

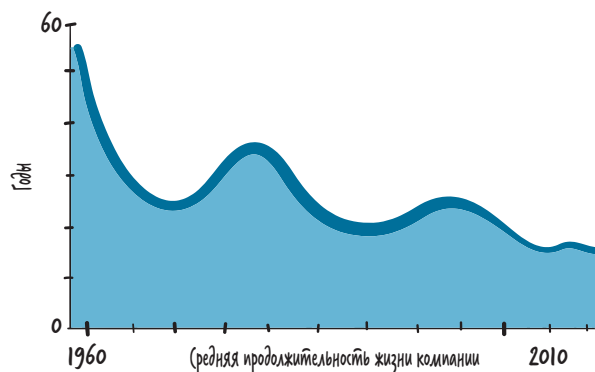
ВВЕДЕНИЕ

Парадокс инноваций

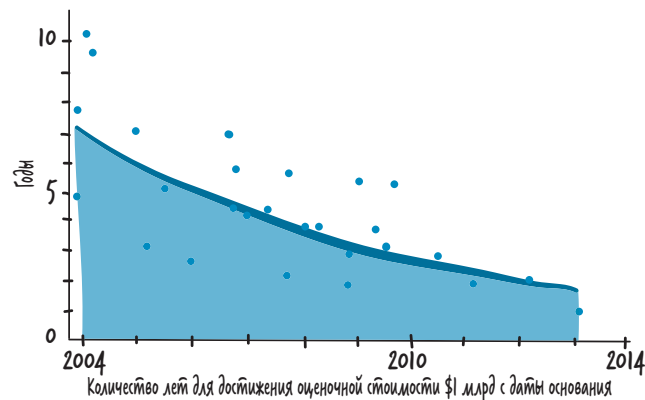
В 2015 г. Microsoft частично вернула себе былую форму, выпустив ряд успешных продуктов¹. Но чуть ранее в том же году компания сообщила о самом большом за свою историю чистом квартальном убытке, который стал результатом списания \$7,5 млрд после покупки мобильного подразделения Nokia². По сути, это была еще одна попытка Microsoft завоевать рынок смартфонов. Борьба на этом поприще самой Nokia — тоже отдельная история, из которой можно извлечь немало серьезных уроков на тему корпоративных инноваций. Похоже, успешные зрелые компании часто попадают в ловушку своего предыдущего успеха, что в результате ограничивает их инновационный потенциал.

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

Проблема необходимости реагировать на изменения возникла не вчера. Еще в 1942 г. Йозеф Шумпетер писал о *созидательном разрушении* как о процессе, который обновляет экономику путем вливания в нее «свежей крови» в виде новых инновационных технологий и игроков. Отличительной же чертой нашего времени стал стремительный темп, в котором меняются социальные тенденции, экономические условия и технологии³. Средняя продолжительность жизни компаний становится все короче. Прогнозируется, что при коэффициенте оттока клиентов 75% индекс S&P 500 полностью изменится к 2027 г.⁴ Мы наблюдаем, как стартапы быстро превращаются в миллиардные компании: Microsoft, eBay, Google, Amazon, Facebook, Twitter, Dropbox, Uber и Airbnb. Благодаря новым технологиям они трансформируют традиционные отрасли и бизнес-модели.



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



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

Недостатки прочного положения

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

«У iPhone нет никаких шансов занять сколь-либо заметную долю рынка. Никаких шансов!»⁵

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

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

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

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

Слабая реакция Nokia на появление смартфонов тесно связана с историческим квартальным убытком Microsoft. Но эти две компании были не единственными, кто недооценил риск потенциального разрушения, который несли в себе смартфоны. Такую же ошибку допустил генеральный директор Garmin Мин Као. В интервью *Forbes* летом 2003 г. он пренебрежительно отозвался о мобильных телефонах как о бизнесе, который он предпочел бы обойти стороной⁹. Однако по мере того, как смартфоны становились все совершеннее, Garmin пришлось адаптировать свою бизнес-модель. Есть доля иронии в том, что сегодня Garmin создает приложения для iPhone и Android.

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



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

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

Используя правильный подход

Однако для того, чтобы выжить и процветать, зрелым компаниям необходимо четко понимать, с какими проблемами они сталкиваются. Исторически сложилось, что при подготовке управленческих кадров основное внимание всегда уделялось стратегии как методу поиска долгосрочных конкурентных преимуществ. Как только такое преимущество найдено, задачей менеджеров становится его защита посредством надлежащего финансового управления и эффективной операционной деятельности. В то же время современное управленческое мышление признает, что идея стабильного и долгосрочного конкурентного преимущества является ошибочной. Компании должны уметь быстро использовать имеющиеся конкурентные преимущества и находить новые¹¹.

