**ИННОВАЦИИ**

**Вып. 1**

Оглавление

[Основные проблемы российских инноваций 1](#_Toc2873391)

[Инновации под давлением 3](#_Toc2873392)

[Инновации как сизифов труд 4](#_Toc2873393)

[Правила игры постоянно меняются 6](#_Toc2873394)

[«Любые перемены создают проблемы, но без них вы окажетесь на кладбище» 13](#_Toc2873395)

[Хакатон: как пробудить инновации в компании 15](#_Toc2873396)

[Архив ТТ 04.06.2016: Стратегия из Талмуда против инновационных инвестиций. Евреи были правы? 18](#_Toc2873397)

[Путь в неизвестность: как превращать инновационные идеи в бизнес-модель 20](#_Toc2873398)

[Можно ли поставить на конвейер производство бизнес-идей? 24](#_Toc2873399)

[Александр Прохоров: «Нет ничего, что вынуждало бы нас меняться» 28](#_Toc2873400)

[Инновационный менеджмент: методы, виды, примеры 33](#_Toc2873401)

[Купят — не купят. Что нужно клиентам? 42](#_Toc2873402)

[Интересны проекты из будущего, а не из прошлого 52](#_Toc2873403)

[Я готов брать деньги, или Как внедрять инновации 57](#_Toc2873404)

[Бережливый стартап: как без лишних вложений проверить идею бизнеса 60](#_Toc2873405)

[Почему так трудно начать изменения в бизнесе 62](#_Toc2873406)

[Рабочий вопрос: кому нужны ваши инновации 64](#_Toc2873407)

[Охота на инновации: как вернуться с добычей, а не потерять деньги и время 76](#_Toc2873408)

[За сколько лет можно изменить компанию? 80](#_Toc2873409)

[Как составить дорожную карту развития бизнеса 83](#_Toc2873410)

[Не пытайтесь реформировать бизнес, если не понимаете его архитектуру 88](#_Toc2873411)

[Сотрудники не станут сопротивляться изменениям, если Вы будете следовать простому алгоритму 97](#_Toc2873412)

[10 главных причин, по которым умирают стартапы 99](#_Toc2873413)

[Как без конфликтов радикально изменить организацию 102](#_Toc2873414)

[Основные роли менеджера по изменениям или коуч-лидера 107](#_Toc2873415)

[**Вернуться в каталог сборников по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management2/management3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Основные проблемы российских инноваций

Марина Корсакова

Инновационные проекты — «зона повышенной опасности» во всем мире: минимальная прозрачность, финансовые риски, высокий уровень стресса среди реализующих эти проекты. Именно поэтому вопросами эффективного инновационного менеджмента заняты лидеры крупнейших корпораций, консалтинговые компании «Большой четверки» и лучшие бизнес-школы.

Из общего массива «международных» проблем, свойственных инновационному развитию в целом, можно выделить 5 факторов, наиболее характерных для российских проектов, направленных как на создание новых продуктов, так и на процессные инновации.

**ПЕРВЫЙ проблемный фактор: слабый базис**

Представьте себе школьника, который изучает английский язык. В первом классе он не смог нормально выучить латинский алфавит, представили? Оказавшись во втором классе, он не может читать написанные на нем слова. В пятом, не умея правильно прочесть слова, с трудом осваивает неправильные глаголы. И когда к восьмому классу дело доходит до Subjunctive Mood, отстает окончательно. Проблема при этом состоит не в сложности сослагательного наклонения как такового, а в объеме накопленного незнания.

Так же происходит и в компании, когда на плохо организованную операционную деятельность наслаивается слабая мотивация персонала, большая текучесть, отсутствие механизмов накопления и распространения знаний. Заниматься в такой ситуации инновациями — все равно, что обсуждать модели смартфонов с вождем племени мумба-юмба. Выходит, что проблемы российских инноваций зачастую не имеют никакого отношения к инновациям, а представляют собой не более чем проблемы дурной организации и недостаточной обеспеченности задач ресурсами. Сама по себе отладка бизнес-процессов будет инновацией, как если бы племя мумба-юмба научилось вести календарь, — все ново в свое время и в своем месте.

**ВТОРОЙ проблемный фактор: короткий «жизненный цикл» топ-менеджеров**

Довольно часто российские руководители занимают свои позиции в течение года-двух, хотя ответственны не за решение локальных проблем, а за системные изменения. И за осуществление множества инновационных проектов, образующих целостные портфели или программы, начинающихся со смелой идеи, но ею не исчерпывающихся, требующих упорной реализации и последовательной монетизации.

Читайте материал по теме: [Как запустить двигатель инноваций за 90 дней](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-innovatsiyami/a15220/)

Сложнее всего будут первые стадии — стадии рискованных инвестиций, нестабильных отношений со стейкхолдерами. «Возможно, через год борьбы и стресса мне придется уйти, а будущие успехи присвоит мой последователь» — так рассуждают руководители, принимая — а чаще не принимая — решение о запуске инновационного проекта, хотя для дела полезнее негативный, качественно осмысленный опыт, чем отсутствие ошибок вследствие отсутствия попыток.

Все же топ-менеджеры имеют сильные амбиции в области инноваций именно в начале своей работы, позже корпоративная инерция превращает пионера в конформиста, а следующий взрыв его «инновационного темперамента» придется на начало нового карьерного витка.

**ТРЕТИЙ проблемный фактор: неравномерное качество менеджерских команд**

Что такое сильная команда? Это коллектив, все члены которого мыслят быстро и системно, способны к верным умозаключениям в условиях дефицита информации, являются глубокими экспертами в своей отрасли. Команда с сильной групповой интеграцией, то есть имеющая общие ценности и цели, и с управляемой групповой дифференциацией, то есть способная использовать уникальный опыт каждого. Команда, все члены которой в равной степени обладают психологической выносливостью, ведь, как утверждал Шумпетер, «инновации — достижение не интеллекта, а воли».

Бьюсь об заклад, вы читаете эти строки с грустью, светлой или, возможно, ностальгической, вызванной воспоминанием о блестящей команде, частью которой вы были однажды. Возможно, вам повезло, и вы работаете в таком коллективе и сейчас. И все же «ровные» команды, скорее, исключение, чем правило. А цепь всегда слаба настолько, насколько слабым оказывается ее самое слабое звено.

**ЧЕТВЕРТЫЙ проблемный фактор: доминантный HR-менеджмент**

Стив Джобс утверждал, что во время создания первого Mac IBM тратила на проведение исследований почти в 100 раз больше, чем Apple, «но дело не в деньгах, а в людях». Российское управление персоналом достаточно часто сводится к внедрению жесткого распорядка и усердному — часто нереалистичному — нормированию.

Безусловно, крайности есть зло, и если механический контроль — пасть Сциллы, то отсутствие исполнительской дисциплины — водоворот Харибды. Но инновационное развитие — это зона творчества, эвристического поиска, общения и доверия, и HR-стратегия должна быть соответствующей. Управление персоналом в компаниях, стремящихся к развитию, должно быть направлено на становление «инновационно выгодного» мышления и поведения; построение многоуровневой системы управления талантами; создание разнообразных офлайновых и онлайновых пространств для коммуникации экспертов; внедрение прозрачных, но гибких моделей эффективного управления рабочим временем.

**ПЯТЫЙ проблемный фактор: слабые презентационные/психологические навыки российских топов**

Инновационную идею недостаточно один раз «продать» стейкхолдерам — придется ежедневно «продавать» проект команде, поддерживая ее готовность к интенсивной работе в условиях неопределенности, высокую мотивацию и веру в себя. В этом не помогут инструменты «менеджмента власти»: штатные расписания, приказы, регламенты и распоряжения — предметы в высшей степени полезные и даже необходимые, но для эмоционального вовлечения, увы, недостаточные.

В должностную инструкцию менеджера по инновациям следовало бы внести такой важный пункт, как умение воодушевлять. Умение быть убедительным и харизматичным, использовать факты наряду с метафорами, приводить примеры и рассказывать истории, то есть включать эмоциональный интеллект своей команды, плюс умение давать эффективную обратную связь. Ведь инновационные проекты — это флибустьерские флаги на бригантине, поднятые яростными и непокорными, а, значит, топ-менеджеру нужно увлечь команду «солеными брызгами предстоящего приключения».

# Инновации под давлением

Марина Иванющенкова 2017

Главный редактор «Harvard Business Review — Россия»

Слово «инновации» потеряло свой глубокий смысл. Сегодня его употребляют все кому не лень — от стартаперов до высоких государственных чиновников. Но ярких идей, реализованных в успешных проектах, пока очень мало.

Почему развитие инноваций в России идет со скрипом? Как запустить эффективный механизм их внедрения? Сколько времени это может занять? Ответам на эти вопросы мы посвятили центральную тему номера. Главный экономист ЕБРР Сергей Гуриев отмечает, что для инноваций необходимы конкуренция, включенность в глобальную экономику и частная собственность. Очевидно, что в России большие проблемы со всем перечисленным. Доминирование государства в экономике сдерживает конкуренцию, страна находится в изоляции, а частная собственность плохо защищена.

Прорывные идеи чаще всего рождаются в небольших компаниях. Но, по мнению председателя совета директоров Альфа-банка Петра Авена, трудно ждать всплеска инноваций, когда на малый и средний бизнес в стране приходится всего 15% ВВП. Стартапам в России не хватает финансирования, нет нормальной среды для роста и обмена идеями, зато есть недружелюбное законодательство и нездоровый интерес со стороны проверяющих органов.

У крупных организаций в развитии инноваций скромная роль, но и неповоротливые монстры не смогут выжить без технологических и управленческих новшеств. Трансформация затронула даже консервативный Центральный Банк России. В интервью «HBR — Россия» глава ЦБ Эльвира Набиуллина рассказала, что меняется в организации, привыкшей жить по регламентам, какие открытия были сделаны при перестройке бизнес-процессов и что входит в KPI сотрудников Центробанка.

Бизнесу и экономике инновации необходимы как воздух. Для их поддержки государство создает специальные структуры и фонды, хотя изменить ситуацию могут только масштабные реформы, с которыми опасно затягивать. «На пути к инновациям» — так мы сформулировали главную тему номера, подразумевая, что важно не только направление движения, но и скорость.

# Инновации как сизифов труд

Мария Божович 2017 Независимый журналист

Умелец-левша в Англии мало интересовался новыми ружьями: и самим сделать не проблема.

А вот как поддерживать старое, чтобы подольше работало? Перед смертью мастер просил передать государю, что англичане ружья кирпичом не чистят, «а то они стрелять не годятся». Его не послушали, а в результате проиграли Крымскую войну.

Лесков написал вечную историю о том, как Россия конкурирует с Западом в области технологий. С одной стороны — битый-щипаный русский самородок, у которого секрет, с другой — чистый, грамотный англичанин, у которого стандарт. Подкованная блоха плясать перестала, но царь все равно доволен: иностранцам утерли нос.

«Сможет ли Россия конкурировать? История инноваций в царской, советской и современной России» — так называется книга исследователя истории советской науки, профессора Массачусетского технологического института Лорена Грэхэма. Он рассматривает узловые точки модернизации в нашей стране и приходит к выводу: поступательного движения в сторону инноваций не было никогда. Со времен Петра I и до создания современных «инноградов» после каждого гениального прорыва — как правило, по приказу сверху — следовал постепенный откат к исходной точке. По мнению Грэхэма, русские всегда могли придумать и осуществить нечто гениальное, но, как правило, оказывались неспособны извлекать из этого долгосрочную коммерческую выгоду — а ведь это и есть инновация. Поднатужиться и создать нам по силам, а постепенно совершенствовать и не чистить кирпичом — нет.

В 1826 году модернизированный при участии англичан Тульский оружейный завод был одним из лучших в мире, а к 1855 году его продукция устарела настолько, что русские оказались беззащитны против нарезных винтовок и пуль Минье. Дело в том, что ключевым вопросом эффективности ружейного производства в какой-то момент стала взаимозаменяемость деталей. Они должны были изготавливаться по единому стандарту, чтобы ружье можно было ремонтировать в полевых условиях. Когда Николай I приехал на только что обновленный завод, ему предложили выбрать несколько ружий, которые потом разобрали, перемешали и собрали заново. Царь был впечатлен, но впоследствии историки обнаружили на деталях следы ручной подгонки — стало быть, никакой взаимозаменяемости не было. Справедливости ради — тогда ее не было нигде. Более того, в США тоже случился казус с подтасовкой деталей, когда оружейник Эли Уитни обманул Томаса Джефферсона. Однако за последующие 25 лет взаимозаменяемости добились почти все, а Россия этот этап пропустила. Отчитавшись перед царем, производители расслабились.

И таких сюжетов множество. Железные дороги и энергетика, генетика и авиация, кибернетика и программирование, лазеры и космическая промышленность — нет такой отрасли, в которой российские ученые, инженеры, изобретатели не совершили бы грандиозного прорыва и в которой потом мы не отстали бы безнадежно. Отдельно Грэхэм развенчивает миф о советской индустриализации, которая, создав краткосрочный промышленный «спазм», оставила стране множество морально устаревших и вредных предприятий. Об экономической составляющей говорить было не принято — «буржуазного спеца», горного инженера Петра Пальчинского, который предупреждал об экономической нерентабельности Днепрогэса и Магнитки, поставили к стенке. Важно было создать «самое большое в мире».

В этом вечном триумфе государственной воли, в пренебрежении к вопросам общественного блага, в отсутствии конкуренции людей и идей — одним словом, в несвободе — Грэхэм видит главную причину глобального провала российского инновационного проекта. «Роснано» и «Сколково» при всей серьезности их планов автор тоже считает очередной «модернизацией сверху», возможности которой очень ограничены, пока в стране не создан подходящий инвестиционный климат со всеми его атрибутами: независимым судом, равными возможностями, свободным политическим выбором, противодействием коррупции.

Понимают ли это в России? Грэхэм рассказывает о встрече российских научных управленцев с коллегами из МТИ, на которой обсуждалось, как достичь того же уровня исследований, что и в Массачусетском технологическом. Один из американских топ-менеджеров говорил о предпринимательской культуре, общественных институтах, юридической поддержке исследовательской деятельности. Российским представителям все это казалось неинтересным, и они задавали один и тот же вопрос: как создать «самое лучшее» в области высоких технологий? «Вы хотите получить молоко без коровы!» — в сердцах ответил американец.

Мысль о том, что инновации по зубам только демократическим странам и не делаются по свистку, конечно, не нова. Первым ее высказал основоположник теории модернизации Сеймур Липсет. Почти 60 лет назад он доказал, что все аспекты экономического развития — индустриализация, урбанизация, достаток и образование — «образуют один центральный фактор, находящийся в отношениях корреляции с политической демократией». Но что раньше — молоко или корова, экономическое развитие (модернизация) или демократия? Другой классик американской политологии, Адам Пшеворский, изучавший механизмы перехода от авторитаризма к демократии, утверждал, что экономическое развитие продлевает существование демократий, но не порождает их.

Об этом тоже можно спорить — все помнят «сингапурское чудо». Вот как описывал эту страну французский публицист Бернар Вербер: «Ли Куан Ю хочет, чтобы среди его маленьких электронных чипов царил порядок. Он устраивает в одной стороне туристический город, в другой — город экономический, затем создает город-дортуар. Три города четко отделены друг от друга границей, безупречным газоном шириной в пять километров… Входя в дом, нужно сообщить свою фамилию охраннику, постоянно дежурящему у дверей. Весь город наводнен видеокамерами». При этом Сингапур — яркий пример удачной авторитарной модернизации. Он лидирует в ИТ и биотехнологиях, производстве медицинского оборудования и других высокотехнологичных областях. По инвестиционной привлекательности он уступает только Швейцарии, а коррупция и преступность здесь очень низки. В России эти показатели оставляют желать лучшего. Наука и техника — не исключение. Грэхэм описывает такой эпизод: в 2010 году у 70 специалистов «Сухого» были обнаружены «купленные» дипломы. Репутация компании, пытавшейся вывести на международный рынок новый лайнер, серьезно пострадала.

Россия всегда гордилась фундаментальной наукой. Однако, по словам Грэхэма, она «не следует мировым трендам в проблемах организации базы знаний и последующего технологического прогресса… Взяв за основу некоторые ошибочные европейские тенденции в начале ХХ века, страна выстроила систему, сильной стороной которой является продвижение теоретической науки, а основной слабостью — внедрение этих знаний в практику». Большая часть исследований до сих пор проводится по заказу сверху. Престиж науки падает, и Грэхэм делает главный вывод: попытки подстегнуть инновации обречены, пока страна не станет демократией в западном смысле.

# Правила игры постоянно меняются

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ АЛЬФА- БАНКА ПЕТР АВЕН О НОВОМ ПОКОЛЕНИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ И О ТОМ, ПОЧЕМУ РОССИИ НЕ УДАЕТСЯ ПЕРЕВЕСТИ ЭКОНОМИКУ НА РЕЛЬСЫ ИННОВАЦИЙ. ИНТЕРВЬЮ БРАЛИ ЕВГЕНИЯ ЧЕРНОЗАТОНСКАЯ, МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА

В принципе деньги от продажи нефти и газа — не хуже, чем от всего остального, другое дело, что мы используем их не очень рационально. Изменить это можно, только развивая инновации. Пока что Россия в мировых рейтингах ин новационных стран далеко не в первых десятках.

Потому что инновации — это всегда следствие конкуренции и развития малого и среднего бизнеса. Когда на малый и средний бизнес приходится 15% ВВП, конкуренция подавлена, трудно ждать всплеска инноваций.

Что может подстегнуть развитие малого бизнеса? Стабильная валюта, невмешательство власти, отсутствие ненужных проверок со стороны пожарных и налоговиков. Главное — конку ренция и экономическая свобода, но у нас сейчас, к сожалению, другой тренд.

То есть быстрые реформы не могут изме нить ситуацию? Как можно быстро поменять страну? Думаю, быстрых изменений ждать не приходится. Верите ли вы в «культурное проклятье» — что Россия в принципе не способна созда вать массовые инновационные товары? В какие-то периоды своего развития Россия была инновационно и технологически силь ной страной. Например, в начале XX века был поток инноваций. Россия всегда рождала немало технических гениев: Зворыкин изо брел телевидение, а Сикорский — вертолет, и было время, когда она успешно разрабаты вала и осваивала инновации.

Сейчас это не так, но в историческое проклятье я не верю.

HBR — Россия: В экономической науке есть понятие цикла. Как Россия перенесет нынеш ний кризис и готова ли она к следующему?

Авен: В ближайшие несколько лет нас ждут пе риоды очень низких темпов роста — около нуля или 1—2%. Надолго ли этот период затянется, я не знаю, но никаких экономических катастроф не будет.

Важный фактор развития — экономический оптимизм. Российское деловое сообщество верит в лучшее? Сейчас люди не верят, что будет серьезный рост экономики. Не верят в честные правила игры, во многом потеряна вера в либеральные цен ности, и это, конечно, сильное ограничение для подъема.

А с точки зрения потребителя? Люди считают, что живут лучше родителей? За исключением отдельных индивидов, страда ющих болезнью Альцгеймера, люди сейчас по нимают, что их родители жили намного хуже. А вот вера в то, что дети будут жить лучше, мне кажется, в последнее время сильно пошатнулась.

Можно ли преодолеть «сырьевое проклятье»? Фразу «сырьевое проклятье» я не очень пони маю. Есть замечательная книжка Александра Эткинда «Внутренняя колонизация», где очень убедительно показано, что российский бюд жет в XVI веке очень напоминал сегодняшний, только вместо нефти и газа была пушнина. То есть сейчас у нас ничего нового — традицион ная русская история. И это было бы не страшно, если бы доходы от нефти и газа использовались оптимально: во-первых, на развитие образова ния, культуры и науки, во-вторых, на поддержку достойного уровня жизни и, в-третьих, аккуму лировались бы в резервных фондах на случай.

*Петр Авен — из первого поколе ния российских олигархов. В начале 1990-х работал министром внешне экономических связей в правитель стве Егора Гайдара, а в 1994-м стал президентом основанного Михаи лом Фридманом Альфа-банка. Сей час Авен возглавляет совет директо ров банковской группы и является акционером Альфа-банка и LetterOne Holdings. В рейтинге богатейших лю дей России журнала Forbes он зани мает 24-е место. Экономист, профес сор ГУ ВШЭ Петр Авен в интервью «HBR — Россия» рассуждает о  пре имуществах протестантских ценно- стей в бизнесе, проблеме доверия и экономическом оптимизме.*

HARVARD BUSINESS REVIEW А крупный ритейл может стать полностью роботизированным?

В ритейл автоматизация проникнет в значительной степени. Но давайте посмотрим на компанию Alibaba, например. Ее сотрудники лично инспектируют производителей товаров, которые торгуются на их площадке. То есть, с одной стороны, все операции автоматизированы и происходят в онлайне, а с дру гой — по всему Китаю разбросаны тысячи представителей, которые встречаются с постав щиками.

Функция закупок никогда не будет автоматической. «НЫНЕШНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ МЕНЕЕ НАГЛЫЕ» Чем новое поколение предпринимателей от личается от бизнесменов первой волны? Нынешние предприниматели — более образо ванные, лучше знают бизнессреду, получили западный опыт, многие окончили зарубежные бизнес-школы. С другой стороны, они менее наглые. В наше время все менялось очень быстро, а сегодня более регулярная среда. Но в целом качества у бизнесменов примерно одинаковые во все времена, предпринимательский дух у че- ловека либо есть, либо его нет.

У нынешнего малого бизнеса есть шанс стать крупным?

Есть, но сейчас очень трудно вырасти. А вырастая, нужно дружить с властью, иначе бизнес у тебя могут отобрать? Дело не в том, что отберут, просто большой бизнес не может не ладить с властью, с ней решается много вопросов. Дружить — неправильное слово. С властью надо быть в хороших ровных отношениях, с ней воевать не надо. В нашем обществе в целом сложилось не гативное отношение к предпринимателям.

Какова роль крупного бизнеса в развитии инноваций?

Не самая передовая. Инновации идут от стар тапов — маленькие коллективы что-то приду- мывают, создают, и потом это подхватывает большой бизнес. Крупная компания по своей природе инерционна, неповоротлива и, как правило, не может стать центром инноваций и инкубатором роста. Почему российские инвесторы предпочи тают вкладываться не в российские, а в за- рубежные стартапы? Потому что масса наших стартаперов сва лили из страны. Для них нужна среда, им необходимо каждый день друг с другом общаться. Их должны быть сотни, тысячи. Нужна Силиконовая долина, а тут ее нет, к сожалению.

«Альфа» не собирается создавать венчур- ный фонд?

Нет, конечно. Это отдельный специальный бизнес, и, чтобы его построить, надо не сколько лет развивать соответствующие ком петенции. Это не наша сфера. Но в прошлом году «Альфа» вложилась в Uber.

Можно ли предсказать, в какой сфере возникнут революционные инновации?

Да, вложилась, но это бизнес такой: может, угадаем, а может, нет. Все сейчас идет в диджитал — но куда конкретно, сказать очень трудно, это гадание. Диджитал в финансовой сфере — это не будущее, а настоящее, но вы как-то сказали, что не верите в онлайн-банкинг. Я верю в онлайн-банкинг, но не верю, что оста- нется только он. Думаю, будет совмещение онлайна и офлайна. Большие банки, у которых есть wealth-менеджмент и депозиты, всегда требуют какого-то человеческого общения. Стопроцентно онлайновыми могут быть только маленькие бутики. «Тинькофф», по-вашему, небольшой банк? Совсем маленький. Хотя мы на него смотрим, конечно. Это очень интересная модель, но функционал у банка ограниченный, он только карточки продает. Такие монолайнеры будут присутствовать на рынке и развиваться.

МАССА НАШИХ СТАРТАПЕРОВ СВАЛИЛИ ИЗ СТРАНЫ. ДЛЯ НИХ НУЖНА СРЕДА, ИХ ДОЛЖНЫ БЫТЬ СОТНИ, ТЫСЯЧИ. НУЖНА СИЛИКОНОВАЯ ДОЛИНА, А ТУТ ЕЕ НЕТ. ТЕМА НОМЕРА «ЛЮДИ НЕ ВЕРЯТ В ЧЕСТНЫЕ ПРАВИЛА ИГРЫ» МЫ НЕ ПРЕДВИДЕЛИ, ЧТО ВАЖНЫМ ФАКТОРОМ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИИ СТАНЕТ КРИМИНАЛЬНЫЙ МИР.

Как вам кажется, в последнее время оно меняется?

Я не видел соцопросов, а в разговорах со мной никто ничего негативного не высказывает. Но еще из 1990-х осталось не очень хорошее отношение к либеральной идее. И я связываю это с тем, как была проведена приватизация. Не малая ваучерная, которая пришлась на время гайдаровской команды, а большая залоговая, проведенная Чубайсом. Тогда Ходорковский получил ЮКОС, а Потанин — «Норникель» фактически просто так, ни за что.

Приватизация до сих пор воспринимается как огромная несправедливость, и сама идея либеральной рыночной экономики оказалась скомпрометированной. А был ли выбор? Можно было приватизировать иначе? Думаю, да. Для начала — не торопиться. Оставить ключевые предприятия в госсобственности, улучшить их управление, подобрав для каждого команду сильных управленцев, а потом, спустя несколько лет, приватизировать — возможно, с участием зарубежного капитала.

Когда вы работали в правительстве Гайдара, вы ощущали свободу выбора?

На посту министра я считал главным делом либерализацию в порученной мне сфере: свободный обмен валюты и свободная внешняя торговля. Это удалось сделать. Но в повседневной работе министра реальное окно возможностей оказалось очень узким. Едва ступив в министерский кабинет, я получил от ВЭБ донесение: всех денег на счетах осталось $60 млн. Это одна треть дневного импорта, а временами валютный запас страны падал до $20 млн. И я знал, например, что весь инсулин в России — импортный и надо обеспечить его бесперебойные поставки. В основном моя повседневная работа к этому и  сводилась: обеспечить бесперебойные поставки жизненно необходимых товаров — инсулина, продуктов, зерна. Разумеется, в долг — валюты-то совсем не было.

Мы с Гайдаром каждую неделю поздним вечером отправлялись в американское посольство просить о помощи и об отсрочке внешних долгов. И в Париж я летал постоянно, чтобы урегулировать долг перед Парижским клубом. В итоге финансовые вливания Запада были ничтожными, но долги удалось отсрочить, и все критические поставки соблюдались.

Люди приходят делать реформы, а им нужно думать о том, как поток инсулина не остановить.

В правительстве вы твердо вели свою линию. Что вы испытывали, когда потом начался откат в каких-то позициях?

В той сфере, за которую я отвечал, возврата к прошлому не было — у нас по-прежнему свободная внешняя торговля, конвертируемый рубль, нормальная ситуация с внешним долгом. Система, которую я создавал, — банальная, но она до сих пор работает. Какие ошибки совершило гайдаровское правительство? Лешек Бальцерович, отец польской экономической реформы, который был моим другом тогда и остается им сейчас, советовал правительству Гайдара заниматься политикой. Но мы почему-то не пытались стать властью, хотя реально управляли страной. Не пытались поменять структуру власти, не создавали ни политических партий, ни коалиций, не занимались пропагандой и мало думали о социальных вопросах. Мы не разговаривали ни с губернаторами, ни с силовиками и не предвидели многого — например, что важным фактором экономического развития России станет криминальный мир.

Я всегда говорил: если бы Чубайса в то время назначили руководителем ФСБ, было бы в тысячу раз полезнее. Возможно, и ошибок приватизации удалось бы избежать.

Вы сказали, что в правительстве окно возможностей было узким. В бизнесе оно шире?

Меньше, чем кажется. У каждой структуры есть своя логика, свои правила, вы всегда находитесь в какой-то колее. Скажем, «Альфа» в свое время не стала вкладывать деньги в интернет-компании. Для нашей логики и идеологии такое решение было очень естественным — нам обязательно надо посчитать, а не угадать.

Вы хорошо знаете российскую и зарубежную системы образования — ваши дети учились за границей. Можете описать основную разницу между этими системами?

В России германская модель, заимствованная в XIX веке: человек поступает сразу на факультет, заранее выбрав специальность. Но весь мир сейчас от этого отходит. В Америке, если вы по- ступаете в бакалавриат Liberal Arts, то специальность свою выбираете только к концу второго курса. Это фундаментально важно, потому что сразу после школы понять, чем ты хочешь заниматься, очень трудно. Только послушав разные курсы, вы можете постепенно формировать себе специальность. В лучших американских вузах сочетают узкую глубокую специализацию с очень широким образованием. К этому сейчас идет весь мир, а в России такую систему построили только в Европейском университете в Санкт-Петербурге.

И еще одно отличие: в Америке у студентов развивают привычку к постоянному труду. Мои дети, когда учились в Йеле, занимались ужасно много — наверное, раз в десять больше, чем мы в свое время в МГУ.

Многие российские предприниматели жалуются на дефицит квалифицированных кадров. Это следствие затянувшегося кризиса в российском образовании?

Думаю, причина дефицита в том, что во многом была разрушена советская система ПТУ, и пре- стиж рабочих профессий сильно упал, когда произошел резкий поворот в сторону всеобщего высшего образования. Из-за этого все, кто владеет крупными промышленными комплексами, жалуются, что рабочих не хватает. Что касается «белых воротничков», то мы не сталкивались с их дефицитом. Мне кажется, для банковского сектора это не очень большая проблема.

Как вы оцениваете качество российских управленцев?

У нас много способных, талантливых менеджеров. При этом не могу сказать, что на Западе мы видим каких-то гениев-управленцев. Кстати, в советской административной системе проявлялись очень сильные администраторы. Многие директора советских заводов были выдающимися управленцами. Не верьте, что в плановой экономике СССР все задачи ставились в центре. На самом деле задание для предприятия было. Так что этот коридор и в бизнесе всегда ýже, чем это видится со стороны.

Можно ли в нынешних российских условиях выстраивать стратегию? Каким должно быть сочетание планирования и оппортунизма?

Мы всегда стараемся строить модель будущего и в ней жить, но, с другой стороны, готовы эту модель адаптировать, учитывая реальность. Когда изменений много, оппортунизма больше. Одна из сегодняшних реалий заключается в том, что ситуация становится более предсказуемой. Сейчас мы более или менее понимаем, на какие рельсы встала страна, и предполагаем, что она с них не сойдет. Кстати, это видно и по рынку, и по инвестициям. Сегодня отношение к России оптимистичнее, чем год назад, она воспринимается не как «более хорошая» страна, а как более предсказуемая. Но санкции пока никто не отменяет. Да, но раньше было непонятно, будут они или нет, а сейчас ясно, что санкции есть и такие и останутся. Для инвесторов такая определен- ность — это плюс.

«НАШИХ НАДО ПРОВЕРЯТЬ, ИНОСТРАНЦЕВ НЕ НАДО» Вы входите в совет директоров Российской экономической школы и являетесь ее крупным попечителем. Нужно ли России экономическое образование мирового уровня?

Тут я пристрастен, потому что я сам экономист по образованию. Уровень экономической культуры общества — еще один фактор экономического роста. А она во многом зависит от количества квалифицированных экономистов. Я благодарен своим учителям, которые меня учили экономике, и поддержка РЭШ — в каком-то смысле мой моральный долг. Это важно и для страны, так как люди, которые понимают экономику и думают о ней, транслируют свои знания дальше, в общество — что важно для устойчивого экономического развития.

А для вас как работодателя?

Я поддерживаю РЭШ не для того, чтобы брать оттуда кадры. Это не бизнес-школа, она готовит будущих профессоров, и самые сильные ее выпускники работают в университетах Европы и Америки. Это не школа для нашего банка.

Предметом договоренности директора с министерством или главком. В этой чрезвычайно запутанной системе отношений присутствовал и бартер, и нетривиальные способы мотивации — например, премии в виде поездок за границу. В конце концов, мера сложности превысила возможности управления — и наступил экономический коллапс. Но руководить в той системе было очень непросто. Российские менеджеры, как правило, тираны и диктаторы.

Авторитарный стиль управления — это российская особенность или в бизнесе нельзя по-другому?

В бизнесе по-другому можно. А авторитаризм отражает национальную специфику, у нас действительно one man show везде. Причины здесь в национальной культуре, и в первую очередь — в отсутствии доверия к другим. Если ты никому не доверяешь, то все решаешь сам. В Альфа- банке — иначе, у нас безусловная консенсусная культура, никакой диктатуры нет. В «Альфе» всегда работало много экспатов.

Вы видите принципиальные отличия между ними и российскими управленцами?

Еще как вижу. Отличия глубокие: это совершенно разные культуры и навыки, абсолютно все другое. Когда ты спрашиваешь англичанина: «Ты понял?» и он отвечает «Да», это значит, он понял. А если наш говорит, что понял, то это ничего не значит. Просто такая культура — наших надо проверять, иностранцев не надо.

Вам удается своих российских сотрудников «перевоспитать», чтобы их проверять не приходилось?

Они у нас работают в достаточно «западной» среде. Наличие людей из разных стран меняет ментальность организации, приучает к каким-то позитивным для бизнеса качествам. Почему-то англо-саксонская культура оказалась для бизнеса самой эффективной. Наверное, элементы проникновения протестантской этики в культуру организации помогают нам.

В одном интервью вы говорили, что в России слово ничего не стоит и к нарушению правил относятся толерантно. Как же выстраивать цивилизованные деловые отношения?

Есть легальная система для выстраивания отношений — надо бумажки подписывать, да и суды работают. Но есть и понимание этого мира — безусловно, транзакционные расходы растут из-за этого, что проверять партнеров приходится больше, чем на Западе.

Но своим партнерам в «Альфе» вы, видимо, доверяете? Вы нетипично долго для России работаете вместе. У нас очень близкие отношения.

Я пришел, когда структура уже была — во многом это заслуга Михаила Фридмана, который создавал в «Альфе» определенную атмосферу. Мы совсем разные люди, но действительно доверяем друг другу. Собственники российских компаний не спешат отходить от оперативного управления. С чем это связано? Бизнесом заниматься интересно, особенно когда возникают проблемы. Но главное, что еще делать, как не руководить собственным бизнесом? Ходить на яхтах, например. Меня и моих партнеров это не очень увлекает. Самая большая проблема в жизни — чем-то себя занять. Вот мы и занимаемся бизнесом.

Скоро предпринимателям первой волны все равно придется отойти от дел — по возрастным причинам. Вы передадите управление бизнесом детям?

Дети, может, этого и хотят, но им никто не даст. Пусть строят собственную жизнь, работают в других компаниях, свой бизнес развивают. Если говорить о личных вызовах, то надо строить систему, которая после нас сможет работать. Поэтому мы операционным управлением занимаемся все меньше. Я уверен, что Альфа-банк будет жить, когда нас не будет. А у детей останутся акции, пускай они с ними разбираются после меня.

«Я ЗА ВСЮ СВОЮ ЖИЗНЬ НЕ ПРОЧИТАЛ НИ ОДНОЙ БИЗНЕС-КНИЖКИ»

Когда-то вы хотели стать ученым, но в итоге остались в бизнесе. Вы разочаровались в науке или сработали финансовые мотивы?

Я и был ученым и совершенно случайно оказался в правительстве. А после этого опыта идти в науку было не очень интересно. Во- первых, мне действительно нужны были деньги, а во-вторых, когда вы занимаетесь реальным делом и принимаете решения, это действует как наркотик. И уже хочется заниматься чем-то другим. В-третьих, тогда открылся большой мир за пределами России — и если бы я выбрал академическую карьеру на Западе, то, чтобы быть в первом ряду, надо было еще учиться, а мне тогда уже исполнилось 36 или 37 лет. Стать профессором Гарварда я бы не успел, а быть профессором Московского университета мне уже не хотелось. А когда я ушел в бизнес, оказалось, что и отношения между людьми там яснее и честнее, чем в советской академической среде, которую я хорошо знал.

Научная среда была устроена криво?

