с желанием занять у основного бизнеса как можно больше. В конце концов, это ведь практически бесплатные ресурсы, и доступ к ним укрепит ваши позиции по сравнению с независимыми предпринимателями, которые о таких активах даже и не мечтают. Однако вам нужно хорошенько подумать, какую цену придется заплатить за такой кредит. Чтобы понять, что можно, а чего не стоит занимать, Говиндаражан предлагает использовать следующие критерии:

- заимствуйте только то, что даст вам существенное конкурентное преимущество;
- никогда не считайте снижение стоимости приращения производства достаточным основанием для заимствования;
- заранее налаживайте связи между основным бизнесом и новым подразделением;
- избегайте острых конфликтов интересов.

Даже если компании внимательно отнесутся к этим предостережениям и будут занимать только действительно нужные ресурсы, высшему руководству стоит следить за тем, чтобы случайно не вспомнить то, что они пытаются забыть.

### **Управление конфликтами: три кейса**

Ниже мы разберем три ситуации, в которых разные компании активно пытались разрешать конфликты, неизбежно возникающие в процессе воплощения подрывных стратегий внутри крупных организаций.

Первая компания реализовывала новый подход, который предполагал работу с широкой сетью поставщиков для быстрого выведения на рынок эксклюзивных товаров. Эта стратегия сильно отличалась от основного бизнеса компании, который предполагал работу с несколькими основными поставщиками.

В рамках основного бизнеса компания разработала очень строгую (и длительную) процедуру проверки поставщика на предмет соответствия высоким стандартам компании. Этот продолжительный процесс отлично работал, когда речь шла о расширении списка основных поставщиков, сотрудничество с которыми велось годами. Однако если бы этот процесс сохранился в подрывном подразделении, это негативно сказалось бы на новом подходе, потому что он требовал быстрой модификации в соответствии с требованиями заказчика. К моменту, когда поставщик сумел бы получить добро от компании в рамках традиционной системы, возможность была бы уже упущена.

Осознав это, ведущий руководитель дал проектной команде «быстрый пропуск», который позволял обходить длительные процедуры проверки, как очереди на популярные аттракционы в Диснейленде. Команде было достаточно представить

убедительные доказательства того, что работа с поставщиком не навредит репутации основной компании, — и стандартный процесс проверки поставщика разрешалось обойти. К счастью, большинство спорных поставщиков уже работали с другими игроками на рынке, поэтому пройти этот тест было несложно.

Компания Motorola, гигант в сфере мобильной телефонии, применила аналогичный принцип в работе с супертонкими телефонами RAZR. Руководство Motorola разглядело возможности пойти против течения. В то время как конкуренты стремились оснастить телефоны как можно бóльшим количеством функций, Motorola решила ограничить функционал и сосредоточиться на форме — создать самый маленький, самый тонкий телефон на рынке.

Обычно, если в Motorola принимали решение о создании нового телефона, его концепция обсуждалась с представителями главных региональных отделений компании (европейского, азиатского и т.п.). Регионы сообщали, какие характеристики и функции интересуют местных покупателей, а также разрабатывали прогнозы продаж новой модели. Обобщение региональных планов помогало Motorola принять решение о целесообразности инвестирования в создание нового телефона.

И тут начиналось сложное маневрирование. Если команда разработчиков не учитывала характеристики, которые в определенной географической области считались критически важными, регион прогнозировал небольшие продажи этого телефона. Это тормозило процесс получения одобрения и продвижения продукта. Команды разработчиков знали, что нужно учесть требования каждого региона, — иначе проекты погибнут сразу. И хотя эта система гарантировала, что в новых разработках будет учтена обратная связь от рынков из каждого региона, из-за нее разработчикам приходилось постоянно искать компромиссы и создавать продукты, которые были приемлемы для всех, но никого не впечатляли.