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

Большинство известных компаний, с которыми мы работаем, отмечают, что от них не стоит ждать поведения стартапа, поскольку их деятельность связана с ведением успешного и прибыльного бизнеса. Стартапы же, в отличие от них, могут позволить себе сосредоточиться на одной идее, не имея такого груза ответственности. Это извечная проблема, с которой постоянно сталкиваются зрелые компании: как эффективно использовать существующие возможности для обеспечения текущей жизнеспособности, уделяя при этом достаточное внимание поиску новых возможностей для обеспечения жизнеспособности будущей¹².

Важно понимать, что, даже когда предприниматели становятся знатоками своего дела, стартапы все равно часто терпят неудачу. По статистике, девять из десяти стартапов не доживают до трех лет¹³. Среди успешных предпринимателей более чем у 90% реально достигнутый успех в бизнесе отличается от их первоначальных планов¹⁴. Большинство основателей редко добиваются цели в самом начале и вынуждены повторять попытки и менять курс на пути к успеху¹⁵. Собственно, концепция бережливого стартапа и родилась в связи с необходимостью положить конец столь частым неудачам. Всем очевидно, что быть стартапом не означает иметь яркий офис с расклеенными кругом стикерами, разбросанными подушками и теннисным столом. Суть предпринимательства — управление. И то же самое можно сказать про инновации!

Стив Бланк, автор одной из величайших управленческих идей XXI века, определил *поиск* и *реализацию* как ключевые различия между стартапами и крупными компаниями¹⁶. Стартап — это временная организация, целью которой является *поиск* устойчивой и прибыльной бизнес-модели. В то же время, зрелая компания в основном *реализует* существующую бизнес-модель, которая удовлетворяет текущие потребности известных сегментов рынка. Это различие служит полезной метафорой для стартапов, позволяющей им понять, в какой точке пути они находятся. А для того, чтобы зрелые компании могли успешно внедрять инновации, им необходимо придумать, как осуществлять *поиск одновременно с реализацией*. Корпоративные инновации — это война, которая ведется на два фронта.