В первую очередь, так был устроен Советский Союз. Это было общество двойной морали — со сложной системой отношений, правил, партсобраниями и т. д. В бизнесе все оказалось значительно проще, а советская наука при всем ее величии была организована как большая шарашка: забор, пайка, контроль с вышки. Президент Академии наук СССР Келдыш еще говорил, что науки делятся на естественные и противоестественные. Потом шарашку распустили, народ разбежался кто куда, и наука в том виде кончилась. Нынешнюю Академию наук лучше просто закрыть. Во всем мире наука делается в университетах, а не в государственных академиях.

Перейдя в бизнес, вы изменились?

Да, изменился сильно, у меня совершенно другая жизнь настала. Одно дело — развиваться в  ботанической научной среде, и другое дело — в бизнесе. Тут совершенно иная ответственность, намного жестче правила. Если вы хотите быть успешным, то адаптируетесь к среде и становитесь другим человеком.

Вы сейчас от жизни получаете больше удовольствия?

Нет, так я не скажу. Я наибольшее удовольствие от жизни получаю, когда на диване с книжкой лежу.

Читаете ли вы бизнес-литературу? Следите за современными направлениями вменеджменте?

Не слежу и за всю свою жизнь не прочитал ни одной бизнес-книжки. Я знать не знаю, что там происходит. Читаю только журнал The Еconomist. Ни разу не слышал ни одной лекции по менеджменту, мне на эту тему ужасно скучно даже разговаривать. Я с большим уважением отношусь к Harvard Business Review, но никогда в жизни не пошел бы в бизнес-школу. Учиться или преподавать? Ну преподавать бы, может, и пошел. А учиться — точно нет, хотя все считают, что это полезно с точки зрения связей и опыта. Кстати, мои партнеры Фридман и Хан тоже в жизни не прочитали ни одной бизнес-книги. В отличие от Германа Грефа, мне это неинтересно.

А какие книги вас «перепахали»?

Меня перепахали неожиданные для вас книги — Марсель Пруст, например, что нетипично для бизнеса. Он был моим любимым писателем. Или Герман Гессе, «Игра в бисер». Еще раньше — Хемингуэй. Я всегда любил Чехова и Бунина. И конечно, увлекался Булгаковым — как и все мое поколение, читал «Мастера и Маргариту». У меня нормальные увлечения мальчика из московской профессорской семьи. Я совсем из другой культурной среды, не из бизнес-школы. Мне нравится другая литература, в том числе художественная. Из недавно прочитанного это, например, «Independence Day» замечательного американского романиста Ричарда Форда. Поскольку я увлекаюсь живописью, то смотрю кучу разных каталогов каждый день. Жизнь гораздо шире, чем просто бизнес.

Художественную литературу вы читаете как в юности — вживаясь, ставя себя на место героя?

Да, в этом смысле я не изменился. Мои навыки и ценности — прежние. Боги моей юности оста- лись со мной. Обычно исследователи подсчитывают и вложения в НИОКР, и результаты этих инвестиций: международные патенты, цитирование и долю высокотехнологичной продукции в экспорте или в ВВП. Кроме того, используются и опросы предприятий. Впрочем, это требует очень кропотливой работы с данными, так как сами предприятия могут считать инновационной продукцией совершенно разные вещи: новое для своего предприятия, для региона, для всей страны, для глобального рынка.

Методология ОЭСР (Организация экономического сотрудничества и развития) опреде- ляет четыре вида инноваций: продукт, процесс, маркетинг, организационные инновации. Последний такой опрос проводился ЕБРР и Всемирным банком в России в 2012 году, новый раунд будет проведен в 2018-м. Разные рейтинги инновационности национальных экономик учитывают разные параметры, но ни по одному из них Россия не относится к числу инновационных сверхдержав: показатели инновационности примерно соответствуют общему уровню развития экономики (страна находится в группе развивающихся стран со средним уровнем дохода). При этом Россия скорее выше общемирового тренда с точки зрения ресурсов, которые она тратит (например, валовые расходы на исследования и разработки как процент ВВП), и скорее ниже тренда с точки зрения результата (например, инновационная составляющая экспорта).

# «Любые перемены создают проблемы, но без них вы окажетесь на кладбище»

2018

«Если ты не сдаешься, должен атаковать. Для этого у тебя должно быть две вещи: первое — то, про что американцы говорят «balls», лучше стальные. А еще ты обязан разбираться в своих бизнес-процессах».

[**Андрей Овешков**](http://ekb.dk.ru/wiki/oveshkov-andrey#binding)**, директор сервиса по доставке правильного питания** [**SmartFood**](http://ekb.dk.ru/wiki/smartfood#binding)**:**

— Время сейчас так сильно ускоряется, что все изменения происходят с фантастической скоростью. В этом смысле любопытно взглянуть на фото ТРЦ «Гринвич» десятилетней давности. Во-первых, на нем сам торговый центр состоит из всего лишь одной очереди, а на фасаде много вывесок с названиями разных компаний. Есть, например, «Диксис». Помните такую? В 2006 г. ее оборот был на уровне $0,7 млрд, работали почти 6 тыс. сотрудников, а в 2008 г. компания перестала существовать — перешла под контроль Альфа-Банка с убытком в 240 млн.

Или «Техно-Сила», чья вывеска тоже была на фасаде «Гринвича». В 2008 г. ее оборот был почти $2 млрд, а в 2017 г. компания исчезла — перешла под контроль бренда «Эльдорадо». На фото видно и вывеску зала игровых автоматов. Но этот рынок, как и сферу казино, убили законодательные тенденции, любителям поиграть приходится ездить в Белоруссию. Пожалуй, единственная вывеска с фасада, не потерявшая актуальность, это «АвтоХаус», но недавно я ездил из аэропорта на каршеринговом авто, а Volvo сейчас тестирует длительную подписку и аренду авто — когда не надо покупать машину. Можно взять ее в аренду, ездить на ней три года, платя ежемесячную подписку, а потом забрать новый автомобиль. Так что и в этой сфере нельзя ни за что ручаться.

Сам «Гринвич» за десять лет тоже изменился, как и рынок в целом. Люди моложе 30 лет сейчас все чаще предпочитают онлайн-покупки, а старой моделью пользуются больше представители прежних поколений. Так что ситуация в офлайн-ритейле может очень серьезно поменяться в ближайшие 5-10 лет. Toyota, например, тестирует интересный формат: передвижной магазин. Если ты хочешь пару обуви, то делаешь заказ, и к тебе приезжает такой магазинчик. Ты спокойно меряешь, находишь нужный размер, делаешь покупку, а магазин едет к следующему заказчику.

Получается, что бизнес — это чрезвычайно агрессивная и нестабильная среда, в которой как-то приходится существовать. Но быть в ней — ваш выбор. Вы решаете, идти на работу и принимать решения в зоне ответственности своей зарплаты, или делать что-то свое, но тогда угроза присутствует постоянно. А какие в этом случае есть варианты: убежать от угрозы, игнорировать ее, обходить или сдаться и переформатировать свою бизнес-модель.

**Но если ты не сдаешься, то должен атаковать. А для этого у тебя должны быть две вещи: первое — то, про что американцы говорят «balls», и лучше, чтобы они были стальными. А помимо этого ты должен разбираться в своих бизнес-процессах, иначе твоей бизнес-модели, скорее всего, не выжить.**

Для этого мы в компании используем инструмент, который нам показали ребята из Фонда развития интернет-инициатив. Его взяли на вооружение многие, включая Google и Apple, — это матрица Остервальдера. В ней всего девять важных квадратов. Первая часть: если вы занимаетесь бизнесом, у вас есть клиенты, и вам нужно различать и понимать потребительские сегменты, для кого вы собираетесь работать. Дальше — какое ценностное предложение вы будете нести в эту аудиторию, и с помощью каких инструментов, каналов коммуникации станете строить отношения с клиентом. Кроме того, нужно понимать, каким образом вы будете оказывать услугу или доставлять товар, и понимать, как ваш товар монетизируется, каковы потоки поступления доходов. Плюс нужно знать и понимать расходную часть — какие нужны ресурсы, чтобы ваш бизнес работал. И какие виды деятельности вы будете оказывать, кто будет вашими ключевыми партнерами.

Также хороший инструмент — карта эмпатии. В ней шесть квадратов с вопросами, ответив на которые можно составить полное представление о клиенте. А я с ее помощью понял, чем мне стоит заняться после ухода с поста руководителя фитнес-клуба. Сначала я думал открыть свой клуб, чтобы использовать наработанные в этой сфере компетенции, но порог входа в этот бизнес довольно высокий. Я искал варианты, как можно трансформировать те знания, которые получил в индустрии, и составил карту эмпатии. Расписал: что видит потенциальный клиент фитнес-клуба, какова его среда, кто его друзья. Что он слышит, что говорит и делает, что думает, чувствует, какова его боль, а что служит для него мотивацией.

Получилась условная Лена: она видит красивые фото упругих тел в Instagram, говорит, что будет тренироваться и станет конфеткой к лету. При этом вокруг слышит: «Молодец, что ходишь». Но ничего особенно не меняется. Думает она примерно так: «Такими темпами я и через год конфеткой не стану». Хочет не тренироваться и при этом худеть, ее боль: зря потратила столько денег, а мотивация — внимание от мужчин и красивые фото в Instagram на зависть женщинам. Когда я разложил людей по карте эмпатии, понял: ключевая боль — ничего не делать и худеть. Им нужен результат без тренировок. А этого можно добиться только через питание. Это и стало нашей бизнес-моделью, в 2013 г. я открыл SmartFood.

Сейчас 2018 г., и наша бизнес-модель будет трансформироваться. Каким образом, пока не понятно, но мы поставили себе цель — 1 млрд годовой выручки, годового оборота через пять лет. И я четко понимаю: жизнь состоит в том, чтобы меняться. Самое спокойное место, где нет перемен — это кладбище. И если у вас не происходит изменений, вы там.

**Любые перемены создают проблемы, которые должны находить решения. Иначе вы окажетесь на кладбище. И это бесконечный цикл. То есть, жизнь компании равно изменения.**

Мне нравится одна притча. Два студента гуляют по саванне и видят бегущего на них льва. У одного паника, а второй остановился и начал спокойно завязывать шнурки на своих кроссовках. Второй говорит: «Что ты делаешь? Нас сейчас съедят! Надо бежать от льва!». А студент отвечает: «Мне не нужно убегать от льва, мне надо лишь обогнать тебя». Надо помнить: выживают не самые лучшие и сильные, а те, кто быстрее приспосабливается к изменениям.

Конец формы

# Хакатон: как пробудить инновации в компании

[Римма Ремизова Редактор, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/1741663-rimma-remizova)

Для того, чтобы найти прорывные решения, **«Газпром нефть»** провела хакатон.

Термин «хакатон» пришел в бизнес из IT-среды. Его классическое определение – форум разработчиков, в ходе которого специалисты из разных областей разработки программного обеспечения, сообща работают над решением какой-либо проблемы. Результат хакатона – программный продукт в высокой степени готовности.

Компания «Газпром нефть» провела курс «Битва коммерсантов. Цифровая трансформация – 2017» для своих сотрудников. [Финалом курса стал хакатон.](https://www.e-xecutive.ru/career/labormarket/1904974-igry-dlya-igrekov)Основная идея хакатона «Газпром нефти» – создание временных команд для решения бизнес-задач с применением цифровых технологий, «прокачка» навыков гибкого взаимодействия друг с другом и с разработчиками, которые выступали полноценными членами команды. Именно это требуется компании, недавно открывшей собственный Agile-кластер, куда переданы проекты, связанные [со стремительной цифровизацией бизнеса](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1966646-vas-naidut-mir-gorazdo-prozrachnee-chem-vy-dumaete) топливной компании.

Приглашенный эксперт**Павел Таргашин**, консультант по цифровой трансформации, соавтор и преподаватель образовательной программы **Microsoft EMEA** сформулировал замысел хакатона так: «Компании стоят перед необходимостью обучить персонал и погрузить сотрудников в цифровую среду. Если этого не происходит, то у компании в самом ближайшем будущем возникнут очень большие проблемы. На внедрении технологий все только начинается: с технологиями работают люди, и они должны разделять ценности цифровизации. Только в этом случае технологии будут эффективны».

**7 компетенций, главная – инновационность**

Чтобы стать участником хакатона, сотрудникам пришлось пройти ряд отборочных этапов (анкетирование, переговорные поединки, презентации, анализ бизнес-ситуаций, решение интеллектуальных и творческих задач), каждый из которых требовал от них колоссальных усилий.

Компетентностный подход лежит в основе системы поддержки и развития интеллектуального ресурса компании. Поэтому основой для разработки заданий, в том числе в финале, стал профиль коммерсанта, состоящий из 7 компетенций, [одна из которых – инновационность](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1987558-kak-formirovat-innovatsionnoe-myshlenie-u-sotrudnikov).

Организаторам мероприятия и руководителям компании тоже пришлось учиться в ходе проекта. «Мы искали информацию, изучали, как это проходит в крутых IT-компаниях, примеряли этот формат на себя. Нам удалось перевернуть сознание и участников, и руководителей, и свое. Вернувшись на свои рабочие места, мы не будем работать по-прежнему, это и есть начало трансформации», – комментирует **Ольга Музалева**, руководитель направления организации обучения и развития персонала «Газпромнефти» и руководитель проекта.

**Без бюрократии**

Важная составляющая хакатона – отсутствие корпоративной иерархии и бюрократических препонов. Заказчики и разработчики работали в командах с бизнес-аналитиками, вскрывали проблемы в неформальной обстановке: каждый мог задать вопрос, предложить идею и подискутировать.

Хакатон шел практически в круглосуточном режиме в течение трех суток. В итоге разработка продуктов происходила довольно быстро. «Хакатон – инструмент развития внутреннего инновационного потенциала. В каждом человеке есть этот потенциал, но зачастую он скрыт. Раскрыть его можно, если дать человеку инструменты и возможности», – отмечает еще один приглашенный эксперт **Дмитрий Масленников**, технологический предприниматель и консультант по корпоративным инновациям, основатель частной венчурной компании **Disruptive.vc**.

«Хакатон – интересный формат взаимодействия бизнес-аналитиков, коммерсантов и разработчиков. Считаю, что даже если один из представленных в финале проектов будет реализован, наша «битва» уже окупила себя. К тому же на мероприятии я увидел, как в компании формируется правильная корпоративная культура, культура участия. Моя задача – поддерживать эту культуру, помогать талантливым людям развиваться профессионально», – подчеркнул **Александр Крылов**, директор по региональным продажам «Газпромнефти».

**Из 650 кандидатов в финал вышли 45**

Принять участие в битве коммерсантов имели возможность все сотрудники подразделений «Газпром нефти», имеющие статус не выше, чем «специалист». К участию в хакатоне зарегистрировалось 650 человек, из них 339 человек прошли онлайн-отбор. По итогам последующих отборочных туров в финал вышли 45 человек. Было сформировано 8 команд по 5-6 человек, в которые вошли незнакомые друг с другом в основном молодые люди из абсолютно разных подразделений компании.

«Для участников команд, задачи, которые достались им для решения, стали своего рода открытием, участники практически ничего не знали об особенностях того или иного бизнес-процесса. Но именно в этом и заключается замысел: они могли выдвигать и проверять гипотезы, не будучи зашоренными предыдущим опытом. Разные взгляды, разные направления бизнеса, разные люди с разным опытом и компетенциями, позволили с разных сторон рассмотреть предложенную проблему и найти, возможно, совершенно неожиданное решение», – говорит Дмитрий Масленников.

В ходе битвы участники работали с реальными бизнес-кейсами, решали задачи, о которых в «Газпромнефти» знали, но у бизнеса, что называется, до них «не доходили руки». При этом заказчиками решений выступили руководители тех компаний, чьи кейсы решали участники. Определение, какая из команд будет решать тот или иной кейс, осуществлялось посредством жеребьевки.

Свои решения команды презентовали жюри, в состав которого вошли 14 человек – руководители компаний-заказчиков и эксперты. Наработки, созданные участниками во время хакатона, будут переданы «настоящим» командам для доработки и внедрения.

Что именно предложили команды?

**Очки для лаборанта**

В компании «Газпромнефть-Лаборатория», которая отвечает за сохранность качества и количества топлива по всей товаропроводящей цепи, назрела задача – организовать удаленный контроль выполнения работ на объектах специалистами лаборатории. То есть создать рабочий механизм, позволяющий фиксировать каждое действие пробоотборщика и лаборанта в соответствии с процедурой проверки и чек-листом, и загружать точную информацию об этих действиях и их результатах в онлайн-систему управления информацией. Именно эту задачу поставил перед одной из команд генеральный директор «Газпромнефть-Лаборатории».

Команда «Хакамегатрон» за трое суток нашла и презентовала решение, которое понравилось руководителю своей практичностью и эффективностью. Команда предложила вооружить лаборантов и отборщиков проб специальными промышленными очками для регистрации аудио- и видеоконтента и для проектирования чек-листа. Каждое действие этих сотрудников записывается и хранится в базе данных. Идентификация тары с пробой топлива происходит по штрих-коду. Каждая проба опечатана этикеткой с автоматически сгенерированным QR-кодом, который содержит нужную информацию – время отбора, имя сотрудника и пр. По завершении процедуры отбора проба направляется в лабораторию и попадает в электронную базу. Результат анализа загружается в систему Laboratory Information Management System.

Что это решение дает компании? Практически полное исключение человеческого фактора – уверенность в правильном выполнении отбора проб: пробы нельзя перепутать, смешать, подменить. Максимальная прозрачность и объективность в обеспечении сохранности качества.

«Этот проект мы будем реализовывать в самые короткие сроки, причем в режиме привычной проектной деятельности. Я благодарен ребятам за качественную работу и планирую использовать их идеи и расчеты», – сказал генеральный директор «Газпромнефть-Лаборатории» **Виктор Чуяков.**

**Прием продукта на нефтебазе**

Не менее интересное решение предложила команда OneMoment по проблеме потери времени в процессе приемки сопутствующих товаров на АЗС. Заказчиком выступил заместитель генерального директора по продажам компании «Газпромнефть-Центр» **Олег Кузьменков**. Команда предложила создать модульную платформу, которая объединит АЗС и поставщиков. Портативный сканер и веб-чеклист позволят сотрудникам АЗС экономить до 200 тыс. часов в год на приемке товаров.

Победителем хакатона стала команда BlackTank, которая решала проблему контроля приема нефтепродукта на нефтебазе. Заказчиком выступил генеральный директор компании «Газпромнефть-Терминал» **Антон Матвиенко**. Команда предложила систему мониторинга приема нефтепродукта, которая агрегирует данные из систем нефтебазы, РЖД и «Газпромнефть-Лаборатории». Система позволит руководителю в режиме реального времени контролировать каждый этап процесса и оперативно принимать управленческие решения.

**Проекты хакатона: какие проблемы решали команды**

|  |  |
| --- | --- |
| **Команда и проблема** | **Решение** |
| **OneMoment.** Потеря времени в процессе приемки сопутствующих товаров на АЗС. | Модульная платформа, объединяющая АЗС и поставщиков. |
| **«Нам по пути».** Увеличение продаж сопутствующих товаров клиентам АЗС. | Персонализированная база данных. |
| **BLACKTANK.** Оптимизация контроля приема нефтепродукта на нефтебазе. | Система мониторинга, агрегирующая данные из разных систем логистической цепи. |
| **«Хакамегатрон».**Оптимизация мобильного контроля. | Очки с дополненной реальностью. |
| **Creators of technology.**Анализ остатков на АЗС. | Алгоритм «Последняя миля». |
| **«Умный платеж».**Оплаты клиентов B2B. | Функция на сайте «Умный платеж». |
| **DriveSales.**Низкая мобильность менеджера по продажам. | Коммерческая тайна. |
| **«Великолепная восьмерка».**Оптимизация коммуникаций с независимыми сетями АЗС. | Коммерческая тайна. |

Таким образом, командам хакатона удалось посмотреть на проблемы свежим «незамыленным» взглядом, очень быстро изучить рынок технологий и связать их в единые стройные эффективные решения.

# Архив ТТ 04.06.2016: Стратегия из Талмуда против инновационных инвестиций. Евреи были правы?

25.01.2018

В статье ниже автор наложил правила инвестирования из священного писания на современные графики, получив интересные результаты. Доходность такого портфеля оказалась выше, чем у бондов, сильная корреляция с акциями, но график более пологий, недвижимость хеджировала риски фондового рынка.  
Интересно, что и в кризис 2008-года, казалось бы, оптимальная на тот момент облигационная стратегия не смогла превысить доходность этой синтезированной "стратегии из Талмуда". Вроде всё так, но с одной оговоркой, инвестиции "Треть в землю" здесь были заменены  на REITs, т.е. ипотечные инвестиционные трасты. Они инвестируют в недвижимость и выпускают собственные акции, но всё же это не совсем real estate, хотя намного удобнее и несут меньше издержек для инвестора. Думаю, Талмудом они не запрещены. Удачи!!!

Есть мнение, что знания устаревают быстро. Особенно на финансовых рынках, где они подхватываются моментально и перестают работать из-за [эффекта толпы](http://a-nalgin.livejournal.com/tag/%D1%8D%D1%84%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D1%82%D0%BE%D0%BB%D0%BF%D1%8B). Но что будет, если сегодня вкладывать деньги по заветам, возраст которых превышает **2500** лет?

Такой *безумный* инвестор обречён?

В древних книгах можно сыскать советы по *разумному распределению активов*. **Очень** разумному.

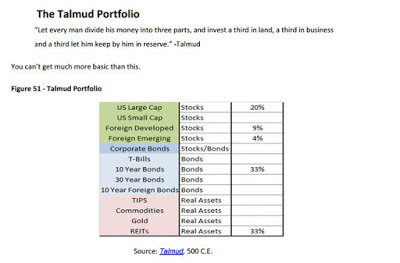
***Треть****в землю,****треть****в дело,****треть****в кэш*. Это наставления Талмуда, которые были сформулированы ещё за **500** лет до Рождества Христова. Казалось бы, это трюизм. **Все** знают, *спасибо, Кэп*.

А многие ли пробовали им следовать?

Как ни странно, *пытливый ум* побуждает искать другие рецепты. Но *вечная классика*, оказывается, не сдаётся.

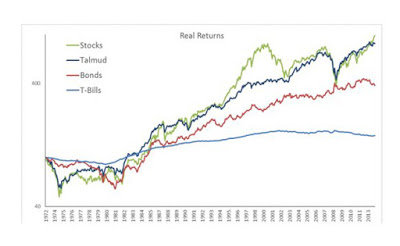
***Треть****в землю,****треть****в дело,****треть****в кэш*. Как такой портфель мог бы выглядеть в современных условиях?

Вот один из вариантов.



Понятно, что современным эквивалентом *дела* выступают акции компаний. Действительно, их курс отражает успехи и неудачи бизнеса компании-эмитента. Аналогом *наличных* можно считать инструменты денежного рынка - в **первую** очередь казначейские векселя и государственные облигации. Недаром они входят в расчёт одного из монетарных агрегатов. Ну и *земля* в современном понимании - это всевозможные товарные активы, а также бумаги, основанные на недвижимости (REIT's).

Каковы результаты такого портфеля на длинном горизонте?



Вполне. Особенно если учесть, что по вертикали - логарифмическая шкала, а доходность посчитана в **реальном** выражении, с учётом инфляции.

По статистике, хипстеры и миллениалы предпочитают всякие инновационные портфели, выстроенные на основе изощрённых формул и синтетических инструментов. Хедж-фонды, которые их продвигают, неизменно находят спрос у *продвинутых* представителей креативного класса. Но давайте всё же подумаем, так ли нужны обычному инвестору большинство *современных* стратегий, где доходность явно уступает рискам?

И не рано ли сбрасывать вечную классику с инвестиционных счетов?

# Путь в неизвестность: как превращать инновационные идеи в бизнес-модель

Вы начинаете новый бизнес или проект? Узнайте, как снизить риски и принять правильное решение. Глава из книги **«Создавая инновации»**.

***Натан Ферр, Джефф Даер, Клайтон М. Кристенсен,***[***«Создавая инновации. Креативные методы от Netflix, Amazon и Google»***](https://www.e-xecutive.ru/books/3691-sozdavaya-innovatsii-kreativnye-metody-ot-netflix-amazon-i-google)***. – М.: «Эксмо», 2018.***

*Новейшие инструменты предпринимателей, дизайнеров и разработчиков программного обеспечения из ведущих компаний, применяя которые вы сможете создавать креативные команды, тестировать новые идеи и внедрять инновации более эффективно.*

**Rent the runway**

В 2008 году **Дженн Хайман** (Jenn Hayman), студентка второго курса МВА в **Гарвардской бизнес-школе**, проводила День благодарения у себя дома в Нью-Йорке. Она обратила внимание, что ее сестра Бекки, занимавшаяся закупками аксессуаров для магазина **Bloomingdale’s**, никак не может решить, что надеть на предстоящую свадьбу. «Бекки отчаянно мечтала о платье Marchesa за 1500 долларов, — вспоминает Хайман. — Она считала, что обязана купить новое платье, поскольку знала, что фотографии появятся в Facebook, и не хотела, чтобы ее видели дважды в одном наряде». Пока она наблюдала, как переживает сестра, как ее желание борется с ценой платья, ей стало ясно, что должно быть сделано для того, чтобы помочь молодым женщинам чувствовать себя особенными и уверенными в себе. Хайман поняла, что другие увлеченные модой девушки, возможно, сталкиваются с похожими трудностями — мысль эта была подкреплена и наблюдениями, сделанными за годы занятия свадебным бизнесом в отелях сети **Starwood**, и работой в отделе маркетинга и продаж **Wedding.com**. [Этот инсайт, озарение](https://www.e-xecutive.ru/management/marketing/1986954-insaity-kak-prihodit-ozarenie-v-marketinge) привело Хайман к вероятному решению: возможно, вместо покупки дизайнерских платьев женщины предпочли бы арендовать их для особых случаев.

Как и другие молодые таланты, начинающие предприниматели и одаренные молодые менеджеры, Хайман использовала результаты своей наблюдательности [для создания потенциально стоящей бизнес-идеи](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1987008-kak-nahodit-i-proveryat-novye-biznes-idei). Но что ей следовало делать дальше?

И вот задачка: представьте, что она пришла к вам. Что бы вы ей посоветовали? Для большинства преподавателей бизнес-дисциплин и директоров ответом было бы: «Напишите бизнес-план». В плане были бы обозначены потребности клиента, описан продукт или услуга, приведен размер рынка, оценка выручки и доходов, основанная на таких показателях, как ценообразование, издержки и рост объема продукции. В конце концов, не проведя подобного исследования, можно ли понять, стоит ли идея инвестиций? Очевидно, что только такие советы Хайман и получила. *Она этого не сделала.*

Вместо этого пригласила свою сокурсницу **Дженни Флейсс** (Jenny Fleiss) помочь ей проверить свое предполагаемое решение. Хайман и Флейсс начали эксперимент, который должен был ответить на два главных вопроса:

1) Будут ли молодые женщины из среднего и более высокого класса брать в аренду дизайнерские платья за десятую часть их розничной цены.

2) Вернут ли женщины взятые в аренду платья в хорошем состоянии?

После этого Хайман и Флейсс одолжили или купили 130 платьев таких дизайнеров, как **Диана фон Фюрстенберг, Кельвин Кляйн, Хальстон**, и начали эксперимент, предлагая в аренду платья будущим выпускницам Гарварда. Они развесили в студенческом городке объявления, арендовали помещение и пригласили девушек. Эксперимент ответил на оба вопроса. Из 140 пришедших на просмотр девушек 35% заказали по одному платью, и 51 из 53 платьев вернулось к ним в хорошем состоянии (на оставшихся двух были легко смываемые пятна). Эксперимент уменьшил степень неопределенности, отраженной в вопросах, на которые призван был ответить.

Но стали бы девушки брать в аренду платья, которые не могли бы примерить? Для ответа на этот вопрос Хайман и Флейсс начали другой эксперимент, на этот раз в кампусе **Йеля**: девушкам можно было увидеть платья, прежде чем взять в аренду, но их не разрешалось примерять. В этот раз на выбор было предложено больше платьев, так как первая попытка показала: многие девушки не взяли ничего в аренду просто потому, что им не понравилось ничего из предложенного. Йельская попытка показала две вещи: девушки арендуют платье, даже если не смогут его примерить, процент арендовавших вырос до 55, так как был предоставлен больший выбор.

Дальше Хайман и Флейсс предстояло проверить главную идею: будут ли девушки арендовать платья, которые не видели живьем? Предприниматели сфотографировали каждое платье и начали нью-йоркский эксперимент, где тысяче представительниц целевой аудитории была дана возможность арендовать наряд по фотографии формата PDF. Этот заключительный эксперимент показал, что приблизительно 5% женщин, нуждающихся в платье для особого случая, готовы опробовать эту услугу, — количество, достаточное для подтверждения целесообразности аренды предметов высокой моды через интернет.

Теперь Хайман и Флейсс собирали сведения о том, как воспримут дизайнеры их идею и позволят ли использовать собственные интернет-сайты как каналы аренды. Прожив две недели с этой идеей, девушки просто позвонили Диане фон Фюрстенберг — влиятельному модному дизайнеру и президенту Совета модельеров Америки. Основной идеей, предложенной Хайман госпоже фон Фюрстенберг, стало добавление возможности аренды на уже существующие сайты дизайнеров. Созданная Хайман компания брала на себя исполнение: прием заказа, доставку платья, химчистку после возврата. Фон Фюрстенберг была заинтригована и помогла Хайман и Флейсс организовать встречи с более чем 20 дизайнерами.

Изначально реакция большинства дизайнеров была резко негативной. «Мы приходили к дизайнерам, предлагали купить их товары и получить возможность сдавать их в аренду за 10% стоимости, в то время как они продавались в Saks на Пятой авеню и в Niemen Marcus, — говорит Хайман. — На первых встречах мы в основном слышали ответы в духе «только через мой труп». Дизайнеров беспокоило возможное падение продаж, поэтому аренда платья вместо покупки казалась им плохой идеей.

Хайман и Флейсс поняли, что смогут заставить свою идею заработать, только если будут иметь свой собственный сайт и собственный запас товаров. Так и родилась идея Rent the Runway — идея аренды широкого ассортимента платьев высокой моды по принципу **Netflix**.

Когда Хайман и Флейсс сняли сомнения по поводу востребованности своего продукта и получили первичное представление о том, как он мог бы выглядеть, они были готовы запускать предприятие. Но изменение бизнес-модели означало, что им потребуются средства на закупку товара. Типичный совет тем, кто нуждается в капитале, — [убедиться, что их бизнес-план безупречен](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1875508-kak-otsenit-perspektivnost-biznes-idei), а затем попытаться получить его как можно дешевле. *Они этого не сделали.*

Напротив, когда они представляли идею потенциальным инвесторам (в том числе **Bian Capital**, которая в конце концов и финансировала первый цикл), у них по-прежнему не было формально написанного бизнес-плана. На вопрос «почему?» Хайман отвечала: «Мы не фанаты бизнес-планов. Мы считаем, что и так слишком многие сидят целыми днями и разрабатывают стратегии вместо того, чтобы действовать». Флейсс соглашалась: «Мы были склонны действовать, а не планировать». Собственно, одной из причин, по которой Хайман и Флейсс выбрали Bian Capital, чей капитал вовсе не был самым дешевым, была позиция партнера компании **Скотта Френда** (Scott Friend). «Он разделял наше пристрастие к обучению через практику», — говорила Флейсс.

Получив денежные средства, Хайман и Флейсс готовы были приступить к построению команды. Типичным советом здесь было бы нанять для управления каждым структурным подразделением экспертов, обладающих солидным корпоративным опытом и способных послужить рычагом, поднимающим команду на следующий уровень. *Они этого не сделали*.

Вместо этого Хайман взяла на себя маркетинг, а Флейсс — финансы. Потом они занялись поиском людей с широким кругом навыков, способных совмещать различные обязанности. «Назначение Дженн директором по маркетингу, а меня финансовым директором вполне отвечает нашему подходу к распределению обязанностей, — говорит Флейсс. — Нам нужны многофункциональные менеджеры. Мы поняли ценность спортсменов-многоборцев, когда к нам присоединилась Лара, чтобы помочь с университетскими экспериментами, — безвозмездно, на испытательной основе. Несмотря на многолетний опыт работы в **Coach** (американский производитель аксессуаров класса люкс – *прим.*), она не боялась возить вешалки с платьями. Брук, наш директор по работе с клиентами, выполняла несколько ролей и никогда не переживала о том, как называется ее должность. Мы активно используем неоплачиваемую интернатуру, чтобы убедиться, что у сотрудников есть стремление быть мастером на все руки».

Имеющим в распоряжении небольшую команду можно было бы посоветовать тщательно развивать безупречный интернет-сайт и накапливать широкий набор услуг, добавляя опции, способные привлечь еще больше клиентов. *Они этого не сделали*.

Вместо этого Rent the Runway 2 ноября 2009 года быстро запустила бета-версию сайта для 5000 приглашенных участников. RTR началась с 800 платьев примерно от 30 дизайнеров — не самый большой выбор. «Мы следовали принципу минимально жизнеспособного продукта, — говорит Флейсс. — Для начала мы хотели обеспечить возможность просто взять в аренду платье. Без затей». Но после вышедшей в **New York Times** статьи «Модель Netflix для высокой моды» задуманный ранее небольшой товарный запас едва выдержал напор.

Теперь, имея подтвержденный спрос, получая отзывы заказчиков и предложения по улучшению сервиса, RTR была готова инвестировать в новые, более полные решения. В последующие месяцы при продолжающемся росте спроса было инвестировано еще $30 млн, а склад с их помощью расширен до более чем 30 тыс. платьев. «Рост наших доходов потрясает, — сказала Хайман по окончании первого года RTR. — Мечта стала реальностью». Но более показательной оценкой их успеха стало, скорее всего, то, что «85% женщин, посетивших вторую инаугурацию президента **Обамы**, были одеты в платья из их запасов».

**Как превратить неопределенность в возможность**

История Rent the Runway открывает возможности для знакомства с методом инноватора. Коротко говоря, это процесс, в результате которого успешные инноваторы справляются со свойственными инновациям сомнениями, способ проверить и [обрести уверенность в творческой интуитивной идее](https://www.e-xecutive.ru/career/lichnaya-effektivnost/1986160-orgazm-s-oplodotvoreniem-sem-shagov-k-intuitivnomu-ozareniu), прежде чем начать тратить ресурсы на разработку и запуск продукта, который не особенно нужен покупателям. Мы выяснили, что этот метод широко применяется успешными инноваторами как в стартапах, так и в давно работающих компаниях.

Метод не включает в себя написание бизнес-плана. Хайман и Флейсс отказались его писать, хотя, конечно, каждая бизнес-школа придерживается принципа состязания бизнес-планов для стартап-идей вроде Rent the Runway. Почему же эксперты менеджмента настаивают на написании бизнес-плана? Эти рекомендации берут начало в традиционной управленческой теории, которая была разработана для решения определенного типа проблем: оптимизации уже работающих компаний в условиях относительно высокой степени уверенности. И правда, если присмотреться ко многим из наших управленческих практик, например стратегическому планированию, предшествовавшему написанию бизнес-планов, окажется, что многие из них изначально были созданы для повышения прибыли в условиях относительной определенности. При этом большинство новых бизнес-идей (внутри корпораций или вне их) возникают в совершенно других условиях — в условиях неопределенности. Например, откуда Хайман могла бы узнать, каким будет запрос на арендованные дизайнерские платья?

Все чаще опыт показывает, что знакомые нам техники управления плохо работают в контексте неопределенности. По результатам исследований, планирование в условиях неопределенности не работает вовсе. В большинстве случаев, колдуя над данными, которые могли бы подтвердить ваши гипотезы или догадки, вы теряете время и ресурсы, при этом проблема неопределенности не решается. В нашем примере Хайман вместо написания плана смоделировала ряд экспериментов, двигаясь наудачу к воплощению своей большой идеи. Каждый эксперимент должен был проверить тот или иной аспект, ответить на поставленный вопрос и разрешить вызываемую идеей неопределенность.