К счастью, руководители Motorola вовремя поняли, что разработчиков RAZR нужно оградить от этой системы, иначе создать громкий инновационный продукт не получится. Высшее руководство обеспечило проекту и команде разработчиков «прикрытие с воздуха». Проектную группу не заставляли ориентироваться на финансовые прогнозы — они даже не учитывались в бизнес-плане этого сектора. Руководство понимало, что новый продукт так сильно отличается от всего, что Motorola выпускала раньше, что и традиционные процессы для него неприемлемы. Как сказал Роджер Джеллико, начальник производства на проекте RAZR, «стандартные процессы никогда не подходят для такого типа проектов».

Оградив проект от влияния традиционных процессов, руководство компании позволило проектной команде достаточно быстро разработать продукт, который вызвал восхищение клиентов и удивил конкурентов. Уже через три месяца компания продала больше телефонов RAZR, чем планировала продать в принципе.

В конце 2007-го генеральный директор Motorola Эд Зандер так объяснил успех RAZR: «Тридцать сотрудников разрабатывали этот секретный проект внутри компании — без вмешательства клиентов или телефонных компаний. У нас не было никакой поддержки, но в 2004-м мы решили рискнуть и анонсировали проект. Изначально прогнозировали, что продажи составят около 600 000 штук. Но мы только что продали стомиллионный экземпляр».

Успех товарной линейки RAZR неоспорим. Однако у нее не было продолжения — что стало одной из причин кризиса, который отделение мобильных телефонов компании пережило в 2007-м. В следующей главе мы обсудим, почему для успешного освоения инновационных технологий недостаточно придумать один хит. Компаниям нужно развивать компетенции, благодаря которым рост через инновации станет систематическим.

Третий пример того, как компания справилась с внутренним конфликтом, связан с приобретением Linksys компанией Cisco Systems в 2003-м. Cisco заплатила \$500 млн, исключительно чтобы завладеть подрывной бизнес-моделью компании. Cisco продавала высококлассное оборудование для крупных корпораций; Linksys продавала простые решения в розницу. Cisco много вкладывала в исследование и развитие товаров и нанимала высококлассных менеджеров по продажам; Linksys не проводила почти никаких исследований и продавала товары по розничным каналам. Валовая прибыль Cisco составляла 70%, Linksys — 40%.

После приобретения Linksys старшему вице-президенту Чарли Джанкарло пришлось решать судьбу нового актива, который теперь находился под его руководством. Джанкарло понял: худшее, что можно сделать, — это пытаться интегрировать Linksys в основной бизнес Cisco, потому что такой шаг разрушит все возможности, ради которых приобретение и было осуществлено. Поэтому Джанкарло создал команду «блокировщиков», которым нужно было организовывать связь между основной компанией и ее новым отделением. Команда следила за тем, чтобы Linksys получала достаточно активов от основного бизнеса и могла расти, не подпадая при этом под влияние систем и структур, которые могли сбить компанию с выбранного подрывного курса. Например, Cisco не требовала от Linksys соблюдения жесткого процесса стратегического планирования, который вынудил бы Linksys начать следовать традиционно устоявшимся в основной компании правилам принятия решений.

Компании, которые успешно справились с подрывными приобретениями, часто предпринимали для этого аналогичные меры. Например, когда Best Buy приобрела Geek Squad (см. главу 5), она позаботилась о сохранении внутренней культуры новой компании. Генеральный директор Best Buy Брэд Андерсен объяснил это следующим образом: «С самого начала мы рассуждали так, будто бы это Geek Squad купила Best Buy, а не наоборот. Потому что меняться нужно было именно Best Buy».