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

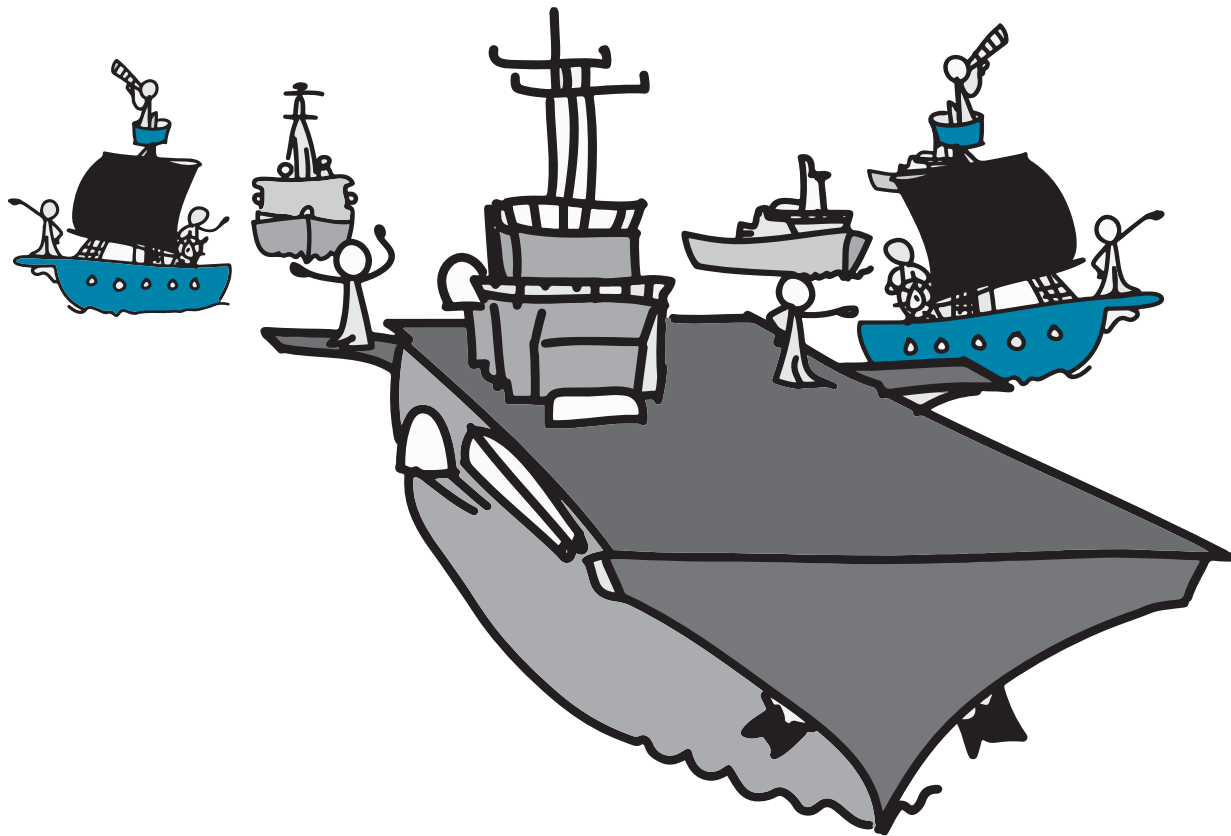




Управленческие методы для создания новых продуктов отличаются от методов управления продуктами, уже добившимися успеха. Существующие бизнес-модели реализуются в основном с использованием традиционных методов учета, оптимизации затрат и операционной эффективности. Успех может быть измерен с помощью стандартных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

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

Эта способность к осуществлению *поиска одновременно с реализацией* является отличительной чертой универсальной организации — так называемой организации-амбидекстра¹⁷. Не стоит делать выбор между тем, быть ли пиратом или служить во флоте, как говорил Стив Джобс. Зрелые компании должны разрабатывать процессы, которые позволят новаторам стать *пиратами во флоте*. В этом и есть парадокс инноваций.



О чем эта книга?

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

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

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

Стоит ли вам читать эту книгу?

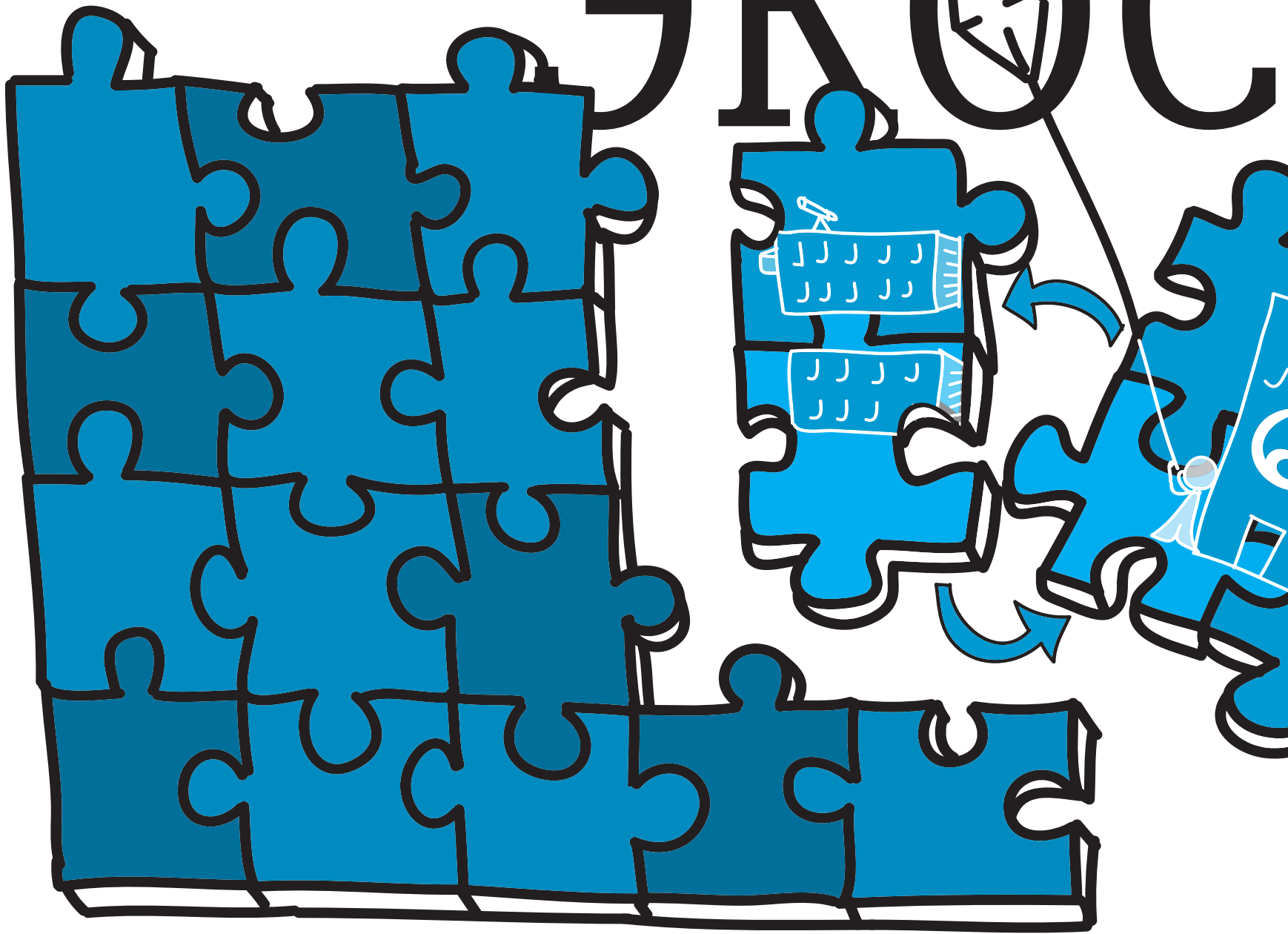
Книга посвящена развитию, управлению и поддержанию устойчивости инноваций в зрелых компаниях. В основном она ориентирована на крупные и средние организации, хотя идеи могут быть полезны и для небольших компаний и стартапов. Если вы отнесете себя к любой из следующих категорий, вам обязательно стоит прочесть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