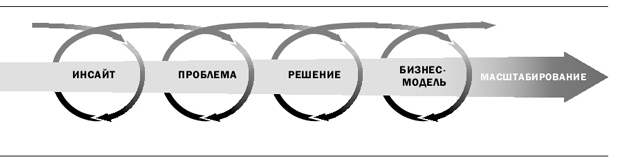
Эти эксперименты помогли Хайман и Флейсс пригвоздить проблему — наш термин для глубокого понимания неопределенности и ее благополучного разрешения. Например, первый эксперимент RTR был призван рассеять неопределенность в спросе: действительно ли Хайман и Флейсс стоило ввязываться в решение этой проблемы? Первоначальный эксперимент показал, что запрос на арендованные дизайнерские платья определенно существует. Платье от дизайнера для серьезного мероприятия — вот что нужно было сделать, чтобы женщина почувствовала себя особенной, уверенной, желанной.

Но эти эксперименты не показали, жизнеспособна ли схема аренды через интернет. Чтобы проверить это допущение, Хайман не стала терять времени и ресурсы на разработку веб-сайта. Вместо этого была создана простая замена, или минимально жизнеспособный прототип: она разослала PDF-файлы потенциальным покупателям в Нью-Йорке. Этот эксперимент собрал важнейшую информацию о желаниях покупателей, с него началось движение от минимально жизнеспособного решения к великолепному решению, где консультанты RTR говорят с заказчицами, как «женщина могла бы поговорить со своей подружкой», посоветовать туфли, аксессуары и, если нужно, подвезти два размера платья, чтобы одно из них наверняка подошло.

Только после того как RTR отлично справилась с проблемой и ее решение показалось понятным, настало время [сформулировать бизнес-модель](https://www.e-xecutive.ru/education/glavy-iz-knig/1985497-kak-opisat-svou-biznes-model), чтобы удостовериться, что стратегия выхода на рынок сработает правильно. Утверждение бизнес-модели требует экспериментирования: надо выяснить, как общаться с клиентами и как получать от них прибыль, для чего развивать правильное ценообразование, приводящее к регулярному поступлению дохода, окупающего операционную деятельность (структура затрат), определить ключевые ресурсы и средства доставки своих решений заказчикам. Первоначальная гипотеза Хайман о сайтах дизайнеров как о каналах связи с заказчиком оказалась ошибочной. Была необходима резкая переориентация, пивот, который мы определили бы как изменение ключевого элемента проблемы или бизнес-модели. RTR изменила бизнес-модель — от исполняющего свою роль партнера работающих дизайнеров к бизнес-модели Netflix.

Этот резкий разворот оказался важным, однако модель Netflix тоже не вполне сработала. Ее нужно было адаптировать под нужды клиентов RTR. Клиентам Netflix не нужны советчики, чтобы сделать выбор, но в RTR поняли, что их успех зависит и от того, насколько эффективно консультанты моды смогут обучить клиентов. Более того, Netflix дает вам фильм в аренду не на какую-то особенную ночь, и если тот придет с задержкой, это не обернется для заказчика провалом. Так что RTR надо было искать другой подход, аналогичный продаже билета на самолет, — строго в определенное время и место, так что RTR позаимствовало их бизнес-модель.

**Метод инноватора**



Опыт RTR — это «как» от метода инноватора: провести цикличные серии экспериментов, чтобы устранить неопределенность, вызванную вашей проблемой, опробовать предполагаемое решение и составить бизнес-модель для вывода вашего решения на рынок. Мы описываем этот метод как несколько шагов: инсайт, проблема, решение, бизнес-модель. При выполнении этих шагов перед вами будут стоять следующие задачи:

* Насладиться неожиданностями (инсайт).
* Понять работу, которая должна быть сделана (проблема).
* Разработать минимально возможный качественный прототип (решение).
* Утвердить стратегию выхода на рынок (бизнес-модель) (см. рисунок).

Конечно, в мире неопределенности лишь немногие вещи развиваются линейно. Мы описываем метод инноватора как линейный процесс, чтобы упростить его, а в дальнейшем попытаемся описать как «шаги», которые могут частично наслаиваться друг на друга или следовать в другом порядке.

# Можно ли поставить на конвейер производство бизнес-идей?

Максим Клемешов Руководитель проекта, Москва

Каким опытом и знаниями должны обладать специалисты, разрабатывающие новые продукты и технологии? И где российским компаниям взять этих людей?

Уже давно доказано преимущество конвейерного производства. Выполняя однотипные операции, человек учится делать их гораздо быстрее и точнее. Кроме того, не переключаясь на другие задачи, вы дополнительно экономите до 20% времени за счет отсутствия «кривой обучения» (см. «бережливое производство). Почему же не использовать эти методики в процессе управления компанией? Казалось бы, чего проще: разделить задачи между несколькими руководителями в рамках общей стратегии, обеспечить их эффективное взаимодействие, настроив бизнес-процессы в компании, и все, переходим от ручной сборки к конвейеру.

Во многих западных компаниях такой подход давно практикуется и дает прекрасные результаты. Но внедрить его в российских компаниях непросто. Он требует, во-первых, специализированных профессионалов, которые не только на две головы выше руководителей-универсалов, но и готовы брать ответственность за реализацию своих идей.

А во-вторых, необходимо доверие к таким специалистам для делегирования им полномочий в принятии решений. И с тем, и с другим, в России проблема.

В российских компаниях, особенно в последние годы, прослеживается обратная тенденция: «вертикаль власти» все более укрепляется. Топ-менеджеры требуют от младших руководителей согласований по каждому действию, ни о каком доверии и делегировании полномочий речи не идет. А младшие руководители, у которых сократился штат вспомогательных сотрудников, крутятся как белки в колесе, зачастую работая за секретаря, бухгалтера, маркетолога и НR-специалиста.

При этом, все периодически собираются для обсуждения новых идей, которые должны вывести компанию из кризиса и увеличить продажи. Обычно такие собрания превращаются в монолог генерального директора, раздачу «волшебных пинков» всем подряд или в площадку для «перевода стрелок» и выяснения отношений между руководителями подразделений и ни к каким «прорывным» идеям не приводят.

Знакомая картина? Мы в нашей компании, оказывающей консультации в развитии и повышении эффективности клиентского сервиса, часто наблюдаем подобные ситуации, и выделяем три наиболее распространенные причины неудач в разработке и реализации «антикризисных» идей.

Реальные изменения никому из руководителей не нужны. Никто не хочет «гнать волну». Стать инициатором изменений – значит взять на себя всю ответственность. Каждый думает в первую очередь о том, как сохранить высокооплачиваемое место. Поэтому их идеи чаще относятся к разряду минимизации рисков и новому сокращению расходов, а не к категории «новых и прорывных» (более рискованных или потенциально способных вызвать конфликт среди бюрократической верхушки компании). Исключением могут стать «молодые и инициативные» руководители, но они быстро понимают, что проще признать свою идею провальной, чем наживать врагов среди высшего руководства.

У компании нет людей и денег для реализации новых идей. Признать этот факт бывает трудно. Проще просто критиковать идеи сотрудников, если для их реализации требуются инвестиции, (а они практически всегда нужны). В результате «инициатива снизу быстро сходит на нет».

У руководителей недостаточно знаний. В западных компаниях, когда руководитель говорит: «Я не специалист в этой области, давайте обратимся к профессионалам», – это нормально. Руководитель, как и любой человек, не может знать и уметь все на свете. По крайней мере, на детальном уровне. В российских компаниях так говорить не принято. Если ты руководитель, то обязан все знать. И, естественно, приняв даже неправильное решение, его будут отстаивать до последнего. Ну не может хороший технический руководитель без дополнительного обучения заниматься коммерческими вопросами и маркетинговой стратегией. И так же без детального знания всех особенностей продукта, без постоянной работы с техподдержкой, коммерческому руководителю бывает сложно разглядеть новые возможности на рынке. Именно признание ошибок, в том числе недостатка знаний, является первым шагом к изменениям в компании.

Все три причины особенно характерны для компаний «с историей»: 15-20 лет на рынке, сложившийся бюрократический аппарат. Все собрания, которые организуются в них, обычно не более, чем шоу для владельцев бизнеса и топ-менеджеров, изображение бурной деятельности. Так же, как и требование детальной отчетности от нижестоящих руководителей: когда не знаешь, что нужно делать, проще всего перейти к микроменеджменту.

К сожалению, изменить что-то в подобной ситуации может только владелец или руководитель компании, так как, кроме него, в этом никто не заинтересован. Однажды он должен решить, что не желает далее смотреть на пикирующие вниз показатели прибыли и слушать от своих топ-менеджеров разговоры о плохой ситуации на рынке. При реализации программы изменений риск неудачи и финансовых потерь есть всегда, но в какой-то момент риск от игнорирования проблем становится выше. «Талантливые администраторы» постараются выжать все возможное из вашего бизнеса и заранее начнут подыскивать другие теплые места. Лучше всего не доводить свою компанию до такой ситуации. Драйвером роста и инициаторами изменений могут стать те самые «молодые и инициативные», те, кто еще не разучился рисковать и брать на себя ответственность за реализацию новых и по-настоящему «прорывных» идей.

Если вам повезло, и в вашей компании такие люди есть – оберегайте и развивайте их. Не дайте им стать жертвой сложившейся системы. Если таких специалистов нет – наймите в штат. Главное, о чем нужно помнить: никакие внешние консультанты и консалтинговые компании не спасут ваш бизнес, если нет группы поддержки внутри. Консультанты идеально подходят для начала, инициализации изменений. Им можно доверить таскать каштаны из огня, когда требуется обосновать необходимость изменений для руководителей и представить пилотный проект. Они не боятся вызвать неудовольствие неформальных лидеров компании. Они же могут обучить ваших руководителей и провести независимую оценку их идеям. Но они не могут каждый день выполнять за ваших руководителей их работу, для этого вам придется взять их в штат. А в этом случае, независимость оценки уже теряется.

Но, допустим, у вас в компании есть нужные люди, заинтересованные в реализации изменений. И вы не заставляете их крутиться, как белка в колесе, 24 часа в сутки, выполняя обязанности трех сокращенных сотрудников: и у них есть пара часов в день на то, чтобы остановиться и подумать. Приведет ли это к появлению новых идей? Скорее всего, да. Будут ли эти идеи уникальны? Это, пожалуй, зависит от вашего бизнеса. В 99% случаев «оригинальные» идеи уже используются в похожих российских или зарубежных компаниях, вы просто об этом не знаете. А если бы знали, то могли бы сэкономить много времени. Кроме того, идею надо оформить в виде конкретного плана действий, сделать расчеты, предусмотреть возражения со стороны «старой гвардии». На это обычно уходит очень много времени, особенно если такая работа делается нечасто. Ну и сам факт того, что идея была подана нижестоящим руководителем, может уже являться причиной для ее неприятия со стороны топ-менеджмента. Как быть?

В этом случае наиболее выигрышным вариантом может быть работа в паре руководитель подразделения – внешний консультант.

Предвижу возражения. В чем же тогда состоит креативность, если новые идеи можно просто посмотреть у других? И почему нельзя сразу выписать «волшебную таблетку» в виде удачных примеров других компаний с детальным планом и технологиями проведения изменений? Проблема в том, что рецептов для оздоровления компаний существует великое множество, но нужно выбрать именно тот, который подойдет для вас с учетом сотен деталей и особенностей. Лучше всего эти детали и особенности знают сотрудники вашей компании. Креативность же нужна для «тонкой настройки» выбранной программы. Можно сказать, что успешно реализованная идея, это на 10% правильно подобранный чужой пример, и на 90% – мастерство и опыт по адаптации этого примера в вашей компании. А это уже дело консультанта. И в силу уникальных особенностей экспертизы, которыми должны обладать разные участники процесса внедрения новых идей, и нужен тандем из представителя менеджмента и консультанта.

Каждый раз, когда в условиях ограниченного бюджета я пытаюсь реализовать идею, требующую инвестиций в сотни тысяч долларов, я вспоминаю, как видел ремонт трактора в деревне при помощи одного только молотка и плоскогубцев. Вот где настоящий креатив! Но ничего с этим не поделать, потому что, к сожалению, большинство компаний, которые к нам обращаются, не имеют сколько-нибудь серьезного бюджета для изменений. Они обычно долгое время не признавали проблем или занимались самолечением, а потом пришли за той самой «волшебной таблеткой». И в таком состоянии, что иногда хочется пристрелить, чтобы не мучились. Важно не доводить свою компанию до «точки невозврата». Поэтому обучайте и развивайте своих сотрудников, дайте им понять, что вы больше цените реальный вклад в бизнес, чем лояльность и старые заслуги, что у каждого из ваших людей есть шанс на тот самый «социальный лифт» к вершине руководства компании. Только при условии, что у вас есть профессиональные руководители на каждом направлении бизнеса, вы сможете организовать управление компанией по принципу конвейера, где каждый делает свою работу быстрее, а вероятность использовать положение в личных целях гораздо ниже.

Если вы не планируете делать из своих сотрудников руководителей крупной корпорации (может быть и не вашей), а результат нужен в достаточно короткий срок, то имеет смысл выбрать для них такие формы обучения, где меньше теории, но больше прикладных знаний. К таким формам относятся тренинги и наставничество. Именно на этих принципах основана работа корпоративных университетов в международных компаниях, где мне самому довелось трудиться до ухода в консалтинг. Региональным руководителям назначается наставник из штаб-квартиры, задача которого собирать и передавать опыт и знания по разным филиалам. Разумеется, этот наставник и сам должен иметь прекрасный опыт в управлении и развитии сервисного бизнеса. Мы регулярно созванивались или встречались на сервисных конференциях, обсуждали результаты прошлых периодов и планы на будущее, корректировали стратегию, ценовую политику, состав сервисных продуктов и методы их продвижения, обсуждали программы мотивации и обучения сотрудников и многое другое. Когда у меня появлялась какая-то интересная идея, я в первую очередь, звонил своему наставнику чтобы узнать, используется ли что-то похожее в других странах (филиалах компании) и какие результаты дает? Если ничего похожего не использовалось, то мы вместе проводили детальный анализ, искали похожие примеры в других компаниях, делали расчет инвестиций, план реализации и презентацию для руководства.

Помимо задач передачи знаний, в иностранных компаниях наличие нескольких независимых каналов связи со штаб-квартирой (по линии генерального директора, HR-менеджера и директора по сервису) обеспечивает интеграцию филиалов в общие процессы компании, и позволяет получить независимые оценки ситуации в регионе. Называется эта система «принцип четырех глаз» и смысл ее в том, что ни один процесс не должен зависеть лишь от одного человека т. к. людям свойственно ошибаться.

В российских компаниях с филиальной сетью взаимодействие осуществляется, как правило, только через руководителя филиала. Но в последнее время уже наметились тенденции на изменение ситуации. Поступают запросы на независимый аудит и оценку эффективности работы региональных сервисных подразделений. Поэтому, вполне возможно, что с некоторыми своим клиентами мы продолжим работу на постоянной основе, выполняя те самые функции интеграции и независимой оценки. Например, одна из наших новых услуг предполагает онлайн-консультирование небольших и средних компаний, в которых руководитель сервиса является в большей степени техническим специалистом. За несколько месяцев вполне возможно повысить уровень технического руководителя до руководителя прибыльной сервисной компании.

Подведем итог всему вышесказанному: в любой компании можно наладить работу по производству и внедрению новых идей. Но поскольку на пустом месте идеи не возникают, их качество и возможность реализации (а значит и смысл всей работы) напрямую зависит от знаний и опыта. Обеспечить условия для развития сотрудников – задача высшего руководства компании, в первую очередь – директора по персоналу. Именно поэтому HR-менеджеров так высоко ценят в иностранных компаниях, ведь от профессионализма сотрудников напрямую зависит конкурентоспособность и выживание бизнеса.

Избегайте необдуманного сокращения «вспомогательных» сотрудников. Таким образом, вы увеличиваете нагрузку более высокооплачиваемых менеджеров. В этом случае, о новых идеях можно забыть, это тупиковый путь. Вместо этого ищите возможности для развития бизнеса. Но, прежде чем детально погружаться в проработку новых идей, стоит проверить, действительно ли вы стоите на краю terra incognita или пытаетесь заново изобрести велосипед Изучайте чужой опыт, для этого сейчас есть все возможности, даже у небольших компаний. Успехов вам в поиске и реализации оригинальных идей.

# Александр Прохоров: «Нет ничего, что вынуждало бы нас меняться»

Юлия Фуколова Старший редактор «HBR—Россия» 16 ЯНВАРЯ 2018

Насколько российский бизнес восприимчив к новым идеям в менеджменте? Как он реагирует на неопределенность и другие современные вызовы? Об этом рассуждает автор книги «Русская модель управления», доцент Ярославского государственного университета Александр Прохоров.

HBR — Россия: В своей книге вы выделили 18 характерных черт русской модели управления. Какие из них наиболее важны для развития российского бизнеса?

Прохоров: Одна из самых важных характеристик — маятниковый характер российской системы управления. Наша система попеременно существует в двух противоположных по смыслу и содержанию режимах — стабильном (застойном) и нестабильном (аварийно-мобилизационном). В застойный период подавляется конкуренция, изменения носят косметический характер. Это, например, царствование первых Романовых, правление Николая I, Александра III и Николая II, эпоха Брежнева. В мобилизационном режиме начинаются преобразования — реформы Петра I, большевистская индустриализация, лихие 1990-е. Люди в России заточены на чередование режимов — сегодня они готовы жить по одним правилам, завтра — по прямо противоположным. Истоки русской модели управления связаны с географическими особенностями. В нашем климате короткий период сельхозработ — надо выполнить большой объем работы в сжатые сроки, за 4—5 месяцев обработать землю, посеять и собрать урожай. А потом наступает долгая ленивая зима. Выжили те, кто приспособился к рваному темпу жизни и научился максимально выкладываться в короткий промежуток времени. Мы можем напрячься и в авральном режиме сдать сессию, выиграть войну, провести индустриализацию, но нам сложно работать с равной интенсивностью весь год.

Что изменилось в русской модели управления за последние 15 лет?

Сложившуюся национальную модель управления изменить сложно — для этого нужно изменить народ. Конечно, какие-то ее характеристики будут со временем усиливаться, какие-то ослабевать. Но за последние годы в России исчезла одна черта, причем из числа самых важных. Речь об уравниловке — стремлении работников, находящихся на одном горизонтальном уровне, показывать равные результаты деятельности, распределять поровну материальные блага, привилегии. Людям было выгодно, чтобы никто не высовывался, потому что из-за передовиков могли всем поднять нормы выработки. Но после развала плановой экономики экономический смысл уравниловки исчез. Последние 25 лет эксплуатация человеческого капитала — не главный источник дохода страны, нас кормит продажа природных ресурсов. А раз нет эксплуатации, нет смысла скрывать свои возможности, интересы коллег не ущемляются.

Какими могут быть последствия исчезновения уравниловки?

Уравниловка была спусковым крючком социальных катаклизмов — все революции в русской истории начинались с нарушения этого принципа. Например, крестьяне долгое время были равными, но после закрепления крепостного права в 1649 году помещичьи крестьяне стали собственностью хозяев, а черносошные (государственные) остались лично независимыми. И через считанные годы началось восстание Степана Разина. Через сто лет царь издал манифест и освободил помещиков от обязательной военной и гражданской службы. Крестьяне ждали вольности и для себя, но не дождались, в результате вспыхнуло восстание Пугачева. В конце 1980-х перестройка в СССР началась с борьбы с привилегиями партийно-хозяйственного аппарата. Я вижу в России только один механизм перемен снизу — нарушение принципа уравнительности. А сегодня этот механизм отсутствует. Никто, например, не требует раскулачить «Газпром» или «Роснефть».

Что может появиться вместо этого принципа?

Нарушение принципа уравнительности было эндогенным, то есть внутренним механизмом перемен. Но сегодня внешние факторы сильнее, чем внутренние. Перемены начнутся, когда отставание России от других стран станет таким, что дальше некуда. И какое-то событие станет последней каплей, которое запустит изменения.

Как российские управленцы чувствуют себя в условиях неопределенности?

В России в основе управления лежат вертикальные отношения между вышестоящими и нижестоящими. Каждый сотрудник зажат сигналами сверху. Первые лица также находятся под прессингом — банков, инвесторов, политических векторов и т. д. Российские управленцы чувствуют себя хуже, чем в других странах, потому что наша ситуация менее предсказуема. К рыночной турбулентности (технические изменения, инновации и проч.) добавляются непредсказуемые решения начальства. Если вы следите за рынком, то можете предусмотреть разные сценарии развития событий, но если над вами 5—6 уровней начальства, плюс многие обращаются к вам через голову, учитывать все их сигналы сложно. Например, губернаторов сегодня оценивают по 200 показателям — ни один человек не в состоянии удержать в голове такое количество факторов.

Традиционно руководитель в России — единовластный лидер. Почему так получилось?

Дело в том, что главные инструменты в русской модели управления — мобилизация и перераспределение ресурсов. Чтобы их задействовать, руководитель должен иметь больше полномочий, чем это экономически и технологически оправданно. Для управления страной в ручном режиме нужно иметь большую концентрацию финансовых ресурсов. Это наносит ущерб экономике, но позволяет управлять централизованно. Если больше власти отдавать на места, экономика будет активнее развиваться, но снизится управляемость. А вдруг придет указание сверху, придется что-то лихорадочно переделывать? Лучше уж власть из рук не выпускать. Максимум лидеры готовы отдать лишь те мандаты, под которые нет денег, то есть ответственность без полномочий.

Но если авторитарный стиль управления мешает бизнесу, почему многие руководители не хотят меняться?

Авторитарный стиль управления так широко распространен в России, потому что его хорошо воспринимают. В наших условиях это пока оптимальная стратегия. Если сотрудники соглашаются с жестким отношением и не уходят, значит, большего они не заслуживают. Многое зависит и от отрасли. В рознице царят суровые казарменные порядки, но в итоге ритейл — одна из самых передовых отраслей в России. Пожалуй, мы нигде так не близки к мировым нормам производительности труда, как в розничной торговле. А в сложных бизнесах подобные методы не работают, здесь другие люди и отношения. Можно час просидеть в офисе и даже не догадаться, кто здесь начальник.

В последние годы в менеджменте появились новые концепции, в основе которых — отказ от жесткой иерархии. Например, agile-подход, «бирюзовая организация», холакратия. Смогут ли эти подходы прижиться на российской почве?

Не думаю, что в России внедрение новых подходов будет идти тяжелее, чем в других странах. Народ у нас креативный, мы привыкли ко всякому лиху. Умение устанавливать горизонтальные связи, да еще в противодействие начальству — важная черта русской модели управления. Не случайно самое мощное анархистское движение зародилось именно в России. А в начале 1980-х предприятия без санкции государства создали альтернативную систему расчетов — бартер. Однако есть еще одна российская черта — склонность к формализации и фальсификации любых кампаний. Это пошло еще со времен крещения Руси. Взять хотя бы международные стандарты ISO 9000 — я не видел ни одного предприятия, где бы эта система не была формальностью, хотя документы в порядке, инструктажи проведены. Внедрение последних писков управленческой моды должно следовать за появлением реальной в них потребности. Компании, которые отказываются от иерархии, должны благодаря этому получить конкурентное преимущество. Но я пока такого не вижу. Когда agile действительно нужен, он возникнет без указаний сверху.

Как лидеру заразить новыми идеями весь персонал, а не только правление?

Многие нововведения глохнут на среднем менеджерском звене или даже на ближнем круге первого лица. Это закон экономии энергии. Мы делаем что-то, если вынуждены это делать: волк не бегает по лесу для удовольствия. Если мы хотим, чтобы изменения не встречали сопротивления персонала, надо сделать так, чтобы они соответствовали его инстинктам. Чем выше статус человека, тем меньше ему нужны инновации. Например, противоестественно заставлять директора отказаться от того, что он когда-то с кровью внедрял. Ему меньше всех надо, не хочется терять свои преимущества. Лучше поручить новый проект человеку снизу и поднимать его статус в случае исполнения задачи. Он соберет коллег, похожих на себя, и наверняка что-то сделает.

То есть новшества стоит внедрять снизу?

Надо с самого начала привлекать низовые подразделения. И поощрять не отдельных сотрудников, а подразделения целиком. Наши люди пластичны, они охотно копируют действия соседей, если их не принуждать к этому. То, что навязано сверху, часто отторгается. Опытные исполнители оттягивают исполнение указаний руководства, потому что велика вероятность, что отменят. Вспомните, как водителей приучали использовать ремни безопасности. Кто жалел деньги на штраф, пристегивались, остальные возмущались. И только лет через десять правило прижилось в сознании.

Во многих российских компаниях изменения идут постоянно. Как долго сотрудники могут выдержать в такой обстановке?

Наши люди привыкли работать в нештатных условиях. Но постоянный прессинг они не выдерживают, начинают искать обходные пути. Переучивать людей долго, но, как показывает история, это возможно. В нечерноземных губерниях в конце XIX — начале XX века многие крестьяне полгода работали в деревне, а после сбора урожая направлялись в «отход», то есть нанимались на работу в городе. Они научились работать интенсивно весь год, но на это ушло около 100 лет. Другой вариант -– изначально отбирать сотрудников, которых с раннего детства приучили к высоким нагрузкам — спорт, музыкальная или языковая школа и т. д.

Подходят ли для России японские методы управления — например, бережливое производство?

Японская модель управления так же экстремальна, как и русская. Есть сходные элементы — например, оплата по старшинству, круговая порука. Но lean-технологии для японцев естественны, потому что у них ресурсы всегда были ограничены, а у нас — избыточны. Однако и в расточительной культуре тоже можно внедрить бережливое производство. Например, в США этот подход используют во многих компаниях.

Что могут сделать российские руководители, чтобы поднять производительность труда?

В большинстве отраслей нет необходимости повышать производительность труда, потому что нет особой конкуренции. Крупные предприятия должны думать о занятости населения и не могут сильно сокращать людей. Если частный бизнес хочет стать эффективным, увеличивает интенсивность труда, он сразу вступает в конкуренцию с госсектором — там в пересчете на трудозатраты оплата выше. И работник соображает — на заводе я работаю в два раза больше, чем бюджетники, а получаю больше всего в полтора раза. Оно мне надо?

Западный бизнес все чаще отказывается от годовых KPI в пользу оперативной обратной связи. Приживется ли подобная практика в России?

Я пока не знаю примеров, когда бы российские компании отказывались от годовых KPI в пользу более коротких. Наоборот, нашим предприятиям хорошо бы внедрять долгосрочные ориентиры для персонала. Длинные KPI оздоравливают управление, потому что затрудняют вмешательство начальника в работу сотрудников, он не сможет ставить им другие приоритеты. Любая попытка сократить горизонт планирования открывает дорогу произволу, когда руководитель действует по настроению или через голову вмешивается в работу персонала. В общем, я пока не вижу угрозы бизнесу от того, что у нас слишком длинные KPI. Это проблема не ближайших лет и, может быть, даже не этого десятилетия.

Как отучить менеджеров вмешиваться через голову?

Регулярное управление уменьшает управленческий произвол. Но во многих компаниях вместо четкого распределения полномочий существует такой атавизм, как планерки, когда задания раздаются в зависимости от ситуации. В свое время Иван III институционализировал боярскую думу — это способ собрать всех причастных и в режиме ручного управления развязывать каждый узелок. Во время индустриализации в 30-е годы ХХ века планерки были фактически единственной формой управления.

Какие драйверы перемен в бизнесе вы видите в ближайшем будущем?

Я пока не вижу никаких принципиально новых факторов в экономической жизни страны. Нет новых драйверов развития и ничего такого, что объективно вынуждало бы нас меняться. Практически все, от чего зависит будущее бизнеса, сейчас не в его руках. Кроме того, есть еще одна проблема — серьезный разрыв между уровнем развития человеческого капитала и капитала социального. Важно иметь не только подготовленные кадры, но и хорошие школы, библиотеки, театры, больницы, минимум преступности и т. д. А сейчас люди получают образование, но общество не позволяет им реализовать себя. Каждый человек в России сам по себе стоит дороже, чем тот же человек, но встроенный в нашу инфраструктуру — вузы, банковскую систему, ГИБДД и проч. Неэффективная система гасит его усилия, в результате снижается эффективность экономики. Низкий уровень развития социального капитала выталкивает капитал человеческий за пределы страны или во внутреннюю эмиграцию. Люди интуитивно просачиваются туда, где они стоят дороже, так же поступают и инвесторы. Если ничего не менять, лет через 40 у нас не останется профессионалов. В лучшем случае они будут работать на мировой рынок, как это сейчас делают программисты и дизайнеры.

ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ РУССКОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ

Неконкурентный, мобилизационно-распределительный характер. В России привыкли жить расточительно, нет необходимости что-либо серьезно экономить. Менеджмент всегда может мобилизовать и перераспределить ресурсы для достижения цели — это своего рода универсальная управленческая отмычка. Для мобилизации нужны четкий фокус, сжатые сроки и тяжелые последствия невыполнения задачи, чтобы людям было некуда деваться.

Высокая степень централизации управления. Делегирование полномочий распространяется только на самый нижний уровень — кластерные структуры (первичные социальные, военные или производственные ячейки), здесь царит автономия. Состоящая из кластерных единиц система управления похожа на виноградную гроздь: каждая ягода сохраняет свое внутреннее устройство и лишь через черенок (элиту) пристраивается к общей российской системе. Русский коллективизм — это кластерная психология, круговая порука и низовая солидарность. Выжить и преуспеть можно только со своей группой: свои поддерживают и не сдают своих.

Российская система управления функционирует в маятниковом режиме и пребывает в одном из двух состояний — стабильном, спокойном либо в нестабильном, кризисном. В стабильном состоянии используются неконкурентные административно-распределительные средства управления, происходит количественный рост, но нет качественного развития. В кризисные времена стиль меняется на агрессивно-конкурентный. Происходит качественное развитие, это приводит к конкретным результатам. Однако долго находиться в нестабильном режиме система не может, иначе она «выжжет» все доступные ресурсы и разрушит сама себя. В результате люди вырабатывают защитные механизмы — бесконечные согласования, отписки, формализация, фальсификация отчетности.

Неправовой характер управления. Законодательство не учитывает двойственный режим управления, поэтому часто судят не по закону, а по совести. Отсюда двойные стандарты и двойные моральные нормы. То, что оценивается положительно в стабильном режиме системы, воспринимается негативно во время кризиса. Например, Павлик Морозов был героем в советские времена, а сегодня его считают предателем. В нестабильные управленческие фазы преступные действия фактически становятся законными.

Бунты, революции, разрушительные реформы — механизм принудительной смены стабильного состояния управленческой системы на нестабильное. Когда система слишком долго находится в спокойном режиме, срабатывает внутренний ограничитель, и она взрывается радикальными реформами или революцией. Маятник двигается в противоположную фазу, люди устают от аврала, начинают уклоняться от выполнения обязанностей — снова включается стабильный, застойный режим.

Дуализм русской души объясняется климатическими условиями — короткий период сельхозработ, во время которого люди мобилизуются и решают сложные задачи, а затем долгая ленивая зима. Например, былинный богатырь Илья Муромец 33 года провел на печи, а потом начал совершать подвиги.

Параллельные управленческие структуры. Наряду со стандартной структурой управления власть выстраивает параллельную вертикаль, которая выполняет функции контроля, а в ряде случаев может брать на себя все полномочия. Например, думские бояре рядом с думскими дьяками, петровские фискалы с воеводами, комиссары с командирами, секретари парткомов с директорами, представители президента с губернаторами.

Уравниловка — внутренний механизм подавления конкуренции, защита от реформ. Уравнительный принцип требует, чтобы люди не перевыполняли план, чтобы всему коллективу не повышали нормы выработки. Передовиков производства нередко били коллеги. Так россиян отучали работать — история показывала, что деятельный амбициозный человек всегда проигрывает.

(Источник: Александр Прохоров, «Русская модель управления», М. 2017)

# Инновационный менеджмент: методы, виды, примеры

29 января

Инновационный менеджмент (англ. innovatory management - управление инновациями) является относительно новым направлением менеджмента. Термин получил распространение с момента, как наука, технологии, инновации стали ключевым фактором экономического успеха и развития конкурентоспособности компаний.

Сегодня инновационный менеджмент – неотъемлемая часть деятельности предприятия. Он представляет собой систему управления инновациями, инновационными процессами и отношениями, которые возникли в процессе развития инноваций.

Сущность инновационного менеджмента

Современный инновационный менеджмент как часть единой науки менеджмента отличается эволюционным развитием ключевых теоретических положений и концепций.

Профессионалы в области управления утверждают, что инновационный менеджмент является многофункциональной деятельностью, а ее объект представляет собой факторы, влияющие на новые процессы: экономические, организационно-управленческие, правовые, психологические.

Cистема инновационного менеджмента представляет собой процесс, в котором регулярно обновляются различные стороны функционирования предприятия. Он состоит не только из различных технических и технологических новшеств, но и из всех позитивных преобразований в абсолютно разных областях деятельности компании, а также руководства процессом новых знаний. В современном мире инновационный менеджмент – это неотъемлемая часть всех бизнес-процессов.

При этом инновацию, как правило, представляют в виде процесса оптимизации баланса различных областей деятельности предприятия. Обычно выделяют 3 подхода к инновационному менеджменту:

Факторный подход изучает инновацию как одно из ключевых средств роста экономического потенциала страны, фактор, на котором строится материально-техническая база компании, а также разработка оценочных критериев для компонентов развития деятельности компании, которые связаны с количественным прогрессом в инновационной деятельности. Данный подход подразумевает наличие подробных исследований и практических работ в сфере научно-технического потенциала.

Функциональная концепция предлагает рассматривать инновационный стратегический менеджмент в качестве совокупности управленческих функций и процессов принятия управленческих решений. Выделяют ряд различных классификаций функций управления инновациями, основанных на определённых принципах. Это относительно обособленное направление управленческой деятельности, с помощью которого осуществляется определённое влияние на инновационный процесс, а также процесс планирования, организации, контроля инноваций и прогнозирования. Данный этап подразумевает развитие экономико-математического моделирования процессов принятия решений.

Системный подход к инновационному менеджменту рассматривает компанию как сложный комплекс, состоящий из ряда элементов, взаимосвязанных между собой и нацеленных на достижение определённого результата. За счёт системного подхода обеспечивается динамичный учет различных критериев, обуславливающих развитие процесса принятия решений, также учитываются внешние и внутренние тенденции развития инновационной сферы.

В широком смысле основы инновационного менеджмента постоянны и не подвергаются изменениям. Для всех менеджеров обновление влечёт разрушение ориентации научно-производственного персонала. Его задача – объединить различных участников в этом процессе, а также создать благоприятные экономические условия и стремление к выполнению деятельности. Инновационный менеджмент связан с различными ее видами. Об этом мы также поговорим в нашей статье.

Цели и виды инновационного менеджмента

Такой вид управления, как и другие, характеризуется особенными стратегическими задачами, которые напрямую влияют на цели инновационного менеджмента, главная из которых заключается в повышении инновационной активности компании, а задачи характеризуются доступностью, достижимостью и ориентированностью во времени. Выделяют следующие цели:

Стратегические – связаны с основной миссией предприятия, его укоренившимися традициями. Их основная задача – выбрать общее направление развития компании, спланировать стратегию, связанную с внедрением тех или иных инноваций.

Тактические – конкретные задачи, которые решаются при определённых обстоятельствах, на различных этапах реализации стратегии менеджмента.

Цели инновационного менеджмента могут различаться как по уровням, так и по другим критериям. По содержанию можно выделить следующие критерии:

социальные;

организационные;

научные;

технические;

экономические.

В соответствии с приоритетами выделяют:

традиционные;

приоритетные;

постоянные;

разовые.

Основная задача инновационных решений заключается во внедрении новшеств.

Владельцы бизнеса интересуются, какие бывают виды и в чём заключаются функции организации инновационного менеджмента. Различают следующие виды:

функциональный;

стратегия, направленная на развитие и рост;

внедрение продукта в новые сферы;

изучение конкурентных достоинств компании;

определение основных задач, целей и перспектив развития фирмы;

формирование конкурентоспособности и динамического развития организации.