Компании, опыт которых мы описали в этой главе, преуспели, потому что сумели защитить проектные команды от воздействия «корпоративных антител», которые могли обезоружить любую подрывную стратегию. Итак, давайте обобщим. Эти техники помогают компаниям сохранять подрывной потенциал инновационных проектов при возникновении неизбежных конфликтов:

- найдите проекту авторитетного защитника, который сможет преодолеть любые барьеры, рассудить возникающие споры и обеспечить проектным командам необходимую «защиту с воздуха», а также выступить в роли связующего звена между инновационным подразделением и основным бизнесом;
- для измерения успеха используйте различные контрольные показатели;
- дайте проектной группе существенную автономию, организуйте систему постоянного предоставления отчетности и позвольте ей контролировать основные ресурсы и решения;
- организуйте для проектных групп «быстрый пропуск» и другие способы обойти процессы, которые могут затормозить развитие инновационных проектов;
- позвольте командам привлекать ресурсы извне. Команды, работа которых полностью завязана на внутренних ресурсах, не могут не придерживаться внутренних правил игры;
- руководство проектом доверьте сильному лидеру с развитой системой контактов и гибким мировоззрением. Дайте ему возможность самостоятельно принимать решения.

В академической литературе команды с такими характеристиками принято называть «тяжеловесными». Они помогают компаниям сломать устоявшиеся схемы поведения и



быстро найти кардинально новые решения. Зачастую в тяжеловесные команды входят крайне увлеченные люди. Члены таких проектных групп представляют не какие-то функциональные подразделения — только свою команду. Они не придерживаются традиционных методов работы, а разрушают их, чтобы создавать новые. Такой подход особенно полезен, когда между различными подразделениями существует сильная взаимозависимость и велики шансы, что команда выберет стратегию, которая для основного бизнеса совсем не подошла бы.

### **Выбор зоны «приземления»**

Наконец, компаниям нужно подумать, куда новое предприятие в итоге «приземлится». Иногда это очевидно: если проектная группа выбирает подрывные стратегии, которые не соответствуют возможностям основного бизнеса, она сможет преуспеть только в формате самостоятельной работы. Однако иногда все не так просто. Иногда проекты, которые оказывают подрывное влияние на рынок, могут естественным образом вписываться в процессы и приоритеты, которые уже устоялись в рамках бизнес-единицы или товарного подразделения. Или же они могут лечь в основу нового семейства продуктов, которым предстоит занять место уже существующих.

Хотя вовсе не обязательно тут же «сажать» проектную группу в определенную зону, процесс «приземления» стоит обдумать заранее. Например, вы можете назначить руководителя предполагаемой зоны «приземления» проекта его защитником. Или оценить, что вы можете сделать, чтобы новое предложение было в принципе совместимо с предполагаемой зоной «приземления».

### **Резюме**

Управление проектными группами — одна из самых сложных задач, с которыми сталкивается высшее руководство компаний, стремящихся развивать подрывные технологии. В этой главе мы рассказали, что могут сделать компании для преодоления трудностей, которые возникают при формировании проектных команд и обеспечении их взаимодействия с организацией.

- Чтобы преодолеть первый вид трудностей, компаниям следует:
  - создать устав проектной группы, где будут обозначены цели, степени свободы, допущения и этапы работы команды;
  - убедиться, что в проекте работают менеджеры, которые прошли необходимые школы опыта и смогут преодолеть неизбежные трудности.
- Чтобы преодолеть второй вид трудностей, компаниям следует:
  - изменить механизм взаимодействия между высшим руководством и проектными группами, чтобы руководители были готовы окунуться в рабочий процесс и взять на себя ответственность за решение возникающих проблем;
  - проактивно защищать проектные группы от корпоративных структур, которые не отвечают потребностям нового проекта.

### **Практические упражнения**

- Оцените собственную карьеру. Постарайтесь выделить школы опыта, которые вам пришлось пройти. Какого опыта вам еще нужно набраться, чтобы успешно работать с подрывными проектами?
- Составьте схему баланса возможностей для компании, которая занимала устойчивое положение на рынке, но не смогла справиться с подрывными изменениями. Определите, чего не хватило этой компании для успеха.

- 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