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

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

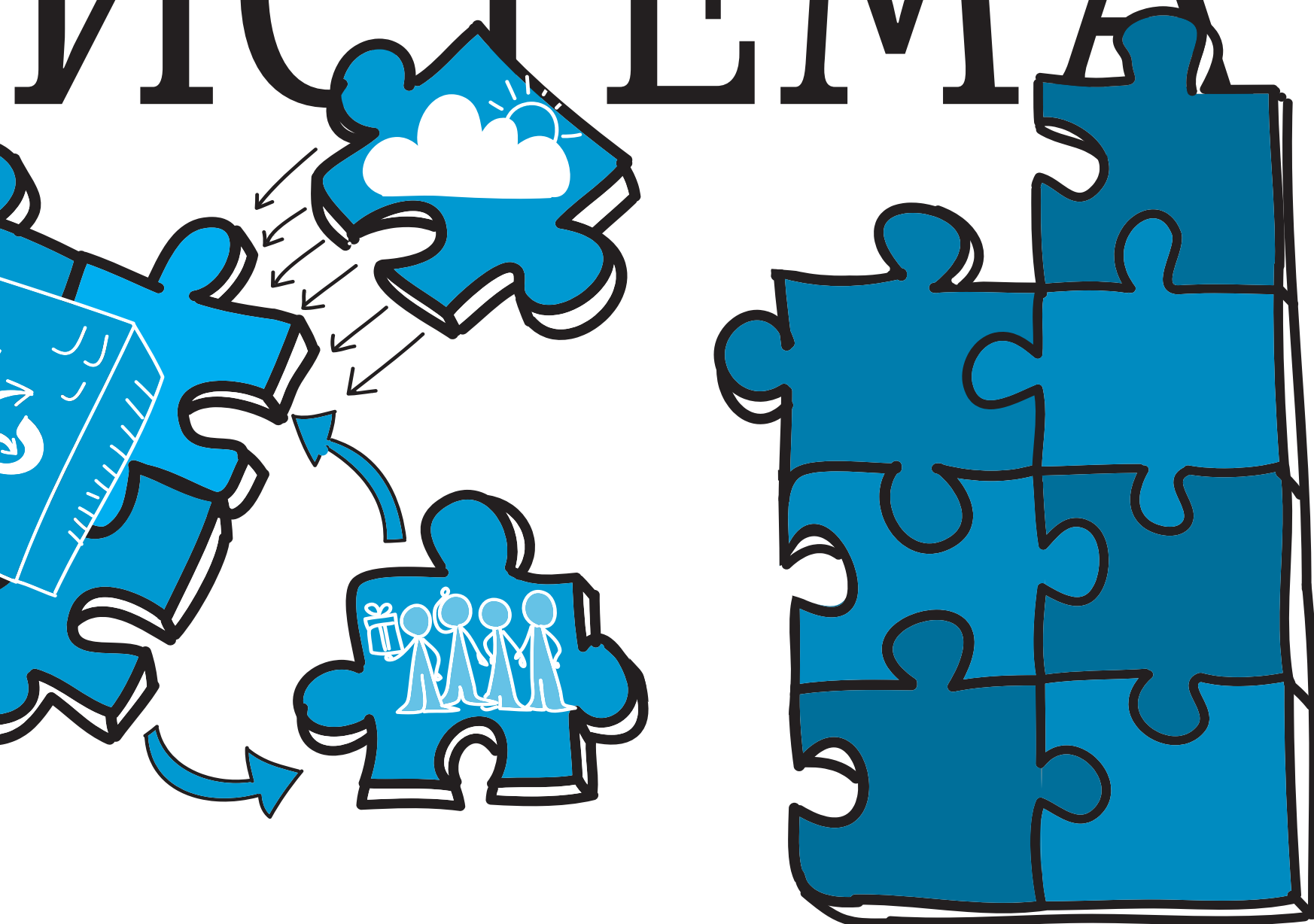
ЧАСТЬ I

ЭКОС



[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

СИСТЕМА



Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

ЭКОСИСТЕМА:

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

любая система или сеть взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, например в бизнесе¹⁸.