Инновационный менеджмент предприятия направлен на решение определённых задач и выполнение ряда важнейших функций.

Задачи и функции инновационного менеджмента

В задачи инновационного менеджмента входит:

выявить перспективные направления инновационной деятельности;

создать и распространить конкурентоспособные инновации на рынке;

развить и усовершенствовать производство и продукцию;

разработать и реализовать инновационные проекты;

развить инновационный потенциал и интеллектуальный капитал компании;

создать систему управления инновациями в фирме;

сформировать благоприятный инновационный климат и условия адаптации организаций к нововведениям.

Принципы инновационного менеджмента заключаются в реализации общих функций менеджмента, среди которых можно отметить следующие:

1. Анализ и прогнозирование менеджмента инновационной экономики в своей сфере.

2. Постановка целей и задач, разработка стратегий инновационного развития компаний.

3. Обоснование инновационных решений.

4. Планирование инновационной деятельности.

5. Организация и координация инновационной деятельности.

6. Контроль и урегулирование инновационной деятельности.

7. Мотивация инновационной деятельности.

8. Учёт и анализ инновационной деятельности.

9. Развитие инновационного потенциала компании.

10. Оценка эффективности управления инновационным менеджментом.

11. Совершенствование инновационной деятельности компании.

Формы и методы инновационного менеджмента

Инновационный менеджмент представлен методами:

Принуждения, то есть влияния управляющей подсистемы на управляемую подсистему. Базируется на законодательных актах региона и страны, методических и информативно-директивных документах компании и вышестоящей инстанции, на планах, проектах, программах, заданиях руководства.

Побуждения, ориентированного на эффективное использование потенциала компании, повышение качества и повышение конкурентоспособности предлагаемых услуг и продукции, качества жизни населения в соответствии с идеологией и политикой развития системы. Этот метод базируется на максимально возможной оптимизации управленческого решения, а также мотивации персонала к его осуществлению, что проявляется в экономическом стимулировании сотрудников компании для достижения конечных результатов системы управления.

Убеждения, основанного на изучении психологии личности и её потребностей. Чтобы убедить сотрудника в необходимости наиболее качественно, с наименьшими затратами и в определённый срок выполнить задание, менеджеру следует изучить его психологические установки.

Сетевого тонирования и управления, то есть графоаналитического метода управления процессами проектирования любой системы. Сущность данного метода заключается в сетевом графике, отображающем модель всех видов деятельности, целью которых является выполнение того или иного задания. Данная модель отражает последовательность различных видов работ и их взаимосвязь.

Прогнозирования, подразумевающего связь между способами и приемами мышления, которые позволяют сделать относительно достоверные выводы о будущем развитии объекта. Этот метод основывается на анализе информации о данном прогнозном объекте.

Анализа, проявляющегося в:

единстве синтеза и анализа, что подразумевает разделение анализируемых деталей и предметов на определённые компоненты с целью изучения их характерных особенностей с позиции взаимосвязи и взаимозависимости;

строгом ранжировании факторов и выявлении ключевого звена, что включает в себя постановку целей для последующего установления методов их достижения;

обеспечении сопоставимости различных вариантов анализа информации по сроку, объему, качеству, условиям применения объектов анализа и способам получения информации;

своевременности и оперативности;

количественной определенности.

Формы инновационного менеджмента представлены:

Специализированными подразделениями, включающими в себя комитеты, советы, рабочие группы. Их задача заключается в определении основных направлений развития экономики и менеджмента инновационных технологий и внесении определённых предложений с целью принятия оптимального решения.

Отделениями новой продукции, которые представляют собой самостоятельные подразделения. Их функция заключается в урегулировании инновационной деятельности компании в целом, разработке программ и планировании инновационной деятельности.

Проектно-целевыми группами, занимающимися научными исследованиями, разработками и производством новых товаров.

Центрами развития, представляющими собой относительно новую форму организации процесса инноваций. Их деятельность направлена на внедрение новых товаров, расширение объемов продаж и завоевание своей ниши на рынке.

Отделами НИОКР, занимающимися разработками и своевременно доводящими их до стадии освоения, дальнейшего производства и реализации.

Специализированными централизованными фондами стимулирования инноваций, которые занимаются ускорением процесса внедрения выпускаемых продуктов в массовое производство.

Аналитическими группами, прогнозирующими развитие спроса на новые товары.

Комплексные и наиболее гибкие системы управления инновационным менеджментом прежде всего направлены на разработку перспективных продуктов, а также преобразование управленческих функций инновационного менеджмента. Данная система предполагает, что отделы и службы, деятельность которых связана с разработкой нововведений, распределяются по всем уровням управленческой структуры, взаимосвязанным посредством налаженной системы координации.

Чтобы подобная система управления функционировала должным образом, необходимо знать и понимать ключевые принципы инновационного менеджмента.

13 принципов инновационного менеджмента

Принципы инновационного менеджмента являются научно обоснованными основополагающими идеями, определяющими цель, форму и способы реализации инновационной деятельности предприятий.

Основы инновационного менеджмента представлены 13 принципами:

Системным: результаты деятельности одного отдела обуславливают работу другого, а предприятие в целом взаимодействует с внешним окружением.

Маркетинговым: деятельность компании направлена, в первую очередь, на удовлетворение запросов целевой аудитории.

Функциональным: конечный продукт является совокупностью функций, направленных на удовлетворение потребностей покупателей, поэтому определяются функции товаров, которые нуждаются в усовершенствовании, а затем продукт преобразуют.

Воспроизводственным: регулярное возобновление производства товаров, удовлетворяющих потребности определенного рынка с меньшими затратами производства на единицу продукции. В соответствии с данным подходом работа предприятия основывается на опережающей базе сравнения по качеству продукции, технологиям, ресурсоемкости и т. д.

Нормативным: нормируются все направления работы инновационного менеджмента.

Комплексным: учитывается взаимосвязь всех направлений – от организационно-правового аспекта до экологического.

Интеграционным: изучаются и укрепляются взаимосвязи между отделами управления инновационным менеджментом.

Динамическим: данные аналогичных объектов предприятия изучаются в процессе динамики.

Процессным: все функции процесса управления связаны друг с другом.

Количественным: внимание переносится от качественных показателей к количественным характеристикам.

Административным: все виды деятельности компании подлежат жёсткой регламентации.

Поведенческим: используются гуманистические принципы, согласно которым особое внимание уделяется сотрудникам компании.

Ситуационным: определенное управленческое решение можно применить в зависимости от конкретной ситуации.

Обязательно к прочтению!

Внедрение инноваций: поэтапный процесс

Управление инновациями: руководство для тех, кому нужно большее

Инновационное развитие предприятия: выбор направления и разработка стратегии

Этапы инновационного менеджмента

Процесс принятия решений в инновационном менеджменте состоит из следующих 6 этапов:

1. Определение необходимости решения.

2. Диагностика и анализ ситуации, формулировка проблемы.

3. Выдвижение альтернатив.

4. Выбор предпочтительной альтернативы.

5. Реализация выбранной альтернативы.

6. Оценка результатов и обратная связь.

Определение необходимости решения. Менеджерам приходится принимать решение, если появляется проблемная ситуация или новая возможность. Проблемы инновационного менеджмента возникают в том случае, когда организационных факторы не позволяют достичь поставленных целей. Некоторые аспекты работы необходимо усовершенствовать. Возможность, в свою очередь, появляется тогда, когда менеджеры ориентируются на потенциальные факторы, превосходящие потребности достижения поставленных целей. В таких ситуациях менеджеры способны увидеть возможность повысить эффективность деятельности.

Знание о наличии той или иной проблемы или возможности является только первым из этапов в последовательности решений, требующем анализа особенностей внутренней и внешней среды. В процессе изучения менеджеры внимательно анализируют окружающую среду, чтобы определить, насколько деятельность компании совпадает с целями среды.

Диагностика и анализ. Диагностика является первым этапом процесса принятия решения, который заключается в анализе основополагающих причин и факторов, связанных с ситуацией, которая требует решения. Нельзя сразу переходить к поиску альтернатив, необходимо сначала осуществить детальный анализ причин возникновения той или иной проблемы.

Выдвижение альтернатив. После того, как будут выявлены проблемы или определены возможности, менеджеры начинают предлагать альтернативы. Данная стадия характеризуется выдвижением возможных решений, отвечающих требованиям конкретной ситуации и соответствующих первопричинам. Согласно исследованиям, решения не оказывают должного эффекта, как правило, потому, что менеджеры сокращают время поиска, останавливая свой выбор на первом же подходящем варианте.

Выбор предпочтительной альтернативы. Когда перечень приемлемых предложений выдвинут, необходимо остановиться на одном из них. Принятие решения и заключается в данном выборе. Наиболее подходящая альтернатива — соответствующая основным целям и ценностям компании, позволяющая решить задачу с минимальными расходами ресурсов. Задача менеджеров – осуществить выбор (который определяется его личными качествами и готовностью принять риски и неопределенность) таким образом, чтобы в большей степени сократить риски.

Реализация выбранной альтернативы. В процессе данного этапа используются лидерские и административные возможности и способность убедить, чтобы гарантировать выполнение избранной альтернативы. Конечный результат определяется тем, получится ли претворить ее в жизнь.

Оценка и обратная связь. В процессе оценивания менеджеры собирают необходимые сведения, которые позволят судить о том, насколько эффективно выполняется то или иное решение и насколько это эффективно в отношении поставленных задач.

Обратная связь имеет важнейшее значение, так как процесс принятия решений отличается непрерывностью и бесконечностью. Посредством обратной связи можно получить сведения, способные осуществить запуск нового цикла. Обратная связь – это составная часть контроля, помогающего определить, осталась ли необходимость в новых решениях.

Для того, чтобы грамотно выстроить инновационный менеджмент в компании, следует разбираться в особенностях управления и обладать умением планировать портфель инновационных решений.

Особенности инновационного менеджмента и планирования портфеля инновационных решений

Инновационный менеджмент является процессом принятия решений в непрерывно меняющихся условиях, постоянное изучение инновационных программ и переоценка их как в целом, так и по частям. Руководитель инновационной сферы осознаёт, что его деятельность окружена неопределенностями, как внутренними, так и внешними. Он никогда не застрахован от возникновения непредвиденных технических проблем, необходимости перераспределения ресурсов, новых оценок рыночных возможностей. Система планирования и управления инновационными технологиями в менеджменте должна отличаться достаточной гибкостью.

В рамках инновационного менеджмента, проект необходимо начинать с чётко поставленной цели, которая, как и конечный результат, зависит от потребностей рынка. В первую очередь, это соответствующий сегмент и его отличительные черты, представленные размером, допустимой ценой, требованиями к технической эффективности и временем вывода товара. Продукция должна быть определена по своей эффективности, стоимости и дате появления. Данные характеристики связаны друг с другом, и, таким образом, необходима некоторая итеративная процедура, направленная на уточнение цели.

С особым вниманием необходимо отнестись к тому, какой технический уровень продукта необходим для конкретного рыночного сегмента с наибольшей вероятностью. Избыток параметров способен увеличить расходы на НИОКР и производство, а также время разработки и, таким образом, снизить уровень прибыльности.

При первоначальном определении проекта необходимо сконцентрировать внимание на рыночной потребности и ее удовлетворении, а не на решениях, касающихся вида финального товара.

Определение проекта должно отличаться краткостью, не ограничивайте свободу сотрудников в поиске новых решений. В то же время сформулируйте чёткие цели, ориентиры по техническим, стоимостным критериям и длительности разработки.

Портфель инноваций может быть наполнен разнообразными проектами: от крупных до мелких, близких к завершению и находящихся на начальном этапе развития.

Для каждого проекта потребуется выделить дефицитные ресурсы. Некоторые проекты будут прекращены в процессе выполнения, их компоненты – меняться по числу и потребности в ресурсах и т.д. Следовательно, процесс составления планов и корректировок планов НИОКР непрерывен. Количество проектов, входящих в портфель, определяется двумя факторами: размером проектов и общим бюджетом НИОКР. Структура портфеля определяется его управляемостью со стороны руководства и политики фирмы в области НИОКР.

Портфель, состоящий только из крупных проектов, довольно рискован, в отличие от небольшого. С увеличением количества проектов повышается вероятность эффективного завершения хотя бы части из них. Более того, мелкие проекты легче "подогнать" друг к другу в процессе НИОКР по наличным частным ресурсам (к примеру, мощностям опытного производства). Однако небольшие проекты обычно отличаются скромным потенциалом прибыльности, что приводит к появлению на рынке продукции с ограниченными перспективами. Это едва ли будет соответствовать маркетинговой политике компании.

Финальный успех любого проекта определяется в равной степени техническими и рыночными достоинствами, а также качеством управления проектом. Хорошее управление – решающий ресурс большинства компаний, и его не следует рассеивать по многим проектам. Ведь они чаще всего бывают разбиты на этапы, и искусство управления состоит в распределении их запуска во времени с целью обеспечения эффективности всего портфеля.

Инновационный менеджмент в управлении персоналом

Понятие инновационного менеджмента касается не только рабочих процессов, но и кадровой политики.

Квалифицированный персонал является главным ресурсом каждой компании или организации. Постоянный поиск инноваций, которые позволят грамотно оценить эффективность деятельности и управлять персоналом, – ядро успешного развития бизнеса. В советские времена такого понятия, как «кадровая политика» или «служба управления персоналом» не существовало, так как отделы кадров занимались только документационным сопровождением деятельности сотрудников на предприятии.

В качестве позитивного опыта использования инновационных подходов в управлении персоналом можно рассматривать компанию Sony, в которой мнение каждого сотрудника учитывается. На предприятии введены еженедельные премии за разработку рационализаторских предложений, что позволяет повысить качество производимых продуктов.

Процедура вручения конвертов рассчитана на эмоциональную составляющую, поскольку премии рационализаторам вручает симпатичная и красиво одетая сотрудница. При этом поощряют каждое предложение за неделю независимо от того, будут ли его использовать в дальнейшем.

Система управления персоналом зарождается с момента начала функционирования любой компании, если она планирует стать успешной и обладает необходимыми особенностями, присущими любому нововведению.

Становление и развитие системы проходит через все этапы инновационного процесса, соответствующего ключевым экономическим законам. Все преобразования направлены на повышение эффективности деятельности сотрудников, следовательно, и успешности компании в целом.

Изучение самой системы управления персоналом в качестве инновации следует осуществлять, ориентируясь на следующие критерии:

1. Развитие персонала и управление деловой карьерой. Обучающая программа строится в условиях несоответствия квалификационных требований и реальных компетентностей сотрудников, поэтому необходима индивидуализация процесса обучения с целью получения наиболее эффективного результата при минимуме затрат.

2. Построение системы мотивации. Традиционный мотивационный фактор – это заработная плата сотрудника, определяемая ценностью того или иного рабочего места. Более того, широко распространена и система бонусов, предполагающая переменную часть оклада, которая определяется ежемесячным вкладом каждого работника в работу отдела и организации в целом.

3. Формирование корпоративной культуры. Если каждый сотрудник осознаёт базовые ценности и миссию предприятия, это положительным образом отражается на эффективности его труда, а процесс передачи данных ценностей и есть корпоративная культура.

4. Разработка модели компетенций. Такое нововведение призвано регламентировать полифункциональность ряда рабочих мест и грамотно простроить технологическую цепочку, что позволяет предотвратить возникновение конфликтов и ориентирует на качество и оперативность труда.

5. Компьютерные технологии в управлении. Программные продукты позволяют не только вести учёт кадров по всевозможным параметрам, но и формировать необходимые отчётные документы, которые можно с лёгкостью транспортировать в электронном виде.

Ядром инновационных подходов к управлению персоналом является учет особенностей человеческих ресурсов:

1. Люди – интеллектуальные существа, реагирующие на внешнее воздействие эмоционально и осмысленно, а не автоматически, следовательно, взаимодействие между организацией и сотрудником отличается двусторонним характером.

2. Люди стремятся к непрерывному совершенствованию и развитию, благодаря чему повышается качество деятельности каждого предприятия.

3. Трудовая деятельность человека в среднем продолжается от 30 до 50 лет, это означает, что взаимоотношения между сотрудниками и компанией могут характеризоваться долгосрочностью.

4. Люди выбирают работу осмысленно, руководствуясь при этом определёнными целями и ожидая в ответ реализации своих идей. От того, насколько сотрудник удовлетворён взаимодействием с организацией, зависит дальнейший процесс сотрудничества и наоборот.

# Купят — не купят. Что нужно клиентам?

Клейтон Кристенсен, Тедди Холл, Карен Диллон, Дэвид Дункан

Клейтон Кристенсен (Clayton M. Christensen) — профессор Гарвардской школы бизнеса. Тедди Холл (Taddy Hall) — глава Cambridge Group и руководитель Nielsen’s Breakthrough Innovation Project. Карен Диллон (Karen Dillon) — бывший редактор Harvard Business Review. Дэвид Дункан (David S. Duncan) — старший партнер Innosight. Все они — соавторы книги «Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice».

Cколько мы себя помним, инновации были для руководителей самой главной задачей — и самым большим разочарованием. В ходе опроса, проведенного недавно McKinsey, 84% руководителей глобальных компаний сообщили, что инновации чрезвычайно важны для их стратегии роста, но при этом 94% (!) недовольны результатами инновационной деятельности своих организаций.

Идея коротко

Что не так

Во всем мире доля удачных инноваций пугающе мала, и это продолжается уже не один десяток лет.

Что нужно

Маркетологи и разработчики продукта слишком много внимания уделяют данным о клиентах и корреляциям, извлеченным из этих данных, и мало — тому, чего люди хотят добиться в конкретных обстоятельствах.

Что поможет

Удачливые инноваторы выявляют те «дела», которые потребителям трудно выполнять, а затем создают для этих «дел» товары, условия и процессы.

Большинство читателей, вероятно, согласится с тем, что на этой стезе дело чаще всего начинается за здравие, а кончается за упокой.

Теоретически все это какая-то бессмыслица. Никогда еще бизнес не знал так много о потребителях. Благодаря революции больших данных компании теперь с немыслимой прежде скоростью собирают невероятные объемы невероятно разнообразной информации о покупателях и анализируют ее. Многие фирмы внедрили у себя структурированные процедуры создания инноваций, а управлять этой деятельностью поручили профессионалам высшего класса. Фирмы обычно тщательно рассчитывают инновационные риски и стараются застраховаться от них. Вроде бы компании все делают по науке и попадают точно в яблочко. На самом же деле большинство из них полагается на удачу.

Почему все пошло вкривь и вкось?

Дело главным образом вот в чем: в данных о клиентах компании чаще всего выявляют корреляции: «этот покупатель похож на того» или «68% покупателей утверждают, что версия А лучше версии В». Да, искать закономерности в цифрах интересно, но это не значит, что одно и правда вызвано другим. И хотя известно, что корреляция и причинно-следственная связь вовсе не одно и то же, руководители, похоже, принимают решения, отталкиваясь от корреляций.

Почему это неправильно? Объясним на примере одного из авторов статьи, Клейтона Кристенсена. Ему 64 года. Рост у него под два метра. Он носит обувь 49 размера. Все его дети учатся в высших учебных заведениях. На работу он ездит на минивэне «хонда». Он обладает массой разнообразных качеств, но ни одним из них не объясняется то, что он взял и купил The New York Times. Он купил эту газету по какой-то конкретной причине. Ему надо что-нибудь почитать в самолете или он любитель баскетбола, а как раз начинается баскетбольный чемпионат. Маркетологи, которые собирают о нем информацию демографического или психографического рода и выискивают корреляции с потребителями других сегментов, причину, заставившую его купить The New York Times, не выявят.

Мы уже не один десяток лет видим, как терпят неудачи выдающиеся компании, и можем уверенно сказать: равнение на корреляцию — и стремление собирать о потребителях все больше и больше данных — заводит компании в тупик. Ведь им надо учитывать другое: чего человек пытается добиться в каждом конкретном случае. Мы называем это «делом, которое надо сделать».

У каждого из нас есть в жизни множество таких «дел». Одни не столь уж важны (скоротать время в очереди), другие — куда более значимы (найти работу по душе). Одни сваливаются неожиданно (надо одеться на деловую встречу, которая состоится в другом городе, при том что авиакомпания потеряла мой чемодан), другие мы выполняем регулярно (приготовить завтрак, который дочь возьмет с собой в школу). Покупая продукт, мы «нанимаем» его, чтобы он помог нам сделать то, что нам нужно. Если он хорошо выполняет эту задачу, то мы и в следующий раз, скорее всего, снова «наймем» его же. А если нет, мы его «увольняем» и думаем, чем его заменить. (Здесь мы под «продуктом» подразумеваем любое решение, которое может продать компания. Конечно, полный набор «кандидатур», которые мы рассматриваем на предмет «найма», зачастую выходит за рамки того, что могут предложить потребителю компании).

На что же следует обращать внимание? Вывод оттачивался последние двадцать лет на курсе лекций, которые Кристенсен читал в Гарвардской школе бизнеса. Теория «дела, которое надо сделать» была сформулирована отчасти как дополнение к теории подрывных инноваций, освещающей, по сути, конкурентный ответ на инновации. Она объясняет и прогнозирует поведение компаний в ситуации, когда им угрожает опасность подрыва, и помогает им понять, какие новые игроки для них опаснее всего.

Но теория подрыва не говорит, как создавать товары и услуги, которые хотели бы приобрести люди. А теория «дела, которое надо сделать» — говорит. Никакие данные, сколько бы их ни было, не могут так изменить наше представление о выборе потребителя, как эта теория, поскольку она объясняет, почему человек сделал покупку.

Переселение людей как бизнес

Десять лет назад Боб Моеста, консультант по инновациям и наш друг, получил задание: помочь строительной компании, работавший в районе Детройта, подстегнуть спрос на квартиры в новых кондоминиумах. Целевыми клиентами застройщик выбрал тех, кто искал жилье небольшого размера: пенсионеров, желавших уехать из своих прежних домов, и разведенных родителей-одиночек. Цены на квартиры рассчитали для этого сегмента: $120—200 тысяч. Там были дорогие детали отделки — для шика. Бесшумные полы. Водонепроницаемые подвалы с тройным уровнем защиты от влаги. Гранитные столешницы и бытовая техника из нержавеющей стали. Отдел продаж, полностью укомплектованный, ждал клиентов шесть дней в неделю. Провели дорогую маркетинговую кампанию, а рекламу разместили во всех воскресных газетах, где была рубрика «Недвижимость». Горожан информировали на каждом шагу. Многие приходили смотреть квартиры, но покупать их никто не спешил. Может, было бы лучше с эркерами? Фокус-группа рассудила: да, пожалуй. Архитекторы ради эркеров (и других деталей, предложенных фокус-группой) в авральном режиме переделали несколько демонстрационных квартир. Продажи остались на прежнем уровне.

Хотя компания проанализировала экономическую адекватность затрат каждой детали каждой квартиры, она плохо себе представляла, чем любопытствующие отличаются от клиентов, настроенных на покупку. Строить догадки по поводу того, почему плохо продаются квартиры, было проще простого: плохая погода, нерадивый персонал, надвигающийся экономический спад, праздники, расположение новых домов — мало ли что могло повлиять. Но Моеста не стал изучать эти факторы. Он решил выяснить у людей, которые все-таки купили квартиры, для выполнения какого «дела» они их «наняли». «Я просил их рассказать, как они туда попали», — вспоминает он. Первое, что выяснил Моеста из интервью, — это факторы, которые не влияют на вероятную покупку респондентов. Никаких демографических или психологических параметров, которые бы четко выделяли покупателей нового жилья, не существовало, хотя все эти люди хотели перебраться в квартиры меньшей площади. Точно так же не существовало и конкретного набора характеристик квартир, которые бы клиенты ценили до такой степени, что их решения зависели бы от этих характеристик.

Но в ходе бесед всплывала часто неожиданная деталь: обеденный стол. Потенциальные клиенты говорили, что им нужна просторная гостиная, большая вторая спальня для гостей и барная стойка, чтобы можно было часто и без хлопот принимать гостей; с другой стороны, им не нужна была обычная столовая. И все же в беседах Моесты с купившими квартиры обеденный стол непременно фигурировал: «Все говорили: “Как только я определился со своим обеденным столом, можно было переезжать”». Моеста и его коллеги не могли понять, что такого особенного в этом обеденном столе. Обычно речь шла о неплохо сохранившейся старой мебели, которую лучше всего было бы кому-нибудь отдать, а если нет — то выкинуть.

Но на Рождество, сидя с семьей за собственным обеденным столом, Моеста вдруг понял, в чем дело. За ним отмечали каждый день рождения. Все праздники. За ним дети делали уроки. Стол олицетворял семью.

Гипотеза его заключалась в следующем: вовсе не недосмотр застройщика останавливал потенциальных покупателей — принять решение о переезде в новый дом им мешала тревога, вызванная необходимостью расстаться с чем-то важным для них. То есть решение о покупке квартиры часто зависело от того, готовы ли родные пенсионеров приютить громоздкий, давно не новый предмет мебели.

Это открытие помогло Моесте понять, с какой проблемой сталкивались потенциальные покупатели. «Сначала я думал, что мы помогаем застройщику, — вспоминает он. — Но потом я понял, что мы переселяем людей».

После того как «дело, которое надо сделать» было выявлено, застройщик по мелочи, но многое изменил в квартирах. В частности, архитекторам удалось выкроить место для обеденного стола, уменьшив вторую спальню. Кроме того, чтобы клиенты не беспокоились по поводу переезда, компания предлагала им услуги перевозки, хранения вещей в течение двух лет и сортировочный зал в самом жилом комплексе, чтобы новые владельцы квартир могли не спеша решить, что им больше не понадобится.

Поняв, какое «дело» клиентам надо было обязательно выполнить, компания предложила им «продукт», который конкуренты не смогли бы скопировать, не то что понять его суть. Свежий взгляд изменил все. В итоге компания повысила цену на $3,5 тысячи, чтобы, в частности, покрыть издержки на перевозку и хранение. К 2007 году, когда продажи в отрасли упали на 49% и рынок рушился, ее бизнес вырос на 25%.

Как выполнить нужное «дело»

Грамотные инноваторы помогают потребителям решать свои проблемы, то есть добиваться нужных им результатов, и при этом устраняют все поводы для беспокойства и то, что мешает взяться за «дело». Но надо понимать: выражение «дело, которое надо сделать» — не годится на все случаи жизни. «Дела» сложны и ­многогранны, они требуют точного определения. Вот правила, которые стоит запомнить.

«Дело» — это условное обозначение того, чего человек хочет добиться в конкретной ситуации. Но эта цель, как правило, предполагает нечто большее, чем очевидная последовательность действий, — взять хотя бы историю с покупателями квартир. Им нужно было начать новую жизнь, в меньшей, чем прежде, квартире, а это не то же самое, что купить свой первый дом.

Обстоятельства важнее особенностей клиентов, свойств продукта, новых технологий или тенденций. Прежде чем застройщик понял суть «дела, которое нужно сделать», он без конца совершенствовал квартиры. Но когда он взглянул на проблему с точки зрения обстоятельств покупателя, оказалось, что конкурентная среда выглядит совсем иначе. В частности, новые дома конкурировали не с другими новыми многоквартирными домами — переезду мешала идея вообще отказаться от него.

Удачные новации решают проблемы, для которых ранее находили неверные решения — или вообще не могли их найти. Потенциальным покупателям квартир нужна была более простая в бытовом отношении жизнь, без проблем, связанных с владением собственным домом. Но они считали, что путь к новой жизни тернист: на нем их ждет трудная продажа нынешнего дома и мучительные размышления о том, что из вещей оставить, а что выбросить. Конечно, можно было бы остаться на прежнем месте, хотя это было бы не лучшее решение и его минусы с годами ощущались бы все острее. И только когда людям предложили третий вариант, учитывающий все перечисленные выше нюансы, они из потенциальных покупателей превратились в реальных.

«Дело» — это не просто «работа»; в нем есть мощные социальные и эмоциональные составляющие. Выделив место в квартирах для стола, архитекторы умерили беспокойство потенциальных клиентов. Если бы стол не удалось никуда пристроить, его можно было бы взять с собой. А право два года хранить вещи на складе и наличие сортировочного зала в доме давало клиентам возможность постепенно совладать с эмоциями, неизбежными, когда надо решать, что понадобится, а что нет. Сняв напряжение, застройщик переломил ситуацию с продажами.

Пока мы говорили о правилах применительно к розничной торговле, но они столь же важны в отношениях с корпоративными клиентами (см. врезку «Какие “дела” надо “сделать” корпоративным клиентам?»).

В чем заключаются «дела, которые надо сделать»?

Чтобы проанализировать такие «дела», не нужно выбрасывать информацию и результаты исследований, которые у вас уже есть. Социальные архетипы, этнографические исследования, фокус-группы, экспертные советы потребителей, сравнительный анализ — все это, формулируя важные выводы, можно использовать как вполне приемлемые отправные точки. Пять вопросов позволят вам определить, в каких «делах» потребителям нужна помощь.

Есть ли у вас «дело, которое надо сделать»? Когда все вокруг одержимы данными, кажется удивительным, что некоторые выдающиеся инноваторы добивались успеха, полагаясь в основном на интуицию. Плезант Роуленд пришла в голову идея кукол American Girl, когда она безуспешно искала подарки для своих племянниц. Шейла Марсело создала Care.com, сайт, на котором можно найти няню, сиделку или помощника по уходу за домашним животным, после того как сама намучилась, ища такого человека. И спустя десять лет у сайта более 19 млн посетителей из 16 стран, а доходы достигают $140 млн.

Где вы видите непотребление? От тех, кто не «нанимает» ни один из продуктов, можно узнать не меньше полезного, чем от тех, кто «нанимает». Обычно отсутствие потребления обнаруживается в местах, сулящих большие перспективы.

Кто придумывает обходные пути? Если люди, не видя удобного способа выполнить свое «дело», пытаются выкрутиться с помощью паллиативных решений, обратите на это внимание. Их, скорее всего, не устраивают доступные варианты, и это — шанс для нового бизнеса. Когда в Intuit увидели, что владельцы мелких предприятий пользуются для бухгалтерских расчетов программой Quicken, там поняли, что малый бизнес — это большой новый рынок.

Какую «работу» людям выполнять не хочется? В жизни есть множество дел, от которых мы рады бы отделаться. Бывший выпускник Гарвардской школы бизнеса Рик Кригер и его коллеги основали компанию QuickMedx, предшественницу CVS MinuteClinics, после того, как Кригер в отделении интенсивной терапии несколько часов ждал, когда его сыну сделают нужные анализы. В MinuteClinics пациента, пришедшего без записи, принимают сразу и при заболеваниях, требующих стандартного лечения, выписывают лекарство.

Какие новые способы исполь­зования «старой» продукции придумали пользователи? Лучшие новации в индустрии фасованных товаров появились благодаря наблюдению за тем, как люди приспосабливают для своих нужд известные товары. Скажем, NyQuil считалось средством от простуды, но некоторые покупатели «съедают» по паре таблеток, чтобы быстрее заснуть. Так появилось снотворное ZzzQuil, оно обеспечивает сон, не засоряя организм лишними активными ингредиентами.

Разработка продуктов с учетом «дел, которые надо сделать»

Если вы хорошо понимаете природу «дел, которые надо сделать» потребителю, вы можете создавать инновации, не теряясь в догадках о том, чем он готов пожертвовать. Это своего рода технические условия «дела».

В отчете Breakthrough Innovation за 2012—2016 годы компании Nielsen (она проводит социологические и маркетинговые исследования) фигурирует более 20 тысяч наименований новых продуктов. Объем продаж только 92 из них за первый год превысил $50 млн и в течение второго года стабильно рос, причем без расширения ассортимента за счет похожих товаров или услуг. (Ведущий автор отчета Nielsen — Тедди Холл, один из авторов этой статьи.) На первый взгляд список хитов может показаться случайным (скажем, International Delight Iced Coffee, Hershey’s Reese’s Minis, Tidy Cats Lightweight), но у них есть нечто общее. Каждая новинка, по данным Nielsen, на отлично «выполнила» очень особенную и прежде выполнявшуюся кое-как «работу». Выпустив Iced Coffee, бренд International Delight позволил людям наслаждаться у себя дома напитками, которые они полюбили в кофейнях. А средство для чистки кошачьих лотков Tidy Cats Lightweight Litter избавило миллионы владельцев кошек от необходимости снимать тяжелые упаковки с магазинных полок, грузить их в машину и потом тащить по лестнице в дом.

А как удалось добиться огромного успеха Hershey? Ведь речь, казалось бы, шла лишь о вариации на тему всем давным-давно знакомой баночки арахисового масла. Прежде всего маркетологи компании выяснили, в каких обстоятельствах любители Reese’s «увольняли» традиционный формат продукта. Их набралось достаточно: вождение автомобиля, поездка в переполненном вагоне метро, сеанс видеоигры. Большая упаковка в таких условиях оказывалась слишком уж большой, а баночка поменьше — неудобной: открывать ее надо было обеими руками. Кроме того, накапливались крышечки из фольги, и человека грызло чувство вины: «Это я столько съел?». Когда в компании поняли, для какой работы «нанимают» Reese’s небольшой фасовки, придумали Reese’s Minis. Там нет фольги, которая свидетельствовала бы о количестве съеденного, зато есть контейнер с плоским дном, в который можно запустить руку. Выпуск новинки дал потрясающие результаты: за первые два года было продано Reese’s Minis на $235 млн.

Впечатления клиентов. Понять, какое «дело» должно быть «сделано» и разобраться в нем — это лишь первые шаги к созданию нужных людям продуктов, особенно таких, за которые они готовы платить больше. Важно еще оставить у клиентов хорошие впечатления о покупке и использовании продукта и, отталкиваясь от этих впечатлений, выстраивать рабочие процессы.

Когда компании это удается, конкурентам ее не догнать. Пример тому — куклы American Girl. Если вы плохо себе представляете, что такое девочка 10—12 лет, вам не поять, как можно заплатить за куклу больше сотни долларов, а потом выложить еще несколько сотен на кукольную одежду, книжки и аксессуары. Тем не менее уже продано 29 млн кукол — и каждый год компания зарабатывает на них больше $500 млн.

Что такого особенного в куклах American Girl? Точно — не сами куклы. Их выпускают во множестве вариантов (разные стили, разные национальности), и это все славные, крепенькие куколки. Хорошенькие, но не более того. И все же компания почти 30 лет господствует на своем рынке. Если вы видите товар или услугу, которую никому не удалось удачно скопировать, то дело наверяка не в самом продукте.

Компания American Girl так долго правит бал потому, что на самом деле она продает не кукол. Она продает впечатления. Конкретные куклы символизируют разные времена и места, связанные с историей США, и к ним прилагаются книжечки, в которых написано, что означает этот исторический персонаж. Для девочек, которым их дарят, эти куклы — прекрасная возможность раскрепостить воображение, пообщаться с по­другами, у которых тоже есть такие же куклы, и сохранить то, что всегда будет им напоминать о мамах и бабушках. Покупателям-родителям куклы помогают говорить с дочерями о женщинах, которые жили раньше, об их трудностях, достоинствах, ценностях и традициях.

Основатель American Girl Плезант Роуленд придумала все это, когда искала рождественские подарки своим племянницам. Ей не хотелось покупать им гиперсексуальных «барби» или простецких «малышек с капустной грядки», предназначенных для самых маленьких. Куклы и их миры отражают тонкое понимание Роуленд того, для какой «работы» девочки 10—12 лет «нанимают» кукол: чтобы куклы помогли им сформулировать свои чувства и осознать, что они такие, какие есть — личности со своим самоощущением, культурными и национальными корнями, — и поверить в то, что они преодолеют трудности на своем жизненном пути. Вариантов кукол American Girl — десятки. Есть, например, Кайя — девочка XVIII века из индейского племени, жившего на северо-западе Америки. В книжечке говорится, что ей присущи лидерские качества, способность сопереживать, отвага и верность. Есть Кирстен Ларссон — иммигрантка из Швеции, которая поселилась в Миннесоте, пережила немало невзгод, но в конце концов преодолела все. И так далее. Во многом привлекательность кукол объясняется этими хорошо написанными, исторически точными книжками о жизни каждого персонажа.

В компании до мелочей продумали, какими должны быть впечатления клиентов, необходимые для «выполнения работы». Куклы не продаются в обычных магазинах игрушек. Их можно либо заказать по почте, либо купить в одном из магазинов American Girl, которые поначалу были лишь в нескольких крупных городах. При магазинах работали «кукольные больницы» — на случай, если кукле надо распутать спутавшиеся волосы или приклеить отломившуюся деталь. В некоторых были рестораны: там родители и дети могли отметить день рождения. Поездка в магазин American Girl превратилась в целое мероприятие, а сами куклы — в повод, чтобы всей семьей получить незабываемые впечатления.

Создатели кукол не упустили ни одной мелочи. Вот, например, розовые коробки, в которые упакованы куклы. Роуленд вспоминает спор о том, надо ли завязывать на коробке еще и бумажный бант. Каждая такая операция удлиняла процесс упаковки на 27 секунд и делала его на 2 цента дороже, поэтому дизайнеры предлагали обойтись без бантов. Роуленд отмела эту идею: «Я сказала: “Вы не понимаете. Что должно произойти, чтобы ребенок почувствовал торжественность момента? Я не хочу, чтобы девочка вынула из коробки нечто, завернутое в полиэтилен. То, что ей надо еще чуточку подождать — снять бант и убрать из-под крышки папиросную бумагу, — делает процесс открывания коробки волнующим. Это не то же самое, что пройти между стеллажами в магазине игрушек и взять с полки барби”».

Кто только не пытался повторить успех American Girl, выпуская похожих кукол и­ ­продавая их за гораздо меньшие деньги, — и Toys «R» Us, и Walmart, и даже Disney. Хотя за последние два года объем продаж у American Girl (она была куплена компанией Mattel) несколько сократился, ни одному из конкурентов так и не удалось пока сдвинуть компанию с ее доминирующей позиции на рынке. Почему? По мнению Роуленд, конкуренты считают себя «кукольным бизнесом», тогда как сама она никогда не забывала о том, за что покупатели так полюбили этих кукол: о впечатлениях, историях и связях, которые они помогают установить.

Какие «дела» надо «сделать» корпоративным клиентам?

Дэз Трейнор — соучредитель Intercom. Его фирма выпускает ПО, благодаря которому компании держат связь с клиентами через свои сайты, мобильные приложения, электронную почту и Facebook Messenger.

Intercom, у которой сейчас ­более 10 тысяч клиентов и которая за 2015 год выросла в четыре раза, чтобы выстроить свою стратегию, стала работать по принципу «дел, которые надо сделать» в 2011 году, когда была еще юным стартапом. Трейнор рассказал об этом Дереку ван Беверу и Лауре Дэй, которые представляют Forum for Growth & Innovation Гарвардской школы бизнеса.

Forum: Откуда вы узнали о методе «дел, которые надо сделать»?

Трейнор: Случайно! В 2011 году у Intercom было всего четыре инженера и еще небольшая поддержка венчурного капитала. Меня попросили рассказать на конференции, как управлять стартапом. Ее открывал Клей Кристенсен, и он упомянул о «делах, которые надо сделать».

И это произвело впечатление, потому что… Нам тогда надо было выбрать курс. Мы знали, чего хотим: помогать интернет-компаниям говорить со своими клиентами, лично с каждым. Мы знали, что у нашей платфор­­мы есть ценные функции, но не знали, кто ими пользуется. Служба техподдержки? Маркетинг? И вдобавок мы не знали, для чего именно пользуются нашей платформой.

А как вы решали эти вопросы прежде? Мы применяли метод сегментирования по типовому пользователю, но у нас получалось слишком много «типичных пользователей», которые не имели ничего общего. Поскольку мы не понимали толком, почему люди заходили на платформу — для чего мы им нужны, — мы назначали единую цену за доступ на всю платформу. Когда я уловил разницу между «пользователями» и «проблемами, с которыми надо людям помочь», меня осенило. Я позвонил своему соучредителю Оуэну Маккейбу и сказал: «Мы нацелим нашу компанию на “дело, которое надо сделать”».

Как вы поняли, в чем заключалось это «дело»? Мы связались с консультантом по инновациям Бобом Моестой — у него большой практический опыт применения этого метода. Боб и его сотрудники провели индивидуальные интервью с клиентами двух типов: с людьми, которые недавно стали нашими клиентами, и с людьми, которые перестали ими быть или стали иначе пользоваться нашими услугами. Он хотел понять, какая цепь событий привела к решению о приобретении нашей услуги и что подтолкнуло людей к такому решению. По теории Боба потребители, размышляя о новом приобретении, всегда переживают внутренний конфликт. Есть обстоятельства, вынуждающие их действовать, — решать проблему, «нанимая» товар или услугу, но инерция и страх перемен останавливают их. Основной задачей Боба было объяснить клиентам, что заставляло их улаживать конфликт и «нанимать» Intercom, и еще — хорошо ли Intercom делала свою работу.

Я присутствовал на четырех интервью и старался не спешить с выводами. Я обратил внимание на две вещи. Потенциальные клиенты обычно не очень-то процветали. Темпы роста замедлялись, и они готовы были попробовать что-нибудь новое. А во-вторых, они описывали наш продукт другими словами, чем мы. Например, люди, которые на нашей платформе искали новых клиентов, говорили «привлекать», а мы пользовались термином «исходящая рассылка», что совсем не одно и то же.

Боб говорит, что это обычное дело. Компании влюбляются в свой корпоративный сленг. Для них главное — не ценность их продукта для потребителя, а технология.

И что вы узнали о «делах», для которых вас «нанимали»? Что люди решают четыре разные задачи. Первая: помогите мне понаблюдать. Покажите мне людей, которые пользуются моим продуктом, и как они это делают. Второе: помогите мне «привлечь», то есть превратить подписчиков в активных пользователей. Третье: помогите мне узнать — дайте мне содержательные отзывы людей, чье мнение меня интересует. И наконец: помогите мне решить проблемы моих клиентов.

Вы сильно изменили свой бизнес, когда узнали об этих разных задачах? Сильно. Мы сейчас предлагаем четыре разные услуги для решения одной из задач. В нашей группе НИОКР, а это 120 человек, четыре команды, по одной на каждое «дело», и каждое мы постигаем все глубже и глубже. Мы поняли, что предлагаем универсальное средство на неизвестно какой случай жизни. Первоначальная цена казалась высокой, поскольку ни одному клиенту не нужно было все, что мы продавали.

Что в итоге вышло из этой реформы? У нас вырос коэффициент превращения посетителей сайта в покупателей, поскольку теперь можно купить только то, что соответствует их первоначальному «делу», и мы можем создавать много «поводов» для продаж в клиентской организации, так как мы вышли на логический путь для развития отношений.

Согласование процессов. Последняя деталь пазла — процессы: то, как компания выстраивает работу всех своих функциональных отделов вокруг «дела, которое надо сделать». Процессы обычно трудно разглядеть, но роль их исключительно важна. По мнению Эдгара Шейна из Массачусетского технологического института, процессы — важнейшая часть негласной корпоративной культуры. Благодаря им люди, которые работают в организации, знают: «Вот что для нас самое главное». Если процессы нацелены на «дело, которое надо сделать», все в коллективе понимают, что к чему. Это простой, но надежный способ сделать так, чтобы компания ненароком не отвергла идеи, которым обязана своим успехом.

Наглядный тому пример — университет Южного Нью-Гемпшира. Издание U. S. News & World Report (и не оно одно) превозносило его как самый новаторский вуз Америки. Шесть лет подряд общегодовой темп роста этой организации составлял 34%, и к концу 2016 налогового года вуз выходит на $535 млн годового дохода.

Как и многие другие учебные заведения, университет никак не мог придумать, как выделиться из ряда себе подобных и выжить. Долгое время он зарабатывал средства к существованию за счет обычного студенческого контингента: 18-летних выпускников школ. Маркетинг и информационная работа ничем особым не отличались, равно как и принципы деятельности и модели предоставления услуг.

В университете была учебная программа дистанционного образования, которая «ни шатко ни валко ютилась на задворках основного вуза», как выразился его президент Пол Леблан. Тем не менее программа гарантировала стабильный поток студентов, которым надо было возобновить прерванное университетское образование. Интернет-программа существовала десять лет, но относились к ней как к параллельному проекту, и университет почти ничего в нее не вкладывал.

В теории обычные студенты и те, которые учатся дистанционно, ничем друг от друга не отличаются. Что тебе 35 лет, что 18: если ты хочешь получить диплом бухгалтера, учебный курс один и тот же, ведь так? Но Леблан и его заместители увидели, что «работа», для которой интернет-студенты «нанимали» университет, не имела почти ничего общего с «работой», для которой его «нанимали» только вступающие в пору зрелости абитуриенты со средним образованием. Интернет-студентам примерно по 30 лет, большинство из них работает и обеспечивает свою семью — и пытается выкраивать время для учебы. Как правило, эти люди еще не выплатили кредит за предыдущую попытку получить высшее образование. Студенческая жизнь и университетский антураж — это не для них. Для них важны четыре вещи: аккредитация университета, удобство обучения, возможность поддерживать связь с университетом и получать помощь, более быстрое завершение учебы. И это, как поняло руководство, открывало широкие перспективы.

Дистанционная программа университета конкурировала не с местными вузами, а с другими программами онлайн-обучения страны: предлагаемыми и обычными вузами, и коммерческими вроде Университета Феникса и Технического института ITT. Но, строго говоря, университет Южного Нью-Гемпшира конкурировал с «ничем» — с отсутствием потребления. Рынок, который казался ограниченным и не стоящим внимания, превратился в рынок с колоссальным неиспользованным потенциалом.

Но у университета практически не было стратегии, структур и процессов, благодаря которым учившиеся дистанционно студенты могли бы получить то, что им было нужно. Что предстояло изменить? «Да, в общем-то, все», — вспоминает Леблан. Он и его заместители уже не смотрели на онлайн-образование как на нечто второсортное и начали уделять этому направлению много внимания. На совещании, в котором участвовало около 20 преподавателей и сотрудники администрации, весь процесс набора онлайн-абитуриентов представили на белой доске в виде схемы. «Это напоминало план атомной подводной лодки», — говорит Леблан. Его помощники обвели кружками все препятствия, которые воздвиг университет — или которые не помогал абитуриентам преодолевать. Затем они одно за другим стирали эти звенья и вписывали другие, чтобы интернет-студенты могли «сделать свое дело». А потом были приняты десятки ­соответствующих решений.

Вот некоторые важнейшие вопросы, которые пришлось продумать руководству, когда оно по-новому выстраивало работу университета.

Что поможет студентам старшего возраста добиться нужных им результатов в данных обстоятельствах? Для них очень важна информация о финансовой помощи; им надо понять, смогут ли они вообще продолжить образование. Обычно они изучают варианты поздно вечером, после длинного рабочего дня, когда дети наконец спят. Поэтому, если отвечать по электронной почте на запрос потенциального студента в течение суток, как это обычно делается, то можно запросто упустить этого студента. Разобравшись в ситуации, в университете решили перезванивать в ответ на заявку в течение восьми с половиной минут. Быстрая реакция персонала значительно повышает вероятность того, что потенциальные учащиеся выберут университет Южного Нью-Гемпшира.

Какие препятствия нужно устранить? Решения о финансовой помощи и о том, можно ли засчитать при выдаче диплома университета те курсы, которые студент прошел в предыдущем вузе, стали принимать за несколько дней — а не за недели и месяцы, как раньше.

Каковы социальные, эмоциональные и функциональные аспекты «дела, которое надо сделать»? Рекламу интернет-образования полностью переориентировали на взрослых студентов. В ней постарались учесть не только функциональные аспекты «дела», например получение подготовки, необходимой для дальнейшего профессионального роста, но также эмоциональные и социальные — скажем, гордость человека за то, что он получил диплом. В одной рекламе автобус университета разъезжает по стране и вручает вставленные в рамки дипломы онлайн-студентам, которые не смогли приехать в университет на церемонию вручения. «Вам для кого нужен был этот диплом?» — спрашивал голос за кадром, а в кадре — сияющие лица выпускников. «Мне — для себя», — говорит одна женщина, прижимая диплом к груди. «Я получил его ради мамы», — улыбается 30-летний мужчина. «Это для тебя, малыш», — произносит отец, сдерживая слезы, в ответ на лепет сынишки: «Поздравляю, папа!».

Но самое, пожалуй, главное то, что в университете поняли: зачислить абитуриентов на первый курс — только начало выполнения их «дела». К каждому новому онлайн-студенту вуз прикреп­ляет консультанта, который постоянно поддерживает с ним связь и замечает тревожные сигналы раньше самого студента. Продолжающим образование студентам такая поддержка нужнее, чем обычным, поскольку в их повседневной жизни им приходится преодолевать самые разные и неожиданно возникающие препятствия. Не сдал то, что было задано на эту неделю, к среде или четвергу? Консультант напомнит. Что-то не так с зачетом? Консультант позвонит, чтобы выяснить, что происходит у тебя в жизни, а не только какие проблемы у всей группы. Сломался ноутбук? Консультант вышлет новый. То, что у учебных онлайн-программ университета не­обычно высокий показатель лояльности клиентов (9,6 из 10), объясняется в первую очередь такой мощной поддержкой. Тот же фактор сказался и на другом показателе — доле выпускников, окончивших вуз. Она составляет около 50%, это больше, чем буквально у всех общественных вузов и намного больше, чем у более дорогих коммерческих, которых критикуют за низкий процент выпускников.

Университет Южного Нью-Гэмпшира ничего не скрывает от будущих конкурентов, он организует для других образовательных учреждений экскурсии и визиты к топ-менеджерам. Но условия и процессы, которые университет предусмотрел для обучающихся дистанционно студентов, скопировать не так-то просто. Университет не сам изобретал все свои приемы. Но вот что он действительно сделал сам, причем с лазерной точностью: он приспособил сотни и сотни своих процессов к тому «делу», ради выполнения которого студенты «нанимают» университет.

Многие организации неосознанно так планируют свои процедуры разработки и внедрения инноваций, что в результате получается одно разочарование. Они тратят время и деньги на модели интенсивной обработки информации, которые виртуозно описывают данные, но плохо прогнозируют. Но совсем не обязательно идти этим путем дальше. Можно довольно точно предсказать судьбу инноваций — и они могут быть гораздо более прибыльными. Просто начинать надо с выявления того, какое «дело» трудно дается потребителям. Тот, кто не смотрит на проблему с этой точки зрения, действует вслепую. А тот, кто смотрит, обойдет конкурентов, надеющихся на удачу.

# Интересны проекты из будущего, а не из прошлого

Андрей Семеркин Главный редактор, Москва

Владимир Пирожков считает, что российской промышленности пора заняться прорывными проектами, в ином случае она к 2020 году попадет в технологический провал.

Однажды в 2007 году в три часа ночи по токийскому времени в номере на 35 этаже, где остановился Владимир Пирожков, раздался телефонный звонок. Звонили из Министерства экономического развития и торговли Российской Федерации. «Оказывается, есть у нас службы, чтобы своих граждан по миру «сопровождать», – говорит Владимир. Телефонный собеседник пригласил Владимира на совещание по проблемам промышленного дизайна в России. Дизайнер Владимир Пирожков к тому времени успел сделать карьеру в Citroen и Toyota. Дальнейший его рост в Toyota был затруднительным, потому что, как формулирует Владимир, он «уперся в потолок из пожилых японцев». Пирожков решил, что предложение интересно. Он приехал в Москву, а затем организовал визит министра экономического развития Германа Грефа в студию Toyota в Ницце, по результатам которого Герман Греф задал Владимиру вопрос: «Поедешь работать в Россию?».

Executive.ru: Что имел в виду Герман Греф? Он пригласил вернуться в Россию вообще или принять участие в конкретном проекте?

Владимир Пирожков: Он сказал, приезжай вообще. В тот момент Герман Оскарович был министром экономического развития, я полагаю, он считал, что нужно собирать в Россию тех, что разъехались по миру. Сейчас за рубежом много русских с очень высокой квалификацией, работающих в лучших мировых компаниях. В этом контексте и было сказано: «Приезжай».

Executive.ru: Вы его спросили, какой проект он имеет в виду?

В.П.: Спросил. Он ответил, что проектов много, и что мы могли бы создать многоотраслевой центр дизайна, где можно было бы делать и железнодорожную технику, и авиационную, и автомобильную, и космические корабли… Когда я приехал, первым проектом был дизайн окраски фюзеляжа самолета «Сухой Суперджет».

Executive.ru: А вы не ощутили недостаточную конкретность предложения «Приезжай вообще»?

В.П.: Ощутил. Я примерно так себе это представлял: я приезжаю как бы в вакуум. Но с большими чиновниками долго разговаривать не получается. Я спросил его, сколько новых моделей Волжский автозавод делает в год? На разработку новых «Калины» или «Гранты» ушло почти 20 лет. А Toyota в тот момент делала 10-15 моделей в год – на разных платформах. Понятно, что Toyota – большая компания, мировой супермаркет, что масштабы работ несопоставимы: то, что Toyota делает – Волжскому автозаводу сложно повторить. Поэтому я спросил, а что делать в России? Греф ответил: «Есть не только «Лада», есть авиация, космонавтика, морской флот, речной флот… Очень много задач». Согласен, сейчас я это вижу: задач действительно много, хотя новых проектов не так много, как должно быть.

Executive.ru: С 2007 года по 2017 вы сотрудничали с «Сухим», РКК «Энергия», «Камовым» ... О каком из этих проектов вы можете сказать, что это действительно была крутая работа?

В.П.: Интерьер космического корабля «Федерация» РКК «Энергия». Это действительно крутой проект, ради которого стоило приехать в Россию, потому что такие работы бывают только в двух странах мира раз в 50 лет. Это то, чем действительно интересно заниматься, тогда как тематика, связанная, например, с импортозамещением, мало интересна. На самом деле мы всегда умели делать что-то по-другому, чем иностранцы: космический корабль был сделан по-другому – был реализован другой подход. Ядерная программа была другая. Мы все это делали со своим драйвом, у этих проектов был иной «изюм». Я уверен, что у России очень большой потенциал именно в проектах из будущего, а не из прошлого.

Executive.ru: Почему вы создали центр дизайна «Кинетика» именно в МИСИС?

В.П.: В МИСИС меня пригласил Дмитрий Ливанов, в тот момент он был ректором института, позже стал министром образования. Он предложил организовать здесь кафедру дизайна. Но я считаю, что создавать кафедру дизайна будет не очень правильно, потому что в России сейчас 176 кафедр дизайна, а дизайна гораздо меньше.

Executive.ru: Почему?

В.П.: Потому что нет промышленности под такие вещи. У нас есть куча дизайнеров, а промышленности, выпускающей конкурентоспособный товар для людей, мало. И это проблема: в России сейчас нет достаточного количества проектов, нацеленных в будущее.

Executive.ru: Вы преподаете в МИСИС?

В.П.: Я – «плавающий преподаватель». В МИСИС я не преподаю, здесь у меня другая задача. Преподаю в «Сколково», в Массачусетском технологическом институте. В Строгановке (МГПХА им. Строганова – Executive.ru) преподаю транспортный дизайн. В Индии, Китае, Европе – инновации и дизайн.

Executive.ru: В чем идея «Кинетики»?

В.П.: Главная идея центра – опытное производство полного цикла. Мы можем собрать любую мечту дизайнера или инженера. Создавая новый объект, они могут здесь воплотить его в количестве от одной до ста штук.

Executive.ru: В какой «степени сырости» может быть его идея на входе?

В.П.: Она может быть достаточно сырой. Мы можем ее «доварить», довести до функционального прототипа. Главное слово здесь – «функциональный». Это будет не просто кукла, но рабочая вещь, первая вещь, которая из цифры превращается в аналоговый объект.

Executive.ru: Можете ли вы помочь автору сделать бизнес-план проекта?

В.П.: Помогаем, потому что зачастую люди не знают даже как составить техническое задание. Мы делаем очень точное техническое задание, после чего создается описание технологических операций, потом составляется смета. Бизнес-план – это немного другое.

Executive.ru: А можете ли помочь клиенту с маркетингом?

В.П.: Заказчиков, кто умеет делать маркетинг, очень мало. Но не всегда в проекте есть маркетинг. Например, какой маркетинг может быть у ракеты, которая летит в одну сторону? Но кое-что сможем подсказать.

Executive.ru: Поскольку эта ракета вылетает за пределы земной цивилизации, видимо, она вылетает и за пределы маркетинга?

В.П.: У нас все заказы не помещаются в традиционные представления. Например, мы вместе с компанией «Нейротренд» работаем над прибором для чтения мыслей тех, кто перенес инсульт.

Executive.ru: Наверное, здесь маркетинг есть, по крайней мере мы можем предположить, скольким людям, потерявшим контакт с обществом вследствие инсульта, может понадобиться этот прибор.

В.П.: Это если посмотреть на прибор только как на средство коммуникации между теми, кто перенес инсульт. А теперь представьте, что это – новый телефон.

Executive.ru: Тогда целевая аудитория расширяется в миллионы раз. А уже есть прототип?

В.П.: Да.

Executive.ru: И уже человек, перенесший инсульт, общался…

В.П.: …с другим человеком, перенесшим инсульт. Это важно, потому что это – люди, запертые в своем сознании. Идея состояла в том, чтобы человек, перенесший инсульт, мог поговорить с другим таким же человеком, который находится в другой больнице. Чтобы они начали общаться хотя бы между собой. Естественно мы можем прочитать на компьютере, о чем они говорят. Естественно, они могут пообщаться и с доктором. Но более интересная задача – дать возможность человеку, который утратил контакты с миром, пообщаться с другим таким же человеком.

Executive.ru: Можно привести примеры проектов из других отраслей в портфеле «Кинетики»?

В.П.: Мы очень внимательно работаем над новыми материалами. У некоторых университетов есть ведущие кафедры, которые занимаются цветными металлами, или наноматериалами, или композитными материалами, или тканями… Эти кафедры могут быть в разных университетах и в разном состоянии. Мы сотрудничаем с ведущими кафедрами нашего университета, которые придумывают новые материалы. Задача состоит в том, чтобы воплотить эти материалы в реальный продукт. Например, одна кафедра создала ткань, которая не горит. Они придумали костюм пожарного, в этом костюме можно зайти в пространство с температурой до 1200 градусов. Это очень круто. И это очень интересно для МЧС. Мы будем использовать эту ткань для космического скафандра «Луна-Марс» и для экипировок особого назначения.

Другой пример – суперлегкие брони. Они могут быть использованы для глубоководных батискафов, потому что выдерживают колоссальное давление. Такие варианты применения новых материалов идут через наш центр, мы их воплощаем в реальный продукт.

Executive.ru: Сколько людей работает над этим, где вы их нашли, как они пришли в «Кинетику»?

В.П.: Это – сложно выявляемые специалисты, частично приглашенные из других компаний, частично – покинувшие их по тем или иным причинам. Когда мы приглашаем человека, мы должны знать, что он – очень надежный профессионал. Сейчас в «Кинетике» работают 16 человек, многие из которых окончили Бауманку (МГТУ имени Баумана – Executive.ru). Есть, например, специалисты по работе с пластиком, операторы станков с ЧПУ, конструктора, программисты, аналитики и администрация, конечно.

Сейчас мы создаем школу, которую я называю «технологический спецназ». Там будут ребята после МИФИ, Физтеха, Бауманки, ведущих технологических вузов из Томска, Новосибирска. Важно, чтобы люди были яркие, интересные и мечтающие. Мы хотим помечтать с ними не об импортозамещенном насосе высокого давления для нефтяной платформы, а о трехмерном перемещении в пространстве, об антигравитации, о передаче мысли на расстояние. Если у России такие технологии появятся, то насос высокого давления перестанет быть актуальной темой.

Executive.ru: «Технологический спецназ» – это учебный проект?

В.П.: Это учебно-производственный фильтр, который мог бы фильтровать из большого количества талантливых инженеров небольшое количество суперспециалистов, которые решают технологические, по-настоящему инновационные вопросы.

Executive.ru: А на этих людей есть спрос в российской экономике?

В.П.: В 2007 году, когда мы с Германом Грефом затевали историю с многоотраслевым центром промышленного дизайна, был сделан мониторинг промышленности: у кого есть какие проекты на ближайшие 10-15 лет. Тогда мы не набрали много проектов, но сейчас я вижу, что промышленность восстанавливается: созданы технологические мощности. Однако в 2020 году закончится или частично закончится государственный оборонный заказ. Многие предприятия встанут перед вопросом, что они будут производить вместо танков и ракет. Мы в принципе готовы обсуждать эти вещи, потому что мы, в том числе, занимаемся целеполаганием для таких компаний. Мы помогаем создавать технические задания на новые продукты. Вот, например, тот же «Уралвагонзавод» – я уверен, у них сейчас вопрос, что делать после 2020 года.

Executive.ru: Вы имеете в виду, что оборонный заказ закончится в рамках конкретного бюджетного или технологического цикла? Он же не может кончиться вообще?

В.П.: Вам заказали 600 танков, и вы купили станки для их производства. А потом вам заказали шесть танков для поддержания парка. Производственные мощности избыточны. Что вы будете делать со станками и с персоналом? Вам нужно думать на будущее. Есть перспективные проекты, которые мы можем предложить, потому что они имеют колоссальный экспортный и технологический потенциал. Те заводы, которые сейчас заточены на выполнение гособоронзаказа, должны думать об этом, иначе в 2020 году они попадут в технологический провал, потому что у них не будет готового к производству продукта.

Если руководитель завода – человек с целеполаганием, он должен понимать, что будет делать его предприятие в следующие 20 лет: технику для освоения Арктики или Дальнего Востока – снегоходы, болотоходы, а также трактора тяжелые, трактора легкие, технику для приусадебного хозяйства, сити-фермерства и так далее. Делать продукт из будущего, а не из прошлого. Трактора типа «Кировец» больше не так нужны, потому что больше нет таких огромных полей. Фермерские хозяйства менее масштабны, чем советские колхозы.

Executive.ru: Кто из числа россиян, имеющих опыт работы в западных компаниях, которые тоже уперлись в «потолок своих пожилых японцев»?

В.П.: Я не буду называть фамилии, скажу только, что я знаю около 10 человек. Это люди, которые имеют опыт от 10 до 18 лет работы в ведущих технологических компаниях мира.

Executive.ru: В отличие от вас, они будут иметь в России конкретную «точку» для приземления, то есть, находятся в более выгодной позиции?

В.П.: Я это делал специально. Я же был одним из первых, кто уехал. Мне нужны были мои 18 лет, чтобы «прокачаться Западом» и вернуться. Им нужны были их 10-18 лет. Они поехали назад, соответственно, прошли такой же цикл. Но я приехал на пустое место, а сейчас у нас есть центр, который будет магнитом для таких ребят.

Executive.ru: Что будут делать те специалисты из МФТИ, Бауманки, которые попадут в ваш «технологический спецназ», если не найдут себе применения в российской экономике?

В.П.: Уедут за границу. Посмотрите, какая ситуация сложилась, например, в Англии. Английская инженерная школа очень сильная, но инжиниринга там нет, потому что в Англии – финансовая экономика. Они убрали все свое производство в другие страны – в Азию, в Европу, Австралию. Соответственно английские инженеры, которые отучились в Англии и являются гражданами Соединенного королевства, работают во Франции, в Германии, в Италии, в Австралии, в Америке и т.д. При этом английская инжиниринговая школа славится на весь мир, они во всем мире рулят. Реально рулят.

То же самое можно делать и здесь. Почему мы должны говорить, что каждый должен остаться в России? Да, мы должны возвращать наших людей, но мы же не можем их заставить работать в России? Если ему больше нравится жить в Калифорнии – пускай живет! Если мы ему дадим супершколу здесь – это будет его Альма-матер. Я с глубоким уважением отзываюсь об Американской школе, которую сам окончил в Швейцарии.

Я хочу работать на российской территории, я нашел здесь для себя привлекательные условия и создал привлекательные условия для других ребят – кто-то из них останется, кто-то уедет… Мы будем делать свою территорию привлекательной для себя, иностранцев, для тех же английских инженеров, для наших ребят – какая разница? Мы сюда наймем итальянцев, которым сейчас мало платят. Пусть сюда приедут итальянцы, давайте посоревнуемся за рабочие места.

Executive.ru: Последний вопрос – об автопроме. В одном из интервью вы сказали, что для России актуальна идея новой «копейки». Вы продолжаете так считать?

В.П.: Да. Все это будет, причем, в ближайшее время. Пресса всегда хочет увидеть результаты прямо сейчас. Посмотрите, что делает Горьковский автозавод. 10 лет назад их спасательным кругом была «Газель», а теперь появились «Газель Next», «ГАЗ-он Next», «Урал Next», которые вполне конкурентоспособны не только на внутреннем, но и на международном рынке. Они не просто взяли разработки BMW или Mercedes, а сделали аутентичный российский продукт, который нужен россиянам. Не такой сложный, но очень-очень конкурентоспособный. На основе одной кабины они конструируют разный коммерческий транспорт, это очень грамотная работа. У ВАЗа тоже будет очень большой скачок. Потому что «Веста» и Х-Ray – это совершенно новые автомобили, которые абсолютно меняют культуру качества. У ВАЗа ожидается около 16 новых моделей, в том числе новая «Нива», которая будет называться «Лада 4х4».

# Я готов брать деньги, или Как внедрять инновации

[Татьяна Сухадолец Генеральный директор, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/166971-tatyana-suhadolets)

Как внедрить инновационный процесс в компаниях и корпорациях, и действительно ли дело в финансировании?

Как-то ко мне в офис пришел клиент и с порога сказал: «Я готов брать деньги». Сначала я несколько опешила, но затем, после выяснения мотива его прихода, поняла, что у него есть идеи и он готов под них брать деньги. Всегда улыбаюсь, когда это вспоминаю.

К сожалению, когда речь заходит об инновациях в той или иной степени, слышны такие же заявления: недостаточно финансирования. Поэтому, чтобы развеять миф о недостаточном финансировании, без которого якобы невозможно создавать новое, давайте начнем, как говорится, «от печки» – с [понятия «инновации»](https://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%98%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F).

Инновации – это создание нового, которое приносит ценность. Признаки инноваций – «скачок» в полученной добавленной стоимости. К новому будем относить:

1. Совершенствование имеющегося продукта.

2. Создание нового продукта.

**1. Совершенствование нового продукта**. Это происходит в 90% и более случаев при внедрении инноваций. Такие инновации приносят не менее 40% прибыли корпораций в год, а если инновационный процесс поставлен на поток, то процент значительно выше.

Затраты в таком случае небольшие: проведение небольших организационных изменений, создание Совета по управлению инновациями, создание инновационных команд. Все осуществляется с имеющимися сотрудниками, с имеющимися ресурсами.

**2. Создание нового продукта**. Это случается намного реже. Бывают сложные в техническом отношении новые продукты, или менее сложные. В зависимости от этого планируются все ресурсы. Если продукт технически сложный, тогда выделяется отдельная бизнес-единица, создается фонд из нескольких инвесторов. В качестве инвесторов могут выступать корпорации, государственные структуры, международные структуры.

Например, когда я участвовала в проекте по разработке газотурбинных двигателей «Суперджет 100» (создание нанонапыления для лопаток газотурбинных двигателей), сравнила весь процесс, который происходил тогда в России, с зарубежными аналогами. Оказалось – для того, чтобы создать новое напыление для лопаток газотурбинных двигателей, которые используются в Боингах, собираются компании-конкуренты: **Boeing, Rolls-Royce, GE** и др., создают фонд (с участием примерно по 10-20%) и в районе 10 лет эта новая бизнес-единица, подчеркну, созданная из конкурентов, исследует, разрабатывает и запускает в производство новое напыление для лопаток. У нас же все финансирование такого процесса ложится на плечи заводов и государства. Это к вопросу, почему [инновационный процесс идет медленно в России](https://www.e-xecutive.ru/finance/novosti-ekonomiki/1985632-chto-meshaet-rossii-stat-stranoi-innovatsii) в части НИОКР.

Ошибка наших компаний и корпораций заключается в том, что еще с советских времен к инновациям относили только технически сложные продукты, которые без сомнения требуют значительных временных и финансовых затрат.

В большинстве случаев, инновации проходят по первому варианту – совершенствование имеющегося продукта.

И здесь проблема заключается не в финансировании инноваций, на которые по большей части у крупных и даже небольших компаний есть средства, проблема существует в понимании, какие инновационные действия приносят прибыль «скачком», или в переводе – [как внедрить инновационный процесс](https://www.e-xecutive.ru/career/labormarket/1956347-chetyre-prostyh-shaga-k-innovatsiyam) в корпорации?

Что же необходимо сделать, чтобы пошел поток инноваций по первому варианту?

Есть много способов: профильные инновационные группы, создание инновационной культуры, выделение отдельных бизнес-единиц, создание предпринимательских команд и др.



В каждой компании к этому вопросу необходимо подходить из специфики отрасли и бизнеса.

В российской практике все действуют по наитию, так как не решены основные вопросы:

* Топ-менеджмент не понимает, или не хочет понимать, что основную прибыль приносят инновации в совершенствовании продукта, а не [разработка совершенно нового продукта](https://www.e-xecutive.ru/education/glavy-iz-knig/1986107-pochemu-bolshinstvo-novyh-tovarov-nikomu-ne-nuzhny), но для этого надо менять организационные подходы.
* Нижестоящие дивизионы не понимают, как то, что они разрабатывают, запустить дальше и надо ли это рынку.
* Мало кто понимает, как связать все в систему, чтобы получился инновационный поток.

Чтобы подойти [к внедрению потока инноваций](https://www.e-xecutive.ru/finance/novosti-ekonomiki/1512618-razvitie-innovatsionnogo-potentsiala-rossii), необходимо:

1. Изменить в голове понимание самого процесса.

2. Заставить себя и свои команды обучиться этому процессу.

3. Создать инновационные команды (с выделением бюджетов, или в рамках имеющихся бюджетов).

4. В зависимости от бизнеса в команды должны входить разные специалисты (время включения специалистов в команды может быть разным, не надо все рушить в своей организационной структуре, возможно, какого-то подключать на периоды, или на 20% рабочего времени...).

5. Процесс поставить на поток (аутсорсинг административных функций, оценка рыночных возможностей, KPI и др.).

6. Связать в коммуникации весь процесс.

7. Понимать, что как минимум 30% специалистов [будут против изменений](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1986539-6-prichin-provala-reform-v-kompaniyah)...

Но главное – не обманывать себя, что инновации – это только финансирование, тем самым заводя в тупик свои компании, и свое будущее.

Инновации – это то, как вы внедряете у себя этот процесс. Вопрос в том, хотите ли вы действительно внедрять инновации? Для меня этот вопрос кажется абсурдным, но мы все видим, что происходит вокруг. Все требуют финансирования, все «готовы брать деньги».

# Бережливый стартап: как без лишних вложений проверить идею бизнеса

Борис Яровой Партнер, Владивосток

Почему вкладывать в тестирование прототипа выгоднее, чем в конструирование идеального продукта.

Как быстро и без лишних вложений проверить идею нового бизнеса? Этот вопрос часто задают себе топ-менеджеры крупных компаний, CEO малого и среднего бизнеса. Но особенно он актуален для начинающих предпринимателей, у которых на кону стоят не только достаточно значимые личные средства, но зачастую и уход с прежнего места работы. Крупные корпорации, типа Googlе, могут использовать в таких случаях метод «Спринт», но для малого бизнеса эта технология не подходит. Выключить из текущего процесса на неделю пять-семь специалистов может себе позволить далеко не каждый. Понятно, что для начинающего предпринимателя «Спринт» недоступен в принципе.

В этой ситуации, некоторые пытаются сделать упор на точный расчет и этапное планирования, уподобляясь центру управления полетов, запускающего звездолет. Однако, к сожалению, в условиях неопределенности, а именно в них живет любая инновация, планирование, как функция, не работает по определению. И часто можно наблюдать, как такой хорошо спланированный и задокументированный звездолет, неожиданно разваливается на первых же тестовых испытаниях, так и не увидев космос реального бизнеса.

Другие, набравшись смелости и храбрости, с криком «Ввяжемся в бой, а там разберемся!», регистрируют фирму, снимают офис, набирают сотрудников и начинают активно вести бой с конкурентами. Тут же, по ходу, они выясняют, кто есть их реальные клиенты и кто конкуренты. И это срабатывает. Но лишь иногда. Во всяком случае мировая статистика говорит, что через пять лет после создания, в живых остается только 20% бизнес-структур.

Теория бережливого стартапа

Сегодня, когда мировая экономика все больше ориентируется не на инвестиции, а на инновации, появляются бизнес-концепты, методологии, технологии позволяющие тестировать идею с минимальными затратами и сроками. Одна из таких разработок получила название Lean Startup, что переводится на русский как «бережливый стартап». В основе данного метода лежат такие управленческие парадигмы, как «бережливый подход», дизайн-мышление, модель развития потребителей, гибкая методология разработки (agile-методы). Концептуально, это выглядит так:

На тестирование выставляется минимально жизнеспособный продукт (MVP).

Тестирование продукта производится непосредственно на пользователях и потребителях.

Изменения в продукт вносятся на основе анализа реакции потенциальных клиентов.

Новатор здесь уподобляется не конструктору звездолета, а водителю машины-трансформера, которая легко меняя курс, скорость и форму, должна доставить его до заветной точки платежеспособного спроса, а возможно и дальше – к операционной прибыли.

Практическая реализация метода

Создается сайт-визитка.

Запускается рекламная интернет-компания для целевой аудитории.

На основании поведения целевой аудитории сайт подвергается трансформации.

При подтверждении платежеспособного спроса формируется реальный бизнес.

Я не буду здесь подробно расписывать все этапы, остановлюсь на одном, на мой взгляд самом важном и главном – на создании сайта. И дело не в технологической сложности – создать сайт-визитку можно за пару часов. Проблема во внутренних мотивах предпринимателя. Именно на этом, первом этапе, определяется та неуловимая грань, которая показывает, для чего данный конкретный человек идет в бизнес, что и насколько для него важнее – деньги или самореализация. Является ли прибыль, и ее главные носители, клиенты, основным определяющим фактором? Или тон бизнеса прежде всего задается наличием у собственника какой-то, возможно, и неосознаваемой внутренней миссии? Именно здесь, выступая впервые в роли предпринимателя, человек демонстрирует, насколько он готов к роли партнера, и как он будет поступать дальше, в случае конфликта интересов между своими личными предпочтениями и желаниями покупателей, поставщиков, подрядчиков, персонала. Зачастую неизбежность такого конфликта проявляется при первом же общении, когда звучат такие аргументы, как «Я так хочу», «Я так сказал», «Я так вижу».

Вообще, создание бизнеса, это очень увлекательный процесс, при условии, что стороны адекватно оценивают себя и осознают свой уровень компетенции или некомпетенции в вопросах бизнеса. В этом плане, нет ничего ужаснее, чем обсуждать что-то за рекламу, PR или ARG с человеком, купившим диплом маркетолога и свято верящим, что диплом и знание – это по сути одинаковые понятия. Думаю, каждый кто сталкивался с такими «Я в этом что-то знаю», меня поймет. В таких случаях исполнитель определяет себя как чисто технический реализатор чужого vision, действуя по принципу «Чего барин изволит». Однако гораздо чаще создание бизнес-прототипа происходит на партнерской основе. С точки зрения IT, такие взаимоотношения очень напоминают технологию XPM (экстремальное управление проектами), где заказчик выступает в роли второго, тестового программиста.

Когда Lean Startup не работает?

Если ошибочно определена целевая аудитория новой идеи. Можно придумать гениальную технологию прогнозирования землетрясений, способную спасти десятки тысяч людей и детей от смерти. Но если в стране, где она создана, угроза землетрясений низка – вы не найдете людей, желающих поддержать идею деньгами.

Если рынок потенциальных пользователей нового продукта чрезвычайно узок. Идеи, связанные с работой троичного компьютера, могут быть реализованы только несколькими высокотехнологичными японскими кэйрэцу, тройкой корейских чеболей и десятком американских IT-корпораций. В такой узкой целевой нише просто нет пространства для тестирования.

Если инновация ориентируется на потребности, неосознаваемые потребителем. Кто будет платить за сервис дистанционного определения ПМС у руководителя, если сотрудники не понимают связь между ПМС и поведением человека? Формирование рынка для нового продукта требует совершенно иных технологий, и счет здесь идет уже не на сотни долларов.

Если бизнес идея уже реализована. Иногда человек годами наполняется энтузиазмом для продвижения своей идеи, собирая энергию в преддверии предстоящих боев за свое уникальное место под бизнес солнцем. И при этом ни разу не удосуживается открыть поисковик и посмотреть, а как там другие. А другие, оказывается уже давным-давно все это сделали и пошли дальше.

Что в итоге удается сэкономить

Тестирование новой идеи по технологии Lean Startup обходится значительно дешевле, чем метод «научного тыка», когда «Гладко было на бумаге, да забыли про овраги, а по ним ходить». Другой положительный эффект – это время. Чем раньше выпускается рабочая версия продукта, тем раньше предприниматель может начать получать прибыль. А деньги, заработанные сегодня, стоят дороже, чем деньги, заработанные завтра. Ну, и третий фактор – это избавление от иллюзий. Начав структурировано излагать концепт своего будущего дела, предприниматель начинает видеть белые пятна в своей бизнес модели. А ведь как известно, именно слабое звено и определяет крепость цепи в целом.

# Почему так трудно начать изменения в бизнесе

Ирина Лебедь Руководитель проекта, Москва

Чтобы решиться на реформы, одинаково важно преодолеть страх перемен и не нарубить дров сгоряча. Как избежать этих опасностей?

В этом мире все меняется, изменяются потребности и запросы клиентов, меняется общая ситуация на рынке, и все, что находится в статичном состоянии, перестает соответствовать действительности. Так почему же многие руководители и собственники, прекрасно видя это и понимая, что пришло время что-то серьезно поменять в своей компании, не решаются на изменения? Причина в естественном страхе человека перед всем новым и неизвестным, это называется «зона неизвестного».

Изменения – это то, что движет этим миром, то без чего не может существовать ни бизнес, ни человек, ни планета. Это самая мощная движущая сила. Если не меняется компания, то есть не происходит обновления на уровне представления компании, ее емкости, наполняемости, то рано или поздно происходит ее распад. Но это происходит, как правило, не сразу. Сначала, если ничего не менять, сохраняет жизнеспособность наработанная система: имя, качество и количество услуг, предлагаемых компанией. Постоянные клиенты еще какое-то время времени будут продолжать этим пользоваться. Но новые клиенты, которые хотят чего-то другого, эту компанию просто не будут замечать, потому что там происходит одно и то же, ничего не меняется. Соответственно, со временем образуется провал: расширяться компания не может, нет новых клиентов, а старые со временем тоже захотят чего-то нового, отвечающего изменившимся требованиям рынка. Так начинается распад.

Почему же люди так боятся что-то менять? Все, что неизвестно – это всегда непонятно, это пугает. Тем более, если говорить о масштабах в рамках ответственности, которую несет генеральный директор или собственник. Поэтому часто человек рассуждает согласно поговорке «Лучше синица в руках, чем журавль в небе». Вот и получается, что, с одной стороны, он считает, что все уже знает, все привычно и понятно, а с другой стороны видит, что пора что-то менять: на него уже давит эта необходимость. И при этом он боится последствий, которые могут наступить в результате его неверного решения.

Так человек становится распятым между необходимостью и страхом. И он начинает уговаривать, убеждать сам себя, что вообще-то все не так уж и плохо. И чем дольше он тянет с принятием решения, тем выше вероятность, что в какой-то момент на него каскадом посыплются неприятности: то налоговая с проверкой пришла, то офис затопило, то колесо чуть ли не через день на дороге спускает. Так жизнь показывает человеку, что нужно принимать решение.

Как это происходит? Когда человек сталкивается с задачей, заняться которой боится или не знает, как поступить, он успокаивает себя: потом решу, потом об этом подумаю. Так включается диагональная скорость и неосознанная надежда, что все как-то разрешится само. Так он уходит в ожидание: а может кто-то сделает это за меня, а вдруг сейчас появятся новые клиенты – выручка повысится, и мне не нужно будет ничего менять? Так включается циклическая скорость, и начинаются постоянные попытки себя оправдать: так получилось. В итоге нет принятого решения и нет результата. Когда человек не справляется со скоростью принятия решения, а уходит в цикл, то на него начинает давить сила нерешенной задачи, которая как раз и проявляется в сложных обстоятельствах, идущих извне. Вот таким образом мы, опасаясь нового и неизвестного, часто попадаем в еще большие неприятности.

Но бездумно, сломя голову разрушать все и вся тоже нельзя. Решение должно быть основано на понимании того, какой конечный результат должен быть, и каким образом вы будете его достигать. Другими словами, обязательно нужны знания, дающие понимание, как вы будете это делать, и нужна способность сделать это быстро и четко в соответствии с поставленными задачами. Этим занимается либо сам руководитель или собственник, либо приглашается специалист. Второй вариант более предпочтителен, потому что в ситуации с серьезными изменениями и обновлениями на предприятии обязательно нужен взгляд со стороны того, кто не варится на этой кухне каждый день. При этом такой человек должен быть независимым, он должен быть в состоянии дать свою экспертную, компетентную и независимую оценку того положения вещей, которое имеется на сейчас в компании, и предложить план по изменению ситуации.

Кто бы ни принимал решение, как двигаться дальше и что делать – это обязательно должна быть аргументированная позиция. На каждое предложение вы имеет право задавать уточняющие вопросы, на каждое предложенное действие вам должны ответить почему «так, а не иначе». Чем больше уточняющих вопросов вы будете задавать, тем больше будет проясняться квалификация специалиста. Если он действительно уверен в том, что предлагает, то он спокойно аргумент за аргументом опишет каждое свое предложение и объяснит – почему. То есть сможет доказать свою позицию. Когда же консультант начинает нервничать и пытается прикрыться за своим огромным опытом, регалиями и статусом, значит, ничего другого он просто сказать не может. Или он будет всеми способами стараться ввести вас в заблуждение, создавая вам некую зону конфиденциальности по принципу: вы знаете, мы используем особую технологию, она не разглашается, но ее используют в Пентагоне, ФСБ и Кремле. Это показатель того, что вас попросту хотят обмануть. И в таком случае стоит серьезно подумать, стоит ли работать с таким специалистом. Если он умеет и его умения основываются на знаниях, если он много раз это делал, то он всегда сможет рассказать – почему и для чего.

Обязательно уточняйте, какое количество времени необходимо на решение задачи в целом. Это должен быть конкретный срок, поделенный на определенное количество промежуточных этапов, в каждом из которых должен быть свой промежуточный результат. Это необходимо для понимания того, нужно корректировать намеченный курс по изменениям в компании, или все идет по плану. Такие точки контроля нужны не только вам, но и консультанту.

Когда вы принимаете решение менять с помощью стратегического консультанта то положение вещей, которое сложилось на сейчас на вашем предприятии, нужно быть готовым к тому, что стратегический консультант берет на себя ответственность за сопровождение процесса, а заказчик берет на себя сам процесс изменения и обновления компании. По-другому не получится.

# Рабочий вопрос: кому нужны ваши инновации

27 ОКТЯБРЯ 2017

Клейтон Кристенсен

***От редакции.***Мы публикуем несколько интересных фрагментов из книги автора термина «подрывные инновации», профессора Гарвардской школы бизнеса Клейтона Кристенсена «Закон успешных инноваций». В своей новой работе, русский перевод которой вышел в издательстве «Альпина Паблишер», Кристенсен рассказывает о том, почему большинство инноваций заканчивается провалом и как создавать инновационные продукты, которые потребители будут покупать.

**Что такое теория работы**

Сколько я себя помню, для многих компаний по всему миру инновации относились к числу важнейших приоритетов — и были при этом величайшим разочарованием. В ходе недавнего опроса McKinsey 84% руководителей со всего мира признали, что инновации играют исключительно важную роль в их стратегии развития. Тем не менее 94% выразили свое недовольство успехами в этой области. Большинство людей согласно с тем, что *огромному числу*инноваций недостает амбиций, и данный факт остается неизменным на протяжении десятилетий.

На бумаге эти слова кажутся бессмысленными. В распоряжении компаний никогда еще не имелось столько хитроумных приемов и средств, а для достижения целей, связанных с инновациями, задействуются как никогда масштабные ресурсы… И никогда еще компании не знали так много о своих покупателях. Революция в сфере обработки больших данных значительно повысила разнообразие, объем и скорость сбора данных, равно как и сложность применяемых для этого аналитических инструментов. Надежды на эти данные возлагаются поистине колоссальные... Но для большинства инновации продолжают оставаться болезненными попытками действовать наугад. Хуже того, вся эта деятельность создает *иллюзию*прогресса, на самом деле его не обеспечивая. Компании расходуют все больше, добиваясь только скромных дополнительных инноваций, терпя неудачу с прорывными, критичными для долгосрочного и стабильного развития. Как заметил Йоги Берра (известный американский бейсболист — ***прим. ред.***): «Мы проиграли, но зато хорошо провели время!» Так в чем же загвоздка?

Если компания не понимает, *почему*в определенных обстоятельствах я «нанимаю» ее продукт — и почему в других обстоятельствах выбираю иной, — ее данные обо мне или о похожих на меня людях вряд ли поспособствуют созданию для меня какой-либо инновации. Заманчиво верить в то, что мы можем подмечать важные закономерности и перекрестные ссылки в имеющихся совокупностях данных, но это вовсе не означает, что одно влечет за собой другое… Как однажды заметил Эдвардс Деминг, отец движения по управлению качеством, изменившего производство: «Если вы не понимаете, как задавать правильный вопрос, то ничего не узнаете». Несколько десятилетий наблюдая, как терпят крах великие компании, я пришел к выводу, что стоит задать более подходящий вопрос: *на какую работу вы нанимаете данный продукт*?

Мне кажется, это четкий вопрос. Приобретая продукт, мы, по сути, «нанимаем» его для выполнения той или иной работы. Если он хорошо справляется со своей задачей, мы нанимаем его снова. Если же он напортачит, мы «увольняем» его и принимаемся искать другой продукт для разрешения проблемы.

**Кто нанимает молочные коктейли**

Многие годы я сосредоточивал усилия на попытках разобраться в причинах падения компаний, но, как оказалось, никогда не задумывался об обратной проблеме: *каким образом компании добиваются* *успеха*?

Ответ я нашел в течение нескольких месяцев. Моэста (Боб Моэста, бизнес-консультант и генеральный директор Re-Wired Group — ***прим. ред.***) поделился со мной проектом для сети заведений быстрого питания: как продавать больше молочных коктейлей. Сеть потратила месяцы на самое доскональное изучение проблемы. Она определяла клиентов, соответствующих описанию основного покупателя молочных коктейлей, и засыпала их вопросами: «Расскажите, как нам улучшить молочные коктейли, чтобы вы чаще их покупали? Нам сделать их дешевле? Более густыми? С кусочками? Более шоколадными?» Даже если клиенты рассказывали о своих предпочтениях и пожеланиях, оставалось непонятным, что же конкретно следует со всем этим делать. Сеть многое перепробовала в ответ на комментарии потребителей, пытаясь с помощью инноваций угодить многочисленным потенциальным покупателям молочных коктейлей. За несколько месяцев произошло кое-что примечательное: ничего. После всех приложенных маркетологами усилий не отмечалось никаких изменений в продажах в категории молочных коктейлей.

Поэтому мы решили подойти к вопросу совершенно с другой стороны: *я задумался, какая работа возникает в жизни людей, побуждающая их «нанять» молочный коктейль*?

Оказалось, что поразительное число молочных коктейлей продавалось до 9 утра людям, которые приходили в ресторан в одиночку. И практически всегда они заказывали только коктейль. Они не оставались в ресторане, а садились в машину и уезжали. Поэтому мы обратились к ним: «Извините, пожалуйста, но нам нужно разрешить эту задачу. Какая работа, что вы пытаетесь выполнить для себя, заставляет вас приходить сюда и нанимать этот молочный коктейль?»

Поначалу покупатели и сами толком не могли ответить на этот вопрос, пока мы не начали интересоваться, что еще они порой нанимают вместо молочного коктейля. Вскоре стало очевидно, что утренним посетителям предстояла одна и та же работа: долгая и нудная дорога в офис. Им нужно было как-то разнообразить поездку. Они пока еще не успели сильно проголодаться, но понимали, что через пару часов в животе начнет урчать. Оказалось, что на данную работу претендовало множество конкурентов, но никто из них не справлялся с ней на отлично. «Иногда я нанимаю бананы. Но поверьте мне на слово: бананы — это ерунда. Они слишком быстро заканчиваются, а вы успеваете проголодаться еще до двенадцати», — рассказал один из посетителей. Пончики слишком сильно крошатся, да к тому же жирные, пачкают руки, одежду и руль, если ехать и есть. Бейглы зачастую оказываются сухими и безвкусными, вынуждая водителей придерживать руль коленями, в то время как они намазывают на бейгл сливочный сыр и джем. Еще один посетитель признался: «Однажды я нанял батончик Snickers. Но меня мучало такое чувство вины за сладкое на завтрак, что я больше никогда так не делал». А молочный коктейль? Оптимальный вариант. На то, чтобы прикончить большой стакан густого коктейля с помощью тоненькой соломинки, уходит много времени. И он достаточно питателен, чтобы не дать проголодаться уже часам к десяти. Один посетитель из тех, кому приходилось подолгу добираться на работу, заявил так: «Этот молочный коктейль. Он такой густой! Через эту тонюсенькую соломинку его можно сосать целых двадцать минут. Кого там волнуют его ингредиенты — мне лично все равно. Главное, что все утро я сыт. И коктейль идеально помещается в держатель машины». И он поднял пустую руку. Оказалось, молочный коктейль справляется с работой лучше конкурентов, к которым в сознании клиентов относятся не только молочные коктейли других сетей, но также бананы, бейглы, пончики, смузи, протеиновые батончики, кофе и прочее.

Когда команда собрала все ответы и проанализировала персональные данные участников опроса, очевидным стал и еще один момент: у покупателей молочных коктейлей не было ничего общего в плане демографических показателей. Зато у всех них имелась одна общая работа, которую им необходимо было выполнить утром.

«Помогите мне не засыпать и занять себя чем-то интересным во время утренней поездки в офис». У нас был ответ!

**Итория Airbnb. Неочевидная конкуренция**

Когда я рассказываю людям о теории работ, те нередко характеризуют ее как интуитивную и открывающую глаза. Вполне разумно. Они с легкостью могут назвать работы в своей жизни и собственные хаотичные попытки удовлетворить их. Но я также знаю, что достаточное понимание теории, позволяющее применять ее на практике, требует приложения определенных усилий. Оно противоречит всем привычкам, тщательно шлифуемым многими руководителями за долгие годы практики…

Проанализируйте истории о последних предпринимательских успехах с точки зрения необходимой для выполнения работы. Возьмем, к примеру, Airbnb. Этот проект можно было бы свести к его функции — поиск жилья во время путешествий. На этом уровне он конкурирует с гостиницами. Судя по традиционным критериям качества, принятым в гостиничном бизнесе, Airbnb — намного менее привлекательный вариант. Кто заплатит за надувной матрас или свободную кровать в квартире совершенно незнакомого человека вместо того, чтобы наслаждаться уединением в отдельном гостиничном номере?

Как оказалось, немало людей. Люди не нанимают Airbnb только для ночлега. Они нанимают его, потому что наличие места проживания позволяет им принимать участие в том, частью чего они хотят стать, и потому что, живя бок о бок с местными жителями, они могут узнать столько, сколько не узнают в безликих гостиничных сетях.

Изначально Airbnb определил необходимую для выполнения работу в жизни его основателя Брайана Чески. Недавний выпускник колледжа в Сан-Франциско, Чески с трудом наскребал на съемное жилье, не говоря уже о плате за участие в местной конференции по дизайну. Когда он узнал, что номера во всех гостиницах в районе были распроданы и что наверняка найдутся другие желающие дизайнеры, имеющие такие же финансовые затруднения, у него родилась идея «сдавать в аренду» три надувных матраса в собственной квартире. Это позволило бы ему собрать средства на посещение конференции. Чески мог представить себя таким же арендатором матраса, случись ему оказаться в подобной ситуации в другом городе: он отчаянно хочет поучаствовать в каком-то мероприятии, но не желает ощущать себя туристом или залезать ради этого в долги по кредитной карте...

Обстоятельства, по которым клиенты нанимают Airbnb, сильно отличаются от тех, в которых они наняли бы гостиницу. Airbnb не просто конкурирует с гостиницами, он конкурирует с пребыванием в гостях у друзей. Или вообще отказом от поездки.

На первый взгляд эта история успеха казалась совершенно невозможной. «Поначалу люди говорили: “Да ты выжил из ума, если планируешь создавать эту компанию. Никто не будет ею пользоваться. Только сумасшедшие согласятся снимать комнату в чужой квартире”», — вспоминает основатель LinkedIn и инвестор Airbnb Рид Хоффман. «Но иногда, — признает сегодня Хоффман, — это работа, которую невозможно сразу разглядеть».

**Procter & Gamble. Как работать в Китае**

Многие компании совершают одну и ту же ошибку: они спрашивают покупателей, как им улучшить имеющееся предложение, сделав его привлекательнее. Быстрее? Ярче? Дешевле? Если вы исходите из того, что нужно лишь поменять уже созданный продукт, или руководствуетесь общими определениями категорий, традиционными для вашей сферы, вы, вполне вероятно, уже упустили возможность распознать истинную работу потребителей.

На собственном горьком опыте это усвоила Procter & Gamble (P&G), которая впервые вывела на рынок Китая одноразовые подгузники, нисколько не сомневаясь в колоссальном успехе. P&G знала, как производить и продавать подгузники западным потребителям, а в Китае насчитывались миллионы младенцев. По местным обычаям они вообще не носили подгузники. Чем не рынок, изобилующий потенциальными покупателями?

«Мы посчитали, что за счет недорогого производства в развивающихся странах мы сможем значительно расширить рынок», — вспоминает Дэвид Гуле, не одно десятилетие проработавший во всемирно известном отделе исследований и разработок компании P&G. Основная масса усилий, говорит Гуле, была направлена на то, чтобы произвести «функциональное удерживающее приспособление» для детей стоимостью всего десять центов, окрещенное «десятицентовый подгузник». Расчет был на то, что китайские родители за доступную цену будут покупать подгузники, более низкие по качеству по сравнению с европейскими или американскими.

Но, к удивлению P&G, удешевленные подгузники почему-то с полок не разметались. Осознав, что они пытаются вывести продукт на рынок, который в принципе не видит надобности в традиционных подгузниках, Гуле твердо вознамерился разобраться, в чем же они промахнулись. Для начала он принялся выяснять, как потребители на развивающемся рынке воспринимали функциональные свойства подгузников, которые всегда были предметом гордости компании и примером высочайшего качества. Слишком жесткие? Слишком тонкие? Слишком дорогие? Найти ответ было нелегко. Не владея языком развивающихся стран, где компания проводила исследования, Гуле сидел в задней комнате, наблюдая за фокусной группой и полагаясь на переводчика. В то время как координатор проходился по стандартному перечню вопросов — какие впечатления, самый яркий момент в течение недели и так далее, — после ответа одной женщины группа оглушительно расхохоталась. Чем же была вызвана столь бурная реакция? Переводчик тоже захихикал. Самым ярким моментом для той женщины на неделе оказалась интимная близость с мужем — три раза только за одну неделю.

И как это связано с подгузниками? Поскольку ребенок спокойно спал всю ночь, она тоже могла спокойно спать всю ночь. И как следствие этого, чувствовала себя отдохнувшей. И тогда остальная часть истории обрела смысл. Координатор поинтересовался, что же думает о подгузниках ее муж. «Это самые выгодно потраченные десять центов…» Снова смех.

В тот момент Гуле осознал всю узость своего подхода, так как тот ограничивался преимущественно функциональными свойствами подгузника. Однако необходимая для выполнения работа была сложнее и интереснее; она охватывала социальные аспекты, связанные с последствиями для супружеской жизни и отношений, и различные эмоциональные аспекты. Для Гуле взгляд с точки зрения необходимых для выполнения работ послужил своего рода недостающим звеном. «До этого, — вспоминает он свое обращение к теории работ, — у нас сформировалась очень сильная концепция, выстроенная на идее “потребительских потребностей”. Мы привыкли определять эти потребности стандартными маркетинговыми исследованиями и руководствоваться их результатами при производстве».

Но, по мнению Гуле, распознаваемые «потребности» слишком часто ограничивались исключительно «функциональными» — без учета социальных и эмоциональных аспектов проблем клиентов. «Идея о том, что во многих случаях эмоциональные и социальные  потребности могут иметь такой же вес, что и функциональные, и могут даже послужить мощным стимулом... — говорит Гуле. — Для меня это стало открытием. Не нужно разделять эти три аспекта. Они взаимосвязаны. Они — это ключ к истинно успешному выведению продукта». Необходимые для выполнения работы не только обучают нас нужным словам, но и предлагают новую *концепцию*— идею о глубоком понимании всех трех аспектов работы клиента и выстраивании инновации вокруг них. «Мы *вроде как*это знали, но у нас не было нужных слов и концепции, чтобы применить все это на практике».

Таким образом, P&G начала работать над тем, чтобы донести до потенциальных покупателей, как подгузники смогут разрешить необходимую для выполнения работу в их жизни. Опираясь на двухлетний исследовательский проект в Центре изучения сна детской

больницы Пекина, компания P&G сообщила, что дети, которые носят подгузники Pampers, засыпают на 30% быстрее и спят дольше на тридцать минут каждую ночь. Исследование даже установило связь между более продолжительным сном и улучшенным когнитивным развитием — существенное преимущество для культуры, придающей колоссальное значение академическим достижениям. Когда P&G повторно выпустила подгузники в Китае, в рекламных роликах подчеркивались эмоциональные и социальные преимущества — исследование говорило, что младенцы, которые получают полноценный ночной сон, лучше развиваются.

К 2013 году Pampers стал самым часто продаваемым брендом подгузников в Китае, объемы его продаж увеличились до $1,6 миллиарда. Это приблизительно 30% рынка, где подгузники вообще не использовались еще десять лет назад.

Если потребитель не видит своей работы в вашем продукте, игра закончена. Хуже того, если потребитель нанимает ваш продукт по причинам, не связанным с необходимой для выполнения работой, вы рискуете отвратить его навсегда... Очень важно подать сигнал «этот продукт не для вас», в противном случае потребители вернутся с нелестными отзывами.

**За что мы платим в IKEA**

На своих занятиях я привожу студентам наглядный пример, подчеркивающий, как следует подходить к инновациям вокруг работ. Это простое описание, но оно призвано подчеркнуть следующий момент: хотя определение и понимание необходимой для выполнения работы являются основой, это лишь первый шаг в создании продуктов, которые потребители захотят нанимать. Продуктов, за которые они готовы будут заплатить *высокую цену*. В этот пример входит не только понимание работы, но и верная совокупность впечатлений, сопутствующих покупке и использованию продукта, а также последующая интеграция этих впечатлений в процессы компании. Все три уровня — обнаружение работы, обеспечение желаемых впечатлений и их интеграция — имеют особенное значение. Если компания понимает и учитывает все три уровня работы, описанные здесь, она найдет решение работы, которое конкуренты никогда не смогут скопировать.

В качестве примера приведем IKEA, вот уже не одно десятилетие — одну из наиболее прибыльных компаний в мире. Ее владелец Ингвар Кампрад — один из богатейших людей мира. Как же ему удалось заработать столько денег, продавая простую мебель, которую приходится собирать самостоятельно? Он обнаружил необходимую для выполнения работу.

Перед вами бизнес без особых секретов. Любой потенциальный конкурент может пройтись по магазинам компании, воспроизвести ее продукты или скопировать ее каталог. Но никто этого не сделал. Почему? Вся бизнес-модель IKEA — процесс совершения покупок, планировка магазина, дизайн продуктов и способ упаковки — кардинально отличается от модели обычного мебельного магазина. Большая часть розничных магазинов ориентируется на потребительский сегмент или тип продукта. Таким образом, клиентская база делится по целевому демографическому показателю: возраст, пол, образование или уровень дохода. Некоторые конкуренты обслуживают состоятельных лиц — Roche Bobois продает диваны стоимостью не одну тысячу долларов! Другие магазины известны тем, что продают недорогую мебель малообеспеченным слоям населения. Можно привести массу иных примеров: современная мебель для городских жителей, офисная мебель и так далее.

IKEA не фокусируется на какой-то одной демографической группе покупателей. Она выстроена вокруг работ, характерных для многих потребителей и их семей, которые пытаются обустроиться на новом месте: «*Мне нужно обставить это жилье завтра, поскольку послезавтра я уже должен быть на работе*».

Другие мебельные магазины могут копировать продукты IKEA. Они могут копировать даже планировку магазинов IKEA. Но вот впечатления, обеспечиваемые компанией, а также ее умение спрогнозировать препятствия и помочь клиентам в их преодолении, воспроизвести намного труднее.

Никому из моих знакомых не хочется убить целый день на беготню по магазинам, когда мебель нужна прямо сейчас. Это не развлечение, а непростая проблема. Добавьте сюда еще и детей, горящих желанием выбирать мебель вместе с вами, — и вот вам готовая катастрофа. В магазинах IKEA есть детские зоны, где вы можете оставить детей поиграть, пока сами будете бродить по магазину, а также работают кафе и стойка с мороженым, где можно перекусить после завершения покупок. Не хотите ждать, пока книжные полки доставят домой? Они упакованы в плоские коробки, которые влезут почти в любую машину. Разве не страшно раскладывать все разобранные части книжного шкафа, а затем собирать его самостоятельно? Очень страшно. Но здесь нет ничего невыполнимого, поскольку IKEA создает все свои продукты таким образом, что их сборка предполагает использование всего одного простого инструмента (он есть в каждой коробке — спрятан в одну из деревянных частей, чтобы случайно не потерялся при открывании!). Все мои знакомые, отважившиеся на самостоятельную сборку мебели из IKEA, невероятно гордились собой после завершения работы.

С кем конкурирует IKEA? Мой сын Майкл нанял ее, когда переехал в Калифорнию для написания докторской диссертации: «*Помоги* *мне сегодня же обставить жилище*». Ему пришлось решать, что он наймет для выполнения этой работы. И как же он принял решение? Ему нужен был некий критерий, помогающий определиться. Он учитывал важность базовых элементов предложения: стоимости и качества, а также приоритеты и компромиссы, на которые он согласен в контексте работы, которую ему предстояло выполнить. Но что его волновало еще больше, так это впечатления, которые ему обеспечит каждое возможное решение при выполнении работы. И какие препятствия ему придется преодолеть, чтобы нанять каждое из потенциальных решений.

Он бы нанял IKEA, даже если бы ее мебель стоила дороже других решений, поскольку с необходимой работой она справлялась лучше альтернатив. Мы готовы платить *более высокую цену*за продукт, выполняющий работу, так как *полная стоимость*продукта, не справляющегося с работой, — потраченное впустую время, разочарование, трата денег на некачественные решения и так далее — имеет для нас огромную значимость. Преодоление проблем обходится дорого: вы уже расходуете время и силы на поиск решения, и поэтому, даже если подворачивается продукт по более высокой цене, ваш внутренний калькулятор подсказывает, что она не столь уж велика по сравнению с понесенными затратами, причем в плане не только финансов, но и личных ресурсов.

Другие магазины могли предложить Майклу бесплатную доставку, однако выбранной мебели ему пришлось бы ждать несколько дней или даже недель. А на чем он будет сидеть завтра? На Craigslist можно было найти недорогие варианты, но тогда ему нужно было заказывать грузовую машину, чтобы объездить весь город и забрать мебель, да еще пригласить друга, который помог бы ему таскать ее вверх-вниз по лестницам. Магазины с уцененной мебелью предлагали некоторые преимущества IKEA, но эту мебель не так-то просто самостоятельно собрать в домашних условиях. В магазинах с полуготовой мебелью можно найти приличные экземпляры, но их придется самому красить! Не такая простая задача в маленькой квартирке. Ни один из перечисленных вариантов Майкла не устраивал.

Формировать впечатления, важные для ваших покупателей, вы можете лишь тогда, когда поймете, с кем в действительности конкурируете. Так вы узнаете, как составлять резюме для найма на работу. И если вы с этим справитесь, ваши клиенты с большим удовольствием заплатят высокую цену, поскольку вы выполните их работу лучше, чем кто бы то ни было.

**Впечатления от Uber**

Вне всяких сомнений, далеко не все признают важность обеспечения нужных впечатлений при выполнении зависимой от обстоятельств работы. Я не знаю никого, к примеру, кто с восторгом вспоминал бы свой опыт по прокату автомобилей… Просто забейте в Google «отзывы об аренде автомобилей» и увидите, в каком «восторге» клиенты от проката. Нетрудно найти хештеги, рассказывающие, насколько хорошо прокатная индустрия обслуживает своих клиентов: вы легко отыщете #hertzsucks и #avissucks в Twitter, и это лишь два примера. В интернете просто тонны жалоб, в которых обычно ничего не говорится о машинах как таковых, а основной акцент сделан на впечатлениях, сопутствующих непосредственно прокату. Тем не менее, за исключением небольших подвижек (обслуживание вне очереди постоянных клиентов), арендные конторы продолжают конкурировать практически исключительно по цене или разнообразию предоставляемых машин.

Клиенты активно ищут обходные варианты — даже если те далеки от идеала. Если люди путешествуют по делам и занимают в компании достаточно высокие руководящие должности, они могут поручить аренду автомобиля младшим сотрудникам, которые и должны будут забрать их по приезде. Или на целый день нанять такси. Я знаю одного человека, который, когда его самолет неожиданно приземлился в другом аэропорту, заплатил за Uber от Милуоки до Чикаго вместо того, чтобы тратить нервы и время на аренду машины.

Все описанные обходные варианты должны служить предостерегающими сигналами для индустрии проката автомобилей, которую в ближайшем будущем ожидает мощная атака со стороны новых конкурентов, учитывая, что работа «мобильности» обретает все более четкие формы. Неумение обеспечить впечатления, которые помогают клиентам разрешить необходимые для выполнения работы, делает вас уязвимыми перед подрывными идеями по мере того, как появляются лучшие решения — и потребители, не задумываясь, дезертируют.

Uber, в отличие от многих, прекрасно понимает размер ставок. За последние несколько лет мало какие компании привлекли столько внимания средств массовой информации, как Uber. По моему мнению, эта компания добилась успеха благодаря тому, что сумела в точности определить необходимую для выполнения работу. Да, Uber часто предоставляет симпатичную машину, доставляющую вас из пункта А в пункт Б, но не на этом она строит свое конкурентное преимущество. Впечатления, пробуждаемые с наймом Uber для разрешения необходимой для выполнения работы, лучше существующих альтернатив. В *этом*секрет успеха.

Каждый аспект впечатлений, получаемых заказчиком (включая социальный и эмоциональный), тщательно продуман. Кто еще хочет носиться по улице наперегонки с другими несчастными в борьбе за место в такси? Не нужно платить за то, чтобы такси ждало, пока закончится ваше совещание, или зависеть от него, когда вы уже готовы вызвать машину снова вас забрать. Если вы пользуетесь Uber, вам нужно просто нажать несколько кнопок на мобильном телефоне, и через три-семь минут за вами заедет конкретный водитель. Теперь можете расслабиться. Больше нет нужды беспокоиться о том, хватит ли у вас наличных денег, или в случае утери кредитной карты в такси со страхом ждать звонка из банка с вопросом, не совершали ли вы покупки в каком-нибудь штате, где вы никогда не бывали. Вызывая такси Uber, вы можете садиться в него в одиночку совершенно спокойно. Uber фиксирует все запросы, вы получаете точные данные водителя и можете судить о его надежности по рейтингу. Uber конкурирует не только с такси, но и с возможностью поехать на метро или вызвать друга.

Компании, которые бросают все силы на то, чтобы все больше и больше совершенствовать свой продукт, упускают из виду самый, вероятно, важный причинный механизм из всех — *каких впечатлений* *покупатель ожидает не только от покупки, но и от пользования* *продуктом?*Если вы не в состоянии дать ответ на озвученный вопрос, вас, скорее всего, не наймут.   
  
Источник: <http://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/p23631/#ixzz4zRm9z7BS>

# Охота на инновации: как вернуться с добычей, а не потерять деньги и время

28 ИЮНЯ 2017

Дмитрий Масленников

Консультируя большие компании, я часто встречаю ситуации, когда с верхнего уровня менеджмента или владельцев компании средний менеджмент получает установку на инновационное развитие. Причин тому может быть много — от требований законодательства и желания выглядеть инновационной компанией в глазах властей до попытки решить с помощью инновации какие-то реальные внутренние проблемы бизнеса. Но нередко компании, взявшие курс на инновационное развитие, не имеют хорошо сформулированного запроса на инновации. И тогда есть риск получить кота в мешке, который еще и унесет из компании немало финансовых, временных и человеческих ресурсов.

В ситуации, когда четко сформулированного запроса на инновацию нет, а быть инновационными очень хочется, возможно два выхода. Первый — это движение ради движения, бурная деятельность, имитирующая инновационное развитие, но не решающая реальных бизнес-задач. К сожалению, многие компании движутся именно по этому пути. Второй путь — сформулировать в компании реальный внутренний запрос на инновации. Это, конечно, сложнее: придется искать внутреннего заказчика, исследовать бизнес-процессы и формулировать для проекта измеримые показатели эффективности. Но именно второй путь выберет компания, которая действительно хочет стать инновационной, а не только казаться таковой.

Чтобы сформировать внутренний запрос на инновации, компании предстоит пройти несколько этапов. Разберем подробно каждый из них.

**1. Определяем горизонт планирования и тип инноваций**

Прежде чем ввязываться в историю с созданием инноваций, надо определить как минимум две вещи — тип инновации, которую компания хочет найти или разработать, и горизонт планирования, которым компания располагает.

Инновации на этом этапе разделяют на прорывные и поддерживающие. Если объяснять очень просто, то поддерживающие инновации работают с уже принятыми в бизнесе (и отрасли) процессами, а прорывные направлены на то, чтобы их кардинально изменить. Например, электронная почта в свое время заставила нас почти отказаться от услуг традиционной почты, а телефон — от телеграфа. Впрочем, обычно у компаний гораздо менее амбициозные планы и им нужны именно поддерживающие инновации, которые помогают улучшить, сделать более дешевыми и эффективными традиционные бизнес-процессы.

Компании также необходимо определить для себя один из трех горизонтов, в котором она ожидает получить результат в виде финансовой отдачи от инноваций. Эти горизонты **до года, до 3 лет или более 5 лет**.

**2. Определяем источник инноваций**

Источник инновации — это то место, где мы будем инновацию искать. Это может быть внешний источник — то есть мы будем искать технологию на открытом рынке, за пределами компании, а может быть источник внутренний — то есть создателями инновации будут выступать наши же собственные сотрудники. Второй путь обычно свойственен для тех отраслей, где для создания инновации нужна очень глубокая экспертиза: чтобы не терять время на обучение людей с улицы, легче всего искать инноваторов среди уже работающих сотрудников компании. Примерами таких отраслей могут быть металлургия и энергетика.

**3. Задаем цель поиска инноваций**

Мы привыкли, что у всего, что делает компания, должны быть измеримые показатели эффективности, но применительно к инновациям про них почему-то порой забывают. Перед стартом любых проектов по развитию корпоративных инноваций необходимо определить их цели. Это может быть оптимизация затрат, выход на новые рынки или поиск новой бизнес-модели. Очень желательно определить четкие критерии, которые позволят понять, что вы достигли желаемой цели — так процесс работы над инновацией будет легче контролировать.

**4. Сопоставляем цели и инструмент**

На этом этапе очень важно честно ответить себе на вопрос, действительно ли поиск инноваций — это лучшее средство для достижения поставленной цели. Быть может, в вашей ситуации лучше подойдут более консервативные и менее рискованные методы улучшения/создания продуктов и совершенствования бизнес-процессов?

**5. Проводим внутренний customer development**

Это один из важнейших этапов, который многие пропускают или игнорируют. Customer development (или кастдев) — это методология, разработанная Стивом Бланком, предпринимателем и преподавателем Стенфорда. Суть его в том, чтобы с помощью глубинных интервью с клиентами понять их боли, проблемы и потребности, чтобы на следующем этапе проверить решение. «Клиентами» в данном случае будут выступать отделы и департаменты корпорации. В их работе мы будем искать узкие места и болевые точки.

**6. Формулируем проблему**

Результат кастдева — это список четко сформулированных проблем отдельных бизнес-единиц (отделов, департаментов, дирекций) или компании в целом. Если четкая формулировка не вырисовывается, надо возвращаться на шаг назад и продолжать проводить интервью. В конце этого этапа мы получаем внутренний запрос на инновации: к этому моменту нам понятен внутренний заказчик, цель и проблема, которую нам предстоит решить с помощью инновации.

**7. Оцениваем внутренний рынок**

Сформировав список внутренних запросов на инновации, следует оценить потенциальный эффект от внедрения инноваций. Стоит ли игра свеч? Инновации всегда связаны с рисками, значительными затратами, а также неопределенностью результатов и отдачи от их внедрения, поэтому внутренний объем рынка (т.е. потенциальная финансовая отдача) должен быть достаточно значительным, чтобы думать про инновации.

**8. Формулируем гипотезы**

Многие ошибочно начинают именно с этого пункта. Смотрят на список перспективных технологических трендов и инновационных продуктов, а дальше пытаются найти применение данным технологиям внутри компании. Думать о потенциальном решении имеет смысл, когда выполнены все пункты и сформулированы все гипотезы о том, какой продукт надо создать внутри компании или найти на открытом рынке.

**9. Определяем критерии успешности**

На этом этапе мы совмещаем результаты предыдущих трех: берем формулировку проблемы, добавляем оценку рынка и гипотезы решения и резюмируем постановкой критериев успешности. Критерии успешности – это показатели пилотных проектов или экспериментов внедрения инноваций, которые будут означать готовность масштабировать инновацию на всю компанию.

**10. Определяем условия сотрудничества**

Независимо от того, пойдет ли компания по пути внутренних или открытых инноваций, важно заранее определить условия сотрудничества с создателями инноваций, на которые ваша компания готова пойти. К сожалению, в российских компаниях часто нет простого и понятного механизма сотрудничества, например, со стартапами, а поэтому и покупка технологии, и покупка стартапа целиком, и оформление доли в стартапе могут стать настоящим вызовом для юридического отдела, отдела закупок и, конечно, бухгалтерии.

Другой важный момент — надо на берегу определить ваше ценностное предложение, то есть договориться о том, что вы, как условный заказчик инновации, можете предложить команде разработчиков этой инновации. Не стоит ждать, что развитые и известные на рынке команды спят и видят, как вы предложите им сотрудничество — почти наверняка вы будете всего лишь одним из списка возможных партнеров. Поэтому предложить адекватные условия и взаимовыгодное сотрудничество очень важно, но чтобы это сделать, надо хорошо знать рынок, знать свои возможности и уметь выстраивать диалог со стартапами.

Только после прохождения всех этапов можно выносить ваш запрос на рынок: тогда и вам, и тем командам, которые откликнутся на ваше предложение, будут изначально понятны и правила игры, и возможные варианты развития событий. И самое главное — именно при таком системном подходе шансы на то, что с этой охоты на инновации вы придете со значимой и реально решающей проблемы компании добычей кратно увеличиваются.

**Об авторе:** Дмитрий Масленников — консультант по развитию корпоративных инноваций, венчурный инвестор.

# За сколько лет можно изменить компанию?

Светлана Емельянова Генеральный директор, Москва

С чего начинать бизнес-реформы, если нельзя все сделать сразу и быстро. Как избежать

С темой управления изменениями мы впервые познакомились еще в конце 1980-х годов. И уже тогда нас поразил тот факт, что, по утверждению зарубежных консультантов, обучавших нас искусству change management, на проведение серьезных организационных реформ в большой бизнес-структуре требуется от трех до пяти лет. В то время нам трудно было представить, что кто-то из российских заказчиков будет обсуждать подобные сроки. Всем все надо было изменить еще вчера.

С тех пор прошло почти тридцать лет. Но ситуация с адекватным пониманием сроков проведения изменений сама по себе практически не изменилась. Все также мы слышим: «Мне это надо было еще вчера». И никакие аналогии с девятимесячным сроком вынашивания ребенка или терпеливым выращиванием фруктового дерева из косточки не срабатывают. Мол, там одно, а здесь другое; и, если вы профессионалы, то должны быстро перестроить компанию.

Конечно, в этой позиции есть доля правды. Консультанты по изменениям способны сократить время на планирование и, главное, на реализацию задуманных реформ. И тогда получить результат можно не за пять лет, а за два-три года. Но не более того. Невозможно за год сделать то, что требуется для разворачивания большого «корабля бизнеса». И даже среднюю компанию приходится перестраивать примерно такое же время.

Вы спросите: «А почему так? Вроде, в средней компании значительно меньше людей, процессов и взаимосвязей». Ответ прост: потому что количество изменений, которое способна «прожевать и переварить» в единицу времени любая организация весьма ограничено. И главный ограничитель здесь – это ресурс топ-менеджеров. Ведь именно на них возлагается ноша стратегических изменений (о локальных мы здесь и не говорим), именно им предстоит сначала продумать, потом согласовать, а затем и обеспечить внедрение задуманных инноваций.

Самих же топ-менеджеров в любой организации ограниченное количество. Известные нормы 7(+/-2), скорее всего, окажутся применимы к 80% компаний. И вот эти несколько человек, наряду с выполнением своих текущих операционных бизнес-задач, должны смотреть вперед, занимаясь проектами развития. В одной известной нам компании таких проектов одновременно было задумано 14, количество в другой доходило до 23. Конечно, делать все одновременно мало у кого получается. И бедные менеджеры стонут от множества рабочих групп и инновационных процессов, в которых им приходится участвовать.

Единственный вариант здесь аналогичен тому, что рекомендуется делать в рамках программ тайм-менеджемента. А именно – расставлять приоритеты по времени. Поэтому планирование изменений – это вопрос, прежде всего, целесообразных приоритетов.

Казалось бы, очевидно, что внедрять бюджетирование, не имея управленческого учета, по меньшей мере неразумно. Однако, совсем недавно нам пришлось общаться с потенциальным заказчиком, который заявлял, что в его компании пока не справились с постановкой управленческого учета, но зато начали работу по постановке бюджетирования. В другой компании мы видели, как менеджеры начали договариваться с IT-подрядчиками об автоматизации бизнес-процессов, не только не имея согласованных списков этих процессов, но даже не приняв решения по организационной структуре компании.

В этой связи, понятно, что одна из причин приглашения консультантов по управлению изменениями – возможность с их помощью задать правильную последовательность изменений. Последовательность изменений предполагает и решение вопроса о том, какое количество и каких изменений данная компания сможет эффективно осилить. Потому на темп и качество внедрения инноваций будут влиять и уровень компетенций менеджеров, и их операционная загрузка, и специфика рыночной ситуации, и многое другое. Мы уже не говорим о требующихся финансовых ресурсах, которых никогда не бывает в избытке.

Какова же рекомендуемая логика выбора приоритетов? Это, прежде всего, логика бизнеса. Очевидно, что, проводя организационные перестройки, мы, в первую очередь, будем заниматься проектами, которые дадут компании более выгодное положение на рынке. Это может быть освоение новых каналов сбыта, новых территорий, новых продуктов, – в общем, все то, что позволит нарастить доходную часть бизнеса. В последнее время сюда мы бы отнесли и все то, что работает на персонализацию отношений с клиентами и их лояльность к нашему бренду.

Начав с этих приоритетных бизнес-задач, мы надеемся затем получить временной и финансовый ресурс для реализации важных инфраструктурных «затей» – внедрения новых информационных или складских технологий, изменения производственных процессов, построения систем карьерного роста... И уж, конечно, мы категорически не рекомендуем начинать с ребрендинга, который так любят современные менеджеры. Для нас такое начало – свидетельство вопиющей некомпетентности в вопросах проведения изменений в бизнесе, и даже больше – неготовности брать ответственность за бизнес-результат.

Однако, независимо от типа проектов развития и их одновременного количества, не стоит упускать из виду реальную возможность формирования новых организационных привычек и способов действия. Ведь именно ради них и затеваются все изменения. К сожалению, частенько приходится сталкиваться с тем, что пристойное качество планирования предметных проектов развития не всегда сочетается с адекватным планированием процесса соответствующих изменений в корпоративной культуре.

Даже опытные топы порой отождествляют информирование людей, (которое, бесспорно, является важным этапом внедрения изменений), с реальным принятием инноваций сотрудниками организации. Нам приходилось наблюдать, как, к примеру, провозглашением клиенториентированности одной из ценностей компании ограничивалась вся работа по истинному принятию этой установки и изменению поведения сотрудников.

Иным путем пошли в одном западном банке, руководство которого понимало всю сложность и длительность появления новых организационных привычек, в частности, в отношениях с клиентами. Пригласив нас, руководство банка рассчитывало получить решение, которое позволило бы быстро и с максимально широким охватом сотрудников добиться желаемой смены корпоративной установки.

Найденное нами решение опиралось на привычную в российской культуре идею КВН. Консультанты предложили разбить сотрудников на команды и анонсировать в компании КВН, ключевой темой которого должна была стать тема клиенториентированности. За три месяца подготовки к игре менеджеры и сотрудники банка множество раз с разных сторон прокрутили через себя эту идею, готовили вопросы по ней, соответствующие сценки и скетчи, смеялись над собой, вспоминали разные случаи «поворачивания к клиенту спиной»... Итогом стала финальная встреча лидирующих команд, которая однозначно продемонстрировала, что заданная ценность уже глубоко проникла в сотрудников, и поведение направляется уже иной установкой.

Резюмируя, хочется еще раз вернуться к вопросу в заголовке данной статьи. Одномоментно невозможно изменить ни большую, ни среднюю компанию. Поэтому важно расставлять приоритеты между проектами развития, имея в виду, что по каждому проекту необходимо добиваться реального формирования и закрепления новых организационных привычек. В противном случае, мы будем обречены вечно жить в организационном «недострое». Ведь только то, что станет элементом корпоративной культуры компании, имеет шанс на воспроизведение в будущем и длительную судьбу.

# Как составить дорожную карту развития бизнеса

Велена Аграновская Руководитель, Москва

Компания теряет прибыль? Составьте план реформ и начните движение к результатам на основе Corporate Roadmap. Узнайте, как устроен этот управленческий инструмент.

Любая компания, бизнес которой строится не на коленке, испытывает потребность в грамотных механизмах планирования. Сorporate Roadmap (корпоративная дорожная карта) – подобный практический инструмент стратегического корпоративного планирования. К сожалению, из-за недостаточной известности, в российском бизнесе он мало распространен.

Что представляет собой дорожная карта? Это опорный документ работы менеджмента. В нем структурно и последовательно описываются шаги, запланированные на длительный период времени. Обычно это год, три, четыре или пять лет. Дорожная карта бизнеса – один из инструментов управления в компании или группе компаний. Он применим в организациях, имеющих больше 200-300 сотрудников, обладающих двумя и более уровнями управленческой иерархии. Внимание к нему привлекает высокая эффективность, прозрачность и наглядность, а также четкость критериев для контроля и мотивирования как отдельных сотрудников, так и отдельных структур компании или холдинга.

Сущность Corporate Roadmap

Дорожная карта – комплекс мер по реализации достижения запланированного результата, с четким определением и аудитом точки отсчета движения. Это инструментарий для выявления пробелов в тех или иных процессах и самонастройки системы управления в процессе применения.

Чтобы решить поставленные задачи, можно воспользоваться двумя моделями. Первая модель позволяет отталкиваться от принятой практики, по мере достижения результатов, шаг за шагом. Она используется, когда показатели предыдущего периода радужны, и в компании применялись другие инструменты планирования. Вторая модель представляет собой внедрение нового механизма целиком. Он необходим в стартапах, в антикризисном управлении, при смене технологий в отрасли.

Corporate Roadmap стимулирует те направления в управлении, которые дадут максимальный эффект для достижения долгосрочных целей. Направления в управлении компании стимулируются на всех уровнях иерархии от топ-менеджмента до линейных руководителей.

Дорожная карта очень хорошо выстраивает процессы и уравновешивает распределение внимания между решением краткосрочных и долгосрочных задач. По сути, данный документ связывает стратегические и операционные задачи в единый механизм. Она позволяет находить решения, передающие цели и видения владельцев и акционеров, на все уровни компании, стимулировать исследования и контролировать развитие событий в нужном направлении.

Инструменты Corporate Roadmap взаимосвязаны и включают в себя:

Развитие ключевых технологий и компетенций.

Управление риском и ограничения.

Инструментарий стратегического маркетинга.

Политическое управление людскими ресурсами.

Обоснование и грамотное использование инвестиций.

Выработку и механизм реализации решений, приводящих к успеху компании.

Поддержку стратегических процессов.

Пошаговое планирование разработки дорожной карты

В дорожной карте содержатся сведения, которые носят опорный характер для мониторинга и управления процессом, а также индикаторы успешности движения по маршруту и инструменты работы с отклонениями (компенсациями).

Разработку карты можно разделить на два крупных этапа:

Постановка цели и прояснение реальной картины мира.

Задание движения к цели с понятными итогами и ответственностью за результат: что случиться или не случиться при достижении или не достижении цели, в каких областях, с кем, насколько значительными будут результаты.

Ставим цели и проясняем ситуацию в компании

Шаг первый. В терминах KPI определяются флагманские цели компании (прежде всего, в области маркетинга), связанные с новым видением будущего. Цели устанавливают акционеры и менеджмент и затем корректируют их по мере проведения аудита и проработки на основе инструментария Corporate Roadmap. На этом же этапе устанавливаются дополнительные (побочные) цели.

Шаг второй. Аудит, в ходе которого происходит выбор маркетингового и управленческого инструментария для достижения целей компании. В этот момент желательно оценить возможности, которые есть у компании, и определить, какие новые инструменты целесообразно внедрить в управленческую практику, чтобы ими воспользоваться. Важно также оценить работу всех управленческих звеньев, включая мотивацию менеджеров и переориентацию их на более эффективные методы. Аудит может включать в себя и оценку взаимодействия со сторонними организациями, но эта работа также невозможна без оценки внутренних процессов компании.

Анализ проводится в разных областях: маркетинговые осцилляторы, коммерческая аналитика, производственные возможности, финансовая и инвестиционная оценка. В процессе аудита и согласовании полученных выводов участвуют руководители основных бизнес-дивизионов, направлений и отделов.

После завершения аудита получаем: первые выводы, перечень белых пятен, перечень гипотез и четких целевых результатов. Собственники компании или сразу получают процессы, обеспечивающую необходимую им бизнес-эффективность, или информацию, которая позволяет подготовить существующие процессы к выводу на более высокий уровень. Аудит позволяет не пропустить важные этапы внедрения разработанного комплекса мер, без которых заявленные цели не будут достигнуты в полной мере.

Шаг третий. Применение рекомендуемого инструментария. Инструменты Corporate Roadmap применяются исходя из задач, выявленных во время аудита. Задача этого этапа – получить ответ на вопрос, за счет каких подходов будут достигнуты поставленные цели. Какие самые успешные практики позволят нам это сделать? Анализ успешных стратегий не только поможет найти новые идеи, но и позволит определить, необходим ли для их реализации реинжениринг бизнес-процессов.

Третий этап охватывает широкий ряд вопросов и областей:

Внедрение планирования по разделам, установка контрольных точек, автоматизация.

Изменения технологических процессов.

Управленческий рычаг в зоне контрольных точек и выявленных белых пятен.

Привлечение и вовлечение людских ресурсов.

Внедрение эффективных процессов быстрого применения поступающих данных.

В результате мы определяем ведущую тройку «цели – задачи – подходы» и формулируем концепцию, которая будет реализована.

Задаем движение к целям

Шаг первый. Определяем стартовую позицию. Для этого отталкиваемся от результатов аудита. Стартовая позиция – это отправная точка маршрута улучшений и база для дальнейших успехов. В нее входит наличие или отсутствие необходимого и достаточного перечня управленческого, производственного, финансового и маркетингового «вооружения». В результате проработки мы получаем блок документа Corporate Roadmap, описывающий ситуацию сейчас «как есть» – описание, которое разделяется всеми участниками реализации.

Шаг второй. Определяем этапы действий в различных областях с индикаторами. Данный раздел может содержать несколько сценариев. В каждом сценарии (кейсе) описывается структура этапов, их последовательность. Каждый этап отвечает на вопрос что будет сделано и для чего. Каждый этап может быть детализирован по областям ответственности. Например:

Продуктовое планирование (портфельное).

Планирование возможностей и определение внедрений в управленческую практику.

Планирование захвата сегментов (панель).

Инвестиционные расчеты.

В конце проработки данного блока мы получаем от ответственных лиц подтверждение маршрута, по которому будет происходить движение; при необходимости – с разбивкой по кейсам и зонам ответственности (подпланы).

Шаг третий. Реализация. На этом этапе описывается план реализации дорожной карты. Это основной интерактивный блок, за который должен отвечать или выбранное должностное лицо (персонально) или отдел (коллегиально). Мотивация и демотивация, полномочия, – все должно быть подробно расписано и утверждено. Задача этапа – разработать систему взаимосвязанных действий.

План мероприятий, предусмотренных дорожной картой, может быть составлен в виде таблицы со следующими полями:

Номер этапа / подэтапа.

Основное направление деятельности.

Кейс.

Даты начала и окончания (план / факт).

Ожидаемые результаты.

Значимые контрольные результаты этапа.

Информирование о результате (кого, когда).

Ответственный.

По сути, это план-график реализации дорожной карты, который позволяет контролировать процесс и привязывает сроки результатов к заданным моментам времени с внедрением оперативного реагирования (стратегическое фокусирование). Очень важно, чтобы были предусмотрены действия по мониторингу указанных индикаторов, контролю результатов и сроков.

Разрабатывая дорожную карту необходимо учитывать содержание взаимосвязанных документов. Это позволит соотнести предусмотренные ей действия с другими планируемыми действиями, чтобы избежать пересечений, конфликта ресурсов, дублирования, противоречий и других конфузов. Какие документы в первую очередь следует просмотреть на предмет выявления противоречий? Прежде всего основные документы компании: годовой отчет компании и инвестиционные проекты. Важно также изучить базовые документы: документы маркетингового и производственного планирования, данные НИОКР и разработок, анализ возможностей по профилям. И необходимо не забыть про дополнительные документы, отражающие состояние существующих проектов и программ. Учет связанных документов происходит в конце этапа «Реализация».

Документ, понятный уборщице

Удалось ли в итоге создать работающий инструментарий? Можно ли проект Corporate Roadmap оформлять в окончательный документ? Для того, чтобы это понять, используем простой чек-лист:

Минимум административного ресурса, максимум практического результата.

Доходчивость, простота, наглядность, четкость и прозрачность итогового документа. Он должен быть понятен любому сотруднику компании от уборщицы до топ-менеджера.

Быстрое движение к цели. Переходит с этапа на этап происходит легко, сроки контролируются, поступают отчеты о достижениях и устранению пробелов.

# Не пытайтесь реформировать бизнес, если не понимаете его архитектуру

[Данил Каримов Консультант, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/1722197-danil-karimov)

Прежде чем реформировать бизнес задайте себе вопрос, достаточно ли ясно вы представляете, как он устроен.

Какой самый устоявшийся взгляд на бизнес? Бизнес – это деятельность, направленная на получение прибыли от производства и реализации продуктов и услуг. Шире: есть рынок, он охватывает ту или иную долю клиентов, которые имеют определенные потребности, и их нужно удовлетворить. Исходя из этого понимания, компании и создают свое «внутреннее убранство».

Преобладающее большинство глав компаний видят свои организации как слаженный механизм достижения показателей некой эффективности, которая отражает степень удовлетворения рыночных и собственных потребностей. И вокруг этого взгляда появилось понятие [стратегического планирования](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/975554-kak-sozdat-operezhauschuu-rynok-strategiu), которое через различные механизмы управления пытается в полной мере дать то, что, якобы, хочет бизнес.

Еще одно распространенное мнение утверждает, что компания – это совокупность разного рода процессов, которые правильным образом встроены в общую цепочку создания продукта и его стоимости. Помимо процессов, безусловно, есть деньги, за счет которых живет бизнес, люди, выстроенные в некую структуру, и информация, которая течет по определенным каналам. И над всем этим – [рука стратегического управления](https://www.e-xecutive.ru/community/magazine/1816907-aleksandr-ladanov-kogda-strategicheskoe-upravlenie-kompaniei-tselesoobrazno-vydelit-v-otdelnuu-funktsiu). Вроде бы все на месте и все логично.

Все так, если бы не одно «но». Этот рафинированный взгляд не учитывает множество внутренних и внешних факторов, которые в любой момент могут подорвать стойкость организации и процветание бизнеса. Неопределенность, ограниченность взгляда, инертность и неадекватное отношение к рискам – главные из этих факторов.

**Поиск решения**

Объясняя значимость и необходимость учитывать вышеуказанные стрессоры, чаще всего я сталкивался со следующим ответом: «Что вы нам тут рассказываете! Мы пять (10, 15) лет в бизнесе. Уже собаку съели на всех этих ваших проблемах! И ничего нового быть не может, у нас такая отрасль, здесь все так живут...». А потом происходит что-то неожиданное – и [бизнес уходит в турбулентное пике](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1986832-kak-razvalit-biznes-desyat-vrednyh-sovetov). Хотя уменьшить негативный эффект было можно, и для этого требовалось заранее предусмотреть ряд мер, способствующих укреплению организации.

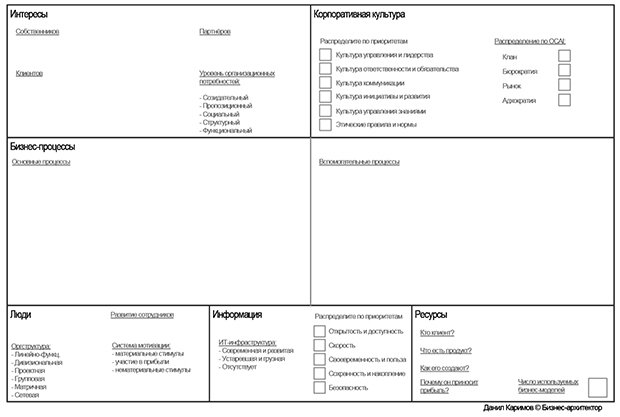
В попытках донести яснее потребность в разумном отношении к различным сторонам бизнеса, я начал исследовать то, как велись дела в древности. Полагая, что все наши взгляды пришли из далеких лет, и стоит именно там поискать необходимые рычаги для создания сильной и процветающей организации, я углубился в изучение мудрости, которая дошла до нас через столетия. **Сенека, Тит Ливий, Плутарх, Аристотель, Витрувий, Макиавелли** – эти и другие бессмертные мыслители навели меня на иное понимание делового предприятия. Так появилась идея о бизнес-архитектуре.

Концепция, которая будет представлена далее – альтернатива устоявшимся взглядам на форму организации и принципы управления ею. Она проста и доступна каждому. Для ее понимания не нужно получать MBA или создавать целый департамент аналитиков. Достаточно отступить на пару шагов в сторону от привычного взгляда и посмотреть на бизнес под иным ракурсом.

Безусловно, в предлагаемом подходе вы найдете многие атрибуты традиционной организации: оргструктура, бизнес-модели, клиенты и прочие. Все они – неотделимая часть бизнеса. Разница в том, как они представлены и какую роль играют в общей структуре фирмы.

**Бизнес-архитектура**

Каждая компания с момента своего зарождения [формирует свою бизнес-архитектуру](https://www.e-xecutive.ru/management/itforbusiness/1957353-IT-dlya-biznesa-Chto-vladel'tsu-nuzhno-znat-pro-opisanie-arkhitektury-kompanii). Выглядит она следующим образом:

[](https://www.e-xecutive.ru/uploads/attachement/src/5748/Arh-1-big.jpg)

[*Увеличить изображение*](https://www.e-xecutive.ru/uploads/attachement/src/5748/Arh-1-big.jpg)

Порядок блоков и их размещение не случайны и имеют свою определенную значимость, которая определена путем становления бизнеса.

**Основание**

Прежде всего, появляется идея, которая плавно перетекает в бизнес-модель. Она включает в себя представление клиента о том, что и как будет ему предлагаться, каким образом будут создаваться денежные потоки, какие потребуются средства и сколько. Это первый блок, который описывает используемые в компании *ресурсы*. К ним я отношу только материальные или нематериальные активы, необходимые для функционирования бизнеса: деньги, производственные материалы, складские запасы, ликвидные обязательства...

Следующий блок – *«Информация»*. Он включает в себе все, что требуется компании для принятия разумных бизнес-решений: [информация об окружении](https://www.e-xecutive.ru/education/glavy-iz-knig/1986274-kak-vybrat-strategiu-v-zavisimosti-ot-biznes-sredy) (клиенты, конкуренты, партнеры), информация о внутренних процессах фирмы, накопленные знания и опыт. Все это собрано и структурировано посредством IT и простой документации в форме отчетов, регламентов, соглашений и прочих форм консолидации данных.

Далее следует блок *«Люди»*. Он содержит представление о том, как выстроено взаимодействие сотрудников компании между собой через оргструктуру. Что собой представляет система стимулирования. Каким образом компания привлекает к себе людей, развивает их и удерживает внутри. Этот блок один из самых важных.

«Люди, оружие, деньги и хлеб – вот жизненная сила войны. Из этих четырех условий всего важнее первые два, ибо с людьми и оружием всегда можно достать денег и хлеба, но с одним хлебом и деньгами ты не достанешь ни людей, ни оружия», – это слова **Фабрицио Колонна** из трактата «О военном искусстве» Никколо Макиавелли. Если перевести их на современный язык бизнеса, то выходит, что без сотрудников невозможно создать процветающую компанию, даже если у вас много денег, и вы можете скупить половину рынка. Разумное управление людьми – один из основных постулатов концепции. Как бы это ни было очевидным, многие управленцы не придают этому должного значения, что в итоге выливается в массу проблем.

Представленные здесь элементы бизнес-архитектуры – основание, на котором строятся все последующие части. Если основа рыхлая, то и последующее развитие будет нестабильным и шатким, с преобладанием разного рода проблем и препятствий.

**Процессы**

Безусловно, то, *каким образом производится продукт или услуга* – очень важно. Ошибки в рабочих процессах влияют на эффективность всего бизнеса. Если продукция выходит в продажу с дефектами, потребитель будет недоволен, а, значит, величина доходов будет снижена. Кроме того, велик риск, что пострадает репутация компании, и следом можно ожидать цепную реакцию различных негативных последствий.

В бизнес-архитектуре рабочие процессы имеют границу с каждым ее элементом – будь он расположен снизу или сверху. Это очевидно, потому что все, что делают люди в компании, можно представить в виде последовательностей операций и работ. Наверно поэтому этот подход так сильно преобладает в видении организации среди ее сотрудников и руководителей.

**Культура и интересы**

Следующим в структуре идет блок *«Корпоративная культура»*. Это часть бизнес-архитектуры, которая описывает то, как формируется ментальная связь внутри организации. Какие в ней живут правила и законы, что люди думают о компании, о стиле управления в ней, насколько им комфортно и на что они способны ради ее процветания.

Корпоративной культурой часто пренебрегают, считая ее развитие бесполезной тратой времени и денег. С одной стороны, такие мотивы ясны: вкладываться в то, что неосязаемо, выглядит глупо. Но с другой стороны, опыт многих компаний показал, что [разумное управление организационной культурой](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1985660-pochemu-korporativnuu-kulturu-nado-holit-kak-angliiskii-gazon) – это значительный вклад в стойкое развитие бизнеса и пренебрежение этим чревато упадком эффективности.

Завершает исследование бизнес-архитектуры блок, представляющий *интересы бизнеса*. Этот блок сосредотачивает в себе все, что обнаруживают собой остальные элементы и дополняется определением интересов сторон, которые есть в бизнесе – клиентов, партнеров, собственников, акционеров и других.

Эта часть архитектуры делится на условные две части: внутренние и внешние интересы. Внешние интересы, исходя из самого понятия, направлены вовне организации, они транслируют пропозицию фирмы, которая влияет на окружающую конъюнктуру. Внутренние интересы – концентрируют свое внимание на собственных потребностях, удовлетворение которых необходимо для выживания бизнеса.

Для целей бизнес-архитектуры эти интересы приведены к одному наименованию – корпоративные интересы. Они также имеют свою структуру, которая представлена иерархией организационных потребностей.

**Пять уровней пирамиды организационных потребностей**

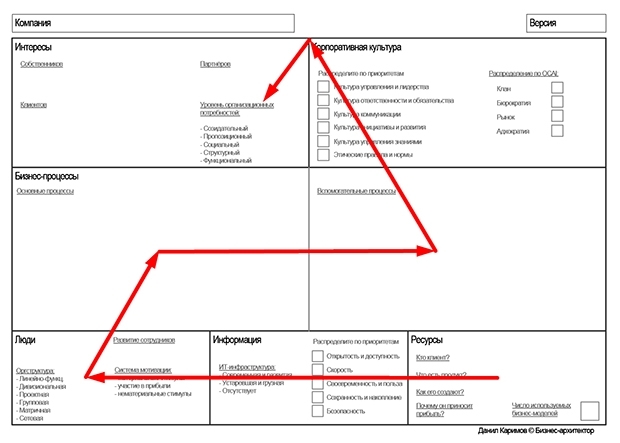


Эта иерархия, если кратко, возникла на пересечении трех научных и политических течений: мотивация личности по **Максу Веберу**, фрактальная геометрия **Бенуа Мандельброта** и следование национальным интересам Никколо Макиавелли. Подробное описание полученного видения – тема другой статьи, и в этом материале не раскрывается.

**Применение бизнес-архитектуры**

Безусловно, вся проделанная работа имела перед собой одну цель – создать практический инструмент, способный помочь главам компаний и всем управленцам структурировать видение своей организации и найти в ней места, препятствующие развитию, или возможности для роста и процветания бизнеса. Концепция бизнес-архитектуры применима для всех компаний: и для тех, что уже давно на рынке, и для тех, что только-только появились и еще не встали на ноги. Для первых – это дорожная карта изучения своей организации, для вторых – открытая книга, поделенная на разделы, в которые нужно вписать то, чем будет жить организация.

И для целей изучения сформировавшегося бизнеса, и для создания нового есть определенный путь, которому стоит следовать, исходя из его рациональности, о которой я писал выше. Путь такой: ресурсы → информация → люди → рабочие процессы → корпоративная культура → интересы бизнеса. Схематически он показан на рисунке:

[](https://www.e-xecutive.ru/uploads/attachement/src/5749/Arh-3-big.jpg)

[*Увеличить изображение*](https://www.e-xecutive.ru/uploads/attachement/src/5749/Arh-3-big.jpg)

Обратите внимание, что на схеме вырисовывается треугольник, схожий с пирамидой организационных потребностей. Эту особенность я обнаружил случайно, когда описывал методологию оценки степени интеграции бизнес-архитектуры.

**Инструменты бизнес-архитектуры**

Чтобы понять, насколько эффективен каждый из изучаемых элементов бизнес-архитектуры, к нему нужно применить набор инструментов, способных обнаружить его качественные и количественные характеристики.

Для элемента «Ресурсы» важно понять, насколько эффективно компания управляет материальными ресурсами, оценить ее стратегический профиль, провести ряд альтернативных расчетов по связанным бизнес-моделям, сравнить их эффективность с имеющейся. Ведь зачастую руководство организации просто идет по проторенному пути и не слишком вникает (или делает это недостаточно эффективно) в поиски новых каналов продаж или развития услуги, а пространства для этого предостаточно.

На этом этапе изучения компании применяются инструменты финансовой и инвестиционной оценки – чаще для расчета альтернатив – и стратегической оценки, когда составляется профиль компании, который впоследствии сопоставляется с рыночным профилем и смежными областями. Также полезным для анализа будет переложение своей бизнес-модели на пять-семь других и расчет их совместимости. Это покажет перспективу, которая вскрывает неиспользуемый потенциал. Такой минимум позволяет сложить первичное представление о бизнесе.

Для оценки информационного блока необходимо проводить исследование каналов передачи данных как внутри организации, так и вовне. В зависимости от того, как эта система построена, будут определены и инструменты. Тут подойдет и кросс-анализ передачи данных между подразделениями, и комплексный анализ прохождения ключевых данных (заказов, отчетов, других документов) через все цепочки процессов. Простор здесь ограничен только тем, как это организовано в каждой конкретной фирме. Скорость передачи информации влияет на скорость и качество принятия решения. Дальше логическую связь раскрывать нет смысла, все очевидно.

Далее – люди. Инструменты оценки их организации широко представлены в открытом доступе. Важным направлением для исследования являются: оргструктура (ее уровни и их совместимость), процессы адаптации, система стимулирования и подготовки персонала.

Даже беглое исследование первых трех элементов дает возможность оценить базис, на котором стоит компания – сильна она, или ее положение в зоне риска.

Огромный пласт для исследования – бизнес-процессы организации. Чаще всего изучение этого архитектурного блока идет в рамках регламентации или оптимизации рабочих процессов. Также он неизбежен при реинжиниринге. В среднем для описания основных процессов небольшой компании нужно полтора месяца, а если брать полный перечень, то такого рода исследование может продлиться до трех месяцев. И это того стоит. По ходу описания процессов всплывают разного рода огрехи в работе, которые были ранее или незаметны, или заведомо сокрыты. Здесь же формируется набор изменений, которые предстоит внедрить, а следом – и представление о том, во сколько это выльется и чем чревато промедление.

Для оценки корпоративной культуры, предпоследнего компонента архитектуры компании, хорошо подходит матрица OCAI, принципы подробно описаны в открытых источниках. Помимо этого, для сбора первичных данных полезным бывает сплошное анонимное анкетирование. В одной организации иначе было невозможно вытянуть из сотрудников их мнение: люди боялись, что критические отзывы негативно будут восприняты руководством..

И последний элемент бизнес-архитектуры – корпоративные интересы. Этот блок интегрирует все то, что удалось узнать об организации бизнеса. Эта информация может экспертно, или будучи приведенной к числовым значениям, указать на уровень организационных потребностей и сопоставить их с мнением руководства компании. Чаще всего, это мнение завышено.

Кроме потребностей, в этом разделе необходимо [изучить интересы заинтересованных сторон](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1985890-kak-stroit-i-perestraivat-kompaniu) – собственников, клиентов и партнеров. Инструментом здесь может стать интервью, маркетинговое исследование (самостоятельное!), рабочие встречи с партнерами по вопросам улучшения взаимодействия, изучение материалов в открытых источниках – отзывов и мнений.

**Выводы**

Методы и инструменты исследования бизнес-архитектуры достаточно сложно строго формализовать. И даже не потому, что их много, а в силу того, что для каждой компании нужны свои. Тем не менее, для оценки показателя DIBA (степени интеграции бизнес-архитектуры) я сформировал инструментальный скелет, который подходит для любой организации. В частных случаях он дополняется необходимой информацией, которая нужна для принятия решения.

Вы также можете создать свой набор методов, зафиксировать его и системно применять в изучении бизнес-архитектуры своей или чужой компании. Важно делать это одним набором на протяжении какого-то периода, чтобы затем это дало материал для оценки эффективности вашей методологии и того, что в ней можно улучшить или чем дополнить.

Наиболее сильная и стойкая организация – та, что стремится к эвритмии бизнес-архитектуры, где каждый ее элемент соразмерен в общем масштабе и не вредит положению дел в бизнесе.

Представленные здесь взгляды и концепция бизнес-архитектуры как альтернатива традиционным подходам в изучении и управлении деловым предприятием направлены то, чтобы каждый руководитель любого уровня иерархии смог последовательно проследить за тем, как и чем дышит его компания и использовать это знание для совершенствования бизнеса.

# Сотрудники не станут сопротивляться изменениям, если Вы будете следовать простому алгоритму

Алексей Богданов, Совладелец часового завода «Ника», Москва

ООО «Часовой завод «Ника»

Сфера деятельности: производство и продажа ювелирных часов

Численность персонала: 542

Доля рынка в России: 60% (в 2015 году, по данным Ipsos Comcon)

Почему изменения не приживаются в компаниях? Одна из причин – менеджеры не знают, как готовить сотрудников к переменам. Вот уже четыре года все нововведения мы внедряем по одной и той же формуле изменений.

Суть формулы изменений. Сотрудники добровольно согласятся на изменения, если Вы сможете одновременно соблюсти три условия.

Работники не должны быть удовлетворены текущим положением дел. Если человека устраивает его зарплата, график работы и перспектива карьерного роста – он ничего не захочет менять.

Коллектив должен отчетливо представлять результат будущих изменений. Пока сотрудник не поймет, ради чего должен отказаться от текущих благ, он не согласится на перемены.

Первые шаги к изменениям должны быть понятны, просты и очевидны для персонала.

Также читайте

«Как поддерживать в сотрудниках стремление к сморазвитию»

Условия эффективного применения. Суммарный эмоциональный фон от этих трех условий должен быть выше, чем коэффициент сопротивления сотрудников. Под этим коэффициентом понимается внутренняя способность человека принимать изменения. Он может быть высоким, средним или низким. Эту типологию можно распространить на целые отделы. Например, у бухгалтерии традиционно высокий коэффициент сопротивления изменениям, у отдела продаж – наоборот. Когда Вы внедряете изменения, обращайте внимание на коэффициент сопротивления тех сотрудников, работа которых будет подвергнута изменениям. От этого будет зависеть, на какую из трех составляющих формулы делать упор. Иными словами, для каждого отдела приоритетным будет лишь один компонент, однако остальные также нужны для успеха.

Пример 1. Вам нужно внедрить новое программное обеспечение в бухгалтерии. Чтобы убедить коллектив с высоким коэффициентом сопротивления изменениям, нужно сначала спровоцировать недовольство текущим положением дел. Для этого объясните, почему работникам больше нельзя вести документооборот так, как раньше. Поясните, что другие подразделения недовольны работой бухгалтерии, подрядчики прислали восемь жалоб за неделю и т. д. И только потом расскажите, сколько времени коллектив будет экономить и что нужно сделать, чтобы освоить новое программное обеспечение.

Пример 2. Вам нужно увеличить план отдела продаж на следующий год на 15%. У отдела продаж низкий коэффициент сопротивления изменениям, поэтому покажите его сотрудникам образ яркого и притягательного будущего. К примеру, расскажите, какие преференции получат продавцы: рост премий, свободный график, новый офис. Поясните, почему нельзя оставаться на прежнем уровне выручки: компания не может повысить зарплаты сотрудников без увеличения оборота. Затем наметьте конкретные шаги на пути к росту – например, запланировать 30 встреч с потенциальными покупателями в ближайшую неделю.

Также читайте

«Создайте в коллективе правильную атмосферу и клиент вернется»

Пример внедрения изменений по формуле. Раньше заявки на платежи сотрудники подавали на бумаге, финансовый контролер визировал их, затем оператор заносил заявку в базу, и только потом она попадала на оплату. Приоритет исполнения определялся не целесообразностью, а степенью настойчивости инициатора заявки. Это приводило к ситуациям, когда зарезервированный для нас товар отдавали другому покупателю из-за несвоевременной оплаты. Тогда мы внедрили электронную систему регистрации заявок на платежи, которая бы автоматизировала бюджет. Сотрудники без энтузиазма отнеслись к новации, неохотно осваивали систему, делали много ошибок. Мы применили формулу.

Первый этап. Сформировали у сотрудников недовольство текущим положением дел. Для этого привели примеры, когда из-за несвоевременной оплаты возникала угроза остановки предприятия или срыва сроков выполнения проектов.

Второй этап. Руководители объяснили, что на выходе все получат отлаженную работу с бюджетом, а сотрудникам больше не придется краснеть перед подрядчиками и каждый день обещать им, что оплата вот-вот пройдет.

Третий этап. Разработали в собственном корпоративном университете обучающую программу для сотрудников по освоению новой системы

В данном случае сопротивление коллектива было равномерным по всем отделам, поэтому мы не выделяли приоритетное условие, а сделали одинаковый акцент на всех трех компонентах. Отдельным группам сотрудников с низким коэффициентом сопротивления руководители намеренно уделяли больше времени, чем остальным.

Результат. Благодаря этому методу мы внедрили систему электронного финансового документооборота во всех подразделениях завода всего за 102 календарных дня.

# 10 главных причин, по которым умирают стартапы

20 марта 2018

[Вероника Елкина](https://rb.ru/author/elkina/) Редактор

**Платформа CB Insights проанализировала неудачи 100 стартапов и** [**выделила**](https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/) **десять основных причин, по которым проваливаются проекты.**

Если вы запустили свой продукт слишком рано, пользователи могут проигнорировать его, решив, что он не доделан. Когда первое впечатление о продукте испорчено, вернуть таких клиентов будет очень трудно. А при слишком позднем запуске можно упустить нужное время и возможность на рынке.

Вот как это было у стартапа Calxeda. «В нашем случае мы развивались быстрее своих клиентов, — рассказал бывший сотрудник. — Мы продвигали технику, которая была для них еще не готова. Все хотели 64-битную, а мы предлагали 32-битную. Мы запустились слишком рано».

Один из самых проверенных способов провалить проект. Неумение видеть дальше своего носа и неучитывание отзывов пользователей губят большинство стартапов.

«Мы тратили слишком много времени на себя и не собирали отзывы, — рассказала компания eCrowds. — Так можно легко заработать туннельное зрение».

Похожая история была у стартапа VoterTide:

«Мы мало общались с клиентами и запускали функции, которые нам казались отличными, но не собирали достаточно отзывов. Мы этого не понимали, пока не стало слишком поздно. У вас может сложиться впечатление, что ваш продукт крутой, но это не так. Нужно уделять внимание клиентам и подстраиваться под их нужды».

Знание целевой аудитории, умение привлечь ее внимание и превратить ее представителей в лидов, а затем в клиентов — одни из самых важных навыков для успешного ведения бизнеса. Но у многих стартаперов, особенно тех, кто лучше умеет кодить и разрабатывать продукт, отсутствует еще одна важная способность— умение продвигать свой проект.

«Жизнь интернет-сервиса зависит от количества пользователей, — пишет стартап Overto. — Вначале это количество систематически росло. Затем мы уперлись в потолок, выше которого было невозможно подняться без каких-либо усилий. Пора было заняться маркетингом. К сожалению, никто из нас в нем не разбирался. И что еще хуже, ни у кого не было на это времени».

Бизнес-модель крайне важна. Если ваш доход поступает только от одного источника и вы не можете найти способы заработать денег, инвесторы вряд ли заинтересуются вашим проектом, а вы не сможете капитализировать свои усилия.

«Мы многого добились, но не смогли создать масштабируемый бизнес, — рассказывают основатели стартапа Tutorspree. — Мы зависели от одного источника, который появился довольно внезапно. На ранних этапах существования и во время прохождения отбора в Y Combinator у нас не было средств для заключения сделки по слиянию».

Если вы нарочно или случайно проигнорировали пожелания и требования пользователей, ваш проект могут ждать неприятности.

Вот что рассказали создатели стартапа GameLayers об интерфейсе своего продукта: «Ему не хватало основной игровой механики, которая получила бы массовое распространение. Концепт «вы можете рисовать следы из веб-уведомлений» был слишком сложным для большинства. Сейчас мы понимаем, что нужно было подготовиться, подавить гордость и сделать что-нибудь попроще, с чем было бы весело играть».

Искусство правильного ценообразования играет важную роль в успехе стартапа. Цена должна быть доступной, но в то же время покрывать расходы на производство.

«Наш самый дорогой план подписки стоил $300, — вспоминают основатели стартапа Delight IO. —  Клиенты не жаловались на цену, но наш проект не соответствовал их ожиданиям».

Говорят, что стартапы не должны обращать внимание на конкурентов, но в реальности как только идея становится актуальной и получает оценку на рынке, конкуренция может стать вполне серьезной. Да, одержимость конкуренцией может повредить бизнесу, но ее игнорирование также приводит к провалу 19% стартапов.

Вот что написал об этом Марк Хедланд из стартапа Wesabe: «Чтобы собрать данные через Wesabe, клиенту потребовалось бы приложить больше усилий, поэтому проще было воспользоваться Mint. Мы не зависели от одного провайдера, защищали конфиденциальность данных и помогали клиентам улучшить свое финансовое положение — все это было прекрасно. Но продуктом было тяжело пользоваться, поэтому мы проиграли».

Команда, в которой есть люди с разными навыками, часто считается одним из факторов успеха стартапа. Но многие компании после своего развала часто признаются, что им с самого начала надо было нанять технического директора или человека, который бы интересовался бизнес-аспектами продукта.

«Команда основателей не смогла самостоятельно создать минимально жизнеспособный продукт, — рассказали представители стартапа Standout. — Это было ошибкой. Если основатели не могут сами (или с небольшой сторонней помощью) выпустить продукт, они не должны открывать стартап. Нам нужно было привлечь дополнительных сооснователей, но мы этого не сделали».

Некоторые говорят, что им не хватало партнеров, которые лишний раз проверяли бы положение дел и принятые решения.

Временем и деньгами следует распоряжаться с умом. Из-за финансовых ошибок проваливается 29% стартапов.

Как показал опыт команды стартапа Flud, деньги часто заканчиваются из-за множества причин, например, из-за того, что компания совершает неудачный пивот или не может найти свое место на рынке.

«Flud убило то, что компания не смогла найти дополнительное финансирование, — рассказали представители стартапа. — Несмотря на неоднократные попытки вписаться в условия рынка и правильно настроить монетизацию, у Flud просто закончились деньги».

42% стартапов умирают из-за того, что их основатели пытаются решить интересные, но неактуальные проблемы.

«Мы поняли, что у нас нет клиентов, потому что никому не интересна модель, которую мы представляли, — рассказал стартап Patient Communicator. — Врачам нужно больше пациентов, а не удобные офисы».

Похожую историю поведала компания Treehouse Logic:

«Когда стартапы не решают актуальную на рынке проблему, они проваливаются. У нас была отличная технология, отличные данные о поведении покупателей, репутация, опыт и консультанты. Но у нашей технологии не было бизнес-модели, которая могла бы решить проблему в разных масштабах».

# Как без конфликтов радикально изменить организацию

Своевременная трансформация бизнеса — уже не тренд, а необходимость. В наше время, если организация не меняется изнутри и не адаптируется к изменениям вокруг, она погибает. Тем не менее, даже в продвинутых компаниях изменений опасаются — особенно организационных, в части структуры бизнеса и бизнес-процессов.

Изменения невозможны без согласия и активного вовлечения руководства компании — это знают все. Стратегию может изменить только тот, кто может изменить саму организацию. Внедрить новшества снизу практически невозможно (ну, разве только добраться с идеей до самого верха, а потом попытаться «спустить» ее сверху вниз).

Даже если руководство заинтересовано в модернизации и выражает готовность к ней, это вовсе не значит, что всё пройдет гладко и по плану.

Вам часто удаётся изменить что-то значимое в своей организации? Мысль об изменениях вызывает у вас приступ паники? Хочется отложить их на следующий отчётный год, когда будет поспокойнее или когда будет выпущен новый продукт? И так постоянно? Почему так происходит?

**Этапы принятия изменений**

Есть так называемый цикл изменений, который связан с особенностями человеческой психологии. Он состоит из нескольких этапов.

**Первый этап — отрицание**

Это первый звоночек. Первое осознание возможной потребности в изменениях. Человек чаще всего гонит от себя эти мысли: «Меня это не касается! Это может быть с кем угодно, только не со мной. При чём тут я?!»

**Второй этап — анализ**

Связан с ответом на вопросы «зачем?» и «почему?». На этом этапе человек уже понимает, что изменения так или иначе его коснутся, но все ещё надеется, что всё рассосётся само собой.

**Третий этап — сопротивление**

Наконец-то смирившись со своей причастностью к грядущим изменениям, человек начинает сопротивляться: «Этого никогда не будет!». При этом, даже если речь идет об изменениях в лучшую сторону, сопротивление выглядит как оправдание бездействия — ну, нет, всё равно ничего не получится, лучше и не пытаться.

**Четвертый этап — принятие**

На четвертом этапе приходит понимание, что неизбежно надо решить, быть изменениям или не быть. Этот этап выглядит как «затишье перед бурей», когда человек ничего не предпринимает, но обдумывает решение, когда копится энергия ожидания и рождается решимость действовать так или иначе.

**Пятый этап — действие**

На последнем этапе скопленная энергия ожидания и концентрации на выборе решения высвобождается подобно пружине — человек приводит решение в действие: либо с новой энергией работает по новой измененной схеме, либо отказывается полностью и выходит из игры.

Этот цикл изменений проходит и руководство (чаще отказываясь от своих планов), и сотрудники. Часто сотрудники проходят этот цикл самостоятельно задолго до официального старта изменений в организации.

**Сопротивление «в глубине»**

Пока руководство готовит изменения, тщательно скрывая их от персонала, люди делают выводы, опираясь на свои ощущения и косвенные признаки, говорящие им о каких-то непонятных, а значит, пугающих нововведениях в будущем: «Коснётся ли это меня? Как реагировать? Какое решение лучше принять и когда?».

Подготовку к изменениям невозможно полностью скрыть — камень брошен, круги идут. Даже крупицы информации, просачиваясь в «глубину» организации, сильно искажаются, подвергаясь разносторонним интерпретациям сотрудников. Ведь каждый пропускает слухи через себя и свою личную ситуацию, гадает, что ждёт его в будущем. Копится энергия тягостного ожидания.

В результате, когда наконец-то начинают происходить перемены, чаще всего через приказы и указания, компания сталкивается с волной сопротивления и увольнения специалистов.

Ситуация ухудшается, если изменения не были запланированы, а стали ответом на внезапный внешний вызов. Сотрудники паникуют и пытаются найти ответы у руководства, которое тоже охвачено страхом и пытается быстро найти решения. Здесь можно столкнуться не с волной сопротивления, а с реальным штормом.

Ошибочно думать, что если полностью скрывать грядущие изменения от сотрудников организации, сопротивления можно избежать. Чем сильнее вы будете пытаться всё скрыть, тем больше будет искажаться просачивающаяся информация, тем сильнее будет страх изменений и глубже сопротивление.

**Как же быть?**

Единственный вариант плавного преобразования организации — это полная отработка цикла изменений со всеми сотрудниками организации на всех ее уровнях.

Перед внедрением новшеств необходимо изучить весь круг заинтересованных лиц: не только руководящий состав, но и рядовых исполнителей.

Эти вопросы следует продумать в первую очередь:

* Как именно отразятся на всех группах целевой аудитории изменения?
* Что планируется в качестве результата изменений?
* Где могут быть вопросы или несогласие?
* В чем может быть заинтересованность?
* Как могут помочь изменения?
* Какие возможные выгоды будут у каждой группы целевой аудитории после внедрения изменений?
* Как донести ценность изменений для каждого?
* Какую поддержку оказать?
* Как лучше доносить информацию об изменениях?
* Как сделать данный процесс максимально прозрачным?
* Какие риски могут быть после этих изменений у каждой группы целевой аудитории? И так далее.

Внедрять изменения лучше всего через практико-ориентированное обучение — пошаговое изменение рабочего поведения сотрудников всех уровней. Лучше всего «насаждать» перемены через проекты — чем больше задействовано участников на разных уровнях организации, чем масштабнее проект, тем лучше.

Когда люди шаг за шагом постепенно меняются, то и сопротивление будет не таким жёстким и тут же будет «затухать». Лучше, если цикл изменений будет происходить плавно, и всё не поменяется радикально, на 180 градусов, выходом приказа.

Однажды научившись внедрять изменения через обучение и проекты, организация сможет со временем привить внутри себя культуру постоянного изменения.

Так, например, в одной крупной успешной финансовой российской компании мы вводили систему оценки по KPI, предварительно отработав возможные вопросы и опасения всех заинтересованных сторон — руководителей и исполнителей: какая выгода у каждого, как изменения можно использовать на пользу себе. После этого провели обучение и поставили его на поток для вновь приходящих в организацию. В результате ни один человек не уволился из-за изменений в системе мотивации. Все прошло очень гладко и позитивно.

Да, при подготовке изменений требуется время не только на продумывание их структуры, но и на планирование поведенческой реакции персонала и ее отработки. Например, в вышеупомянутой компании мы затратили на это около 1-2 рабочих месяцев.

Проще и быстрее подготовить план-график внедрения изменений и выпустить приказ, назначив ответственных лиц. Но если сравнить затраты времени на подготовку (1-2 месяца) и ущерб от сопротивления без этой подготовки (саботаж на несколько месяцев, всплеск текучки и резкое ухудшение климата организации, отработки негативных отзывов увольняющихся, последующее восстановление репутации компании и т.д.), то становится очевидным, что такие затраты не только целесообразны, но и крайне необходимы любой организации при внедрении любого изменения.

Профилактика и подготовка требуют времени, но исправление ошибок обойдется в разы дороже.  
© Деловой мир

27 АПРЕЛЯ 2018

Менеджер по изменениям: что он должен уметь?

[](https://www.e-xecutive.ru/uploads/article/image/1988378/thumb_Omelchenko_Marina.jpg)

[[](https://www.e-xecutive.ru/users/1711247-marina-omelchenko)](https://www.e-xecutive.ru/users/1711247-marina-omelchenko)

[Марина Омельченко](https://www.e-xecutive.ru/users/1711247-marina-omelchenko)

[Директор по развитию, Санкт-Петербург](https://www.e-xecutive.ru/users/1711247-marina-omelchenko)

Могут ли глобальные изменения бизнеса внедряться без боли и линчевания персонала? Да, если перемены проводит коуч-лидер.

Рынку от вашей компании ничего не нужно, кроме ваших преимуществ. Вы можете продать только их, все остальное рынок купит у конкурентов. С понимания этого циничного факта [начинаются изменения](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1987706-pochemu-tak-trudno-nachat-izmeneniya-v-biznese). Все остальные решения, типа, «немного подстругаем структуру для экономии», или «введем красивые должности» – игры разума управления. Они вне темы статьи.

Ценности рынка меняются очень часто, но система не может меняться так часто. Она должна быть адаптивна и правильно спроектирована, чтобы постоянно получать сигналы рынка и оценивать их прибыльность для компании с учетом затраченных ресурсов; трансформировать отфильтрованную ценность в продукт или услугу, а еще круче – создавать ценность для рынка. То есть проходимость новых идей в системе должна быть идеальной:

* Бизнес-модель, которая ориентируется на целевой рынок компании.
* Оргструктура с четко понимаемым функционалом и квалификацией кадров.
* Мотивация и полномочия сотрудников, нацеленных на развитие.
* Культура компании и ее ориентированность на изменения и обмен идеями.

Основа и культуры и информационных потоков – люди. Персонал должен быть настроен на постоянное развитие вместе с компанией – понимать свою значимость в этом процессе и оценивать свой вклад. Поэтому такой компании нужен [менеджер по изменениям](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1984603-pochemu-vnedryat-izmeneniya-v-kompanii-dolzhny-osobye-ludi), который настраивает ее на ритм изменений, умеет работать и с людьми, и с информационными данными.

**Задачи менеджера по изменениям**

Коуч-лидерство отличается от других методов проведения изменений. Основная его суть – [настроить персонал на работу в ритме постоянного движения](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1955417-kak-lideru-osuschestvit-peremeny), научить людей связывать изменения на рынке с ролью сотрудников в росте компании. Например, роль b2b в мире изменилась. Из поставщиков сырья этот формат превратился в поставщика идей для клиентов b2c. То есть, чтобы продать ингредиенты своему клиенту, нужно сначала продать ему преимущества готового продукта. А значит технологи – разработчики b2b-продукта – должны знать, какие ингредиенты в нем каким драйверам выбора товара с полки соответствуют. И если вы показываете значительную роль технологов в этом процессе, вы включаете их желание создавать. В этом случае цели им ставятся не на уровне задач с описанным алгоритмом, а на уровне описания изменения рынка, целей по разработкам и совместному поиску решений в рамках воркшопа. Тогда энергия сопротивления переходит в энергию раскрытия внутреннего потенциала людей и в созидательную атмосферу партнерства внутри компании. Коуч-лидерство на первое место ставит [потенциал людей и вовлечение их в процесс изменений](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1312056-kak-izmenit-kompaniu-silami-sotrudnikov). Тем, кто пропагандирует микроменеджмент, недоверие к людям и свое кредо «Мы все друг другу подчиненные братья и сестры», это будет не по душе.

# Основные роли менеджера по изменениям или коуч-лидера

* Готовить план изменений на базе стратегии и оценивать ресурсы.
* Вовлекать персонал в процесс реформ и мотивировать на бросок вперед.
* Обучает необходимым навыкам по описанию процессов и аналитике.
* Отвечает за результат проекта изменений.

Менеджер по изменениям должен понимать, что рыночная ценность должна монетизироваться при минимальных затратах внутренней системы компании и обеспечивать эффективное движение в среде рынка. Все противофазы развития, которые снижают скорость или сжигают энергию, нужно нейтрализовать. Противовесы по запуску новинок для расчета эффективности должны иметь четкие правила и вводные. Например, параметры финансового отдела по ROI или другие требования к кейсам, которые снимают с финансистов мантию власти генерального директора. Аналогичны и условия для внутренних аудиторов: они должны помогать оптимизировать систему, которая их кормит.

В точках сопротивления энергию нужно перевести из противофазы в нужный вектор. Для этого нужно уметь [работать с лидерами мнений](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1985253-kak-vyyavit-innovatorov-i-vkluchit-mehanizm-izmenenii) и проанализировать карту, где функциональным целям не хватает полномочий, ресурсов или знаний. Возможно, композиция кадров в генерирующих инновации отделах не правильная. Например, генераторы являются еще и аналитиками и инсталляторами, что им не свойственно. Это может снижать функцию генератора и останавливать процесс внедрения.

Пример схемы для компании с целью инновационного преимущества. Она должна быть живой, ее нужно постоянно оттачивать до оптимальной формы – целевого уровня прибыли. Помните о гидробионике!

**Полномочия и ресурсы**

Для проведения реформ менеджеру по изменениям необходим статус, соответствующий по уровню полномочий и доступу к информации первой линии менеджмента. Он не должен опускаться на оперативный уровень и застревать на функциональных заданиях для сотрудников, хоть он и играющий тренер. Его роль – контролировать движение по «главной дороге» до целевых показателей.

Работу второстепенных направлений выполняет ассистент. Он организует график собраний и оповещения, ведет протоколы, следит за статусом выполнения заданий к указанной дате, готовит данные по динамике целевых показателей в необходимом формате, отслеживает даты информации для внутреннего PR (о роли внутреннего PR – ниже).

Простое отслеживание выполнения заданий и доведения процессов до цели творит чудеса. В противном случае движения вперед не будет. Поддержка со стороны руководства обязательна. Иначе сотрудники не примут полномочия нового в компании человека. Приоритетность заданий менеджера по изменениям должна быть максимально высокой для всех сотрудников.

Кроме ассистента, который снижает силу трения с существующим персоналом, необходим специалист из состава сотрудников, который будет описывать процессы.

Как при восхождении в альпинизме, нужна постоянная коммуникация с лидером через внутренний PR. Менеджер по изменениям проводит собрания-отчеты с описанием достижений и плана на следующий период. Специалист по PR организует общие проекты для противофазных по духу отделов, конкурсы, семинары, объявляет благодарность за ценные советы и идеи, размещает статьи о лучшем опыте, разоблачает сплетни.

**Ориентиры для путевой карты**

Чтобы наметить путь, нужно определить усилия, которые необходимы, чтобы его пройти. Прежде чем строить план изменений, все это нужно оцифровать. Какая аналитика понадобится?

* Анализ целевых рыночных показателей. Насколько они адекватны текущей позиции компании на рынке? Какова емкость ценности рынка? Здесь нужна помощь маркетолога, но с объективными оценками. Полезно проверить данные из внутренних и внешних источников, поговорить с сотрудниками, с клиентами, с поставщиками.
* Оценка финансовых показателей с учетом KPI сотрудников, которые за них ответственны.
* Оценка ресурсов.
* Анализ бизнес-модели существующей и бизнес-модели, необходимой для достижения целей. Важно провести анализ бизнес-моделей всех единиц бизнеса, их эффективность.
* [Оценка корпоративной культуры по спиральной динамике](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1771246-spiralnaya-dinamika-ili-kak-stat-liderom-vysshego-urovnya) Бека и Кована. Где находится компания, куда она должна прийти? Какими методами вы это намереваетесь делать, какие проблемы могут возникнуть с персоналом? Присутствует ли в компании инновационная культура, атмосфера правды? Каков уровень доверия руководству? Каков стиль управления? Совпадают ли ценности компании с ценностями сотрудников?
* Выявление точек противофаз, которые съедают энергию развития. Например, усилия маркетинга по новинкам в противофазе целям отдела продаж по снижению дебиторской задолженности и целям производства по снижению количества ассортиментных позиций на линии. Нужно понять, в каких точках происходит отток энергии, в чем разногласия. Мотивация, уровень видения вопроса, ресурсы, полномочия, вес в иерархии компании? Из сопротивления в большинстве случаев можно создать объединение единомышленников, нужно только правильно сделать определенные настройки и вдохновить на цель.
* На кого можно опереться? Есть ли линейка менеджмента, которая обладает уважением сотрудников? Кого можно выдвинуть на повышение? Обладают ли эти люди достаточным уважением и профессионализмом?
* Итоговая оценка целевых показателей относительно ресурсов. Вы сводите аналитику для понимания слабых и сильных мест в движении к цели. Это детская, но непростая задача про капусту, волка и козленка. Только капуста в ней – это деньги и все остальные активы, волк – негативное воздействие на усилие и ресурсы, агрессия рынка, негативные для отрасли тренды, конкуренты, риски, убытки; козленок – потенциальная ценность рынка. Нужно понять, как сбалансировать их влияние друг на друга в период роста. Нужно оценить уровень рисков, возможность их возникновения, и их влияние на процесс.
* Кроме финансовых показателей нужно оценить, сколько времени проходит от предложения продукта клиенту до получения денег. [Важно сделать схему процесса](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1987962-kak-opisat-biznes-protsess-polucheniya-novyh-klientov) и выделить точки, в которых его можно оптимизировать и ускорить. Это сразу даст хорошие результаты по прибыльности.
* Кадровый потенциал. Какова существующая квалификация сотрудников по целевым функциям? Ответ оформляется в формате сводной матрицы управления талантами: сколько сотрудников с высоким потенциалом и результативностью, кто и какие функции выполняет, кто кандидаты на увольнение. Данные предоставляют HR-менеджер и руководитель анализируемого отдела. Чтобы разобраться в схеме взаимодействия сотрудников, проанализируйте функциональную матрицу: основные действия по функциям, которые поддерживают ценностные цели; распределение функций между инициатором, исполнителем, согласующим. Эта матрица поможет понять, какие поля клиентского сервиса и обязательных функций не закрыты существующими кадрами, у каких важных функций слабая координация и поддержка.
* В идеале в процессе изменений нужно внедрить систему сбалансированных показателей (BSC Balanced Scorecard) с ориентацией на прибыльное развитие, непрерывные изменения, связанные с миграцией ценности рынка. На практике будет здорово, если вы внедрите хотя бы лайт-вариант этой системы, так как он очень ресурсозатратный на фоне ограничения по времени.
* Производство (если есть). Проанализируйте возможности производства, гибкость по отношению к разным видам ассортимента или фиксированность на нем, риски, мощность относительно плановых запусков.
* Оценка бюджета на инновации и изменения.
* Оценка нематериальных активов – имиджа компании, силы брендов и других.
* Ответ на вопрос, как вы будете действовать, [чтобы преодолеть сопротивление изменениям](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1986640-3-shaga-k-zdravomu-smyslu-v-reformah) со стороны старой и новой команды.

**План изменений и его анонсирование**

На этом этапе у менеджера по изменениям уже есть схема необходимой бизнес-модели, известна стоимость внедрения изменений с аргументацией, описана организационная структура и функциональные показатели эффективности, есть список основных процессов для закрепления каркаса системы в компании, составлен тайминг проведения изменений с указанием основных вех и ответственных за процесс.

Все это согласовывается с руководством. И в первую очередь анонсируется руководителям функций / департаментов. Нужно четко донести общую цель компании до всех руководителей департаментов и выделить ряд изменений, которые они должны провести. Пути достижения цели могут быть найдены в процессе функционального воркшопа. Даже если сотрудники не задают вопросов, они у них будут. Попросите их описать свои рабочие цели, чтобы не оставалось разрывов понимания.

Проведите семинар с руководителями функций о постановке целей сотрудникам. Обычно на поверхность выходят банальные оплошности: неумение ставить задачи четко и понятно, мотивировать сотрудника с учетом его целей и ценностей; отсутствие обратной связи по целям и система подведения промежуточных итогов. Вас может удивить и тот факт, что не все руководители отделов умеют составлять карту движения к цели, с разбивкой на промежуточные результаты и оценивать ресурсы.

После презентации для первой и второй линейки менеджмента вы анонсируете план сотрудникам на языке их личного вклада.

Ответы на сложные вопросы находятся путем симуляторов или в виде воркшопов, бесед. Менеджер по изменениям ведет сотрудников к ответу наводящими вопросами о необходимых изменениях на уровне компании, в каждом департаменте: «Что вам нужно сделать в этой ситуации? Каким должен быть результат? Чего вам не хватает для достижения?». Сотрудники сами предлагают план и график изменений. С одной стороны, это «создание условий с прогнозируемым результатом», по Ицхаку Адизесу. С другой стороны, это позволяет персоналу стать ответственным за свои решения и за результат.

Нужно понимать, что люди боятся изменений. Поэтому приглашайте их к обсуждению, провоцируйте дискуссии, выявляющие скрытое недовольство, приучайте переводить эмоциональные выпады в аргументированные вопросы.

Часто в российских компаниях люди боятся высказываться, потому что [стиль управления в этих компаниях не располагает к равному обсуждению](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1985774-zagony-peschery-kluby-tri-tipa-kompanii). Например, на одном из собраний по анонсированию изменений на вопрос о неудобной спецодежде руководитель заявил: «Если мы захотим, сошьем кольчуги и заставим вас их носить». И в этом – современная действительность, которая не позволяет перейти на другой уровень развития.

Проведение изменений в компании – сложный процесс. Менеджер по изменениям должен обладать не только хорошим аналитическим инструментарием, но и умением интуитивно понимать людей. Можно все правильно рассчитать, но споткнуться на корпоративной культуре, и всего лишь потому, что вы не видите между строк. В итоге так вы рискуете не только провалить проект, но и поломать структуру существующей эффективности.

Смысл лидера изменений – вызвать доверие к реформам своим поведением, профессионализмом и умением держать слово. Главный инструмент при этом – мотивировать причастность к процессам в компании и помощь им действовать на этом пути. Как говорят, человек способен преодолеть любые трудности, если верит, что в этом есть смысл.

[**Вернуться в каталог сборников по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management2/management3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |