**ИННОВАЦИИ**

**Вып.2**

Оглавление

[«Инноватор должен быть нетерпеливым» 2](#_Toc2873537)

[Инноваций без конкуренции не бывает 3](#_Toc2873538)

[Инновационность экономики можно подсчитать 8](#_Toc2873539)

[Что такое по-настоящему инновационная компания 12](#_Toc2873540)

[КАК ЗАПУСКАТЬ ИННОВАЦИИ 22](#_Toc2873541)

[Запускаем инновации за три месяца 22](#_Toc2873542)

[Как ускорить перемены 30](#_Toc2873543)

[На чем сосредоточиться? Люди или процедуры? 34](#_Toc2873544)

[Как внедрять изменения в большой компании 36](#_Toc2873545)

[Стиль руководства по мере внедрения инноваций 42](#_Toc2873546)

[Центробанк: стиль управления 45](#_Toc2873547)

[Стартап – это банда головорезов 50](#_Toc2873548)

[Я готов брать деньги, или Как внедрять инновации 53](#_Toc2873549)

[Бережливый стартап: как без лишних вложений проверить идею бизнеса 56](#_Toc2873550)

[НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ИННОВАЦИЙ 59](#_Toc2873551)

[Инновации - модель agile 59](#_Toc2873552)

[Что такое подрывные инновации 68](#_Toc2873553)

[ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ ИННОВАЦИЯМ 70](#_Toc2873554)

[Как убить любую инновацию 70](#_Toc2873555)

[Изменениям всегда мешают 71](#_Toc2873556)

[Чтобы творить, нужно мужество 76](#_Toc2873557)

[Почему так трудно начать изменения в бизнесе 77](#_Toc2873558)

[ИННОВАЦИИ И ПЕРСОНАЛ 79](#_Toc2873559)

[Довольные сотрудники воспринимают инновации 79](#_Toc2873560)

[Креативность при решении творческих задач 81](#_Toc2873561)

[КАК ИСКАТЬ ИДЕИ 83](#_Toc2873562)

[Проекты, которые зря тратят ресурсы 83](#_Toc2873563)

[Как искать удачные идеи 86](#_Toc2873564)

[Почему мы принимаем плохие решения 88](#_Toc2873565)

[Мозговой штурм полезен? 91](#_Toc2873566)

[Виртуальный мозговой штурм 92](#_Toc2873567)

[Пустые идеи 93](#_Toc2873568)

[Советы успешных людей вам не помогут 95](#_Toc2873569)

[У нас есть лидеры? 97](#_Toc2873570)

[Интересны проекты из будущего, а не из прошлого 102](#_Toc2873571)

[Рабочий вопрос: кому нужны ваши инновации 107](#_Toc2873572)

[Охота на инновации: как вернуться с добычей, а не потерять деньги и время 119](#_Toc2873573)

[ИННОВАЦИИ ЗАРУБЕЖОМ 123](#_Toc2873574)

[Инновации в Китае 123](#_Toc2873575)

[Почему Африка «тормозит» 125](#_Toc2873576)

[**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)

# «Инноватор должен быть нетерпеливым»

**7 февраля 2019**|**Тимур Батыров**

Журналист и писатель Малкольм Гладуэлл видит интересные закономерности и идеи там, где другие их не замечают. На страницах The New Yorker, в книгах, распроданных миллионными тиражами, в своем популярном подкасте он обсуждает разные необычные темы (как зависимость от гольфа рушит жизни CEO? Почему лучшие хоккеисты рождаются с января по март?). ­

В интервью HBR Россия Гладуэлл рассказал, как он находит оригинальные идеи, почему ему нравится роль аутсайдера и ­чем инноваторы отличаются от других людей.

**HBR — Россия: С чем связан ваш интерес к новым идеям?**

**Гладуэлл:** Я любознательный человек и хочу узнать о мире как можно больше. Лучше всего для этого подходит профессия журналиста — она позволяет преобразовать любознательность в текст, видео и другие форматы. ­Правда, когда-то я думал пойти по стопам родителей и заниматься наукой, но после Университета Торонто неожиданно для самого себя нашел работу в журнале — и решил остаться в этой профессии. Впрочем, если бы я стал ученым, то тоже был бы счастлив. На­ука мне до сих пор близка и интересна.

**И поэтому в своих статьях и книгах вы часто ссылаетесь на академические источники?**

Да, я все еще увлечен наукой, это источник вдохновения и историй, которыми я делюсь со своими читателями. Но я никогда не притворяюсь интеллектуалом или авторитетным мыслителем, не делаю вид, что являюсь кем-то, кроме журналиста. Я просто довожу интересные идеи до широкой аудитории.

**Как вы находите идеи, которыми делитесь с читателями?**

Это мой бизнес, поэтому я в вечном поиске идей, всегда «вынюхиваю» увлекательные истории. У меня нет продуманной системы, это скорее образ мышления, а не процесс. Читая книги, изучая научную литературу, общаясь с людьми, я всегда начеку. И готов к тому, что за интересным фактом, о котором я узнал, скрывается заслуживающая внимания история. Не нужно бояться углубиться в новую сферу — даже если я не найду того, что искал, то смогу зацепиться за что-то еще.

**Расскажите про ваши читательские привычки.**

Я покупаю огромное количество книг на самые разные темы и читаю их в произвольном порядке, надеясь найти то, что натолкнет меня на какие-то мысли. Предпочитаю биографическую литературу, но мне интересно не жизнеописание исторических личностей, а их окружение, странные события, источники, из которых эти люди черпали свои идеи.

**Вы часто возвращаетесь к уже прочитанным книгам?**

Я воспринимаю их как продолжение моего сознания, поэтому не держу в голове то, что из них узнал. Зачем? Факты, имена и идеи хранятся в книгах, и я возвращаюсь к ним как к воспоминаниям — это уголки сознания, в которых лежит то, что мне нужно для работы. Если в процессе чтения у меня рождаются идеи, я делаю пометки на полях. Иногда я перечитываю книгу, чтобы восстановить идеи в памяти, и это дает мне новую пищу для размышлений. Все прочитанные книги я держу при себе и редко отправляюсь в поездки без литературы.

**Как вам удается избегать информационного шума и сохранять интерес к новым знаниям?**

Я тоже жертва информационного шума, от него невозможно отгородиться. Но я всегда задаю себе вопрос: «Что я делаю не так, как остальные?» Мне довольно комфорт­но находиться в позиции аутсайдера — если я делаю что-то иначе, то я на правильном пути. А если повторяю за остальными, значит, свернул не туда.

**Чем же вы отличаетесь от всех остальных?**

Одно из главных качеств человека, который придумывает и реализует идеи, — способность смотреть на привычные вещи с необычной точки зрения. Без этого не было бы большинства успешных инноваций. Например, если бы вы спросили кого-нибудь в начале 1920-х, что такое радио, вам бы сказали, что это большой короб, который стоит огромных денег и транслирует музыку и новости. Но в то время людям не нужен был такой дорогостоящий способ узнавать новости — их можно было прочитать в газетах. Все изменилось, когда один из руководителей Radio Corporation of America Давид Сарнов решил организовать радиотрансляцию боксерского матча за звание чемпиона мира. Первая трансляция спортивного события такого масштаба собрала многотысячную аудиторию и показала, что радио — это устройство, способное перенести весь мир в вашу гостиную. После этого все стали скупать радиоприемники. Так что нестандартное мышление меняет целые отрасли.

**Изучая подобные истории, вы руководствуетесь собственными интересами или предпочтениями ваших читателей?**

Люди тратят слишком мало времени на идеи и слишком много — на то, чтобы их продать. Если вы постоянно думаете о своей аудитории, вы в беде. Я никогда не пытался понять, какой у моего читателя возраст, пол или национальность. Моя аудитория — такие же любознательные люди, как и я, вот и все. Занимайтесь тем, что важно для вас, и люди откликнутся. И не стремитесь к безоговорочной поддержке широкой аудитории, не ориентируйтесь на тех, у кого ваши идеи не находят отклика. У успешных новаторов и предпринимателей нет потребности в одобрении. Они не зависят от окружающих, а продвигают идеи, которые на первый взгляд кажутся нереалистичными или бессмысленными.

**Нередко новаторские идеи не получают должного внимания публики из-за того, что опережают свое время.**

Да, удивительно, насколько медленно инновационные идеи проникают в повседневную жизнь. Первый телефонный разговор произошел в Бостоне в 1876 году, но люди начали пользоваться телефоном не раньше 1920-х. Это была одна из самых революционных технологий современности, а ей потребовалось больше 40 лет, чтобы стать частью нашей жизни.

**Можно ли просто подождать, пока идея займет свое место в общественном сознании? Ведь рано или поздно это происходит.**

Ожидание — непозволительная роскошь. Инноватор должен быть нетерпеливым. Когда в конце 1970-х Стив Джобс возглавлял небольшой и терявший деньги стартап, продававший компьютеры, в лаборатории Xerox PARC создавалось будущее компьютерных технологий. Из ее стен вышли инновации, которыми мы теперь пользуемся ежедневно, и главная из них — графический интерфейс пользователя: окна, иконки и курсор. Новый интерфейс был в разы удобнее и быстрее командной строки. Почему же Xerox не стала главной технологической компанией? Потому что лучшие ученые и дизайнеры, работавшие в ней, были намного медлительнее Стива Джобса. Попав на экскурсию по инновационной лаборатории и увидев разработанный в ней графический интерфейс, он понял, что это — будущее. В тот же день Джобс сказал своей команде, что такую технологию нужно предложить пользователям как можно скорее и за разумные деньги. Так появился Apple Macintosh, изменивший наше представление о компьютерах.

Я убежден, что если вы нетерпеливы, у вас развитое воображение и нестандартное мышление, то вы сможете создавать инновации, встраивать их в существующие реалии и опережать конкурентов.

# Инноваций без конкуренции не бывает

HBR май 2017

На невысоком уровне технологий главный вклад в экономиче- ский рост страны вно- сят не собственные разработки, а внедре- ние чужих. Для разви- тия важнее всего пра- вильно заимствовать передовые решения и больше инвести- ровать в основные средства. Такое инду- стриальное догоняю- щее развитие хорошо известно из экономической истории, в том числе и отечественной. Другое дело — страны или отрасли, находя- щиеся на переднем технологическом крае. Они должны разрабатывать и внедрять свои собственные инно- вации, чтобы не отстать по темпам роста от мировых конкурентов. Неспособность переключиться с одной модели экономического ро- ста на другую — один из факторов, объясняющих феномен «ловушки среднего дохода». Так называют довольно распространенную ситу- ацию: страна успешно прошла этап догоняющего развития и достигла среднего уровня дохода, но институ- ты, которые были построены в это время, не годятся для следующего этапа — инновационного роста. Переход от догоняющей к иннова- ционной модели развития нередко оказывается слишком трудным. Пример страны, попавшей в эту ловушку, — Аргентина. Она мно- го раз пыталась догнать развитые страны, в том числе США, и всякий раз безуспешно. А Южная Корея, которая до 1998 года в основном воспроизводила чужие достижения, после азиатского кризиса смогла создать инновационную экономику. Кризис помог ей сломать институты, препятствовавшие переходу к эконо- мике знаний. Для Европейского банка ре- конструкции и развития (ЕБРР) ПОЛИТИКА ПОДДЕРЖКИ ИННОВАЦИЙ ВЫСТРАИВАЕТСЯ ПО-РАЗНОМУ — В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ТОГО, НА КАКОМ ЭТАПЕ НАХОДИТСЯ ЭКОНОМИКА СТРАНЫ ИЛИ ОТРАСЛИ. ИЮНЬ — ИЮЛЬ 2017 HARVARD BUSINESS REVIEW проблематика «ловушки среднего дохода» особенно важна, потому что многие из стран, в которых работает ЕБРР, прошли этап догоняющего развития и приблизились к уровню доходов развитых стран, но резко снизили темпы экономического роста в последние годы. Наш еже- годный Отчет о переходе к рынку (Transition Report) 2017—18 будет посвящен именно этому вызову. В частности, в этом отчете мы обсуж- даем роль конкуренции: как именно вход на рынок, выход с рынка и рост предприятий способствуют иннова- циям и росту производительности, описываем роль новых моделей финансирования инфраструктуры и «зеленых» инвестиций. Еще один ключевой механизм выхода из ловушки среднего дохода — это раз- витие финансовых институтов (этому был посвящен наш Transition Report 2015—16 «Rebalancing Finance»). Почему некоторые страны кон- тинентальной Европы — в том числе и страны с высоким уровнем образования и достаточно бога- тые — далеко отстают от Америки по показателю инновационности экономики? Одна из распространен- ных точек зрения заключается в том, что в Европе меньше возможностей для свободного предприниматель- ства, потому что государство играет слишком большую роль в экономике. Интересный для экономистов экс- перимент сейчас проходит в Китае: здесь принята «Программа 2025» по переходу экономики от импорта технологий к их производству. По уровню ВВП на душу населения Ки- тай находится на среднем уровне — примерно на том же, что и Россия. По мнению китайских ученых (и они предупреждали об этом руководство своей страны), помешать переходу к инновационной экономике может недостаток конкуренции и свободы частной инициативы. Китайское пра- вительство много говорит о своих на- мерениях дать больше возможностей частному бизнесу, но пока ключевые позиции в экономике занимают госкомпании и госбанки. Почему конкуренция, включен- ность в глобальную экономику и частная собственность так важ- ны для инноваций? Дело в том, что сегодня основные инновации производит не госсектор, а частные организации. Если во времена холод- ной войны многие новые технологии (в том числе и в США) изобретали и внедряли в оборонном комплексе, то сейчас лидеры научных исследова- ний и внедрения технологий — част- ные университеты и частные компа- нии. В эпоху глобализации успешные инновационные компании получают гораздо больший «приз», чем во время холодной войны — размер глобального потребительского рынка намного больше, чем любой потен- циальный госзаказ (даже американ- ский). Поэтому стимулы изобретать и внедрять новые технологии сегодня сильнее именно у компаний, ориен- тированных на глобальный рынок, а не на государственный бюджет. ОТКУДА ПРОИСХОДЯТ ИННОВАЦИИ Раньше считалось, что ключевую роль в инновационных процессах играют крупные промышленные компании. Считалось, что именно они обладают ресурсами, необходи- мыми для преобразования научных разработок в пригодные для рыноч- ной реализации изделия и услуги. Однако исследования последних десятилетий не подтвердили эту гипотезу: наоборот, оказалось, что для инноваций важны как раз начи- нающие предприятия. Анализ самых значимых изобретений ХХ века ИДЕЯ КОРОТКО ПРОБЛЕМА Государство никак не может запустить механизм инновационного развития, без которого экономи- ческий рост неминуемо ограничен. ПРИЧИНЫ Слабая конкуренция, архаичные институты, от- сутствие рынка венчурных инвестиций, рецессия. РЕШЕНИЕ Меры господдержки инно- ваций должны сочетаться с развитием финансовых рынков. ТЕМА НОМЕРА БЕЗ РЫНКА НЕТ ИННОВАЦИЙ показал, что более половины из них пришлось на долю молодых компа- ний. Особенно велика роль стартапов в растущих отраслях, где рынок еще не устоялся — к примеру, в отрас- лях, связанных с развитием биотех- нологий и интернета. А крупные компании занимаются внедрением и продажей технологий — например, приобретая стартапы, придумав- шие новые идеи, или покупая у них лицензии. Все понимают, что инновации не- возможны без образования и науки. Лучшие в мире исследовательские университеты — частные американ- ские. Негосударственное финансиро- вание исследований играет важную роль. Гранты корпораций и благо- творительных фондов фактически транслируют предпочтения бизнеса и общества и помогают выбирать перспективные направления иссле- дований, конкурируя с решениями чиновников. Впрочем, частные уни- верситеты США получают немало денег из федерального бюджета — от National Science Foundation, National Institutes of Health и т. д. Эти орга- низации распределяют деньги на конкурентной основе: проекты оце- нивают компетентные независимые эксперты. Главный вопрос эффектив- ности финансирования исследова- ний не в том, кто выделяет средства, а как эти средства распределяются. Практически во всех остальных странах ведущие исследователь- ские университеты — государ- ственные. (Важное исключение составляет отрасль бизнес-об- разования; большинство лучших школ бизне- са — частные.) В целом государство может справиться с задачей поддержки исследова- ний, но необходимо добиться того, чтобы деньги на них распределялись на конкурентной и прозрачной основе. КТО И КАК ФИНАНСИРУЕТ СТАРТАПЫ Источники финансирования старта- пов могут быть разными: средства друзей и родственников, бизнес-ан- гелов (как правило, состоятельных частных лиц), банков, государствен- ных фондов и фирм, специализиру- ющихся на венчурных инвестициях. Для давно работающего предприя- тия наименее затратным способом является кредит, но для молодого, как правило, не имеющего акти- вов для залога, кредит недоступен. Кроме того, у новичка, как правило, нет средств на обслуживание займа, поскольку в первые годы он не генерирует прибыль. Для молодых инновационных фирм важнейшим источником финансирования явля- ются венчурный капитал и/или фон- ды прямых инвестиций. Венчурные и прямые инвесторы строят свою работу примерно по такой схеме: (I) тщательно выбирают объекты для инвестиций — инновационные компании; (2) входят в капитал и в управление на уровне совета директоров и менеджмента; (3) опре- деляют порядок финансирования: стартап получает деньги траншами по мере достижения конкретных ре- зультатов. При этом на разных этапах развития компании финансирование поступает от разных пулов инвесто- ров — с разными компетенциями и аппетитом к риску. Какова роль государства в построении системы поддержки инноваций? Обычно самой успешной считают американ- скую модель, кото- рая отдает главную роль рынку, а не В ГОСПРОГРАММЫ ЧАСТО ПОПАДАЮТ ПРЕДПРИЯТИЯ, КОТОРЫЕ НАИБОЛЕЕ «ТАЛАНТЛИВЫ» В ПОЛУЧЕНИИ ДЕНЕГ. HARVARD BUSINESS REVIEW ИЮНЬ — ИЮЛЬ 2017 ИЮНЬ — ИЮЛЬ 2017 HARVARD BUSINESS REVIEW государству, причем на всех этапах жизненного цикла инновационных компаний. Но и в США государство поддерживает инновации молодых компаний (например, через програм- мы поддержки малого бизнеса SBIC). В своей книге 2009 года «Boulevard of Broken Dreams» («Бульвар разбитых надежд») известный исследователь венчурных инвестиций профессор Гарвардской школы бизнеса Джошуа Лернер показал, что эти програм- мы не слишком успешны. С другой стороны, Лернер не устает говорить о том, что и в рыночной экономике с развитой финансовой системой есть место государственной под- держке инвестиций — причем не только путем построения адекватных правил игры (регулирование финан- совых рынков, законы о пенсионной системе и банкротстве, налоги), но и посредством соинвестирования с частным капиталом. Тем более важную роль государство может сыграть там, где финансовые рынки не развиты. В 2012 году по заказу Форума от- крытых инвестиций Джошуа Лернер с соавторами из Bella Research и Рос- сийская экономическая школа про- вели исследование опыта поддержки инвестиций в развитых и развиваю- щихся странах — в США, Израиле, Бразилии, Китае и Чили — и при- менимости этого опыта к работе российских институтов инновацион- ного развития. Все государственные программы поддержки инноваций сталкиваются с двумя основными проблемами: во-первых, нехватка знаний и опыта (трудно выбрать пра- вильную компанию и технологию); во-вторых, regulatory capture — за- хват рынка посредством мер нор- мативно-правового регулирования (на решения властей оказывают влияние бенефициары проводимой политики). Ключевой фактор успеха — это наличие «теста рын- ка» — механизма, когда государство, поддерживая инновации, ограничи- вается миноритарным пакетом. Тем самым оно не принимает решений о том, в какие именно проекты инве- стировать, и более того, успех проекта также определяется рынком — тем, как построенный бизнес оценивают частные инвесторы уже на следующем этапе. Иначе говоря, и отбор проектов ex ante, и их прибыльность ex post в первую очередь зависят от решений частных инвесторов, которые рискуют своими деньгами, а не чиновников, у которых не хватает ни стимулов, ни компетенций. Если же государственный институт развития замещает частного инвесто- ра: сам отбирает проекты и определя- ет размеры инвестиций — это опасно по двум причинам. Во-первых, извест- но, что в государственные программы часто попадают предприятия, которые не умеют работать на своих рынках, но «талантливы» в получении государ- ственных денег. Чтобы справиться с этой пробле- мой, переход на следующий уро- вень должен предоставляться лишь предприятиям, которые добились успеха и тем самым заинтересовали внешних инвесторов. И во-вторых, если институт развития правильно выбрал и отрасль, и перспективные предприятия и полностью взял на себя их финансирование, он тем самым вступил в совершенно ненужную конкуренцию с частным венчуром. При этом, если речь идет о странах с несовершенными государственны- ми институтами, частные венчурные инвесторы по определению находятся в проигрышном положении по срав- нению с государственными, которые располагают существенным админи- стративным ресурсом. СОВЕТСКАЯ МОДЕЛЬ ИННОВАЦИЙ Означает ли сегодняшнее отстава- ние России в инновационных рей- тингах необходимость возврата к советской модели организации науки и финансирования иннова- ций? Есть по крайней мере две причины, по которым это вряд ли будет эффективно в сегодняшних условиях. Во-первых, это кадры. Многие забывают, что в Советском Союзе не было возможности уехать из страны, пойти работать в крупную компанию, создать свой бизнес. Фундаментальная и прикладная наука, несмотря на очень скромные по мировым меркам зар- платы, была фактически единственной сферой самореализации творческих людей, в том числе и потому, что в на- учных институтах существовала отно- сительная свобода. Сейчас российская наука должна конкурировать за таланты с бизнесом и с зарубежными, отлично финансируемыми университетами. Во-вторых, во времена холодной войны наука была стратегическим приоритетом оборонного сектора. Фи- нансирование исследований и разра- боток считалось вопросом выживания страны. Сейчас — даже в условиях санкций — новые (по крайней мере, гражданские) технологии можно заку- пать за рубежом, поэтому у государства и общества нет столь сильных стимулов тратить так много средств на поддер- жание фундаментальных и прикладных научных исследований. Что же касается оборонных технологий, то в сегод- няшнем российском бюджете просто не найдется таких средств, которые тратил на оборонку Советский Союз. По воспоминаниям Михаила Горбачева, в 1987 году на долю ВПК приходилось 20% ВВП и 40% расходов бюджета. В со- временной России (вдвое меньше СССР по населению) оборонные расходы составляют 3—4% ВВП. ТЕМА НОМЕРА БЕЗ РЫНКА НЕТ ИННОВАЦИЙ HARVARD BUSINESS REVIEW ИЮНЬ — ИЮЛЬ 2017 КОНЦЕПЦИЯ «ИННОВАЦИОННОГО ЛИФТА» К сожалению, в России система господдержки инноваций устрое- на не совсем так. Руководствуясь самыми лучшими побуждениями, российские власти выстроили «инновационный лифт» — всеохват- ную систему госинвестиций на всех этапах жизненного цикла компании. Сначала предприниматель обраща- ется в Фонд содействия инновациям (официальное название — «Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере», неофициальное — Фонд Бортника) — он финансирует проек- ты на ранних стадиях. Затем инно- вационная компания может стать резидентом «Сколково», а пробыв там какое-то время, добиться фи- нансирования от РВК или Роснано и наконец получить инвестиции от ВЭБ. Потом можно выйти на биржу, где основными инвесторами станут госбанки (впрочем, у госбанков есть и специальные подразделения для инвестиций в стартапы и на более ранних стадиях). Таким образом, го- сударство входит в капитал иннова- ционного бизнеса на каждом этаже «инновационного лифта». У этого «лифта» нет ни одного этажа, где государство не играло бы ключевой роли. Образно говоря, этот лифт никогда не останавливается на площадке, где есть рынок: инноватор может пройти весь путь от идеи до фондовой биржи, ни разу не прой- дя теста рынка частных венчурных инвестиций. Так как, в отличие от частного бизнеса, госинституты не склонны к признанию своих ошибок и прекра- щению проектов на ранних стадиях, ошибки чиновников накапливаются от этажа к этажу. Это приводит к су- щественным убыткам на последних стадиях, за что налогоплательщики и платят регулярными «рекапита- лизациями» институтов развития и госбанков. Безусловно, «Госиннлифт» — есте- ственное порождение экономики, в которой госкомпании контроли- руют все командные высоты. В та- кой экономике построить систему с преобладанием рынка хотя бы на некоторых стадиях жизненного цик- ла инновационного бизнеса вряд ли возможно. КРИЗИС И РАЗВИТИЕ ИННОВАЦИЙ Насколько успешной оказалась рос- сийская система институтов иннова- ционного развития? На этот вопрос ответить невозможно — когда пришло время показать и оценить их результаты, наступил экономический кризис. Стартапы, готовые к выходу на российский рынок, столкнулись с сокращением спроса на новые продукты из-за рецессии. Вследствие изоляции и санкций сжалась финан- совая система. В целом в стране стало меньше аппетита на создание новых бизнесов. Усилился тренд на домини- рование государственных компаний, а бюджет столкнулся с резкой нехват- кой средств на обещанное повыше- ние пенсий и зарплат бюджетников. Вдобавок государство обратило вспять пенсионную реформу, что лишило страну длинных денег — долгосрочных финансовых ресурсов стало намного меньше. В последние три года горизонт планирования на российском финансовом рынке резко сократился: о 10-летних инвестициях речь больше не идет. Долгосрочным считается горизонт в три года. Для инновационной компании этого совершенно недостаточно. Российский инновационный сек- тор сталкивается с проблемами не только со стороны предложения, но и со стороны спроса. Американские ИННОВАЦИОННЫЙ ЛИФТ ФОНД БОРТНИКА СКОЛКОВО РВК РОСНАНО ВЭБ Государственные институты инно- вационного развития задуманы как система поддержки новых тех- нологий на всех этапах развития компании. или израильские стартапы выходят на конкурентный глобальный рынок. Российская экономика находится в изоляции, а на внутреннем рынке господствуют государство и госком- пании, которым инновации не очень нужны. Для того чтобы исправить эту ситуацию, российское правитель- ство в годы президентства Дмитрия Медведева пошло по пути «принуж- дения к инновациям», приказав всем госкомпаниям и госкорпорациям разработать «программы иннова- ционного развития». К сожалению, пока нет причин полагать, что попытки перейти к инновациям по приказу сверху были успешными. ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ПРОКЛЯТЬЕ РОССИИ? Финансовые управляющие всегда предупреждают своих клиентов: прошлый успех не гарантирует успеха в будущем. Означает ли тот факт, что инновационная экономика в России пока не построена, что это невозможно сделать в принципе? Исследователи по-разному отвеча- ют на вопрос о том, почему России плохо удавалось создавать массовые высокотехнологичные продукты. Одни видят проблему в качестве национальных институтов, дру- гие — в традиционной общинной культуре россиян. Важность и того, и другого фактора отрицать невозможно, но надо помнить, что и культуру, и ин- ституты можно изменить. Приме- ры двух Корей и двух Германий показывают, что с одной и той же исходной точки можно добиться совер- шенно разных результатов, если одна часть нации идет в правильную сторону, в другая — в неправиль- ную. На протяжении жизни одного поколения и институты, и культура каждой из этих стран изменились до неузнаваемости. Хороший пример построения ин- новационной экономики — Финлян- дия. После распада СССР эта страна попала в глубочайшую рецессию, поскольку ее экспорт был ориен- тирован на советское потребление одежды, обуви, бытовой техники. В постсоветский период Финляндии пришлось полностью перестроить- ся — и ей удалось стать передовой инновационной экономикой. Сейчас перед нею новые вызовы: ее эконо- мика была во многом завязана на одну компанию Nokia, и трудности Nokia отражаются на всей стране. Но в целом экономисты оптимистичны в отношении Финляндии, потому что это нормальная рыночная экономика c отличными государственными ин- ститутами и системой образования. Более того, есть примеры успе- ха и в России. В тех отраслях, где вмешательство государства было (до недавнего времени) ограниче- но, например в ИТ и интернете, российским предпринимателям удалось создать с нуля несколько компаний мирового класса. Поэтому вряд ли стоит говорить о том, что Россия обречена на технологическое отставание. Конечно, не все можно изменить за несколько лет: некоторые изменения тре- буют десятилетий. Но чем большего време- ни потребуют они, тем важнее начинать их как можно скорее. И главное — не двигаться в противоположную сторону и не ходить по кругу. ВАЖНЕЙШИМ ИСТОЧНИКОМ ФИНАНСИРОВАНИЯ ДЛЯ ИННОВАЦИОННЫХ ФИРМ ЯВЛЯЕТСЯ ВЕНЧУРНЫЙ КАПИТАЛ. СЕРГЕЙ ГУРИЕВ — главный экономист Европейского банка реконструкции и развития, в прошлом — ректор Российской экономической школы

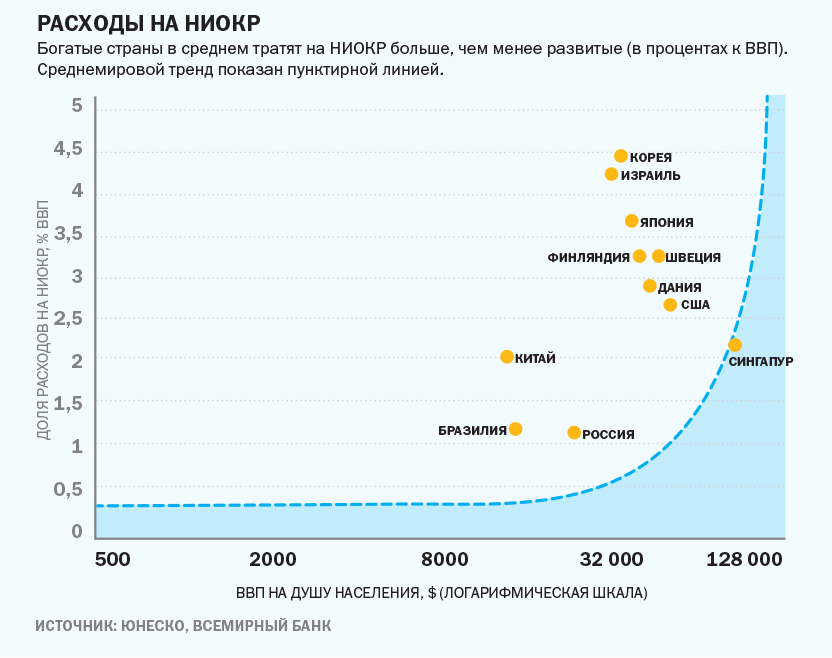
# Инновационность экономики можно подсчитать

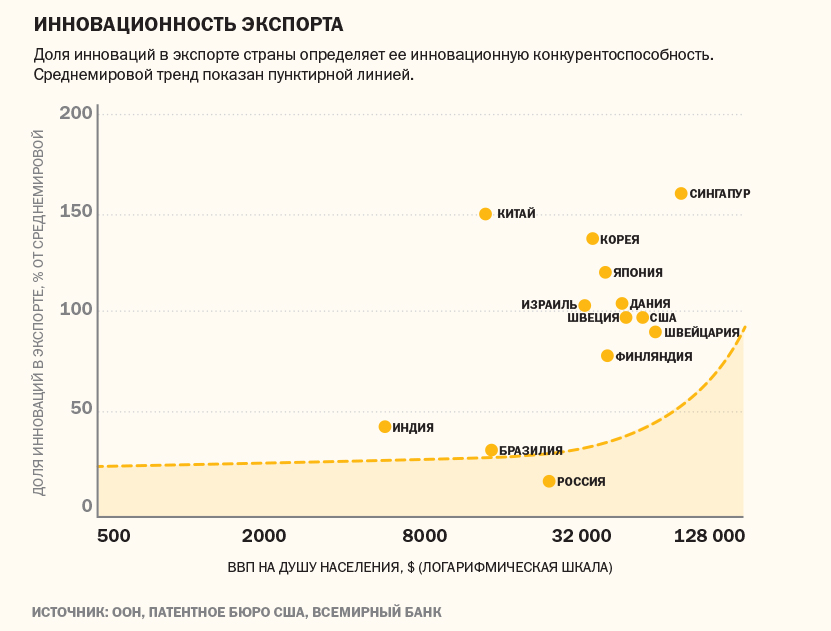
Сергей Гуриев май 2017

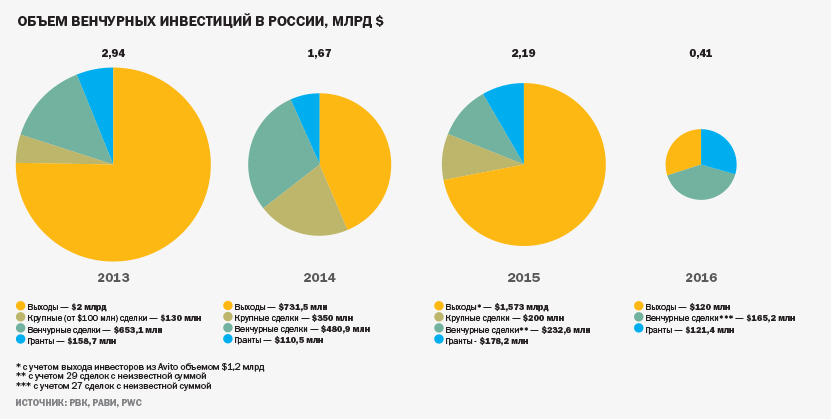
Обычно исследователи подсчитывают и вложения в НИОКР, и результаты этих инвестиций: международные патенты, цитирование и долю высокотехнологичной продукции в экспорте или в ВВП.

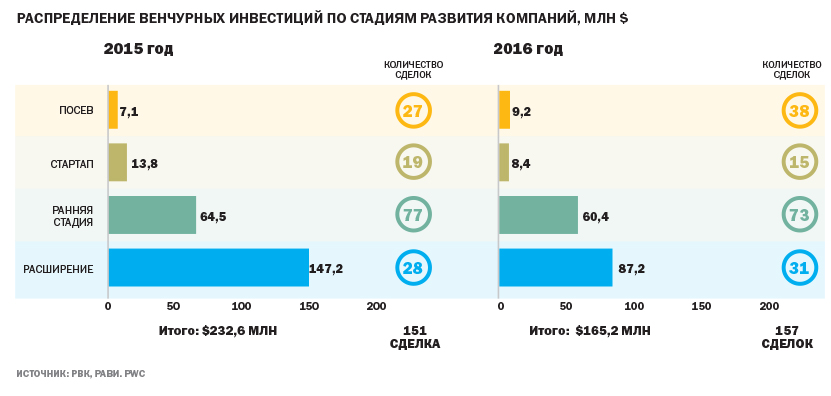
Кроме того, используются и опросы предприятий. Впрочем, это требует очень кропотливой работы с данными, так как сами предприятия могут считать инновационной продукцией совершенно разные вещи: новое для своего предприятия, для региона, для всей страны, для глобального рынка. Методология ОЭСР (Организация экономического сотрудничества и развития) определяет 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).









# Что такое по-настоящему инновационная компания

Гэри Хэмел май 2017

Можете ли вы назвать хоть одну тему в бизнесе, которая была бы модной так же долго, как инновации? Проблема в том, что мало в какой области настолько трудно добиться реального прогресса. Вполне вероятно, что на сегодняшний день ваша организация (если она движется в ногу со временем) уже располагает бизнес-инкубатором, форумом для обсуждения новых идей, специальной процедурой, обеспечивающей приток информации от потребителей, программой поощрения успешных новаторов, а может, даже и аванпостом в Силиконовой долине. И все это, разумеется, прекрасно, но, скорее всего, ваша компания все равно с трудом добивается запланированных масштабов роста и редко преподносит потрясающие сюрпризы своим клиентам. Исследование, проведенное McKinsey, показало, что 94% опрошенных руководителей не удовлетворено результатами своей компании в сфере инноваций.

Для сравнения: подумайте о серьезных усилиях, предпринятых многими бизнесами в перестройке своей цепи поставок, повышении качества товаров или введению экономии по принципу шести сигм. Эти меры принесли огромные дивиденды. И в то же время, когда речь заходит об инновациях, пропасть между ожиданиями и результатами, похоже, нисколько не уменьшается. В чем же дело?

За последние двадцать лет мы осуществили десятки инновационных проектов и побеседовали с тысячами управленцев о трудностях создания эффективной машины инноваций. И мы обнаружили, что в большинстве организаций инновационной машине недостает нескольких значимых элементов.

Представьте себе двигатель, в котором не хватает трансмиссии, ремня ГРМ, водяного насоса или стартера. Такой мотор может быть сделан совсем не плохо, но если в нем нет всего лишь одного из этих компонентов, от него не будет никакой пользы. То же самое применимо и c инновациями. Сколько бы мозговых штурмов ни проводили ваши сотрудники, от них не будет никакого толка, если у них нет доступа к начальному капиталу для создания прототипа и тестирования своих идей. И даже самый безупречный интернет-ресурс по сбору идей не принесет плода, если ваши сотрудники не обладают инновационным мышлением.

Никакой инструмент или метод стимулирования инноваций в отдельности не способен принести постоянных экономически выгодных новаторских прорывов, как неспособна на это и мешанина из нескоординированных между собой процедур. Чтобы получить некий системный результат (будь то мощный логистический механизм Amazon или почти безупречный сервис в отеле Four Seasons), нужен систематический подход. То же самое касается и инноваций. Чтобы получилась полноприводная супермощная машина инноваций, которая принесет вам победу, необходимо, чтобы слаженно работали все компоненты: навыки, инструменты, оценка результатов, платформы, специальные должности, система поощрений и ценности.

Итак, какие части инновационного двигателя чаще всего остаются за бортом? Ниже приведены пять главных моментов.

**1. Сотрудники, обученные инновационному мышлению**

Мы просто поражаемся тому, как мало компаний систематически инвестирует в повышение новаторских навыков своих специалистов. Вот самое немилосердное объяснение этого недосмотра, которое нам приходит в голову: большие боссы вопреки всем научным фактам верят в то, что несколько одаренных от природы индивидов способны к творчеству изначально, а остальные не способны породить хоть сколько-нибудь стоящую идею, не считая идей блюд для корпоративной столовой.

Мы даже понимаем, как именно гендиректора приходят к такому заключению. Каждый день высшее руководство компаний заваливают идеями. И большинство из них либо удручающе «сырые», либо откровенно идиотские. Через некоторое время нетрудно прийти к выводу, что все эти безумные идеи исходят от всяких болванов. Не каждый догадается, что причина кроется в необученности людей нужным навыкам, в отсутствии возможности попрактиковать новаторское мышление, а также в системе, не «заточенной» под взращивание инноваций.

Про источники инноваций и отличительные качества новаторского ума написано очень много. Наши исследования и опыт показывают, что в сердце всего нового лежит пытливый ум. У новаторов имеется склонность и способность задавать вопросы там, где другие принимают на веру. Поэтому если вы хотите поощрять инновации, обучите своих людей четырем вещам.  
• **Бросать вызов неписаным правилам**. В любой отрасли есть тенденция, когда когнитивные модели постепенно сходятся в одной точке. Топ-менеджеры читают одни и те же отраслевые журналы, ездят на одни и те же конференции, прислушиваются к одним и тем же консультантам. Через некоторое время они все начинают думать одинаково. Новаторы же, наоборот, по природе своей бунтари. Борясь за полный переворот в отраслевых «правилах игры», они начинают понимать разницу между непреложными законами и прочно укоренившимися верованиями. Они используют в своих интересах нездоровое преклонение старых и солидных бизнесов перед прецедентом.  
• **Использовать недооцененные конкурентами тенденции**. Новаторы не теряют времени на обсуждение того, что может произойти. Вместо этого они уделяют львиную долю своего внимания тем маленьким подвижкам, которые уже происходят и набирают обороты. Чтобы порождать новое, не нужен магический кристалл, нужна просто широкоформатная линза. Вам необходимо следить за трендами, которые еще не заметили ваши конкуренты, а затем находить способы их использования для опрокидывания традиционных бизнес-моделей.  
• **Ставить на службу делу отработанные навыки и существующие активы**. Инновациям приходит конец, когда компания определяет себя через то, что она делает, а не посредством того, что она умеет или чем обладает. Беда, если корпоративная идентичность выстроена вокруг товаров или услуг, а не вокруг основных сильных сторон и стратегических активов. Инноваторы видят свою организацию, а также весь мир вокруг нее через портфолио навыков и активов, которые можно сочетать в бесконечном количестве вариантов для создания новых продуктов и бизнесов. Они — великие комбинаторы.  
• **Пытаться удовлетворить «невыраженные» потребности**. Клиенты тоже подвержены устоявшимся стереотипам, поэтому обращенные к ним вопросы об их тайных желаниях редко приносят радикально новые соображения. Вместо прямых вопросов вам следует понаблюдать за ними (вблизи и достаточно длительное время), а затем проанализировать свои изыскания. Где создается ненужная суета? На каком участке мы теряем время наших потребителей? Где мы что-то излишне усложнили? В какой сфере мы относимся к клиентам как к статистике, а не как к живым людям? Чтобы быть настоящим новатором, вам нужно быть антропологом с неутолимым любопытством и этнографом с пытливым взором.

Получив некоторую долю свежих знаний и возможность попрактиковаться в реальной жизни, практически любой человек может значительно повысить свои инновационные навыки. Прекрасные результаты корпорации Whirlpool в сфере инноваций в последние годы в немалой степени вызваны тем, что компания обучила более 15 тысяч сотрудников навыкам бизнес-инновации. Любая инновационная программа, которая не начинается с попыток научить людей видеть мир незамыленным взглядом, почти неизбежно обречена на провал.

**2. Четкое и общее для всех определение инноваций**

Чтобы управлять инновациями системно, вам нужно общее для всех определение этого понятия. Без него невозможно узнать, сколько реального новаторства происходит в вашей компании и приносит ли оно реальную выгоду. Не менее важен тот факт, что, не зная, что есть инновации, невозможно спрашивать их с бизнес-лидеров.

Практическое определение инновации получить труднее, чем кажется, особенно если ваша цель — оценить любую новую инициативу или продукцию с точки зрения ее «инновационности». Когда Heinz наливает кетчуп в новую «выдавливающую» бутылку, это новаторство? Когда Comcast запускает новую «тройственную» схему оплаты услуг, это прорыв? Когда Whirpool придумывает стиральную машину, которая запускает в барабан точно необходимое количество стирального порошка, это меняет правила игры? Да, большинство людей сможет отличить настоящий прорыв (например, первый iPhone) от банального варианта продукта (например, нового оттенка наклеек Post-It), но все же различить между всеми «оттенками серого» от одного края спектра до другого не так уж просто.

По нашему опыту на формулировку собственного определения инновации у компании может уйти несколько месяцев. Для начала необходимо посмотреть на историю организации за последние десять-двадцать лет и понять, какие идеи принесли заметный рост прибыли.

Например, чтобы какой-то товар или услуга считались прорывом в Whirpool, они должны быть уникальными и убедительными для покупателя, создавать конкурентное преимущество и находиться на пути к дальнейшим инновациям, а также приносить потребителю больше полезности, чем любой другой товар или услуга на рынке. Это определение может показаться несколько обобщенным. Однако оно весьма полезно за счет того, что родилось постепенно, с течением времени, и эти критерии реально использовались для отделения поистине новаторских идей от прочих. По мере использования формулировка становилась все жестче, расхождений во мнениях было все меньше. А еще важно периодически пересматривать свое определение: действительно ли продукты, получившие оценку «прорывных», принесли результаты выше среднего?

Практическое, согласованное всеми сторонами определение инноваций упрощает постановку задач в этой сфере, выделение средств на инновационные проекты, планирование цепочки новаторских шагов и целевую рекламу прорывных продуктов, а также оценку результатов.

**3. Четкое измерение уровня инноваций**

Компании хотят измерить практически все, что оказывает влияние на основные показатели, и при этом, как ни странно, упускают из виду четкую оценку инноваций. Хотя надо признать, что измерить их действительно трудно. Нелегко сравнить с чем-то продукт, не имеющий никаких предшественников или аналогов. Непросто угадать будущую ценность идеи, которая пока что существует лишь на бумаге.

Однако всегда можно найти способ измерить эффективность новаторской работы. Наш набор измерительных приборов должен отслеживать такие аспекты.  
• Входные данные: средства и время, посвященные инновациям, а также количество идей, порождаемых внутри компании или «отлавливаемых» у клиентов, поставщиков и третьих лиц каждый месяц.  
• Пропускная способность: количество и качество идей, остающихся «в работе» после первоначального отсева. Количество времени, уходящее на то, чтобы идея продвинулась от концепции к прототипу, а затем к реальному воплощению. Умозрительная ценность инновационного «конвейера».  
• Результативность: количество инноваций, которые доходят до рыночного воплощения за отчетный период, процент, приходящийся на новые продукты и услуги в общей прибыли, связанный с инновациями рост маржи.  
• Лидерство: процент рабочего времени, которое руководство уделяет наставничеству в инновационных проектах. 360-градусный опрос на предмет того, насколько поведение менеджмента способствует инновациям.  
• Знания и умения: процент сотрудников, получивших обучение новаторскому подходу в бизнесе, процент специалистов, получивших «черный пояс» в этой сфере. Изменения в качестве идей, порождаемых во всех подразделениях организации.  
• Климат: насколько управленческие процессы способствуют или препятствуют инновациям. Прогресс в деле устранения барьеров в этой сфере.  
• Эффективность: изменения с течением времени в соотношении между количеством входящих идей и реализованных проектов.  
• Сбалансированность: соотношение разных типов инноваций (продуктов, услуг, ценообразования, дистрибуции, текущих операций и т. д.), из разных зон риска (улучшения существующих продуктов или рискованные новые проекты), а также баланс долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных инициатив.

Когда у вас есть основные ориентиры, появляется возможность поставить конкретные цели по инновациям для каждого отдела, точно «настроить» инновационную машину. Например, недавно председатель совета директоров и гендиректор Whirlpool Джефф Феттинг поставил для компании цель — удвоить эффективность инновационных процессов за два года. Руководители понимают, что для этого им придется перенаправить часть инновационного бюджета фирмы с мелких улучшений продукции на прорывы в самом начале разработки. Без исчерпывающего набора показателей Whirlpool не смогла бы поставить перед собой конкретные цели в этой сфере, активно перераспределить свой инновационный бюджет или измерить результаты всех этих мер.

**4. Подотчетные и квалифицированные лидеры инноваций**

Какая доля руководителей вашего предприятия, начиная от менеджеров проектов и кончая замов гендиректора, формально обязана заниматься инновациями? Перед какой частью менеджмента стоят официальные цели, связанные с инновацией, от выполнения которых зависит их заработок? Если этот процент ниже ста, инновациям суждено оставаться на задворках бизнеса. Слишком часто новаторство считается уделом специалистов из отдела НИОКР или отдела корпоративного развития, а не обязанностью каждого управленца на любом иерархическом уровне.

Разумеется, нет никакого смысла спрашивать с бизнес-лидеров инновации, если они не прошли курса обучения и коучинга на тему поощрения творческого духа в команде. Это значит, что нужно научить потенциального новатора делать следующее:  
• Свободно пользоваться инструментами для инноваций.  
• Создавать множество возможностей для нетрадиционного, выходящего за рамки текущей деятельности мышления.  
• Избегать преждевременных суждений при оценке новых возможностей.  
• Быть «охочим» до необычных идей.  
• Поощрять новаторов и радоваться «разумным неудачам».  
• Лично руководить новаторскими командами.  
• Высвобождать время и деньги для инноваций.  
• Нанимать и продвигать людей, обращая особое внимание на их творческий потенциал.  
• Постоянно работать над устранением бюрократических препон к инновациям.  
• Понимать и применять принципы быстрого прототипирования и низкозатратных экспериментов.

Мы обнаружили, что большинство программ развития бизнес-лидеров уделяют мало внимания такому «запускающему» новаторство духу и поведению. С помощью отбора, обучения и обратной связи компании должны работать над созданием когорты управленцев, реально способствующих инновациям. Они должны быть настолько же сильны в инновационном подходе, как и в исполнении всех остальных руководящих функций.

**5. Процессы управления, дружественные инновациям**

Автомобиль — это не только двигатель. Если у машины с мотором в пятьсот лошадей будет лысая резина, львиная доля мощности будет расходоваться впустую. То же самое относится и к инновациям. Можно снабдить фирму самыми передовыми инновационными методиками, но, если вся ее модель управления не настроена на инновации, мощность этого «двигателя» мало отразится на конечных результатах.

Например, если бюджетная политика организации по сути весьма консервативна и сотрудникам «на передовой» трудно получить средства для небольших экспериментов, любые вложения в развитие инновационных навыков пропадут впустую. Если в процессе разработки новых продуктов уделять слишком много внимания выявлению любых рисков, ваша компания вряд ли выпустит на рынок множество революционных товаров. Если система оценки результатов и материального стимулирования не поощряет результаты в области инноваций, менеджеры будут больше похожи на бюрократов, чем на первопроходцев. Если система финансовой отчетности не учитывает инвестиции в инновации и специально обученный персонал, ответственный за них, то вам не поступит предупредительный сигнал в тот самый момент, когда ваш инновационный проект будут приносить в жертву ради соблюдения квартального плана (за инновации просто некому будет вступиться).

Вся фишка в том, чтобы любая процедура, оказывающая серьезное влияние на внутрикорпоративные инвестиции, систему стимулов или образ мыслей, была пересмотрена в свете инноваций. За последние десять лет именно это произошло в компании Whirlpool. Например, ее кадровики придумали специальную процедуру отбора инноваторов, чтобы отобрать лучших выпускников программы MBA. Кандидаты, которых приглашают в штаб-квартиру компании, участвуют в многодневном проекте, цель которого — протестировать их способность к творческому мышлению. На собеседованиях соискателям также предлагается упражнение на новаторство. Каждый год совет директоров компании одобряет долю бюджета (обычно в районе 20%), которая пойдет на действительно революционные проекты.

За последние несколько десятилетий практически каждая организация полностью пересмотрела свою операционную модель в интересах повышения эффективности и скорости внедрения новых решений. Оптимизировались глобальные цепи поставок, отдавались на аутсорсинг бизнес-процессы, делались огромные вложения в ИТ. Но на сегодняшний момент мало найдется фирм на рынке, которые потратили столько сил для совершенствования своих процедур ради реального внедрения инноваций.

Как обеспечить системный подход

Перевооружить компанию в интересах инноваций — непростая задача. Когда в 1999 году тогдашний председатель совета директоров Дэйв Уитам взял на себя обязательство внедрить в компании культуру инноваций, он сказал своим коллегам, что это займет как минимум пять лет. И все это время инновации должны были оставаться для него главным приоритетом. Он совершенно четко дал понять, что это не будет очередной программой-однодневкой. Более того, он ясно понимал масштаб задачи. «В конце концов, — предупредил он своих сотрудников, — каждое рабочее место и каждый процесс претерпят изменение». По нашему опыту на свете не так уж много генеральных директоров, которые настолько системно мыслят о повсеместном внедрении инноваций.

Чаще всего, когда нас приглашают в организацию для оценки ее инновационных усилий, мы обнаруживаем там беспорядочный набор инструментов и методов, который не только недостаточно полон, но и не слишком гармонично выстроен. Каждый ее отрезок по отдельности логичен (краудсорсинговое соревнование идей, внутренний венчурный фонд, анализ настроений клиентов, разработка продукции по методу Stage-gate), но цельной картины не получается. Это выглядит так, как будто дюжина разных управленцев забрели в магазин «Автозапчасти» и каждый купил в нем что-то, что, по их мнению, будет полезным при создании автомобиля. И хотя без деталей машину не соберешь, именно правильная компоновка превращает ее в действующий механизм. Вот почему инновационные навыки, которые компания формирует у своих сотрудников, должны коррелировать с конкретным определением инновации, которое, в свою очередь, должно соответствовать избранным критериям истинной инновационности. А эти показатели должны быть вплетены в общую систему управления. Подобным образом все «периферийные» инновационные процессы должны отвечать этому набору ключевых компонентов.

А еще даже самый преданный идее инновации СЕО не может переставить компанию на инновационные рельсы в одиночку. На его стороне должен быть весь менеджмент. Кроме того, усилия по переустройству должен возглавить серьезный представитель высшего руководства, который будет отвечать за разработку и воплощение корпоративного механизма инноваций в жизнь. Мы называем его «архитектором инноваций». Он или она должны быть кем-то вроде главного инженера при создании автомобиля, который отвечает за то, чтобы все детали сложились в одну функционирующую систему. В нашем случае это значит, что в компании правильно оцениваются инновации, что персонал на всех уровнях обучен им и имеет доступ к правильным инструментам, что клиенты и поставщики подключены к инновационной платформе компании, что инновационные проекты получают достаточное финансирование и мониторинг. А еще критерии найма и повышения персонала укрепляют творческий «генофонд» компании, постоянно утверждаются инновационные ценности, а производительность инновационного «двигателя» достаточна для того, чтобы поддерживать запланированный уровень роста.

В последние годы некоторые компании ввели у себя должность директора по инновациям для руководства крупными инициативами по созданию и стимулированию «нового роста». В нашем понимании обязанности архитектора по инновациям шире и включают в себя не только развитие бизнеса, но и рост навыков и знаний всего коллектива организации в этой области. Конечная цель всех усилий — создать фирму, в которой инновации находятся не сбоку припека, а в самой сердцевине, где каждый человек и вся команда в целом органически настроены на творчество.

Если ваша компания всерьез мечтает о запуске механизма инноваций, вам нужно повысить навыки всех сотрудников, договориться о том, что считать инновациями, установить систему координат, вменить инновации в обязанность всех руководителей и перестроить все рабочие процессы так, чтобы они всегда и везде способствовали новаторству. Все эти меры не могут быть изолированы друг от друга, они должны гармонично сочетаться.

Сделайте это, и ваша компания будет одерживать победу за победой в креативной экономике XXI века.

*Материал написан при участии Нэнси Теннант, вице-президента по инновациям Whirlpool Corporation.*

Креативная экономика, технологическая экономика, информационная....как не назови, но правила теже: конкуренты, победа, руководители. Поэтому все эти инновации в статье - не больше чем новый отсек в моторе. А вот как перейти от "колеса" к "двигателю внутреннего сгорания" - ни-сло-ва.   
  
К примеру, Г.Перельман решил задачу тысячелетия. Но вот чтобы понять, чего он решил (как, почему...) понадобилось около 3х лет и это получилось всего у 2х человек - ну не могут сразу сотни/тысячи людей понять то, что не могли они понять до этого момента сотни лет.   
Эти уже понявшие 2 чела - потом пытались донести это еще до пары человек, которые смогли бы понять уже "их язык" и т.д.  
о чем пишут эти авторы? Какие критерии/системы оценки инноваций, 10000 новаторов....  
Рационализация по Альтшуллеру - ок, но не о инновациях этот материал.

# КАК ЗАПУСКАТЬ ИННОВАЦИИ

# Запускаем инновации за три месяца

Скотт Энтони, Дэвид Дункан, Понтус Сайрен

Скотт Энтони — управляющий партнер консалтинговой фирмы по инновациям и росту Innosight, автор нескольких книг, последняя из которых «The First Mile: A Launch Manual for Getting Great Ideas into the Market» (Первая миля: руководство по выводу на рынок настоящих идей) вышла в 2014 году. Дэвид Дункан — старший партнер Innosight. Понтус Сайрен — глава филиала фирмы Innosight в Сингапуре.

**Строим систему  инноваций: быстро и надежно.**

**Инновации внедряет практически** каждая компания. Но лишь немногие умеют делать это надежно и упорядоченно. Нередко  к заметным достижениям приходят не проторенной дорогой, а неведомыми тропами. Инновации спонтанны, зависят от творческого энтузиазма конкретного человека или от счастливого стечения обстоятельств. Попытки придать импульс обновлению с помощью конкурсов, денежных выплат за оригинальные и свежие концепции, рабочих групп по решению определенной проблемы нередко оказываются без­успешными. Великие замыслы остаются в головах сотрудников, время тратится непродуктивно,  а путевку в жизнь получают не самые лучшие идеи, которые к тому же слабо увязаны со стратегическими целями предприятия.

Большинство руководителей открыто признают, что мотор, производящий инновации, работает у них с перебоями. Но превращение разнородных попыток обновления в постоянно и безотказно работающий механизм — весьма амбициозная задача, во многих случаях требующая формирования новых административных структур, приема новых сотрудников, привлечения значительных инвестиций. В начале 2000-х годов этот путь прошла, например, «фабрика инноваций» Procter & Gamble.

На протяжении последних десяти лет мы помогали организациям по всему миру улучшить навыки обновлений. Мы поняли, что между спонтанными новшествами и масштабной «фаб­рикой инноваций» есть промежуточная форма жизни: мы назвали ее минимально жизнеспособной системой инноваций (МЖСИ).

Сам термин взят у бережливых стартапов, где словосочетанием «минимально жизнеспособный продукт» (minimum viable product — MVP) обозначается базовый функциональный прототип, служащий отправной точкой при запуске нового проекта. Минимально жизнеспособная система инноваций — это фундамент, с которого можно начать процесс обновления, отвечающий стандартам и стратегическим целям компании. МЖСИ поощряет, распознает, оценивает, распространяет и развивает хорошие идеи, ранжирует их приоритетность и находит инструменты для их реализации, выявляет  и вознаграждает их создателей. В то же время система не требует многолетней подготовительной работы, заметных изменений внутреннего устройства компании или использования значительного числа ресурсов.

[](http://hbr-russia.ru/upload/iblock/ddb/ddb65f0fa1a833df96d93b4cc8d2b6bb.jpg" \o ")

Чего она требует, однако, это внимания кого-то из топ-менеджеров: генерального директора, директора по инновациям или кого-то еще. Если за внедрение инноваций на вашем предприятии отвечаете вы, то сейчас мы обращаемся именно к вам. Чтобы запустить МЖСИ, вам не потребуется привлекать дополнительный капитал или новые кадры. При небольшом участии других топ-менеджеров вы сможете пройти четыре этапа внедрения всего за  90 дней. И едва первый успех укрепит уверенность в способности фирмы к эффективным инновациям, перед вами откроются пути дальнейшего продвижения.

**Дни 1—30**

**Определите тип инноваций**

Есть множество разных терминов: устойчивые инновации, пошаговые инновации, улучшающие инновации, органический рост. Разрушительные инновации, прорывные инновации, инновации нового роста, стратегии белого листа  и голубого океана. Но все их можно разделить на два вида: одни расширяют ваш бизнес, улучшая предложение или повышая эффективность основной деятельности, вторые направлены на завоевание новых клиентских сегментов или рынков, нередко — со сменой бизнес-модели.

МЖСИ работает с обоими типами инноваций. Тем не менее очень важно, чтобы все ее участники осознавали различие между двумя типами. Компании, которые его не понимают, часто либо преуменьшают значение инноваций, направленных на улучшение текущей деятельности, либо ожидают слишком большой  и слишком скорой отдачи от инициатив, направленных на другие сегменты.

Наверное, нам стоит сразу договориться  о терминах. Здесь и далее мы будем называть инновации первого рода «внутренними инновациями», второго — «инновациями нового роста». Проекты, направленные на улучшения основного бизнеса, должны соответствовать текущей стратегии компании; управлять ими нужно в рамках существующей оргструктуры. (Впрочем, МЖСИ хорошо справится и с ними.) Эти инновации обещают быстрый и устойчивый доход и должны получать соответствующее финансирование.

Вероятно, все ваши текущие проекты развития относятся к типу внутренних инноваций. Но как сложится ситуация в будущем? Достаточно ли их будет для того, чтобы выполнить долгосрочные финансовые планы? Обычно ответ отрицательный. Между планами роста и потенциалом внутренних инноваций всегда будет оставаться разрыв. Заполнить его можно лишь с помощью инноваций нового роста.

Именно они раздвигают границы вашего бизнеса, создавая новые или дополнительные продукты для имеющихся клиентов, открывая смежные и соседние рынки или разрабатывая совершенно оригинальные концепции. Чем больше разрыв с целевыми показателями роста, тем решительнее должны быть инновации нового роста и тем больше времени потребует их устойчивая монетизация.

Чтобы примерно оценить величину разрыва, который необходмо покрыть, потратьте пару ­недель на неточный, но честный подсчет доходов и прибылей компании в ближайшие пять лет  и сравните их с пятилетним планом. Вы получите примерное представление о том, сколько временных и материальных ресурсов потребуют внутренние инновации и сколько — инновации нового роста, а также — насколько масштабными и амбициозными они должны быть.

Если разрыв с планом довольно велик, у вас может появиться желание разделить инновации нового роста на несколько категорий — по направлениям развития. Поскольку мы хотим свести подготовку к минимуму, советуем вам выделять не более трех категорий.

Соотнести внутренние инновации и инновации нового роста с нынешними и будущими целевыми показателями удалось филиппинскому частно-государственному партнерству Manila Water. В 1997 году компания получила концессию на водоснабжение 6 млн жителей восточной части Манилы. На момент заключения договора постоянный доступ к водопроводу был только у 30% домохозяйств города. За следующие 16 лет Manila Water довела этот показатель практически до 100%, соблюдая при этом общепринятые международные требования по напору, чистоте и цвету воды.

Вряд ли столь впечатляющих результатов можно было бы достичь, если бы компания не применила инновации для решения множества проблем в абсолютно неупорядоченной бизнес-среде Филиппин. Чтобы повысить эффективность, компания принялась оптимизировать свой основной бизнес, но в 2013 году гендиректор Герардо Аблаза понял, что одной оптимизацией не обойтись. Расчеты не оставляли сомнений: в ближайшие несколько лет 80% запланированного роста должно прийтись на новый бизнес компании.

Для сокращения разрыва Аблаза и другие топ-менеджеры решили разделить инновации нового роста на две большие категории. Первая — расширение географии: перенос существующей бизнес-модели для обеспечения доступа к чистой воде для населения на новые территориальные рынки. Вторая категория — поиск совершенно других типов предложений.

Пойдя на такой шаг, менеджмент Manila Water бросил сам себе вызов, ведь чем перемена более радикальна, тем сильнее она идет вразрез с системами и процессами, выстроенными для основного бизнеса. Следующие три этапа создания МЖСИ помогут компаниям устранить эту сложность.

**Дни 20—50**

**Сосредоточьтесь на нескольких областях стратегических возможностей**

Передовые компании-новаторы, такие как Procter & Gamble, W.L. Gore и Apple, детально разработали методы привязки различных типов инноваций к краткосрочным и долгосрочным показателям роста. То же самое делает и МЖСИ, но более простым путем: эффективно использует ограниченные ресурсы и направляет идеи рационализаторов в нужное русло, то есть  в небольшое число областей стратегических возможностей. Это области, которые обладают достаточным потенциалом, чтобы обеспечить требуемую долю в планах роста.

Но как их выбрать? Можно потратить месяцы или даже годы на проведение всестороннего анализа, чего, разумеется, мы не рекомендуем. Трех недель работы нескольких топ-менеджеров, которых вы планируете позднее вовлечь в процесс обновления, должно хватить на то, чтобы разобраться в этом. Предложите им встретиться не менее чем с десятком потенциальных клиентов, выясните их неудовлетворенные потребности (которые могут стать основой для будущих инноваций нового роста) и изучите текущие тенденции в сфере деятельности вашей компании, а также в смежных отраслях. Кроме того, присмотритесь к переменам, которые уже происходят внутри организации. Иногда таким образом выявляются стратегически важные задачи, которые высшее руководство проглядело. Так, одна финансовая компания провела обзор идей сотрудников и обнаружила, что немалая их часть требует детального анализа клиентской информации — тогда как работа с большими данными отсутствовала  в планах фирмы.

[](http://hbr-russia.ru/upload/iblock/089/0890ee50ca92d0b67e466b04a892972e.jpg" \o ")

Следующий шаг — совещание топ-менеджеров, обсуждение результатов анализа и выбор трех областей стратегических возможностей, каждая из которых включает: решения, пока неудовлитворительно представленные на рынке, в которых заинтересованы многие потенциальные клиенты; технологии, позволяющие клиентам получить эти решения дешевле и удобнее, или изменения в экономической, регуляторной или социальной сфере, способные увеличить спрос на такие решения; использование особых возможностей компании, которые не смогут быть повторены конкурентами и предоставят вам преимущество в достижении целей.

Применив эти критерии, компании Manila Water удалось выделить несколько областей стратегических возможностей, в том числе — очистку сточных вод, сбрасываемых промышленными предприятиями. Руководство Manila Water выбрало эту сферу, потому что было отлично осведомлено, сколь много заводов и фабрик в пределах города производят стоки, нуждающиеся в дополнительной очистке. Кроме того, ужесточение правил, регулирующих работу городских предприятий, привело к тому, что реализуемая ранее схема спуска вод в канализацию или водоемы стала неприемлемой. Преимущество Manila Water над конкурентами состояло не только в том, что компания имела опыт работы со сточными водами, но так же и в том, что, являясь главным поставщиком водоснабжения в Маниле, она хорошо знала своих потенциальных клиентов и представляла себе, какого рода предложение в наилучшей степени удовлетворит их потребности.

Если вам удастся найти область стратегических возможностей, отвечающую всем трем указанным критериям, вы, скорее всего, избежите обычных подводных камней инновационного процесса, то есть не попадете в плен амбициозных иллюзий, создающих ощущение быстрого заработка,  и не двинетесь на новый рынок, не имея ощутимого превосходства над конкурентами.  В Manila Water, к примеру, серьезно раздумывали: не стоит ли попутно заняться рекламным бизнесом? Рынок рекламы на Филиппинах бурно рос, а компания рассылала миллионы квитанций на оплату воды: на оборотах которых можно было бы размещать рекламные объявления. Однако в конечном счете пришлось признать, что эта деятельность не соответствует основным навыкам компании. В Manila Water поняли, что вести борьбу с опытными конкурентами будет слишком трудно.

Выделение областей стратегических возможностей поможет реализовать идеи сотрудников по раздвижению границ организации. В ходе обсуждения отпадут задачи, не заслуживающие внимания, и вы хорошо поймете, чем  НЕ будете заниматься в дальнейшем. В следующем разделе мы подробнее поговорим об этом.

**Дни 20—70**

**Выделите небольшую группу для разработки инноваций**

Поскольку речь идет о минимизации системы обновлений, вы можете подумать, что проще всего встроить ее в существующую структуру организации так: выделить в рабочем времени каждого сотрудника несколько часов на разработку инноваций. Но задумайтесь: около 75% стартапов с венчурным финансированием не удается вернуть деньги своим инвесторам. Менее половины стартапов доживают до четвертой годовщины. Но ведь в этих фирмах сидят команды, которые вкладывают в успех всю свою душу. На что уж тогда надеяться группе новаторов  с неполным рабочим днем?

Даже минимальная система предполагает наличие хотя бы одного сотрудника (часто — нескольких), который с утра до вечера не думает ни о чем, кроме инноваций. Этим сотрудником будете не вы, так как мы предполагаем наличие у вас других обязанностей. Но человеку, который займет эту должность, следует регулярно отчитываться перед вами.

Нет никакой необходимости нанимать армию исполнителей. В Manila Water двумя выделенными стратегическими областями занимались всего три человека. Они же создали список из шести запасных, на которые предприятие переключится, если первые две провалятся. В общем, мы советуем компаниям работать похожим образом, а не запускать широкомасштабную деятельность по модернизации, часто требующую дополнительных усилий для оправдания собственного существования. Тем не менее нужно одновременно заниматься как минимум двумя стратегиями, поскольку впоследствии хотя бы одна из них неизбежно претерпит изменения или провалится.

По нашим наблюдениям, на этом этапе  у компаний нередко возникают трудности двух видов: нехватка ресурсов и нехватка опытных сотрудников, способных обеспечить функционирование МЖСИ. Ниже мы расскажем, как справиться с этими трудностями.

**Высвободите ресурсы.** Если вы столкнулись  с первой проблемой, в первую очередь следует вывести на свет божий инновационные процессы, о которых мало кто знает. Вполне вероятно, что среди них есть настоящие «зомби», — никем не контролируемые проекты, которые никак не могут умереть. Порой компании сами непреднамеренно создают таких зомби, вовлекая слишком много сотрудников в реализацию внутренних инноваций. Иногда призраки возникают в темных углах организации как следствие чьих-то незамеченных идей.

Подсчитать количество зомби — не такая сложная задача. Сначала выявите все текущие проекты обновлений, которым хотя бы один сотрудник посвящает часть своего рабочего времени. Постарайтесь понять, на какие рынки нацелены эти замыслы. Оцените перспективы а также объем задействованных в них ресурсов. Какие проекты отвечают текущей стратегии компании, а какие относятся к потенциальным стратегическим возможностям? Обычно не составляет большого труда определить, какие идеи не попадают ни в ту, ни в другую категорию и в дальнейшем будут лишь растрачивать ваши ресурсы.

Когда в 2011 году Франческо Ванни д’Арчирафи, в то время генеральный директор компании Citi Transaction Services (CTS), организовал проверку всех текущих инновационных процессов, он обнаружил несколько дублирующих друг друга замыслов, а также бесплодных идей.  В дальнейшем CTS рационализировала свою программу модернизации, сократив количество мобильных проектов с 75 до 10 и тем самым высвободив значительные ресурсы. Стратегический фокус от этого тоже улучшился.

Как правило, обнаружить зомби гораздо легче, чем уничтожить их. Многим руководителям нелегко расстаться с идеями, которые рано или поздно могут начать приносить плоды. И далеко не каждый сотрудник легко примиряется с ситуацией, когда задачу, которую ставили перед его проектом, вдруг передают кому-то другому.

Именно поэтому начать лучше с «амнистии призраков», в ходе которой работники смогут самостоятельно признать, что их идея недостаточно значима, плохо соотносится со стратегическими задачами или сопряжена со слишком высокими рисками для того, чтобы оправдать дальнейшее финансирование. Объясните людям, что им не придется отвечать за отказ от проекта. Напротив, их усилия будут вознаграждены. Они герои и заслуживают к себе именно такого отношения. Одной амнистии будет достаточно для того, чтобы высвободить необходимые ресурсы для проведения основных инноваций. Однако имеет смысл повторить подобное упражнение через несколько лет и удостовериться в том, что процесс обновления не сошел с колеи.

**Учитесь в процессе работы.**Если ваше предприятие только начинает производить перемены, маловероятно, что у членов команды есть опыт подобного рода. В то же время мы пообещали вам создание готовой системы за 90 дней без привлечения дополнительных сотрудников. Почему же это возможно?

За долгие годы теоретики и практики выработали массу различных способов развернуть инновации нового роста так же слаженно, как производство и сбыт известной продукции. Такие компании, как Intuit, Syngenta и General Electric, выработали алгоритмы проведения обновлений в соответствии с лучшими практиками. Это предполагает, во-первых, общее обучение, а во-вторых, получение практического опыта в конкретной разработке продуктов. При подготовке команд-новичков в МЖСИ процесс можно несколько упростить.

Опытные инноваторы (такие, как мы сами) используют контрольные списки, позволяющие убедиться в том, что ни один аспект не упущен,  и новичкам это тоже не повредит. Предложите команде, изучив литературу, разработать собственный контрольный список, повесить его на стену  и затем регулярно обращаться к нему. (Некоторые лучшие, с нашей точки зрения, издания указаны в приложении «Книжная полка инноватора».) Команда будет наращивать свои навыки в ходе решения проблем, а контрольный список не даст им отклониться от пути.

Музыкальная школа Филадельфии (МШФ) использовала этот подход, чтобы найти новых студентов. Школа была основана как некоммерческая организация еще в 1908 году. Ее ученики — в основном дети — посещают занятия по джазу и классической музыке в шести филиалах, разбросанных по городу. Несколько лет назад у директора школы Элен Итон появилось желание превратить школу в «третье место» (после дома и работы), где взрослые чувствовали бы себя «среди своих» — как в клубе. Разделив свои задумки на внутренние инновации и инновации нового роста, Итон нашла четыре области стратегических возможностей, которые она обозначила как «лучшие в группе», «искусство, меняющее жизнь сообщества», «инновации, отвечающие запросу на перемены» и «умные решения для устойчивого роста».

Джозеф Небистински, менеджер МШФ по связям с общественностью, вместе с несколькими руководителями отделов и филиалов, начал с проработки замыслов в сфере «искусство, меняющее жизнь сообщества» и составил контрольный список наподобие нашего. После двухдневного обучения команда новаторов начала встречаться с потенциальными клиентами, чтобы узнать, чем школа могла бы обогатить их жизнь. Глава филиала МШФ  в Джермантауне Эрик Андерсон несколько раз услышал от жителей схожие желания: неплохо было бы вернуть молодость, встретить новых людей и смахнуть пыль с гитары, которая после окончания колледжа стояла в углу нетронутой. «А что, если дать им возможность создать новую рок-группу?» — подумал Андерсон.  В результате вместе с напарниками он создал концепцию, впоследствии получившую название «Взрослая группа».

Этот проект сильно отличался от привычной деятельности МШФ, и в ходе ее обсуждения возникло много спорных моментов. Как найти участников новой программы? Какого рода музыку они будут играть? В качестве приманки можно было бы анонсировать заключительный концерт группы, но, быть может, имеет смысл сделать программу открытой, без большого финального мероприятия?

Действуя почти как бывалые новаторы, сотрудники МШФ составили на основе своих допущений целую бизнес-модель, включавшую подробное описание того, как новая программа должна быть оформлена, прорекламирована  и представлена сообществу. Суть замысла состояла в том, что группа взрослых, нашедших общий язык, будет регулярно собираться и проводить репетиции под пат­ронажем учителя-эксперта. Занятия будут разбиты на блоки продолжительностью по десять недель, кульминацией каждого из которых будет выступление в актовом зале школы,  и могут продолжаться сколь угодно долго — тем самым срок существования группы ничем не ограничивали. «Надеть ремень на старый Fender, сыграть несколько аккордов из Джека Брюса... В этом есть нечто, согревающее душу», — сказал учитель МШФ Эд Вайс местной газете.

Но сработает ли план? Небистински с коллегами потратили немало времени на то, чтобы убедиться в том, что их предложение вызовет интерес. Предварительный анализ показал, что инициатива окупится, если в одном филиале наберется не меньше восьми участников. Сотрудники МШФ решили протестировать концепцию сначала в одном филиале, а потом еще в двух.

Проект успешно запустили в двух филиалах, а в третьем столкнулись с серьезными проблемами. МШФ не стала делать вид, что ничего не произошло, а, проанализировав причины неудачи, пришла к выводу, что для создания более эффективной рабочей модели необходимо составить отдельные социально-экономические профили для каждого филиала, учитывая культурные и музыкальные традиции, а также социальные связи жителей разных районов. Впоследствии команда новаторов МШФ продолжила перемены, попутно разбираясь  в том, почему определенные идеи пошли  в одном районе, но не пошли в другом. В результате сотрудники нашли способ довольно точно предсказывать вероятность успеха новых проектов.

Плодотворная работа в сфере инноваций позволила МШФ получить искомый грант благотворительного фонда Пью и использовать его для финансирования дальнейших программ развития.

**Дни 45—90**

**Создайте механизм контроля над проектами**

Если ваша компания обладает четкой системой планирования и формирования бюджета, вы должны использовать ее в первую очередь для реализации внутренних инноваций. Напротив, инновации нового роста предполагают подходы, более свойственные работе с венчурным капиталом. Каждый предприниматель, имевший дело с венчурным финансированием, подтвердит, что оно работает только в рамках системы, отлаженной так же тщательно, как и традиционный цикл ежегодного составления бюджета корпорации. В то же время это совершенно другой механизм, и его цель — управление стратегической неопределенностью.

Начните с создания группы руководителей, которые впоследствии получат право принимать решения о запуске, остановке и пере­ориентировании инноваций нового роста. Ни в коем случае нельзя брать за образец правление компании, ведь это может внести в обсуждение инноваций, направленных на решение долгосрочных задач, элементы корпоративной рутины. К примеру, в Manila Water учредили группу анализа новых сервисов, в которую вошли четыре представителя высшего руководства. Группа встречалась раз в две-три недели, чтобы помочь с разработкой идей нового роста.

В контроле текущих проектов лучше воспользоваться стандартными наработками из области венчурного финансирования. Вот примеры.

Партнерам венчурных компаний бывает непросто договориться, в какие проекты они будут инвестировать. Однако, как считают опытные специалисты, в итоге лучшими оказываются как раз самые спорные вложения. За каждым проектом вашей МЖСИ должен стоять хотя бы один организатор или сторонник, полностью убежденный в его будущем, а вот дожидаться консенсуса всей лидерской группы необязательно.

Решение о запуске стартапа обычно принимают очень осторожно, а вот решения о текущих расходах доверяют его руководителю. Супервайзеры инноваций должны определить сумму денег, которую команды исполнителей могут потратить самостоятельно, без утверждения руководства.

Венчурное финансирование не подчиняется квартальным или годовым схемам формирования бюджета. Если стартап преодолевает важный риск, он получает новые инвестиции. (В случае Manila Water существенное увеличение капитала произошло лишь после того, как коммерческие клиенты подписали договоры о водоснабжении, — а не после того, как они пообещали это сделать.) Когда возникает серьезная проблема, менеджмент венчурной компании собирается на заседание в течение 36 часов. Вы должны быть уверены в том, что ваша группа лидеров способна на такой же темп работы и принятия решений.

Конечно же, венчурные капиталисты не должны заботиться об интеграции своих стартапов в крупные организации, а супервайзеры инноваций, напротив, отвечают за модернизационные процессы на всех этажах организации.

Мэри Джо Хаддад, директор Детской больницы Торонто в 2004—2013 годах, помнила об этом, запуская проект крупного обновления  в 2010 году. Хаддад создала управляющую структуру — команду из 18 специалистов, ее назвали «Рабочей группой по инновациям» и дали в ее распоряжение $250 тысяч. Группа помогает новаторам определить потребности пациентов, протестировать пилотные решения, скорректировать их и затем запустить полномасштабный проект. Группа выискивает скрытый инновационный потенциал, проводя встречи с врачами, больными, их родственниками и жителями города. Если у сотрудника есть перспективные идеи, ему позволяют на время отключиться от своих рутинных обязанностей, чтобы продумать и обсудить их. На ежегодной выставке инноваций отмечают всех авторов оригинальных планов инноваций — вне зависимости от успеха их реализации.

МЖСИ позволяет избежать трудоемкой работы по пересмотру системы производственных показателей, бюджетирования и снабжения, но у этого метода есть и оборотная сторона: он требует, чтобы руководитель быстро реагировал на потребности инновационных проектов, отвлекаясь от основной работы. На одном предприятии человек с высочайшими производственными показателями в своем основном подразделении рисковал остаться без повышения, поскольку инновационный проект, в котором он участвовал, не достиг уровня прибыльности, заданного корпоративными стандартами для продвижения по карьерной лестнице. ­­ Но ведь он делал не меньше, а больше своих коллег по отделу, которых формально сочли более достойными. Кроме того, было очевидно, что его проект может принести высокий доход в долгосрочной перспективе. Только вмешательство главы департамента заставило отдел персонала пересмотреть негибкую политику.

Вероятно, вы не захотите всегда тратить время на подобные проблемы. В какой-то момент у вас может появиться желание распространить практики МЖСИ на всю организацию — как это сделать, расскажет следующая глава.

**Выведение МЖСИ на новый уровень**

К концу третьего месяца вы должны были разделить инновации компании на два типа, выделить области стратегических возможностей, набрать команду исполнителей, которая уже начала работать над первым проектом, а также создать механизм, обеспечивающий движение команды в правильном направлении. Как только МЖСИ займет прочное место на предприятии и вы убедитесь, что конкретные замыслы будут реализованы (через пару месяцев, либо позже в зависимости от обстоятельств), вам следует задуматься о дальнейших шагах.

Во-первых, попытайтесь оценить, какие компоненты МЖСИ работают на должном уровне и могут быть инкорпорированы. Руководство Manila Water составило общий план инноваций, описывающий ожидаемые расходы и прибыль на несколько лет вперед. В CTS назначили контролеров над процессами и создали отдельный инструментарий для мониторинга всего портфеля инноваций. Хотя подобные процедуры сильно отдают бюрократией, они — естественный компонент зрелости модернизационных задач.

Во-вторых, попробуйте оформить инновационное развитие в компании как отдельную функцию. Небольшая фирма может обойтись одним сотрудником, призванным быть «разведчиком», и внимательно следить за изменениями рынка. Организация покрупнее может создать рабочую группу по развитию бизнеса, которая будет искать партнеров среди предприятий разного профиля — для усиления «нового роста». А можно поручить командам исследование демографии рынков или разработку методов, ускоряющих создание прототипов.

В-третьих, при встраивании МЖСИ в структуру компании все имеющиеся препятствия изменениям выплывут наружу. Чаще всего они лежат в практиках финансирования, стимулирования отрудников или стратегического планирования, ведь эти системы выстроены под сегодняшний бизнес, а не завтрашний. Перекроить их под МЖСИ или создать для нее параллельную систему сложно, но необходимо, чтобы выйти на новый виток.

**Крупная финансовая фирма.**Ведущая детская клиника. Коммунальное предприятие развивающейся страны. Школа с вековой историей. Организации, которые мы упомянули  в тексте, принадлежат разным сферам, имеют разные цели и работают в разных условиях. Но все они столкнулись с проблемой, которая беспокоит сотни компаний планеты: как придать волшебному процессу обновления системность и стратегическую направленность? Это чрезвычайно трудная задача. В завершение мы хотели бы предложить три совета.

Помните, что буква «С» в «МЖСИ» — это система. Из четырех этапов, описанных выше, нельзя выбрать только те, которые вам нравятся. Либо выполняйте все, либо не выполняйте ни одного.

Ни в коем случае нельзя забывать о кадровой обеспеченности. Если среди сотрудников вашей компании нет ни одного человека, полностью отдающего себя инновациям нового роста, считайте, что компания от него отказалась.

Работа над ошибками важнее, чем награда за успех. Замалчивание неудач и недочетов порождает неумирающие проекты, пожирающие все ресурсы модернизации.

Запуск МЖСИ не сможет чудесным образом превратить вашу компанию в Pixar или Amazon, но обеспечит ощутимое продвижение, повысив предсказуемость и результативность инвестиций в инновации.

# Как ускорить перемены

[Джон Коттер](http://hbr-russia.ru/blogs/955/)

17.03.2015

Большинство компаний рано или поздно приходят к краху. Лишь немногим новым ресторанам удается продержаться более двух лет. Свыше 90% производителей автомобилей, действовавших в начале ХХ века, исчезли к 1940-м годам. И даже среди самых успешных сегодня организаций кое-кто, как мне кажется, идет тем же путем.

Мы окружены примерами того, как успех приводит к стремительному росту, захвату рынка и самодовольству, и все эти факторы в совокупности «замыливают глаз», компания не видит ничего, кроме самой себя, не воспринимает внешнюю реальность и не откликается на неотложные вызовы.

Опасность самодовольства

Некая региональная сеть супермаркетов первой в своем округе предложила широкий ассортимент заранее упакованных товаров, в том числе мяса, и такой уровень услуг, который раньше можно было найти только в лучших частных лавочках. Покупатели валили валом, и через сорок лет у компании было уже не 2 магазина, а 62, да и каждый новый магазин заметно увеличился в размерах. Эффект масштаба принес свои плоды, доходы этой компании были исключительно высокими, а большие общенациональные сети предпочитали не включаться в столь сложную конкурентную борьбу и не совались в этот округ.

А потом на этой территории появился молодой и готовый к инновациям соперник, он построил магазины с удобными проходами, с лучшим освещением, он предложил более широкий ассортимент продуктов и гарантировал их свежесть, кассы здесь работали быстрее. Поразительно, но «старая» фирма словно бы ничего не замечала.

Читайте материал по теме: [Нельзя делегировать подчиненным осуществление реформы](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-izmeneniyami/p13929/)

На собраниях руководства сети (я на них тоже присутствовал) вы бы не услышали ни слова о новом конкуренте. Разговор шел только о делах самой компании: магазин № 42 не выполнил план, на такой-то точке успешно завершается ремонт и т. д. Даже на элементарный вопрос о новом конкуренте, как быстро он растет, какую применяет стратегию, чего успел достичь, большинство менеджеров не сумело бы ответить, и это нисколько не тревожило руководство этой фирмы.

Нужно направить внимание вовне

Сосредоточившись на самих себе, организации упускают новые возможности и новые риски, которые исходят от конкурентов, клиентов или изменений законодательства. Вот четыре шага, которые компания могла бы предпринять срочно — в этом месяце, на этой неделе — чтобы воспринять внешние изменения и раздражители.

Прислушаться к сотрудникам, которые работают непосредственно с клиентами

Сотрудники «передовой линии» — банковские клерки, продавцы, клиентская служба автодилера и т. д. — могли бы собрать огромное количество ценной информации, для этого им достаточно просто хорошо выполнять свою работу.

Самые успешные предприниматели, как правило, полагаются именно на этот метод сбора данных. Они регулярно наведываются в офисы и магазины, на заводы и предприятия и расспрашивают сотрудников о клиентах, их запросах, их реакции на продукты и услуги. Они внимательно слушают и стараются проследить паттерны и менеджеров на местах поощряют делать то же. Они требуют от бойцов передовой линии такого отчета, как неотъемлемого элемента их обязанностей.

Читайте материал по теме: [Перемены осуществляются не начальниками, а лидерами](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-izmeneniyami/p13665/)

Сэм Уолтон — выдающийся пример успешного применения подобной практики, и Walmart под его руководством намного опередила всех конкурентов. То же самое Герберт Келегер делал в Southwest Airlines.

Данный метод обычно включает следующие элементы:

* В самом начале — прыжок веры. Вам нужно признать, что ваши сотрудники — разумные и мотивированные люди, и они смогут предоставить ценную информацию по клиентам, даже если раньше от них в этом смысле было мало толку.
* Обращайтесь с персоналом уважительно. Люди не станут помогать, что бы вы ни говорили, если не почувствуют достаточного уважения.
* Задавайте вопросы, внимательно слушайте ответы и не сдавайтесь, даже если вам ответят не сразу.

Использовать возможности видео

Некая компания производила большие контейнеры на заказ. Товар высокого качества в обычном смысле слова: правильная сталь, надежные заклепки, все в соответствии со спецификацией, контейнеры не ломались и не требовали дополнительного обслуживания.

Но кое-что не устраивало крупного заказчика, ему приходилось повозиться с контейнерами, чтобы подогнать их под свои требования. Эта дополнительная работа стоила недорого, но учитывая, что контейнеры выполнялись на заказ, сама ситуация раздражала. Заказчик пожаловался кое-кому на заводе, его вежливо выслушали и продолжали делать все по-прежнему. Если бы он попытался спорить, ему бы, скорее всего, ответили, что компания-изготовитель — лучшая в своей отрасли, что она-то знает, как надо делать контейнеры, а если клиент что-то потом меняет, то это его личные трудности.

Гендиректор компании-изготовителя попросил заказчика снять видео: как он объясняет, что ему нужно и как в нем нарастает разочарование. Съемка любительской камерой стоила недорого, а потом ее ужали до 15-минутного ролика.

Сотрудников завода приглашали группами по 20—30 человек в конференц-зал и демонстрировали им эту запись. Большинство работников предприятия никогда не общалось с клиентами, и они были шокированы как самой ситуацией, так и лившимися с экрана негативными эмоциями. Некоторые перешли к глухой обороне: мол, это какой-то ненормальный клиент, мы всегда делаем качественный продукт, он просто сбивает цену. Но появилась ключевая группа сотрудников, которая решила: нужно что-то делать и немедленно. И они сделали. В результате увязший в собственных традициях завод заработал по-новому, и клиенты обрадовались.

Читайте материал по теме: [Перестройка — не событие, а эпоха](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-izmeneniyami/a13684/)

Я вновь и вновь убеждаюсь в том, как действенна видеозапись, если она честно говорит о проблемах человека, о чем-то важном для отдельного клиента или целой компании. Поскольку при съемке и редактировании можно правильно организовать материал и подачу, «кино» зачастую оказывает более сильное влияние, чем непосредственный разговор.

Из этой истории следует еще одна мораль, более широкая: «Чем говорить, лучше покажи». Нас приучают излагать людям факты и по возможности придерживаться логики. Но есть другой метод, и он эффективнее. Покажите. Пусть увидят своими глазами, а не изучают абстрактные данные. Да, накопленная информация важна, потому что отражает гораздо больше ситуаций, чем мы успеваем посмотреть на экране. Но в рациональности отсутствует важный элемент: не учитывается влияние эмоций на поведение, а ведь на поведение влияет не только логика.

И получение информации от бойцов с передовой, и показ видео вы можете систематически включать в механизм, ускоряющий перемены. Самый очевидный способ — вменить такую работу в обязанность любому отделу коммуникаций: пусть находит, создает и регулярно показывает подобные видеозаписи. Задача не из простых, но компетентные пиарщики справятся.

Не защищайте сотрудников от неприятной информации

Директор компании, производившей контейнеры, поделился полученной от клиента информацией со всем коллективом завода. Он понимал, что поведение его сотрудников не изменится, пока они не избавятся от самодовольства. И, по-моему, он очень умно поступил, хотя выбрал весьма необычную линию поведения.

Обычно руководство скрывает от подчиненных неприятную информацию и при этом пытается осуществить важные реформы — а среднее звено не понимает, зачем они вообще понадобились, да еще так срочно, упирается и мешает. В результате не получается ничего или получается совсем не то, на что надеялось руководство.

Читайте материал по теме: [Акционерные общества отживают свой век](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-izmeneniyami/a13683/)

Внешней информацией не делятся с сотрудниками по разным причинам. Начальники думают, что у подчиненных не хватит опыта или смекалки понять, в чем тут дело; или они боятся «плохо выглядеть» и принять ответственность на себя, или же они опасаются утечки информации к аналитикам и брокерам и соответствующей реакции со стороны биржи, или они считают, что эти неприятные факты повлияют на состояние морального духа коллектива, увеличат текучесть кадров и вообще только усугубят проблему, вызвав излишнюю тревожность и гнев.

Но все эти проблемы можно преодолеть с помощью капельки решимости и ловкости. Начинать нужно с самого верха:

* Руководители видят не только проблему, но и возможности.
* Управленцы ясно видят цель и ошибки, которые следует исправить: задача в том, чтобы переключиться из модуса самодовольства и успокоенности в состояние неотложных реформ, а не в состояние раздражения и ярости, которым порой подменяют эффективное решение проблем.
* Они охватывают этой тревожной информацией максимальное число людей.
* Менеджеры ясно дают понять, что собранные «внешние» данные открывают перед компанией замечательную возможность перейти к действию, осуществить перемены, необходимые для укрепления и роста.
* Они словом и делом дают понять, что не допустят перекладывания вины. Всем нужно только одно: дальнейший и будущий успех.
* Топ-менеджеры должны действовать уверенно, не проявляя страха, заносчивости и гнева.
* Они постараются предугадать, кто как отреагирует. Перед группами, склонными реагировать тревожностью и гневом, топ-менеджеры должны демонстрировать страсть, уверенность и непреклонную решимость: таким образом они помогут переработать страх и гнев в желание действовать и побеждать.

Выбор очевиден. Вы готовы рискнуть, вызвать и преодолеть сиюминутные проблемы в отношениях с персоналом — или будете укрывать своих сотрудников от существенной информации, сохраните нынешний высокий уровень самодовольства и откажете своей компании в будущем? Такая формулировка может показаться упрощением. Лет десять назад я бы сказал — «грубым упрощением». Теперь не скажу.

Отправляйте людей в разведку

Принцип прост: снаряжайте разведчиков, пусть несут вам новую информацию о мире и укрепляют решимость действовать в соответствии с разведданными.

Прислушавшись к предложению менеджера одного из своих супермаркетов, гендиректор компании по производству спорттоваров поручил двум своим главным ИТ-специалистам дважды в год объезжать ключевых клиентов вместе с продавцами. Поначалу ни руководители отдела продаж, ни руководители технологического отдела не обрадовались. Но директор настаивал и проследил за тем, чтобы айтишники оказались в одной команде с теми продавцами, которые видели, в чем тут смысл.

В первый год эти люди за три дня объехали три города и встретились с 12 ключевыми клиентами. В прямом общении, «модерированном» продавцами, они выяснили, что клиентам нравится и что не нравится в интерфейсе сайта, через который они общались с поставщиком. Стало понятно, как клиенты реагируют на систему доставки, оплаты и обслуживания — как и, главное, почему. Те системы, которые айтишники оценивали на «хорошо» и «отлично», выглядели отнюдь не столь безукоризненно в глазах противоположной стороны.

Самое важное: все руководители, участвовавшие в таких переговорах, стали лучше понимать, какие требования клиенты предъявляют к их розничным отделам, какую угрозу представляет конкуренция именно на уровне розницы и как строится жизнь в компаниях-клиентах. Многое они и прежде знали, но появилась свежая информация. Но даже «старая» информация или та, которая «не имеет к нам отношения», в прямом разговоре порой что-то меняет в наших эмоциях или мыслях. В живом общении могут прозвучать неожиданные вопросы, и источником информации оказываются не только слова, но и многие невербальные сигналы, в том числе обращение с гостями. А в целом эксперимент этой спортивной компании оказался весьма удачным. Двое «разведчиков» сумели донести информацию и эмоции и до своих начальников, и до подчиненных. Появилось желание срочно улучшить работу сайта.

Этот пример показывает, что ощущение неотложности перемен можно укрепить, посылая избранных людей к клиентам или поставщикам. В непосредственном общении представители компании понимают, как устроен внешний мир, и возвращаются с этим впечатлением домой. Добытая таким образом информация передается коллегам не в виде гигиенически чистых фактов, но в виде сюжета, насыщенного эмоциями — такой рассказ влияет на чувства и поведение сотрудников компании, и это — ключевой фактор позитивных перемен.

# На чем сосредоточиться? Люди или процедуры?

[Андреа Ованс](http://hbr-russia.ru/blogs/868/)

20.03.2015

Что важнее для прорывных инноваций — найти талантливых творческих людей или гениальную идею? Этот вопрос глава компании Pixar Эд Кэтмелл задавал множеству людей, и, по его словам, ответы разделились где-то пятьдесят на пятьдесят.

Это поразило Кэтмелла. К 2008 году его студия выпустила восемь успешных блокбастеров подряд, и в своей статье этого года [«Pixar: сила коллективного творчества»](http://hbr-russia.ru/upravlenie/motivatsiya/a9638/) он настаивал, что люди переоценивают важность первоначальной идеи, и без обиняков заявлял, что «талант — это настоящая редкость».

Если порыться в архивах HBR, можно понять, что в своем убеждении он не одинок. Например, Бернар Арно, топ-менеджер компании LVMH, в [интервью](https://hbr.org/2001/10/the-perfect-paradox-of-star-brands-an-interview-with-bernard-arnault-of-lvmh) HBR, вышедшем в 2001 году, придерживался того же мнения. «Весь наш бизнес построен на предоставлении нашим художникам и дизайнерам полной свободы изобретать без всяких ограничений», — сказал он, описывая свою роль в управлении персоналом. Речь идет о фигурах, подобных главному дизайнеру Dior Джону Гальяно (который в тот момент конструировал платье из газеты) и художнику Vuitton Марку Джейкобсу (придумавшему знаменитую сумочку с рисунком граффити).

К лагерю сторонников первенства таланта также принадлежит Майкл Шрейдж, который в том же году [написал](https://hbr.org/2001/03/playing-around-with-brainstorming) весьма продуманный отчет о компании IDEO «Playing Around with Brainstorming». Эта работа была одной из первых в целом ряду статей HBR о дизайн-мышлении и до сих пор является одной из самых проницательных. Шрейдж написал ее в ответ на книгу соучредителя IDEO Дэвида Келли под названием «Искусство инноваций». Он считал, что способность IDEO выдвигать новаторские идеи лежит не столько в методах мозгового штурма, горячих команд и молниеносного изготовления прототипов, описанных Келли, сколько во всей ее корпоративной культуре. Шрейдж убежден, что процессы IDEO пропитаны страстью ее людей к инновациям, в результате чего возникает «нетипичная атмосфера, которую нелегко скопировать другим организациям».

Читайте материал по теме: [Сделайте так, чтобы ваша новая идея выглядела не такой пугающей](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-innovatsiyami/p14243/)

Наверное, нет ничего удивительного в том, что представители компаний из области кинематографа, моды или дизайна продукции склоняются к мысли, что инновации зависят от талантливых профессионалов. Кроме того, этот подход не устраивает мыслителей-новаторов от инженерии, которые как раз и представляют собой противоположный лагерь в статьях HBR (а также, скорее всего, вторую половину респондентов, опрошенных Кэтмеллом).

Их лозунг таков: «В моем идеальном мире гениальные идеи рождаются в результате таких шагов, которые при желании может сделать каждый». Скорее всего, наиболее «технически» к задаче подходит Intel, чей процесс инновации, основанный на четком обмене данными, описывается в подробнейших деталях Стивеном Эппингером в [статье](https://hbr.org/2001/01/innovation-at-the-speed-of-information) 2001 года «Innovation at the Speed of Information».

Целью многих мыслителей в этом лагере стало превратить практику инноваций из творческого процесса во что-то вроде производственного механизма с целью создавать «больше идей, хороших и разных!» (как пишут Роберт Саттон и Эндрю Харгадон в своей книге «Построение фабрики инноваций»).

Саттон и Харгадон описывают полезные детали того, что на первый взгляд может показаться обобщенным процессом: начните с хороших идей из самых разных источников, обсудите их, поиграйте с ними, подумайте о новых применениях для старых идей и превратите проекты с потенциалом в реальные продукты, услуги и бизнес-модели. Похожим образом подробно описывает процедуру изобретения новых услуг конгломератом Bank of America Стефан Томке в своей [статье](https://hbr.org/2003/04/rd-comes-to-services-bank-of-americas-pathbreaking-experiments) «R&D comes to services».

Читайте материал по теме: [Как руководители внедряли и применяли инновации в 1969 году](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-innovatsiyami/p13792/)

Данная организация использует несколько отделений в качестве экспериментального поля для творческих идей. При этом подобный полигон «достаточно большой, чтобы произвести на нем самый широкий спектр испытаний, но достаточно мал, чтобы ограничить риски для бизнеса».

С большим успехом применяет системный подход компания Lego; считается, что наиболее отточен «производственный подход» к новаторству у P&G. Завершая круг, компания Intuit известна тем, что даже внедрила у себя процесс, обучающий каждого мыслить так же творчески, как лучшие люди в Pixar, Dior и IDEO. Ярко описанная Роджером Мартином в статье [«Ускорители инноваций»](http://hbr-russia.ru/upravlenie/korporativnoe-upravlenie/a11029/), эта процедура требует столько же хватки и настойчивости, как системное мышление, и заставляет нас вспомнить предупреждение Шрейджа о том, что даже корпоративные культуры, рожденные по четкому плану, трудно скопировать.

Мысль о том, что некоторые из данных инновационных процессов не легче внедрить, чем найти редкий талант для культур, зависящих от творческого полета, не очень-то приятна.

Это недавно сподвигло Скотта Энтони на определение минимальных шагов для компаний, не располагающих ресурсами P&G или креативным гением Джона Гальяно, но при этом желающим создать надежные пути для инноваций.

Читайте материал по теме: [Рассчитайте, сколько вам следует вложить в инновации](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-innovatsiyami/p15246/)

Четыре этапа, описанные им и его коллегами в статье [«Как запустить двигатель инноваций за 90 дней»](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-innovatsiyami/a15220/), разумеется, не обещают превратить вашу фирму в P&G по мановению волшебной палочки. Но даже эти так называемые «минимальные» шаги не так уж просты. Во-первых, топ-менеджеры должны понять и четко определить, как инновации вписываются в более широкую корпоративную стратегию.

Во-вторых, нужно выбрать несколько областей для исследования, которые будут отвечать запросам большого числа потенциальных потребителей. При этом компания должна быть способна уникальным образом эти потребности удовлетворить. И только тогда можно создать маленькую команду новаторов и назначить им в помощь и руководство кого-нибудь из руководителей высшего звена.

Чтобы помочь фирмам, особенно малым и неопытным в этой сфере, Энтони переработал огромное количество данных от опытных новаторов и создал весьма практический метод оценки, который эта команда и ее руководители могут использовать для ответа на один из основополагающих вопросов: «Стоит ли нам заниматься этим проектом?». Таким образом можно понять, на верном ли пути находится ваша организация.

В конце концов ответ на вопрос, что важнее: люди или процедуры, наверное, звучит как «и то, и другое». Талантливым специалистам могут мешать неразумные процессы; неуверенным в себе людям хорошие процессы могут наоборот помочь. В лучшем из всех миров необычайно одаренные индивидуумы исследуют новаторские идеи с помощью процессов, которые прекрасно подходят к их талантам. Но в реальном мире нам всем со всеми нашими недостатками стоит как можно мудрее использовать все возможные инструменты.

**АНДРЕА ОВАНС**

*Cтарший редактор Harvard Business Review*

# Как внедрять изменения в большой компании

Апр 2016 [**Михаил Слободин**](http://www.dk.ru/wiki/slobodin-mikhail-yurevich#binding)

Изменения в большой компании не проходят быстро и безболезненно. Настоящие изменения – это прохождение через все круги... Трансформации. Читайте путеводитель по The Transformation Games и по кругам не Ада, но больших изменений.  
  
В мировой бизнес-литературе темы глубоких изменений или Change Management описаны вроде бы вдоль и поперек. Но по-настоящему хороших книг, материалов и кейсов по этой тематике очень и очень мало. И смысла повторять их я не вижу — большая часть из них написана исследователями, которые сами этих изменений не делали.  
  
Для себя я выделил 5 “кругов”, в которых и происходит вся Трансформация. Эти 5 “кругов” или измерений и станут главными фокусами в описаниях всех событий, действий и мероприятий по настоящему живому кейсу по трансформации “Билайн”. Эти круги взаимосвязаны друг с другом, но в том или ином виде настоящая Трансформация начинается с Первого круга и, если все получается удачно, заканчивается Пятым. И потом все заново. По кругу.

Но никогда Трансформация не будет успешна, если все пять «кругов» не пройдены и в каждом из этих кругов не проведены глубокие изменения — это безусловное и главное правило успешной Трансформации.

Итак

ПЯТЬ КРУГОВ НЕ АДА, НО ТРАНСФОРМАЦИИ

**Персональное лидерство**

Любая трансформация и глубокие изменения невозможны без серьезного переосмысления окружающей реальности тем человеком, который это делает.

Человек, который является Лидером этих сложных, болезненных и не очевидных с точки зрения достижения реального результата процессов, — это самое ключевое звено и это начало всей Трансформации.

Без инициативы и персонального лидерства никакая успешная трансформация невозможна. Но даже наличие сильного и опытного Лидера не всегда является залогом успеха. Слишком много внешних и внутренних факторов того, что этот успех определяет.

Лидер, начинающий трансформацию, должен хорошо понимать, что он хочет, зачем и почему он это делает. Он должен обладать необходимым опытом в области стратегии, управления людьми, действий в кризисных ситуациях и еще многими и многими навыками и умениями для того, чтобы пройти через все испытания. А они, эти испытания, точно будут. Потому что настоящая Трансформация — это серьезное испытание для Лидера. И большой персональный риск. Причем не всегда понятно, когда риск больше — когда начинаешь большую Трансформацию или сознательно её избегаешь :) Поэтому, кстати, многие и избегают серьезных изменений. Но это не наш путь.  
  
Когда я пришёл в Билайн в сентябре 2013 года  —  я был пятым CEO Компании за последние пять лет. Когда меня представлял коллективу тогдашний руководитель VimpelCom Group Джо Лундер, один из первых вопросов от сотрудников, который ему задали,  — “Надолго ли пришёл новый руководитель?” При этом вопрос прозвучал, когда я был в зале. И у него не было ответа на этот вопрос.

Почему людей так интересовал этот вопрос, что его задали даже несмотря на то, что я был в зале и все знали, что ответа на этот вопрос нет ни у кого?

Потому что после Изосимова, безусловного Лидера этой Компании в самые яркие годы Билайна и всей индустрии, Компания устала от постоянной смены руководителей, устала от отсутствия направления, четкости, последовательности и осознанности действий.  
Трансформация “Билайн” , как мы её понимаем, началась именно тогда, когда пришёл новый человек. И то, что произошло с Билайном за последние два года, происходит сейчас и что будет происходить — начинается с одного человека. С руководителя Компании. Так получилось, что этим человеком оказался я, Михаил Слободин.

Трансформация VimpelCom Group, частью которого является российский “Билайн”, началась всего год назад, когда Группу возглавил Лидер изменений — Жан-Ив Шарлье.  
  
О том, каково это быть пятым руководителем Компании за пять лет, какие проблемы, трудности и решения мне, как Лидеру, уже пришлось пережить и что ещё придётся пережить, трансформируя российский “Билайн” и являясь частью уникального проекта по трансформации целой международной группы, — об этом в [The Transformation Games](http://slobodin.livejournal.com/tag/%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F) в разделе [Лидер](http://slobodin.livejournal.com/tag/%D0%BB%D0%B8%D0%B4%D0%B5%D1%80).

**Люди и Культура**

Команда, люди в Компании, которая трансформируется, культура самой Компании кардинально определяют успех или неуспех всех затеваемых изменений. Персональное лидерство Лидера, конечно, имеет огромное значение — это необходимое, но явно недостаточное условие. Главнейшей задачей Лидера как раз и является формирование настоящей культуры трансформации, подбор и интеграция своей команды, не только первой линейки, но и гораздо глубже.

Правильные люди на правильных местах с правильным отношением (attitude) и правильной Культурой — это вторая по важности и по этапности задача любой Трансформации.  
Культура Компании, её негласные и неписаные законы, правила, привычки и образ действий, система взаимодействия и принятия решений, фундаментально влияют на результативность, скорость и эффективность принятия решений на всех уровнях.

Правильная настройка Культуры, когда лучшие и правильные черты развиваются и усиливаются, а культурные проявления негативного характера устраняются и минимизируются, требует осмысленной, кропотливой и тяжелой работы Лидера и всей его команды.

Порою начальники ошибочно считают, что они и определяют Культуру Компании, но это глубокое заблуждение. Невозможно быстро поменять то, к чему люди привыкали годами, невозможно разрушить действующие взаимосвязи простыми приказами или указаниями сверху. Культура и люди в Компании — это живой организм, который требует в запущенной стадии острого хирургического, но продуманного вмешательства, послеоперационного заботливого и постоянного лечения и, после выздоровления, постоянной профилактики возникающих новых заболеваний.  
  
Когда я пришёл в “Билайн”, меня поразило несколько вещей, которые сильно отличаются от того, что я видел в других компаниях.

Это очень позитивное и живое общение, открытость в обсуждениях, все такие приятные друг с другом. Индустрия, ориентированная на массовый рынок, бренд и культура “Билайн” — это было яркое и положительное откровение, сильно отличающееся от нефтяников, энергетиков, металлургов и горняков, с которыми мне довелось поработать в предыдущие годы.

Из того, что было ужасно и страшно разочаровало практически в первые дни — это фантастическая безответственность и отсутствие элементарной дисциплины. Практически все, с кем мне приходилось общаться, за крайне редким исключением, были “хозяева своего слова” — Слово дали, а потом слово обратно взяли.

Люди опаздывали на важные совещания на 30–40 минут и не считали это проблемой, люди просто не выполняли то, что обещали, и придумывали массу причин, почему это не произошло. Потрясающие навыки Art of Excuse.

Другой серьезной проблемой был синдром неудачников. Это ужасное ощущение, когда ты понимаешь, что вокруг собрались люди, которые на протяжении последних четырёх лет постоянно проигрывали своим конкурентам, теряли Клиентов и никогда не оправдывали ожиданий своих акционеров (хотя порою были проблемы с самими ожиданиями). То, что у нас не получится, было написано на лице у четырёх из каждых пяти человек. Возможно пятый просто хорошо справлялся с эмоциями и не выдавал их.

Люди и Культура — это был самый главный фокус моей работы и остаётся до сих пор. Острая фаза с прямым хирургическим вмешательством была проведена за первые шесть месяцев, но и потом “пациенту” требовались несколько дополнительных довольно серьезных операций. Фактически уровень первой линейки (тех, кто непосредственно работает под моим руководством) обновился на 90%, вторая линейка обновилась на 70%, а третья — на 50%.

И сейчас, перейдя в фазу лечения, мы вступаем в новый этап Трансформации, когда, возможно, опять будут требоваться хирургические вмешательства, связанные с перестройкой Культуры под новую реальность бизнеса.  
  
О том, как производить хирургические операции, рассаживать правильный народ на правильные места, корректировать и настраивать Культуру Компании — об этом в [The Transformation Games](http://slobodin.livejournal.com/tag/%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F) в разделе [Команда](http://slobodin.livejournal.com/tag/%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0).

**Отношения с Клиентом**

В бизнесе все начинается с Клиентов. И заканчивается, когда пропадает последний из них. Ну или количество Клиентов падает ниже критической массы, когда бизнес переходит в стадию самораспада.

Поэтому отношения с Клиентом имеют фундаментальное значение для того, чтобы бизнес существовал, и если все будет хорошо — развивался и рос.

Компании, разрастаясь в размерах и увеличивая количество обслуживаемых ими Клиентов, очень часто теряют связь с реальностью, с теми, кто им по сути платит зарплату и кто определяет их будущее. В нашей экономике, которая ещё сильно сконцентрирована с советских времён и во многих случаях почти монопольная в большинстве индустрий, культура конкуренции за Клиента слишком слаба и неразвита. Риторику безусловно усвоили все — от руководителей до рядовых сотрудников, но настоящей культуры построения бизнеса “от Клиента” в подавляющем большинстве компаний просто нет. А это огромные возможности для развития бизнеса, победы над конкурентами и удовлетворение собственников. Но это и огромный и тяжёлый труд, с учётом того, что нужно не просто увеличивать Клиентскую базу и повышать их удовлетворение и лояльность. Бизнесу при этом необходимо зарабатывать деньги, компенсируя все текущие расходы, создавая задел для инвестиций в будущее и выплачивая собственникам Компании их вполне законные дивиденды.

Но в приоритетах любой успешной Трансформации, в приоритетах любого долгосрочно успешного бизнеса является построение правильной системы взаимоотношения с Клиентом.  
  
Придя в “Билайн”, Компанию с яркой и славной историей и культурой, Компанией, работающей на массовом рынке и имеющей десятки миллионов Клиентов, я ожидал увидеть совершенство клиентоориентированности. Но меня ждало унылое разочарование. Компания за долгие четыре года деградации вообще перестала думать о Клиенте и его потребностях. Полное отсутсвие конкурентоспособного продукта и очень высокие неконкурентоспособные цены с деградирующим сервисом приводили к росту оттока Клиентов. Повышенный отток и потерю доходов компенсировали повышением объема продаж и повышением цен для оставшихся Клиентов. Это, в свою очередь, провоцировало повышение оттока. Качество, сервис, удовлетворенность Клиентов — эти темы были на периферии подавляющего большинства рабочих совещаний. Продажи и офсеты (повышения цен) и поиск причин потери Клиентов и снижения доходов — это было основной темой. До другого не доходили руки.

Этот порочный круг необходимо было разрывать. Так началась Трансформация наших отношений с Клиентами.  
  
О том, что такое Чёрная Книга Клиента, как трудно писать Белую Книгу, искать win-win с Клиентами, работать с негативом и создавать позитив, при этом зарабатывая деньги — обо всем этом в [The Transformation Games](http://slobodin.livejournal.com/tag/%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F) в разделе [Клиент](http://slobodin.livejournal.com/tag/%D0%BA%D0%BB%D0%B8%D0%B5%D0%BD%D1%82).

**Трансформация бизнеса**

Трансформация бизнес-модели и всего бизнеса самая трудоемкая и при этом самая заметная для внешнего мира задача. Но её нельзя начинать, если у тебя нет Лидера, нет Команды, состоящей из правильных людей и Культуры, которая создаёт и поддерживает среду для тех изменений, которые необходимо сделать в бизнесе. Поэтому начинай Трансформацию бизнеса только тогда, когда у тебя сложилась критическая масса из всех предыдущих “кругов” Трансформации.

Трансформация бизнеса  —  это кардинальные изменения в том, как ты делаешь бизнес. Что ты держишь внутри, а что ты отдаёшь на сторону. Какое количество уровней управления, как построена сама система управления. С кем ты в партнёрстве или кооперации, какие формы этих партнерств. И так по каждому ключевому направлению твоего бизнеса. Куда и как ты вкладываешь деньги, как строишь систему приоритезации своих инвестиций и распределения ресурсов. Как построена твоя инфраструктура, на базе каких решений.  
В результате складывается полноценная бизнес-модель, которая определяет экономическую эффективность всей Компании, а это определяет и краткосрочную, и долгосрочную устойчивость всего бизнеса.  
  
Телеком-индустрия при всей своей продвинутости снаружи, с точки зрения того, как она построена внутри, оказалась довольно архаичной, когда мы начали Трансформацию. По крайней мере в “Билайн”. Несмотря на реализованный проект по аутсорсингу в управлении сетью, единый центр обслуживания стандартных операций, в целом в России и тем более в мире существует гораздо более продвинутые компании, чем “Билайн” образца два года назад. Но к полноценной Трансформации бизнеса мы приступили только во второй половине 2015 года, когда удалось сформировать команду, поправить культуру Компании и, восстановив наши отношения с Клиентами, стабилизировать нашу позицию на рынке.  
  
О том, сколько на самом деле людей нужно для управления большой компанией, как радикально можно подходить к изменению того, как делать бизнес, почему партнёрства могут дать гораздо больше, чем если двигаться в одиночку, и о многом другом в области глубоких изменений бизнес-модели — читай в [The Transformation Games](http://slobodin.livejournal.com/tag/%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F) в разделе [Бизнес.](http://slobodin.livejournal.com/tag/%D0%B1%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81)

**Меняй правила в своей традиционной индустрии или Меняй индустрию**

Каждая индустрия и рынок переживает свой цикл. За взлетом и бурным ростом следует стабилизация и затем стагнация и падение. Так происходит с каждым рынком практически неизбежно. Многие компании, попавшие осознанно и случайно на растущий рынок, “ловят волну” и вырастают вместе с индустрией. Но затем с этой индустрией происходит неизбежное, и если не делать ничего — то и результат неизбежен. На падающем рынке очень сложно, почти невозможно, создавать акционерную стоимость, расти. Без роста и постоянного Развития любой бизнес и любая компания неизбежно разлагаются — это просто вопрос времени.

Компании-лидеры не мирятся с неизбежным. Они меняют индустрию, в которой работают, создавая новые решения и новые зоны роста и развития, ищут новых Клиентов и стимулируют рост потребности в своих товарах и услугах у действующих Клиентов, развивая функционал и возможности того, что они дают . Более того, многие компании-лидеры меняют индустрию, используя свои связи со своими Клиентами и уникальное конкурентное преимущество, если понимают что действующая индустрия при всех изысках и усилиях не даёт возможности для роста. История знает массу таких примеров. Компания Intel в 80-х годах полностью ушла с рынка чипов памяти, поскольку проигрывала японским производителям в стоимости, IBM уже второй раз за последние тридцать лет полностью меняет свою специализацию и индустрию, в которой она работает. Apple, понимая ограниченность возможностей по росту в сфере персональных компьютеров, открыла новую индустрию.  
  
Телеком-индустрия пережила стадию бурного роста, когда каждый год отрасль росла на десятки процентов, пережила стадию умеренного роста, когда доходы компаний росли в процентах. Телеком индустрия со своим традиционным продуктом под названием “связь” или сonnectivity — неважно голос это или дата, переходит в стадию стагнации. А это непростой этап для компаний, которые работают исключительно в этой сфере. Это этап, когда дифференциация между игроками пропадает и доходы начинают падать, когда более продвинутые и динамичные игроки, такие как Facebook, Apple и Google завладевают вниманием, а значит и будущим кошельком твоего Клиента. А это опасный путь, если ничего не менять. И продолжать эксплуатировать старую бизнес-модель и систему взаимоотношений с Клиентом.

Чуть больше двух лет назад мы стали менять телеком-индустрию, выводя на рынок сконфигурированные по-новому продукты. Это наши тарифы “ВСЁ”, удовлетворяющие потребности конкретного человека во всех формах связи. Мы сделали первыми возможность подключать несколько устройств к одному мобильному телефону, мы первыми и пока единственными сделали возможность разделять единые лимиты голоса, интернета и смс между членами семьи, мы первыми и пока единственными запустили полноценный конвергентный продукт, когда семья может из одного места оплачивать и домашний проводной интернет, и телевидение, и всю мобильную связь для всей семьи. Все это хорошо и позволяет менять действующую индустрию, создавать базу для роста конкретной компании, но в стагнирующем и потенциально падающем телекоме. Задача Компании кардинально расширить спектр сервисов для Клиента, которого она обслуживает сейчас предоставляя базовый сервис-связь. Это задача поменять индустрию.  
  
О том, как непросто переходить от последователя за конкурентами в лидера индустрии, меняя её ландшафт и динамику, и как менять индустрию, двигаясь за рамки традиционного телекома — об этом в [The Transformation Games](http://slobodin.livejournal.com/tag/%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F) в разделе [Индустрия](http://slobodin.livejournal.com/tag/%D0%B8%D0%BD%D0%B4%D1%83%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%8F).

**Библиотека Трансформации**

Под тегом [Библиотека трансформации](http://slobodin.livejournal.com/tag/%D0%B1%D0%B8%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BA%D0%B0%20%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8) будут публиковаться обзор книг, фильмов, материалы моих обучающих тренингов, цитаты продвинутых Лидеров и переводные интересные статьи по теме Трансформации или Управления Изменениями.

За бугром

Российский “Билайн” является частью международной Группы и реализация в России лучших мировых практик и того, что сделано хорошо другими компаниями Группы — одна из наших задач и возможностей. Под тегом Лучшие практики будут собираться статьи с лучшими практиками, реализованные в других компаниях Group VimpelCom. И не только в них.

Быстрые победы

Тег [Быстрые победы](http://slobodin.livejournal.com/tag/%D0%B1%D1%8B%D1%81%D1%82%D1%80%D1%8B%D0%B5%20%D0%BF%D0%BE%D0%B1%D0%B5%D0%B4%D1%8B) будет объединять статьи с обзором приемов и решений, которые позволяют быстро решить какую-то проблему в реализации изменений в Компании.

Соцсети на службе Трансформации

Мир меняется, и у Лидеров изменений появляются как новые возможности, так и новые угрозы. Как использовать социальные сети для Трансформации во вверенной Компании — собирается под тегом [Социальные сети](http://slobodin.livejournal.com/tag/%D1%81%D0%BE%D1%86%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B5%20%D1%81%D0%B5%D1%82%D0%B8).

В ЗАКЛЮЧЕНИЕ ПЕРЕД САМЫМ НАЧАЛОМ…

[The Transformation Games](http://slobodin.livejournal.com/tag/%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F) — это не затянувшаяся рекламная пауза “Билайн”, моего участия в этом процессе или членов нашей команды. Задача показать реальную и объективную картину за прошедшие два с небольшим года, что получилось и что не получилось. Что сделано, а что не сделано. Какие ошибки совершены и какие успехи достигнуты. О многом можно рассказывать только по истечении “срока давности”, чтобы не навредить Компании, о некоторых действиях и событиях нельзя будет рассказать ещё очень долго. А может быть вообще никогда.

Ну и, конечно, огромное количество изменений только начинается и насколько они, эти изменения, получатся, какой дадут результат — сейчас загадывать сложно. И рассказывать о планируемых, а не фактически проведённых изменениях мы сможем только в ограниченных случаях, таковы законы бизнеса. Поэтому большая часть будет описываться, увы, по факту. Но по возможности объективно, насколько объективен может быть сам участник этих событий. С разбором ошибок и неудач. Ну и, конечно, с разбором побед и успехов, которые я уверен ещё будут.

В написании материалов и статей будут задействованы разные авторы-участники событий. Если будут соавторы моих статей, об этом я обязательно укажу в самой статье. Ну а если кто-то из участников напишет собственный материал в The Transformation Games, то он и будет указан в качестве автора материала (он будет зарегистрированным автором в публикации).

# Стиль руководства по мере внедрения инноваций

Джеффри Халл Май 2017

Старого пса нельзя научить новому (если верить пословице), но бывает, что и у молодого ничего не получается — к такому выводу я пришел, сидя на собрании руководства одного быстрорастущего стартапа, которому едва исполнилось два года. Я вздрогнул, услышав слова тридцатидвухлетнего гендиректора Даниэля: «Давайте, ребята, сосредоточимся на осуществлении наших планов. Чтобы расти в том темпе, который мы наметили, нужно внедрять идеи быстрее и активнее делегировать полномочия. Давите на свои команды крепче: пусть каждый берет на себя ответственность и действует! Для этого мы и пригласили Джеффа: он коуч и научит нас мотивировать людей». «Ого!» — подумал я. Вообще-то я вовсе не так собирался подойти к этому делу.

Поймите меня правильно: Даниэль хотел как лучше. Многие руководители стартапов быстро усваивают такой стиль «предпринимателя-визионера». Они видят далекую и прекрасную цель, намечают амбициозные вехи на пути к ней и предлагают единомышленникам с головой погрузиться в работу (недавние выпускники университетов, привыкшие к бессонным ночам, теперь привыкают трудиться все выходные напролет). На первом этапе жизни молодой компании это как раз очень даже годится. Молодые сотрудники вдохновляются общением с основателями стартапа, работают бок о бок с ними, встречаются на собраниях и ощущают чувство принадлежности к «закрытому клубу».

Но когда стартап разрастается, поддерживать энтузиазм на былом уровне не так то просто: прямая связь между основателем и всеми членами коллектива становится уже не столь осязаемой, а то и вовсе невозможной, если открываются филиалы в других регионах. В результате молодая компания, из которой в первый два года никто и не помышлял уходить, уже на третий год своего существования вдруг теряет около 40% сотрудников.

Чтобы сохранить вовлеченность персонала на том же уровне, что и во время запуска проекта, руководителям вроде Даниэля нужно осознать простой факт: прежние методы руководства на новом этапе развития компании уже не работают. Для формирования мотивированной и преданной делу команды важнее всего внутренние стимулы: автономия («самоуправление»), компетентность (ощущение, что твои навыки и способности продолжают совершенствоваться) и «причастность» (ощущение того, что ты связан с коллегами, включен в общее дело, принадлежишь к этой группе людей).

Для того чтобы масштабирование проекта прошло успешно, Даниэлю требуется поддержка всех членов коллектива, а чтобы ее заполучить, нужно сосредоточиться на перечисленных выше аспектах и перестроиться с философии стартапа на философию перманентного роста, то есть уравновесить «подталкивающий» стиль руководства (приказывать, направлять, распределять полномочия) «притягивающим» (делегировать, сотрудничать, быть коучем): этот стиль обеспечивает большую преданность и креативность сотрудников любого возраста — и при любых размерах компании.

Вот четыре правила для руководителей и организаций при переходе от модели стартапа к модели перманентного роста.  
• **Слушайте**. Прежде всего, вы должны из командира стать коучем, то есть больше слушать и меньше распоряжаться. Задавайте вопросы, требующие развернутого ответа, слушайте внимательно (не отвлекаясь на гаджеты), смотрите собеседнику прямо в глаза и не забывайте о языке тела. Не бойтесь молчания (иногда сотруднику нужно собраться с мыслями). Многих руководителей такие советы пугают, мол, времени нет. Помните: важно не количество времени, которое вы сможете уделить для такого общения, важно его качество.  
• **Согласуйте цели сотрудника и всей компании**. От директивной установки целей перейдите к политике взаимного интереса: пусть рост вашего стартапа обеспечит и личностный рост ваших сотрудников. Когда люди видят, что бизнес-цели непосредственно соотнесены с их профессиональным развитием, они готовы горы свернуть. Попросите сотрудников сформулировать свои цели и вместе ищите способы включить их в бизнес-планы. Например, директор по маркетингу в компании Даниэля хотела приобрести большее влияние и взяла на себя руководство временной торговой площадкой — это потребовало взаимодействия с отделами финансов, продаж и производства. Благодаря этому шагу директор по маркетингу оказалась на виду у всех членов коллектива и приобрела новый опыт и полезные навыки. Она была счастлива, потому что выросла как профессионал, да и стартапу этот проект также пошел на пользу.  
• **Обеспечивайте двустороннюю обратную связь.** Отводите в еженедельных встречах один на один с ближайшими подчиненными время для двусторонней обратной связи («Как идут дела у вас и как идут дела у меня?»). Такой подход должен стать частью корпоративной культуры компании, а не случаться время от времени, застигая собеседника врасплох, или же слишком редко — например, раз в год при подведении итогов.  
• **Налаживайте коммуникации между сотрудниками.** Даже маленьким компаниям пригодится опыт, который широко используют средние и крупные предприятия — например, создание группы межфункциональной поддержки. Такие внутрикорпоративные сообщества объединяют сотрудников разных отделов, которые делятся опытом, приобретенным при осуществлении прежних проектов, там проводят мозговые штурмы в поисках новаций или усовершенствований. Эти группы ломают жесткую иерархию. При такой корпоративной культуре различные отделы не сваливают вину друг на друга. Исследования показали, что наличие этих сообществ в корпорациях (American Express, Accenture, Merck) снижает текучку кадров, повышая при этом вовлеченность персонала. И стартапу стоит вести себя как крупная компания — так он быстрее станет действительно крупной компанией.

Даниэлю было нелегко научиться слушать, выделять время для мозговых штурмов с сотрудниками на два-три ранга ниже его в устоявшейся иерархии компании. Но теперь он сделался ревностным сторонником ежемесячного «слушательного тура», как он это называет, и регулярно встречается за завтраками с людьми из разных отделов фирмы. Сотрудники ценят такую возможность пообщаться с основателем, и Даниэль говорил мне, что в результате возникают свежие идеи, которые в противном случае и не появились бы.

Даниэль вместе с другими сооснователями стартапа организовали волонтерскую группу из представителей разных отделов, назвав ее КЦК («Качество, ценности, культура»). Ее члены регулярно встречаются и совместно ищут способы воплотить те или иные решения на практике. И точно так же, как Даниэль ощутил выгоду от внимательного вслушивания, его сотрудники почувствовали приток новых идей и энтузиазма от взаимодействия в группе, где все люди на равных. Глава HR-отдела разрабатывает теперь простую онлайн-анкету для руководителей, помогающую поддерживать двустороннюю связь со своими подчиненными. Она видит, что обратная связь стала уже частью корпоративной культуры компании, и теперь планирует семинары по наиболее эффективным методам ее использования.

Такие инициативы, уравновешивающие директивный стиль основателя и налаживание коммуникативных связей с людьми, могут в значительной степени удовлетворить потребность сотрудников в мотивации и личностном росте. Бизнес-лидеры, которые, как Даниэль, стремятся превратить свои стартапы в крупную компанию, должны постичь секреты сбалансированного лидерства: такой подход привлекает лучших из лучших, а не выталкивает — неожиданно для самого руководителя — за дверь в поисках более дружественной атмосферы.

# Центробанк: стиль управления

HARVARD BUSINESS REVIEW ИЮНЬ — ИЮЛЬ 2017 грамотности — даже когда речь идет о тради- ционных услугах. Что уж говорить о финтехе? Потребители не всегда понимают и часто просто не хотят разбираться в том, какие риски несет в себе тот или иной продукт. Второй риск — ки- берпреступность: финансовыми технологиями пользуются не только добросовестные постав- щики и потребители услуг, но и мошенники. С чего вы начали трансформацию ЦБ? Мы пригласили консультантов, и они рассказали нам про опыт разных организаций. Затем мы провели несколько стратегических сессий, обсу- дили миссию, видение, ценности. Наши главные функции прописаны в Конституции и законе, но нужно было для себя сформулировать их в таком виде, чтобы соотнести нашу ежедневную работу и то, для чего мы существуем. Дольше всего мы обсуждали культуру и цен- ности. Ценность «служение обществу» вызы- вала вопросы у консультантов, они не пони- мали, как измерять этот показатель. Но для нас она очень важна: в принятии решений мы не зависим от кратковременной конъюнктуры и действуем, исходя из долгосрочных интере- сов страны. Еще одна ценность, о которой мы спорили, — «честность». Мы почти согласились с формулировкой «нетерпимость к коррупции», но потом поняли, что «честность» — более силь- ное слово. Честность предполагает не только то, что мы не совершаем неприемлемых поступков, но и отвечаем перед обществом; это еще и прин- цип коммуникационной политики: мы держим слово и прозрачны в принятии решений. Мы понимали, что обсуждения занимают только 10% времени, а 90% уходит на реализа- цию. Как часто говорит один из моих коллег, vision without execution — это галлюцинация. Насколько заметной была роль консультантов в перестройке ЦБ? Есть две крайности: проводить изменения са- мостоятельно, считая, что сами все знаете, или найти хорошего консультанта, который предло- жит что-то исходя из лучших практик, и успо- коиться. Во втором случае отчеты консультанта чаще всего оказываются на полке. Нам удалось найти золотую середину. Мы приглашали кон- сультантов в качестве модераторов, а планиро- ванием преобразований активно занимались сами: примерно 80% работы шло внутри ЦБ. HBR — Россия: Почему Центробанк решил про- в ИЮНЬ — ИЮЛЬ 2017 HARVARD BUSINESS REVIEW свою деятельность по шагам и видите, сколько в ней бессмысленного, трудоемкого и ненуж- ного. Допустим, раньше одного сотрудника оформляли на работу три месяца. Это была по- следовательная процедура, а оказалось, что не- которые вещи можно делать параллельно. Или выяснилось, что для оформления командировки нужно подписать 15 документов, в то время как на самом деле достаточно одного. В результате мы изменили оргструктуру, ликвидировали мно- гие департаменты, создаем новые службы. Органично ли для ЦБ использование KPI? Мы только вводим их в этом году, так что пока судить рано. Сейчас в этот проект вовлечено около 700 человек. К KPI нельзя подходить фор- мально. Мы видим, например, что, с одной сто- роны, жесткая привязка премий и бонусов к KPI не дает желаемого результата: люди работают только на этот показатель, повышая его любой ценой. С другой стороны, система мотивации и премирования должна быть прозрачной и по- нятной: сотрудникам нужно видеть, чего от них ждут и каких результатов они достигли. Какие показатели эффективности вы ввели? У нас разветвленная система KPI. У каждого есть как свои собственные показатели, так и общие, корпоративные. Среди наших KPI, например, увеличение доли электронного документообо- рота внутри ЦБ и при взаимодействии с финан- совыми институтами. Один из KPI в системе над- зора и контроля — создание полноценного досье каждой организации: с анализом не только те- кущих показателей, но и бизнес-модели, рисков, качества управления рисками и т. д. У старшего менеджмента на 2017 год стоит сквозной KPI — реинжиниринг бизнес-процессов. Опыт каких организаций вы изучали? Когда мы работали над миссией, видением и стратегическими целями, то проанализиро- вали формулировки 80 центробанков разных стран. Кроме того, мы исследовали опыт транс- формации нескольких ЦБ. Безусловно, ориен- тировались и на российские компании, прежде всего коммерческие, и приглашали их руково- дителей — Грефа, Мордашова, Кириенко — на свои стратегические сессии. Они рассказывали, как проходили преобразования в их структурах. Наверное, вам ближе опыт Сбербанка, чем производственных компаний? Я бы так не сказала, все-таки Сбербанк — ком- мерческая организация в отличие от ЦБ. К тому же практики правильного управления едины для всех — и для производственных компаний, и для финансовых. Интересный опыт, например, по оценке кадров или по выходу в гембу — когда в проблему надо занырнуть, посмотреть, как она решается, — есть у многих. Главное — понимать свои цели, правильно выстраивать бизнес-про- цессы, работать с персоналом. В этом отноше- нии важным инструментом становится KPI. Слово «бизнес-процессы» применительно к Центробанку звучит непривычно. Можно называть их «деловые» или «управлен- ческие» процессы — неважно. Важно, что их перестройка стала для нас значимым этапом трансформации. Чтобы менять текущую дея- тельность, мы создали процессный и проектный офис. Изучили, как организованы ежедневные процессы — от А до Я, увидели проблемные ме- ста и начали их устранять. Всего мы выделили у себя 115 процессов и разделили работу по их преобразованию на три этапа. Первый уже почти завершен — он затронул 23 процесса, сле- дующей волной затронет 25—26. Многие органы власти действуют в лучшем случае по регламенту, который не имеет отно- шения к бизнес-процессам: там нет понятия эф- фективности, достижения результатов. А для нас эти элементы важны, и мы видим, какую отдачу дает реинжиниринг бизнес-процессов. Что вы поняли, изучив бизнес-процессы? Что у нас огромный резерв для повышения внут- ренней эффективности. Анализ бизнес-процес- сов — потрясающее упражнение: вы описываете ОБСУЖДЕНИЯ ЗАНИМАЮТ 10% ВРЕМЕНИ, А 90% УХОДИТ НА РЕАЛИЗАЦИЮ. VISION WITHOUT EXECUTION ЭТО ГАЛЛЮЦИНАЦИЯ. — ТЕМА НОМЕРА «МНЕ KPI УСТАНАВЛИВАЕТ ЗАКОН» HARVARD BUSINESS REVIEW ИЮНЬ — ИЮЛЬ 2017 Наша цель — не только обеспечить устойчи- вость финансовых институтов, но и сделать так, чтобы граждане и бизнес были довольны фи- нансовыми услугами. Поэтому еще один KPI — повышение удовлетворенности потребителей. Этот индекс регулярно измеряют наши парт- неры, прежде всего с помощью опросов. Кто устанавливает KPI лично для вас? Закон. Я каждый год отчитываюсь в Думе о клю- чевых результатах нашей деятельности: сниже- нии инфляции, устойчивости финансового сек- тора, развитии платежной системы. С чем связан такой KPI, как повышение доли электронного документооборота? ЦБ до сих пор живет по старинке? Да, в этом смысле мы отстаем: у нас пока в ос- новном бумажный документооборот. Это вызы- вает большие трудозатраты и издержки — как у нас, так и у финансовых институтов, с кото- рыми мы взаимодействуем на бумаге. Для об- щения с банковским и небанковским секторами мы установили разные KPI по дигитализации. Небанковский сектор перешел к нам под над- зор не так давно, и мы сразу начали развивать там электронные системы (например, личные кабинеты) — так что сейчас там уровень элек- тронного документооборота выше. А кредит- ные организации пока отстают — в отношениях с ними надо многое менять. Мы системно подхо- дим к эффективности информационных систем Банка России, в прошлом году приняли страте- гию ИТ-развития, которая предполагает созда- ние нескольких укрупненных платформ. Если говорить о дигитализации в целом, то ключевое направление для нас — развитие си- стем удаленной идентификации, позволяющих открыть счет или провести транзакцию без лич- ного присутствия. Закон об удаленной иденти- фикации внесен в Думу, это большой шаг вперед. Укрупненные платформы, о которых вы ска- зали, планируется создавать своими силами или покупать у сторонних производителей? В основном мы делаем ставку на внутренних раз- работчиков — и ради обеспечения безопасно- сти, и для создания собственной компетенции. Сейчас модно использовать передовые ме- тоды проектного управления. Как вы относи- тесь к таким нововведениям? Мы кое-где применяем agile — очень аккуратно, и опыт у нас положительный. С элементами agile мы делали национальную систему платежных карт. Перевод процессинга Visa и MasterCard на российскую почву занял семь месяцев, хотя нам прочили минимум полтора года. Сам переход к проектному методу — для нас нововведение, хотя это обычный современный метод управления. Мы принимали его с тру- дом: департаменты не привыкли защищать свои проекты, брать на себя обязательства. Но это того стоило. Хотя подготовка к решению задач стала более длительной (раньше мы просто со- ставляли краткий план и бросались в бой), резко сократилось отставание по срокам: теперь мы получаем нужный результат в нужное время. Проектное планирование позволяет заранее видеть риски, правильно распределять ресурсы, прежде всего трудовые. Сегодня с помощью этого метода мы решаем новые задачи — напри- мер, повышение финансовой грамотности насе- ления. Сейчас у нас чуть больше 180 проектов, и это только начало. Огромные организации вроде ЦБ часто ока- зываются разрозненными: подразделения живут обособленно и не делятся друг с другом информацией. Как вы с этим боретесь? Внутренние коммуникации — наверное, самая конфликтная точка. Все понимают, что надо об- щаться, но инерция слишком сильна. Когда мы начали обсуждать проблемы ЦБ, многие руково- дители жаловались, что у нас серьезные внутрен- ние перегородки. Так исторически сложилось: мы работаем с чувствительной информацией, которая касается положения участников финан- сового рынка, и нужно оберегать ее от утечек. ВНУТРЕННИЕ КОММУНИКАЦИИ — САМАЯ КОНФЛИКТНАЯ ТОЧКА. ВСЕ ПОНИМАЮТ, ЧТО НАДО ОБЩАТЬСЯ, НО ИНЕРЦИЯ СЛИШКОМ СИЛЬНА. ИЮНЬ — ИЮЛЬ 2017 HARVARD BUSINESS REVIEW Несмотря на то, что мы стали мегарегулято- ром и наши функции существенно расширились, количество штатных сотрудников за последние три года уменьшилось с 65 до 52,4 тысячи, и мы планируем продолжить оптимизацию. Средний возраст сотрудников ЦБ довольно высок. Вы будете омолаживать штат? Для людей, которые приходили в ЦБ, это была работа на всю жизнь. Но это приводило к проб- леме: молодежи тяжело было двигаться. Сейчас, если вы посмотрите на наших руководителей, например на начальников департаментов, вы увидите гораздо больше молодых людей, чем несколько лет назад. Сегодня средний возраст сотрудников — 41 год: за последнее время мы «омолодились» на четыре года. И это не предел. Давайте поговорим о принятии решений в сфере банковского надзора. Как получи- лось, что такое количество финансовых орга- низаций оказались несостоятельными? В этой сфере накопились проблемы. На фоне экономического роста многие банки легкомыс- ленно относились к накапливанию рисков, было немало банков, которые полагали, что надзор не сможет их поймать, и обслуживали незаконные операции. Мы проводим политику выведения с рынка недобросовестных банков — тех, чей бизнес был основан на сомнительных опера- циях, практически уже нет. Слабых игроков мы тоже последовательно убираем, но процесс не завершен, потому что сложности, с которыми столкнулась наша страна, конечно, не проходят бесследно для финансовой системы: во время экономического спада качество активов ухудша- ется. Еще один фактор, который усугубляет ситу- ацию, — низкая ответственность собственников и менеджеров за фальсификацию отчетности, за то, что привели свою финансовую организацию к краху, а клиенты потеряли деньги. Мы многое делаем для того, чтобы виновные понесли нака- зание, законодательство уже серьезно ужесточи- лось. Но ответственность необходимо еще уси- ливать: за откровенно мошеннические действия должно неотвратимо следовать наказание. Что вы делаете, чтобы выявлять проблемы финансовых институтов на ранней стадии? Мы меняем внутреннюю систему — создали службу текущего банковского надзора, службу Сегодня к взаимодействию людей подталки- вает жизнь. Когда мы три года назад стали мега- регулятором, под нашим контролем оказалось много консолидированных групп, в которые входят, например, пенсионный фонд, страховая компания, банк. Чтобы понять их бизнес-модель и проследить, как риски кочуют из одной орга- низации в другую, нужно изучить всю финансо- вую группу. Поэтому сотрудники банковского надзора вынуждены контактировать с теми, кто занимается небанковским надзором. Мы стали создавать рабочие группы — и люди, входящие в них, делятся друг с другом информацией. Еще мы стали вводить регламенты взаимодействия. Каким образом вы доносите идеи и решения топ-менеджмента до всех сотрудников? Благодаря коммуникационной политике — она у нас сильно изменилась. Мы стали активно об- щаться с регионами и стимулировать обратную связь. Поощряем вопросы, предложения, во- влекаем людей в разные форматы обсуждения. У нас есть внутренние порталы — там мы даем информацию, собираем предложения. В апреле мы провели большое исследование вовлеченно- сти сотрудников, в нем приняло участие 41,2 ты- сячи человек, что превзошло наши ожидания. Не ставите ли вы сотрудникам ультиматум: либо вы меняетесь, либо уходите? Да, но увольнений на уровне руководителей крупных подразделений я не помню. У нас ие- рархическая структура, и в этом есть и минусы (например, консерватизм), и плюсы — скажем, большая внутренняя дисциплина. Когда со- трудники понимают, что процесс запущен, это не прихоть начальства, а последовательная по- литика, они быстро перестают сопротивляться. И все же многим из ЦБ пришлось уйти: у вас проходит масштабное сокращение кадров. Действительно, мы сокращаем персонал. Это не самоцель, но, когда вы понимаете, что можете выполнять свои функции эффективнее и мень- шими ресурсами, вы не можете позволить себе сохранять зоны неэффективности. Мы стараемся повышать внутреннюю производительность труда — в том числе с помощью организацион- ных изменений. Например, мы оптимизировали работу бухгалтерской службы — централизо- вали ее и упростили многие процессы. ТЕМА НОМЕРА «МНЕ KPI УСТАНАВЛИВАЕТ ЗАКОН» HARVARD BUSINESS REVIEW ИЮНЬ — ИЮЛЬ 2017 КОЛИЧЕСТВО ШТАТНЫХ СОТРУДНИКОВ ЗА ПОСЛЕДНИЕ ТРИ ГОДА УМЕНЬШИЛОСЬ С 65 ДО 52,4 ТЫСЯЧИ, И МЫ ПЛАНИРУЕМ ПРОДОЛЖИТЬ ОПТИМИЗАЦИЮ. анализа рисков, которая должна оперативно оценивать активы банков. Кроме того, нам хотелось бы по примеру центральных банков других стран получить право на профессиональ- ное суждение о состоянии кредитных организа- ций — оно выносится на основании многих ин- дикаторов и анализа факторов. Сейчас, чтобы предпринимать какие-то действия, мы обязаны иметь формальные доказательства. Но ведь банки могут быстро менять структуру акти- вов и скрывать свои проблемы. К сожалению, мы не можем выявлять проблемы, связанные с криминальными действиями: для этого у нас нет ни полномочий, ни инструментов. Поэтому, чтобы повысить раннюю выявляемость проб- лем, недостаточно только наших внутренних изменений, нужны и изменения в законодатель- стве. Об одном я сказала — это профессиональ- ное суждение, второе — возможность для нас передавать сведения, составляющие банковскую тайну, правоохранителям, но только в тех слу- чаях, когда информация им нужна для возбуж- дения и расследования дела. Не входит ли в ваши KPI сокращение количе- ства банков? Нет и никогда не войдет. У нас есть KPI, связан- ные с улучшением стандартов надзорной дея- тельности, с формированием актуального досье на финансовые институты. Но по количеству банков у нас ориентиров нет. Некоторые банкиры говорят, что для нашей страны вполне достаточно 100—200 банков. Количество банков определяется в конеч- ном итоге только потребностями экономики. И мы как раз сейчас разработали реформу регулирования, которая поможет банкам по- строить бизнес-модели, ориентированные на разные типы клиентов, найти свои конкурент- ные ниши и большим, и маленьким банкам. Эту реформу мы называем введением пропор- ционального регулирования. В результате будет создана трехуровневая банковская система. Мы выделим крупные системно значимые кредитные организации и будем предъявлять к ним повышенные требования; универсальные банки, которые могут проводить весь набор операций, — к ним будут предъявляться требо- вания, соответствующие базельским стандар- там; а также банки с базовой лицензией, чей объем операций ограничен и которые в основ- ном обслуживают малый бизнес и физических лиц, — регулирование для них станет проще, а их основными клиентами будут малый бизнес и физические лица. Вы упомянули проект Центробанка по повы- шению финансовой грамотности населения. Что конкретно вы делаете? Во-первых, мы стремимся активно внедрять фи- нансовое просвещение в систему образования. Мы с Минобрнауки недавно разработали план на пять лет — он предусматривает развитие фи- нансовой грамотности на всем образовательном цикле: в процессе среднего, дополнительного, специального, высшего образования. В про- шлом году финансовая грамотность впервые вошла в школьную программу курса общество- знания; учебное пособие, по которому уже учатся школьники, также разработали мы. Во- вторых, мы постоянно ведем информационные кампании и на федеральном уровне, и в реги- онах для того, чтобы люди разбирались в кон- кретных финансовых вопросах — например, как работает Европротокол в ОСАГО или как распознать финансовую пирамиду. Этой осенью мы запустим большой интернет-портал по фи- нансовой грамотности. Вы планируете запретить людям пользоваться финансовыми продуктами и услугами, в кото- рых они не разбираются. Неоднозначный про- ект, согласитесь. Все не совсем так. Наша концепция — разделить инвесторов на квалифицированных и неква- лифицированных. Обычный человек зачастую не может разобраться в сложных финансовых ИЮНЬ — ИЮЛЬ 2017 HARVARD BUSINESS REVIEW режим, позволяющий на ограниченном круге участников, которые будут технологию исполь- зовать, посмотреть и определить наиболее опти- мальные параметры регулирования и контроля. А есть ли будущее в России у криптовалют? Одна из основных проблем криптовалют, в част- ности, биткоина — анонимность, которая вызы- вает много вопросов с точки зрения выполнения требований, связанных с противодействием отмыванию доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма. Кроме того, многие люди, которые пользуются такими деньгами, зачастую плохо понимают, что это та- кое и какие риски несет. Многие страны уже ввели или вводят регули- рование для идентификации участников обо- рота криптовалют, защиту потребителей, мо- ниторинг и контроль за оборотом криптовалют и так далее. Наше регулирование пока таких мер не предусматривает. Но это регулирование будет меняться? Разные страны по-разному относятся к битко- ину: одни как к денежной валюте, другие как к финансовому инструменту, третьи как к то- вару. В настоящее время мы анализируем раз- ные практики. Пока мы не готовы рассматривать криптова- люты в качестве платежного средства. Мы также понимаем, что прямой запрет криптовалют мо- жет привести к негативным последствиям, уве- личению их теневого оборота. Поэтому мы пока ищем правильные подходы к регулированию, обсуждаем их с органами власти. Думаем, что мы сможем договориться и представить совместные предложения уже в ближайшее время. Последний, личный вопрос. У вас имидж мяг- кого человека — как вы принимаете жесткие решения? При том уровне ответственности, который предполагает работа в Центральном Банке, невозможно уклоняться от трудных решений. Я отвечаю за то, чтобы регулятор действовал по закону, правила для всех были равны, без поблажек, и, значит, иногд

# Стартап – это банда головорезов

Дениc Гришин

Золотым веком пиратства называют последнюю четверть XVII и начало XVIII веков (все известные сюжеты о пиратах из этого времени). А «золотой век» для стартаперов, как мне кажется, сейчас. Ценность денег стала выше, чем во времена, когда в Москве проходил первый TechCrunch. Тогда стартапер мог получить инвестиции и вести себя относительно безответственно — к IT-проектам относились как к хобби. Сейчас ты либо идейный и вкладываешь свои деньги, либо показываешь операционную эффективность. Шарлатаны от бизнеса исчезают, остаются профессионалы.

Но, как мне кажется, стараперы не лишились присущего им авантюризма. Молодая IT-компания – это пиратский галеон, такое сборище «головорезов» всех мастей, объединенных одной общей идеей. Ее директор запросто может учиться лидерству у пиратских капитанов, а научиться есть чему.

**Найм команды**

Когда губернатор Нью-Йорка в 1695 году нанял для карательной операции против тихоокеанских пиратов капитана Уильяма Кидда, тот, в свою очередь, стал нанимать к себе в команду самых отъявленных головорезов — тоже бывших пиратов. В результате Кидд не только настиг всех, за кем отправился, а потом сам стал пиратом, чтобы не возвращать огромную добычу властям. В конце концов капитана Кидда схватили и повесили, но суть в другом: с обычными матросами, он не одержал бы серию побед.

Лидеру современной быстрорастущей компании тоже нужно нанимать «пиратов» и создавать в коллективе соответствующую атмосферу. При найме сотрудников директор может присоединиться на последнем этапе собеседования, когда с претендентом уже пообщались HR-менеджер, непосредственный руководитель и руководитель из другого отдела. Профессиональные качества уже проверены, и директору нужно понять, впишется ли сотрудник в коллектив, обладает ли он нужными качествами. Уверенность в себе, а также умение предлагать решения проблем, высказывать мнение и спорить — вот качества «пирата». Если человек ими не обладает, то не сможет держать удар и заботиться о своих подчиненных (пираты известны своей взаимовыручкой, и они одними из первых, еще в конце XVII века, ввели социальное страхование — потерявший в бою глаз, ногу или руку получал деньги из «общака»).

**Карьерный рост**

На пиратских кораблях была жесткая иерархия. Капитан занимал каюту на верхней палубе, куда не разрешалось подниматься простым матросам. Они спали на нижней палубе — там, где можно было привязать гамак. Тем не менее, у пирата был шанс. В королевском флоте выслужиться от матроса до капитана было невозможно, а до боцмана — возможно, но через долгие годы. В пиратской команде смышленый негодяй мог очень быстро стать лидером и возглавить собственное судно.

Знаменитый пират Френсис Дрейк начинал юнгой и уже в 18 лет стал капитаном, не за выслугу лет, конечно же. В нашей команде то же самое. Одного из трейдеров, который сам изъявил желание расти, после серии коуч-сессий мы сделали продакт-менеджером. Еще один случай был с руководителем группы менеджеров по продажам. Он пришел ко мне и сказал, что смог бы работать лучше, если бы подбор команды доверили ему. Меня эта ситуация не смутила. Он получил карт-бланш и стал коммерческим директором еще одного отдела продаж, созданного специально под набранную им команду. При этом мы создали внутреннюю конкуренцию между отделами, но компания от этого только выиграла.

**Мотивация**

Альтруистов в стартапах мало. В этом смысле работа у нас сильно напоминает пиратский промысел, потому что 30% от зарплаты выдается в виде квартальных премий по итогам выполнения KPI. Впрочем, пиратам даже жалования не платили: ограбили торговое судно — разделили награбленное, не встретили ни одного корабля — плывем дальше в поисках добычи.

Мы применяем систему agile, делим работу на спринты по две недели, и за каждый спринт команда выполняет определенное количество задач. Если не получилось, задача снимается или переносится на следующий спринт. Если же какой-то отдел не закрывает больше 50% спринтов полностью, то все его сотрудники лишаются премии.

**Дисциплина**

При том, что бонусы у сотрудников индивидуальные, KPI лучше делать групповыми. Хвалить тоже нужно по-одному, а вот ругать — всех сразу. Так лидер запускает в коллективе механизм саморегуляции: в режиме жестких дедлайнов сотрудники сами определяют слабые звенья. У нас были случаи, когда программисты приходили и говорили: мы решили, что надо уволить такого-то, потому что он не тянет. Ну что же, решили — значит уволим. Если кто-то один не справляется со своими задачами несколько спринтов подряд и тормозит сроки разработки продукта, значит команда права. В консервативных компаниях со сложной иерархией уволить такого проблематично, а в команде пиратов очень просто.

Известно, что пираты не ограничивали себя в излишествах. Например, знаменитый пират Генри Морган, один из умерших своей смертью, скончался от цирроза печени. Но разбойники не путали свободу с дисциплиной, которая у них была на высоте. Никто не прикрывал товарища, который дал слабину и проворовался прямо на судне.

**Роль лидера**

Лидер пиратской команды не всегда был самым умным и сильным, зато лучше всех разбирался в навигации. Профессионализм был единственным путем к выживанию, потому что с растяпой-капитаном не церемонились. Того же Генри Моргана чуть не отправила на тот свет его команда. Когда он задумал захватить Панаму, то пришвартовал судно за десятки миль от города и вел отряд через джунгли, чтобы застать врасплох испанский гарнизон. По дороге пиратам пришлось питаться нарезанными на полоски подошвами ботинок, недовольство росло, и Моргана спасло лишь умение ориентироваться на местности. Город нашли, ограбили и разгромили.

В управлении компанией навигационные навыки заменяет визионерство и умение ставить цели, и это главная роль директора в стартапе. Тут его не заменят ни акционеры, ни подчиненные. Акционеры инвестируют и получают опционы, а коллектив решает задачи, которые помогут в достижении целей, которые ты поставишь. По этой причине даже в самой кровожадной команде, где все готовы прикончить друг друга, немного найдется желающих подсидеть того, кто на самом верху. Никто не хочет разбить корабль о рифы или умереть от цинги в безбрежном океане упущенных возможностей.

**Об авторе.** Дениc Гришин — топ-менеджер компании Data-Centric Alliance.

Статья не оч сильная, да и аналогия с пиратами натянута.   
Особенно последний пункт - во-первых, есть лоцман, во-вторых, в компаниях обычно есть амбиционые люди, которые хотят/считают/могут направлять лучше

# 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.

# НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ИННОВАЦИЙ

# Инновации - модель agile

Даррелл Ригби, Джефф Сазерленд, Хиротака Такеучи

**Даррелл Ригби (Darrell K. Rigby)** — партнер ­бостонского офиса Bain & Company, он возглавляет глобальные экспертные группы компании по инновациям и розничной торговле. **Джефф Сазерленд (Jeff Sutherland)** — один из авторов методов скрам (scrum) адаптивной модели; генеральный директор Scrum, Inc., консалтинговой и образовательной фирмы. **Хиротака Такеучи (Hirotaka Takeuchi)** — преподаватель кафедры стратегии Гарвардской школы бизнеса.

Методы адаптивной — agile — модели полностью преобразили информационные технологии. За последние 25—30 лет в создании ПО существенно возросла доля ­удачных, качественных результатов, новые ­продукты быстрее выходят на рынок, а гораздо более мотивированные, чем прежде, программисты работают намного плодотворнее. Сейчас адаптивная (agile) модель — а ее ценности, принципы, методы и плюсы полностью противоположны принятым при авторитарном стиле управления — становится все более популярной в самых разных отраслях, видах деятельности и даже у руководителей верхнего звена. Американское Национальное общественное радио по этой модели создает новые программы, John Deere — разрабатывает технику, Saab — реактивные истребители. Компания Intronis, один из ведущих вендоров ПО и облачного хранения данных, применяет ее в маркетинге. C. H. Robinson, глобальная компания, которая специализируется на грузоперевозках и логистике, — в управлении кадрами. Винодельческая компания Mission Bell Winery — во всем, от производства вина до хранения на складах и организации работы своих топ-менеджеров. А GE благодаря адаптивной модели ускорила свое широко освещавшееся в прессе преображение из промышленного конгломерата ХХ века в цифровую промышленную корпорацию XXI века. Адаптивная модель, согласно которой людей вырывают из живущих изолированно отделов и включают в сводные самоуправляемые и ориентированные на клиентов группы, не только подстегивает прибыльный рост, но и помогает воспитывать новое поколение опытных руководителей бизнеса. Распространение методов адаптивной модели говорит об их заманчивых возможностях. Представьте себе, что рентабельность новой продукции выросла бы на 50%. Что благодаря маркетинговым программам компания получала бы на 40% больше заказов. Что отделы персонала могли бы брать на работу на 60% больше самых нужных компании специалистов. Что вдвое больше стало бы сотрудников, вкладывающих душу в работу... В ИТ-сфере все это, благодаря адаптивной модели, стало реальностью. Перед другими отделами компании она тоже открывает радужные перспективы. Но есть серьезное осложнение. Когда мы спрашиваем топ-менеджеров, что они знают о принципах адаптивности, они в ответ смущенно улыбаются и выдают какую-нибудь остроту вроде «достаточно, чтобы напугать любого». Они могут сыпать терминами, употребляемыми последователями адаптивности — «спринт», «временные окна», — утверждать, что их компании становятся все маневреннее. Но поскольку подготовки у них маловато, модель эту они толком не понимают и, при самых благих намерениях, все равно управляют так, что это не имеет ничего общего с принципами адаптивности, и не дают продуктивно работать специалистам из подотчетных им подразделений. Эти топ-менеджеры предлагают бесконечные инициативы, навязывая жесткие сроки, вместо того, чтобы ограничиться двумя-тремя действительно важными. Они берут на себя и взваливают на лучших специалистов слишком много проектов. Они слишком часто устраивают совещания с членами адаптивных групп, отвлекая их от работы или вынуждая специалистов посылать кого-нибудь вместо себя. Они активно вмешиваются в работу групп, говорят больше, чем слушают, продвигают слабые идеи, от которых группа уже отказалась. Они раз за разом опровергают решения группы и, чтобы она не повторяла ошибок, усложняют процедуры оценки и контроля. Из лучших, возможно, побуждений они разрушают все то хорошее, что дает адаптивная модель. Все в ней завязано на инновациях. Повседневной работе и рутинным процессам она дает меньше, но сейчас большинство компаний существует в высшей степени изменчивой обстановке. Им нужны не просто новые продукты и услуги — им нужны еще и инновационные рабочие процессы, особенно учитывая, как быстро появляется новое ПО. И в компаниях, которые поощряют адаптивные методы, разработчики быстро поставляют инновации обоих видов. Мы такие компании консультируем и изучаем, и результаты наших изысканий позволили нам сформулировать шесть важных правил, которые весьма пригодились бы руководителям, желающим воспользоваться всеми плюсами адаптивной модели.

**Идея коротко**

Проблема

Методы адаптивной модели — скрам (scrum), то есть «свалка вокруг мяча», а также «точно в срок» (или «канбан»)» и «бережливость» в разработках — берут на вооружение, помимо ИТ, и другие подразделения. При этом одни компании отмечают серьезные улучшения в производительности, скорости выхода продукции на рынок и удовлетворенности потребителей и сотрудников, тогда как другим извлечь пользу из этой модели не удается.

Главная причина

Руководители толком не понимают, что такое адаптивная модель. Поэтому они по-прежнему применяют обычные управленческие методы, тем самым мешая выполнению «адаптивных» проектов.

Решение проблемы

Изучите азы адаптивной модели. Проанализируйте, в каких условиях она работает, в каких — нет. Начинайте с малого, а там пусть ее методы распространятся естественным образом. Разрешите разработчикам-«передовикам» адаптировать их к своим нуждам. Применяйте эти методы на высшем уровне. Устраните то, что ­мешает работать по адаптивной модели.

**1 Понять суть адаптивной модели**

В любом ее варианте есть то, что, воспользовавшись терминами игры в регби, назвали скрам (scrum) — «свалка вокруг мяча»: в регби игроки, чтобы завладеть мячом и вести его дальше по полю, выстраиваются плотной стеной вокруг мяча. Этот метод командной игры требует слаженности действий и четкого понимания целей. В бизнесе он рассчитан на творческое и гибкое сотрудничество коллектива, гибкость в решении сложных проблем; следование принципам «бережливости» в разработках, то есть постоянное устранение лишнего, и «точно в срок» (или «канбан»), который требует сокращать по ходу дела производственный цикл и объем работы. Поскольку метод скрам и его производные применяются как минимум в пять раз чаще других, мы покажем на его примере, что такое адаптивность. Основные правила метода скрам вполне просты. Организация формирует небольшую, от трех до девяти человек, сводную группу. В нее входят люди всех нужных для решения ее задач специальностей. Они сами управляют своей работой и отвечают за каждый ее аспект. Задача «ответственного за инициативу», то есть за разработку, — гарантировать, что продукт будет полезен клиентам (в том числе сотрудникам компании и будущим пользователям) и самой компании. Обычно на эту роль приглашают человека из бизнес-подразделения, и он не только работает с группой, но и взаимодействует с представителями ключевых групп интересов: клиентами, топ-менеджерами, руководителями всех бизнес-подразделений. Чтобы собрать внушительный запас многообещающих идей, он может применять разные методы: дизайнерское мышление, крауд­сорсинг и т. д. Он постоянно упорядочивает список идей согласно самым последним оценкам их полезности для сотрудников и внешних клиентов, а также для компании. Ответственный за продукт не говорит, кому что делать и сколько у кого времени на задание. Группа сама составляет общий план и ­подробно расписывает только то, что наверняка не изменится до конца проекта. Первоочередные задачи разбивают на небольшие модули, определяют сроки и способы выполнения, четко формулируют, при каких условиях задача будет считаться решенной, и начинают создавать рабочие версии продукта, трудясь короткими, меньше месяца циклами — спринтами. Всей работой руководит другой человек — ведущий, который обычно заранее осваивает тонкости метода «свалки вокруг мяча». Ведущий следит, чтобы группу ничто не отвлекало, и помогает ей пользоваться в деле коллективным разумом. Этот процесс прозрачен для каждого. Члены группы ежедневно на летучках оценивают свои успехи и выявляют ошибки. Разногласия устраняются не в бесконечных дебатах и не обращениями к начальству, а экспериментами и профессиональной критикой. Группы в сжатые сроки тестируют работающие прототипы продукта или его отдельные элементы, привлекая к этому всего нескольких клиентов. Если продукт им нравится, его могут выпустить сразу, даже если кто-нибудь из топ-менеджеров не в восторге или считает продукт ­недостаточно «навороченным». Затем группа в ходе мозгового штурма определяет, как усовершенствовать будущие циклы, и готовится решить ­следующую первоочередную задачу. У методов адаптивной модели, в отличие от традиционных управленческих приемов, множество плюсов — все они изучены и описаны. Благодаря им растет производительность группы и удовлетворенность сотрудников. Они минимизируют потери от слишком частых совещаний, повторного планирования, избыточного документирования, не всегда высокого качества и низкой ценности ­продукта для ­пользователей. Адаптивная модель предполагает, что разработчики держат клиентов в курсе того, как идут дела, постоянно учитывают их изменяющиеся интересы, а значит, гарантирует, что клиенты действительно участвуют в процессе, а потому больше удовлетворены результатами. Кроме того, эти методы позволяют быстрее и более предсказуемо, с меньшим риском выпускать нужные людям продукты. Поскольку они предусматривают равноправное сотрудничество специалистов из разных областей знания, они расширяют опыт организации и способствуют взаимному доверию и уважению в коллективе. Наконец, поскольку в рамках этой модели меньше времени тратится впустую на ручное управление проектами, руководство может посвятить себя более важной работе, которую за него никто не выполнит. Его дело — формировать и корректировать корпоративную идеологию, решать, какие стратегические инициативы имеют первоочередное значение, рационализировать работу и следить, чтобы сотрудники не отвлекались от главного, определять, кому поручить то или иное задание, стимулировать межфункциональное сотрудничество и устранять все, что мешает идти вперед.

**2 Понять, когда адаптивная модель нужна, а когда — нет**

Адаптивная модель — не панацея. Особенно она хороша для разработки ПО: проблема, которую предстоит решать, сложна, каким будет решение — неизвестно, требования к продукту, скорее всего, изменятся, работа легко разделяется на модули, можно наладить тесное сотрудничество и обратную связь с конечными пользователями, и понятно, что группы, которым дают возможность творить, справятся со своими задачами лучше управляемых сверху. Как показывает наш опыт, именно так разрабатывают новинки многие подразделения, осуществляются маркетинговые проекты, выстраиваются стратегии, решаются проблемы снабжения и распределения ресурсов. Эти условия менее характерны для рутинной деятельности вроде обслуживания и эксплуатации заводского оборудования, снабжения, обзванивания потенциальных покупателей, бухгалтерского учета (см. врезку «Условия, подходящие для адаптивной модели»). И поскольку адаптивная модель требует подготовки, изменения привычных способов работы и, как правило, — новых ИТ, руководителям надо решить, стоит ли овчинка выделки.

[](http://hbr-russia.ru/upload/iblock/05d/05dc17dfcb273a4045b2b0b0fdd16c65.jpg" \o "Условия, подходящие для адаптивной модели)

Условия, подходящие для адаптивной модели

Чтобы работать по адаптивной модели, нужен костяк энтузиастов. Один из главных ее принципов таков: «Рассчитывайте на мотивированных людей. Создайте им условия, обеспечьте им необходимую поддержку и доверьтесь им. Остальное они сделают сами». Если большинством голосов компания, отдел или группа решает работать по адаптивной модели, то руководителю, возможно, придется отстранить от проекта, а то и заменить несогласных с этим. Хотя лучше, конечно, если энтузиасты и их перетянут на свою сторону. Таким путем пошла фирма OpenView Venture Partners, капитал которой инвестирован примерно в 30 компаний. От нескольких из них основатель фирмы Скотт Максвелл и узнал об адаптивной модели. Он стал применять ее методы у себя в организации. И выяснил, что одним видам деятельности они подходят больше, другим — меньше. К примеру, они вполне применимы к стратегическому планированию и маркетингу: там сложные проблемы обычно можно разбивать на модули и решать силами сводных групп. С продажами все обстоит иначе: любой звонок клиенту с предложением может изменить список первоочередных дел торгового агента, а снова собирать группу продаж, перетасовывать портфель и каждый час переназначать ответственных за инициативу слишком­ хлопотно. Максвелл организовал для компаний из портфеля OpenView тренинги, на которых людей ознакомили с азами адаптивной модели, и предоставил им самим решать, работать по ней или нет. Одним эта идея понравилась сразу, другие воздержались. В числе энтузиастов оказалась Intronis. Тогда ее маркетинговый отдел работал по годовому плану, упор в котором делался на показатели продаж. Отдел продаж жаловался, что маркетинг чересчур консервативен и особого толку от него нет. И компания пригласила Ричарда Делахея, бывшего разработчика веб-сайтов, который переквалифицировался в маркетолога, и поручила ему перевести Intronis на адаптивную модель. Под его руководством маркетологи стали, в частности, за несколько дней, а не недель, разрабатывать тематические вебинары. (Быстро подготовленный вебинар о хакерской программе CryptoLocker собрал 600 зарегистрировавшихся участников; пока для компании это рекорд.) Группа по-прежнему составляет графики и бюджет для отдела цифрового маркетинга, но теперь у нее гораздо больше свободы маневра на случай непредвиденного развития событий. Продавцы довольны.

**Принципы адаптивной модели**

В 2001 году 17 разработчиков ПО, в том числе Джефф Сазерленд, собрались в Сноубёрде (штат Юта), чтобы обсудить, как улучшить традиционный каскадный принцип разработки, при котором этапы выполнения проектов составляют заранее, а потом передают из отдела в отдел. Такой принцип хорош, когда все стабильно, но не тогда, когда рынки ПО начали изменяться быстро и неожиданно, ПО устаревали к тому времени, как попадали к пользователям, а разработчикам приходилось преодолевать слишком много бюрократических препон. Заговорщики договорились о четырех ориентирах в разработке ПО, сформулировали правила перехода на них и назвали свой документ «Манифестом адаптивной разработки». И с тех пор концепция, сформулированная с учетом этих ориентиров и правил, известна как адаптивная модель. Вот сокращенный вариант манифеста.

*Сначала — люди, потом — процессы и инструменты*

*Проекты надо затевать в расчете на мотивированных людей, которым гарантируют необходимую поддержку и право самостоятельно работать. Сотрудники должны общаться и обсуждать, как создать самую благоприятную обстановку на работе, а руководство — устранять все, что мешает плодотворному сотрудничеству.*

*Реагировать на перемены, а не выполнять план*

*Подробные прогнозы и планы традиционного управления проектами — пустая трата времени и денег. Группы должны планировать только работу над заданиями, которые не изменились ко времени их получения. И радоваться информации, пусть даже запоздалой, об обстоятельствах, задавших иное направление работе. Она только приблизит разработчиков к потребителям и поможет получить лучшие результаты.*

*Рабочие прототипы, а не бумажная волокита*

*Разработчики, которые видят плоды своего труда в реальных рыночных условиях, быстрее собирают информацию, лучше себя чувствуют, дольше работают в компании и более качественно делают свою работу. Группы должны быстро тестировать элементы продукта с помощью нескольких клиентов и сохранять понравившуюся им версию.*

*Сотрудничество с клиентами, а не жесткий договор*

*Срок вывода продукта на рынок и его стоимость — главное, а технические характеристики должны изменяться в ходе проекта, поскольку клиенты редко могут сказать заранее, чего им на самом деле захочется. Быстрое прототипирование, частые испытания в рыночных условиях и постоянное сотрудничество с клиентами заставляют разработчиков делать именно то, что те в итоге оценят.*

**3 Начинать с малого — и пусть идет молва**

Обычно внедрение принципиально нового крупные компании понимают как масштабное действо. Но в большинстве случаев удачного перехода на адаптивную модель дело начиналось с малого. Обычно пальму первенства держит ИТ-отдел: разработчики ПО, как правило, уже знакомы с ее методами. После этого новую модель может внедрить какой-нибудь другой отдел, причем первопроходцы берут на себя роль наставников. И после каждого нового успеха у модели появляются восторженные последователи, готовые при каждом удобном случае рассказывать всем и каждому в организации о плюсах модели. В качестве примера расскажем, как адаптивную модель полюбили в John Deere, компании, которая производит сельхозтехнику. Джордж Тоум, инженер-программист, стал руководителем проекта в ИТ-отделе компании и в 2004 году начал применять ее методы — пока в очень скромных масштабах. В следующие несколько лет на адаптивную модель перешли программисты из других подразделений Deere. Интерес к ее методам возрастал, и это упростило внедрение модели в отделах развития бизнеса и маркетинга. В 2012 году Тоум работал менеджером в отделе Enterprise Advanced Marketing, входившем в состав подразделения НИОКР, которое изобретало технологии, принципиально изменяющие продукцию Deere. Джейсон Брентли, глава подразделения, считал, что традиционные методы управления проектами будут тормозить работу, и они с Тоумом решили проверить, не поможет ли адаптивная модель ускорить дело. Тоум пригласил еще двух глав подразделений на тренинг, посвященный ее методам. Но всю терминологию и все примеры он взял из области разработок ПО, и для одного из слушателей — не-программиста это была китайская грамота. Тоум понял, что и остальные будут реагировать так же, и нашел специалиста, который умел объяснять суть адаптивной модели не-программистам. За последние несколько лет они с этим специалистом подготовили коллективы во всех пяти центрах подразделения НИОКР. Кроме того, Тоум стал каждую неделю публиковать короткие, на одну страничку, заметки о правилах и методах новой модели. Он рассылал их по электронной почте всем заинтересовавшимся, а потом размещал на сайте Deere — Yammer. В обсуждении участвовали сотни сотрудников компании. «Я хотел создать базу знаний об адаптивной модели, но с учетом специфики Deere, чтобы каждому у нас все было понятно, — говорит Тоум. — С этого началось бы освоение метода всей компанией». Благодаря методам адаптивной модели в подразделении Enterprise Advanced Marketing существенно, иногда более чем на 75%, сократились сроки выполнения инновационных проектов. Например, прототип «дизайна внешнего облика машины» (информацию о ней Deere еще держит в секрете) создали примерно за восемь месяцев. «Прежде, когда мы работали традиционным образом, это в лучшем случае заняло бы года полтора, а то и два с половиной — три», — говорит Брэнтли. Есть и другие приятные последствия. Теперь весь коллектив болеет за дело и каждый доволен своей работой: соответствующие показатели переместились из нижней трети сводных результатов компании в верхнюю треть. Повысилось качество. Скорость, то есть объем выполненной в каждом цикле работы, выросла в среднем более чем на 200%; некоторые группы работают более чем на 400% быстрее, а одна даже на 800% — это настоящий рекорд. Такие успехи не остаются незамеченными. Сейчас, по словам Тоума, почти во всех подразделениях John Deere кто-нибудь либо осваивает адаптивную модель, либо размышляет, как перейти на нее.

**4 Разрешить лучшим ­коллективам настраивать модель под себя**

Японцы обучают техникам своего боевого искусства, прежде всего айкидо, согласно концепции «сюхари»: каждый ученик проходит через стадии сю, ха и ри. На стадии сю он должен точно следовать правилам и указаниям учителя, оттачивая каждое действие. Овладев всеми приемами и правилами, он переходит на ступень ха: отказывается от правил, изменяет их, строит свою систему и осваивает приемы других учителей. И наконец, он «созрел» для последней ступени — ри: теперь он уже настолько хорошо усвоил приемы и правила, что может импровизировать, как ему вздумается. Освоение методов адаптивной модели чем-то похоже на обучение по концепции сюхари. Прежде чем модифицировать ее или подгонять под себя, группе или отдельному специалисту надо освоить самые популярные методы, благодаря которым уже преуспели тысячи компаний. Например, не стоит, во всяком случае на первых порах, набирать в группы разработчиков на условиях неполной занятости или регулярно проводить ротацию состава. Коллективы с постоянным составом на 60% продуктивнее и на 60% быстрее реагируют на отзывы клиентов, чем коллективы, в которых часто практикуют ротацию. Через какое-то время освоившим азы адаптивности надо разрешить по-своему совершенствовать модель. Например, согласно одному из правил, нужна постоянная гласность и в успехах, и в неудачах. Поначалу гласность обычно поддерживали так: на большие белые доски (известные как «доски канбан») в три колонки — «выполнить», «выполняется», «выполнено» — наклеивали цветные стикеры. Многие разработчики до сих пор так делают; им нравится, когда люди из других групп заходят к ним обсудить, как идут дела. Но кто-то предпочитает специальное ПО, потому что так проще вводить информацию и ее можно получить не только в офисе. Если группа хочет изменить те или иные методы, она должна экспериментировать и анализировать результаты. Главное — убедиться, что нововведения идут на пользу потребителю, энтузиазму и дисциплине в коллективе. Это основной принцип такого рода импровизаций. Spotify, сервис потоковой музыки, — опытный «приспособленец». Компания, основанная в 2006 году, работала по адаптивной модели с первых дней своей жизни. Вся ее бизнес-модель, от разработок продукции до маркетинга и общего управления, нацелена на качественное обслуживание клиентов, а именно на это и настроена адаптивная модель. Но руководство больше не диктует сотрудникам, как им работать. Наоборот, топ-менеджеры — за эксперименты и гибкость, ведь постоянные изменения соответствуют принципам адаптивности и улучшению результатов. В итоге все 70 «звеньев» Spotify (так тут называют группы адаптивной разработки) и все ее «тематические отделы» (тоже здешний термин, обозначающий их узкую специальность вроде разработки пользовательского интерфейса и тестирования качества) применяют разные методы. Хотя почти каждое «звено» состоит из маленькой сводной группы и по-своему отслеживает ход работ и адаптивного планирования, ранжирует задачи и на мозговых штурмах обсуждает, как добиваться большего, многие группы не составляют графики выполненного и незавершенного, то есть пренебрегают тем, что делает большинство адаптивных групп. «Звенья» не всегда измеряют скорость, ведут отчетность о ходе работ и одинаково оценивают время, необходимое для конкретного задания. «Звенья» протестировали собственные методы и пришли к выводу, что именно благодаря им они стали работать плодотворнее.

**5 Адаптивная модель для руководства**

Не всегда топ-менеджерам нужна адаптивная модель. Она не подходит к типовой и предсказуемой работе: аттестациям, общению с журналистами, поездкам на заводы, к клиентам и поставщикам. Но ко многим, возможно, самым важным, обязанностям руководства эта модель применима. Речь идет о формулировании стратегии и распределении ресурсов, создании условий для прорывных инноваций, налаживании сотрудничества в организации. Топ-менеджеры, которые объединяются в адаптивную группу и учатся решать свои задачи согласно этой модели, немало выигрывают. Они плодотворнее работают, улучшается их моральное состояние. Они говорят на одном языке с группами, которые берут под свою опеку. У них общие проблемы, которые они вместе учатся преодолевать. Они понимают, как нельзя работать в адаптивной группе, и препятствуют нежелательному поведению. Они учатся упрощать и направлять работу. Результаты ее становятся все лучше, люди чувствуют себя все увереннее и растет их интерес к делу. Иногда в компаниях некоторые топ-менеджеры четверть своего времени тратят не на управление отдельными подразделениями, а на работу с группами руководителей — сторонниками адаптивной модели. Именно эти группы формируют портфель организации, создают и координируют другие адаптивные группы, чтобы те занимались первоочередными задачами, и систематически устраняют все, что им мешает. Приведем три примера того, как работают «адаптивные» топ-менеджеры. **1. Не отставать от первопроходцев.** Systematic — компания, выпускающая ПО (в ее штате 525 человек), перешла на адаптивную модель в 2005 году. Когда методы модели освоили все группы программистов, гендиректор и сооснователь Systematic Майкл Хольм стал опасаться, что менеджеры будут мешать им работать. «Наши программисты освоили метод scrum и работали по-новому, а руководство — по старинке». Дело продвигалась медленно, начальники требовали множество письменных отчетов, которые сразу же казались устаревшими. И в 2010 году Хольм решил перестроить деятельность своих заместителей по примеру групп адаптивной разработки. Руководство пересмотрело виды работ, выполняемых менеджерами, и от многих отказалось. Например, почти вдвое сократили количество периодических отчетов, остальные данные топ-менеджеры должны были сразу же заносить в цифровые системы и больше уделять внимания самым важным для бизнеса вопросам, таким как коммерческие предложения и удовлетворенность клиентов. Сначала группа собиралась на пару часов по понедельникам, но, поняв, что так редко принимать решения недопустимо, перешла на режим ежедневных 20-минутных летучек, которые начинались в 8:40 утра. На них обсуждалось, что было сделано накануне, чем заняться сегодня, какая и кому нужна помощь. Потом руководство стало писать данные о работе подразделений на белых досках: так было проще отслеживать положительные сдвиги. Остальные отделы — юридический, финансовый, продаж и персонала — работают сейчас во многом так же. **2. Способствовать изменению организации.**В 2015 году General Electric провозгласила себя «цифровой производственной компанией», подчеркивая свою нацеленность на выпуск «умной» техники. В рамках преобразования было создано подразделения GE Digital, в него перевели 20 с лишним тысяч сотрудников — всех, кто так или иначе работал с ПО. Брэд Сурак, операционный директор GE Digital, который начинал трудовую карьеру как инженер-программист, хорошо знал методы адаптивной модели, в том числе скрам. Он отработал его с группой топ-менеджеров, отвечавших за создание приложений для промышленного интернета, а затем, относительно недавно, стал применять его к таким управленческим процедурам нового подразделения, как обзор операционной деятельности. Сурак — ответственный за инициативу, а главный инженер — ведущий. Они вместе выстроили очередность предстоящих работ для группы топ-менеджеров. В частности, они наметили упрощение правил, которым должны были следовать группы, приобретая оборудование и решая сложные вопросы ценообразования на продукцию, в производстве которой участвовало несколько подразделений GE. Члены группы работают двухнедельными циклами-спринтами и трижды в неделю собираются на летучки. Выполнение своей работы они отмечают на доске, висящей в конференц-зале — там ее может увидеть каждый сотрудник. Сурак говорит об этом так: «Это снимает завесу тайны с повседневной работы топ-менеджеров. Люди хотят знать, идем ли мы с ними рядом, понимаем ли, что их волнует». Группа определяет степень удовлетворенности сотрудников, проводя опросы, анализирует первопричины того, что мешает работе, и информирует о результатах остальную организацию, там самым как бы говоря людям: «Мы вас слышим. Вот что мы сделаем, чтобы стало лучше». Это, как считает Сурак, показывает организации, что «топ-менеджеры работают так же, как программисты и инженеры», а от этого люди все больше доверяют методам адаптивной модели. **3. Сплотить подразделения вокруг общей концепции.** Эрик Мартелла, вице-президент и управляющий Mission Bell Winery, производственного подразделения Constellation Brands, внедрил в своей вотчине методы адаптивной модели и всячески способствовал их ­распространению по всей организации. Главы каждого подразделения взяли на себя роль ответственных за инициативу в созданных ими адаптивных группах. Группы эти достигли ярких результатов, но Мартелла заметил, что они неэкономно расходуют время и что цели подразделений и предприятия в целом не всегда совпадают. Он решил объединить глав подразделений в адаптивную группу высшего звена, чтобы топ-менеджеры занимались общекорпоративными проектами вроде рационализации работы склада, которые лучше всего выполнялись бы сводными командами. Эта группа топ-менеджеров отвечает за формирование и постоянное уточнение приоритетных задач компании и следит за тем, чтобы остальные адаптивные группы занимались первоочередными проблемами и располагали необходимыми ресурсами. Кроме того, топ-менеджеры защищают организацию от ненужных проектов, выполняемых по прихоти каких-нибудь начальников. Например, вскоре после того, как Мартелла начал внедрять методы адаптивной модели, он получил письмо от главы центрального офиса Constellation. Тот предлагал винному заводу воплотить идею, в которой он сам и был заинтересован. Раньше Мартелла согласился бы. Теперь же он ответил, что завод работает согласно правилам адаптивной модели и что идею оценят с точки зрения ее перспективности. Между прочим, тому топ-менеджеру понравился такой подход, и, когда его уведомили, что его предложение не сочли многообещающим, легко смирился с таким решением. Группы адаптивной разработки — кузница руководящих кадров. В иных условиях менеджерам функциональных отделов, которым трудно было бы в наше время узкой специализации расширить свой профессиональный горизонт и подготовиться к работе более широкого профиля. А так они взаимодействуют со специалистами других областей знания, учатся сотрудничать и ценить совместную работу с клиентами. И это именно то, что нужно будущему руководителю.

**6 Устраните все, что ­мешает работать по адаптивной ­модели**

Исследования, которые проводила Scrum Alliance, независимая НКО, насчитывающая в своих рядах более 400 последователей, показали: более 70% специалистов, работающих по адаптивной модели, сообщают о непростых отношениях между своими группами и остальной организацией. Удивляться тут нечему: у них разные планы и разная скорость. Вот показательный пример. Крупная финансовая компания начала пилотный проект — разработку нового мобильного приложения по адаптивной модели. Естественно, первым делом надо было набрать группу, а для этого — подать заявку на утверждение и финансирование проекта. Заявка, вместе с другими, пошла по инстанциям, чтобы ее одобрили и включили в план на следующий год. Спустя несколько месяцев ее наконец утвердили. Проект выполнили, получилось очень удачное приложение, которое сразу же оценили пользователи. Группа была довольна результатом. Но, прежде чем выпустить приложение на рынок, его предстояло протестировать на ­уязвимость по традиционной каскадной модели (это долгая процедура: пишут программную документацию, проверяют функциональность, эффективность и стандартизацию) в порядке общей длинной очереди. Затем надо было интегрировать приложение в основные ИТ-системы, а это еще один «каскад», растягивающийся на шесть-девять месяцев. В итоге время от начала разработки до выпуска почти не сократилось. Вот как можно устранять подобные преграды. **Добиться взаимопонимания в коллективе.**Группы, которые занимаются отдельными аспектами крупной и сложной проблемы, должны знать приоритеты организации и руководствоваться ими, даже если не все они работают по адаптивной модели. Если главная задача разработчиков ПО — создать новое мобильное приложение, то эта же задача должна иметь первоочередное значение и для тех, кто планирует бюджет, тестирует на уязвимость и интегрирует ПО. Иначе продукты, созданные по этой модели, будет трудно внедрять. Отвечать за это должна группа топ-менеджеров, которая сама работает по адаптивной модели. **Менять не структуры, а роли.** Многие руководители уверены, что с появлением множества сводных групп должна измениться и структура организации. На самом деле, это редко бывает нужно. Да, межфункциональным группам с большими полномочиями необходима та или иная форма матричного управления, но это, прежде всего, означает, что представители разных областей знания должны учиться работать вместе и синхронно, а не врозь, и последовательно, один за другим. **Одно решение — один начальник.** У людей может быть много начальников, у решений — нет. Адаптивная модель, кроме всего прочего, хороша и тем, что все точно знают, кто отвечает за формирование сводной группы, ротацию ее членов, выбор ее руководителя и утверждение ее решений. Обычно группа топ-менеджеров, работающих по адаптивной модели, поручает кому-нибудь одному из них выявлять важнейшие проблемы, выстраивать процедуры их решения и назначать ответственного за каждую инновационную инициативу. Остальные руководители не должны пересматривать или отменять принятые решения. Помочь или дать совет — пожалуйста, но если вам не нравятся результаты, — не вставляйте палки в колеса «ответственному за инициативу», а найдите ему замену. **Группа важнее, чем каждый по отдельности.** Согласно данным исследований, в том числе проведенных в Center for Collective Intelligence Массачусетского технологического института, результаты работы группы зависят от уровня интеллекта каждого ее отдельного члена, но больше всего — от коллективного интеллекта. И его намного проще изменять. Ведущий группы, работающей по адаптивной модели, помогает ей совершенствовать коллективный разум: уточняет роль каждого, объясняет, как улаживать конфликты, следит, чтобы все вносили равный вклад в работу. Полезно также руководствоваться другими показателями: оценивать не производительность и нагрузку, а результаты работы и удовлетворенность коллектива, то есть то, насколько люди ощущают свою нужность и насколько они преданы делу. Полезно также премировать сотрудников по результатам общей, а не индивидуальной работы. **Руководить, задавая вопросы.** Как известно, генерал Джордж Паттон советовал руководителям никогда не указывать людям, как делать то или иное. «Говорите им, что надо делать, и они удивят вас своей изобретательностью». Руководители организации, работающей по адаптивной модели, учатся управлять, не отдавая приказы, а с помощью вопросов, например таких: «Что бы вы посоветовали?» или «Как можно это проверить?». В таком случае узкие специалисты превращаются в менеджеров широкого профиля, а стратеги компании и ее подразделения перестают драться за власть и ресурсы, а начинают работать как межфункциональные коллективы.

Адаптивная модель в корне изменила софт­верную индустрию, которая за последние 30 лет претерпела, пожалуй, более быстрые и сильные изменения, чем все остальные отрасли и бизнесы. Сейчас она может изменить любой вид деятельности в любой отрасли. Мешает сейчас не недостаток надежных методов, не отсутствие фактических данных, доказывающих огромные плюсы адаптивной модели и применимость ее методов не только к работе ИТ-подразделений. Главная помеха — сами топ-менеджеры. Те из них, кто сможет распространить эти методы по всей организации, приспособить их для самых разных подразделений и функций, подстегнут прибыльный рост.

# Что такое подрывные инновации

Скотт Энтони

В течение последних пятнадцати лет мы с коллегами много работали в области подрывных инноваций в самых разных контекстах. Это и не удивительно, поскольку наш сооснователь Клейтон Кристенсен открыл нашу компанию в 2000 году, а за пять лет до этого именно его статья в Harvard Business Review [«Disruptive Technologies: Catching the Wave»](https://hbr.org/1995/01/disruptive-technologies-catching-the-wave), написанная в соавторстве с Джозефом Бауэром, представила концепцию подрыва традиционных рынков.

В своей новой статье в HBR [«Что такое подрывная инновация?»](https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation) Кристенсен вновь знакомит читателей со своей теорией в ее нынешнем состоянии. А пятнадцатилетний опыт нашей компании — консультирование лидеров глобального бизнеса и политиков, совместная работа на развивающихся рынках, инвестиции в стартапы — позволяет мне выделить **четыре причины**, почему теория подрывных инноваций должна стать важным инструментом каждого хорошего стратега.

**Во-первых**, сама идея подрыва заставляет вас обращать внимание на те участки, которые принято игнорировать. Исследования Кристенсена показывают, что во многих случаях подрывные процессы возникают на периферии рынка. Порой это происходит в достаточно нетребовательных сегментах, как, например, в случае с производителями оборудования для металлургических мини-заводов, которые начинали работать на рынке арматуры. Подрывные идеи также привлекают тех потребителей, для которых раньше тот или иной рынок был попросту закрыт, поскольку они не располагали необходимыми профессиональными навыками или же финансовыми ресурсами, чтобы пользоваться решениями, существовавшими до этого. Иногда имеет смысл рассматривать географические районы, где потребление товаров или услуг было затруднено или вовсе невозможно. И, наконец, существуют такие особые классы потребителей, как хакеры или студенты, готовые мириться с ограничениями, которые свойственны ранним версиям подрывных инноваций.

Как еще 55 лет назад отметил Теодор Левитт, со временем компании становятся близорукими: они видят только то, что происходит в самом центре рынка, на котором они работают. Теория подрывных инноваций расширяет ваше поле зрения, помогая заметить важнейшие тенденции раньше других.

Конечно, чем больше вы вглядываетесь, тем больше вы видите, но ни одна компания не может реагировать на каждый обнаруженный ею тренд рынка. И здесь вступает в силу **второе** преимущество теории подрывных инноваций: она помогает уже на ранних стадиях отличить идеи с большим потенциалом от бесперспективных.

Располагает ли данный стартап неким уникальным видением или технологией, которая бы позволила упростить или удешевить выполнение потребителями каких-то задач? Привлекательна ли для лидеров рынка бизнес-модель, которой придерживается данная компания? Если хотя бы на один из этих вопросов ответ положительный, то за данным предприятием стоит понаблюдать. Два положительных ответа — это попадание «в яблочко». Например, в конце девяностых Netflix предложила новую услугу подписки, которая давала клиентам возможность брать напрокат фильмы, не беспокоясь о штрафах за нарушение сроков возврата. В то же время для лидеров рынка эти штрафы представляли существенный источник дополнительного дохода, а также способ, которым они мотивировали пользователей возвращать популярные новинки быстрее, чтобы обеспечить их постоянное наличие на полках. То, что случилось дальше, — уже история.

**Третье** преимущество теории подрывных инноваций заключается в том, что она помогает делать прогнозы. Как пишут в своей статье Клейтон Кристенсен, Майкл Рейнор и Рори МакДональд: «Благодаря этой теории можно предсказать, что, когда новичок бросит вызов старожилам рынка, предложив более привлекательные продукты или услуги, те в ответ ускорят свои инновационные процессы, чтобы защитить свой бизнес». Вот почему, по мнению авторов, так важно, что Uber не вполне вписывается в типичную модель подрывных инноваций (о чем я уже [писал ранее](http://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/p14145/)). Мы с высокой вероятностью можем прогнозировать, что конкуренты, которым противостоит Uber, будут вынуждены предпринять ответные меры и задействуют все доступные им средства, чтобы отразить натиск. В то же время рынок такси крайне сегментирован, и у многих потребителей растет недовольство относительно надежности услуг, чистоты салонов и прочих проблем, что дает Uber прекрасный шанс добиться успеха. Тем не менее компании нужно яростно сражаться за каждый участок рынка.

В отличие от Uber Airbnb развивается на многих рынках, не встречая серьезного сопротивления со стороны операторов отелей. Если вы начнете сравнивать информацию об Uber и Airbnb из сервиса о венчурных инвестициях Crunchbase, вам сразу бросится в глаза такой факт: даже несмотря на то, что Uber более молодая компания, ей пришлось привлечь в 3,5 раза больше капитала, чем Airbnb ($8,2 млрд против $2,3 млрд). Uber понимает, что война с конкурентами обойдется ей недешево.

И, наконец, **четвертое**: правильное применение теории подрывных инноваций внутри организаций дает основу для принятия ключевых стратегических решений. Компании по своей природе нацелены на то, чтобы выполнять некий набор действий, которые у них лучше и эффективнее всего получаются. Теория подрывных инноваций утверждает, что старым игрокам рынка нужно в своих организациях выделить особое направление для развития и коммерциализации идей, которые не укладываются в существующую схему работы. Как правило, создание в этих целях отдельной компании (или подразделения) требует серьезных инвестиций и внимания со стороны топ-менеджмента, поэтому прибегать к подобным крайним мерам следует только в особых случаях.

Разумеется, теория подрывных инноваций не может ответить на все вопросы стратегического развития. На самом деле многие наши клиенты удивляются, что мы не придерживаемся определенной догмы, чтобы точно установить, подрывная ли данная конкретная идея или нет. Зачем? Мир сложен, и главный вопрос совсем не в этом. Гораздо важнее понять, хороша ли идея или нет.

Все хорошие идеи имеют **три признака**.

**Во-первых**, они нацелены на реально существующую потребность рынка, даже тогда, когда потребитель ее до конца не осознает.

**Во-вторых**, они позволяют постоянно удовлетворять эту потребность независимо от действий конкурентов — настоящих и будущих.

**В-третьих**, они окупаются, позволяя компании создавать стоимость.

Все остальное представляет чисто научный интерес. Мир бизнеса сложен. Люди постоянно принимают странные, на первый взгляд, решения, точно предугадать которые практически невозможно. Проводить сравнительные стратегические эксперименты и по-настоящему их контролировать практически невозможно. Модель подрывных инноваций никогда не будет совершенной. Кристенсен с соавторами отмечают: «Теория не может (и никогда не сможет) полностью объяснить все аспекты инноваций и успешного бизнеса». Я с этим согласен. Тем не менее она поможет стратегам искать идеи в других нишах и видеть их в другом свете, потому она полезна. И этого, по большому счету, вполне достаточно.

**Об авторе:** Скотт Энтони — управляющий партнер консалтинговой фирмы по инновациям и росту Innosight. Его последние книги – «The Little Black Book of Innovation» и «Building a Growth Factory».

# ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ ИННОВАЦИЯМ

# Как убить любую инновацию

Роджер Мартин

За последние 50 лет менеджмент стал более научным: стал опираться на количественные показатели и точную информацию. Бизнес-аналитика и работа с большими данными — все это считается за несомненное благо, это признак продвинутого менеджмента. Конечно, от больших данных и прочей аналитики есть своя польза. Но есть и оборотная сторона медали, когда управленцы из-за излишней самоуверенности на корню убивают инновации.

Ведь суть научного управления (пусть и не проговоренная вслух) заключается в том, что правильность своего решения нужно доказывать заранее, опять-таки по науке, аналитически. И пусть вслух такое правило никто не формулирует и сами менеджеры вряд ли о нем думают, но они натасканы на эту научную аналитику, и в большинстве повседневных бизнес-решений она вполне себе работает.

Например, они анализируют паттерны продаж на квадратный метр площади магазина и подгоняют торговые точки, оказавшиеся в нижнем квартиле, ближе к верхнему. Они анализируют складские расходы и, если требуется, оптимизируют их. Они также изучают работу сборочной линии и оптимизируют их пропускную способность. Но когда требуется подлинная инновация, то возникают проблемы. Умный философ-прагматик Чарльз Пирс как-то сказал: «Невозможно заранее представить аналитическое доказательство того, что новая идея себя оправдает». И эта цитата относится не только к миру большого бизнеса, но и к устройству мира в целом. Почему так? Все очевидно. Если идея и впрямь совершенно нова, то трудно предвидеть заранее, как она будет взаимодействовать с окружающим миром. И нет никакой возможности доказать ее пригодность.

Тут-то и возникает загвоздка: менеджер привык к мысли, будто принимать можно лишь решения, подкрепленные аналитическими доказательствами. Такой руководитель требует представить ему доказательства, которых нет и быть не может в принципе. Инноватор приносит ему на блюдечке новую идею и слышит в ответ лишь требование: «Сначала докажите!». Вот два слова, губящих любую инновацию.

Читайте материал по теме: [Какие умные вещи (не) нужны покупателям](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-innovatsiyami/p14964/)

Печальная ирония: управленцы, высказывающие такие требования — «сперва докажите, потому запущу в дело» — воображают себя настоящими твердыми руководителями, и им кажется, что инновации тормозятся уж точно не по их вине. Если кто и виноват, так это сотрудники, которые вечно медлят с внедрением инноваций.

Эти менеджеры не видят, что задают планку, до которой невозможно допрыгнуть. Жалуются, что им никто не предлагает «убедительных инноваций». Нанимают консультантов по инновациям, чтобы вдохнуть в компанию «новое мышление», а в итоге заявляют, что и консультанты не нашли «выигрышных концепций».

Но на самом деле основной источник всех проблем — сами руководители. Едва произнеся роковое словосочетание — «сначала докажите» — они губят инновации (а им-то кажется, что они просто выполняют свой профессиональный долг). Печально смотреть на это. Инноваторы выбрасывают белый флаг, ведь они-то понимают, что доказать новую идею «сначала» можно только одним способом — лишив ее новизны. Менеджеры, собственноручно создавшие такую проблему, склонны искать вину в ком угодно, только не в себе.

Чтобы переломить негативную динамику, управленцам нужно различать две ситуации: когда они оттачивают и совершенствуют уже существующую систему и когда пытаются запустить нечто подлинно новое. В первом случае непременно следует пускать в ход весь аналитический арсенал, но во втором — орудия нужно зачехлить и избрать принципиально иной подход. Нужно обратиться к инструментарию дизайнерского мышления, работать с прототипами. Пробовать инновационные идеи, но понемножку, не вкладывая сразу чересчур много средств и ресурсов. Невозможно собрать данные заранее, но их удастся генерировать в процессе, а затем в повторных экспериментах получить вполне убедительное подтверждение теории, а заодно и новые данные.

Таким образом, современный менеджер мог бы сочетать аналитический и инновационный подход и развивать подлинные инновации, а не убивать их в зародыше.

# Изменениям всегда мешают

Юрий Проскурня

Апрель 2017

Сейчас только ленивый не говорит о необходимости трансформации в бизнесе. Но если присмотреться повнимательнее, выяснится, что далеко не всякая трансформация хорошо спланирована, понятна менеджменту и сотрудникам компании и вообще приводит к каким-либо позитивным изменениям. О том, почему это так и с какими препятствиями сталкиваются те, кто за трансформацию непосредственно отвечает, я и расскажу.

**Спонсор трансформации**

Спонсор трансформации – руководитель высшего звена, ответственный за достижение целей проекта изменений в срок и в рамках бюджета, так же известный, как куратор и «Иван Федорович, присмотрите за этим проектом». Поскольку спонсор занимается и операционными, и трансформационными вопросами одновременно, лучше исходить из того, что времени для вас у него нет. Что делать, как получить доступ и время? Жизнь и опытные люди подсказывают следующее.

**1. Пишите в тему письма.**Спонсор получает множество писем в день, и вы конкурируете с ними за его внимание. Первый рубеж – это тема письма. Если тема неинтересная, то и неважно, что написано в письме. Какая тема скорее побудит спонсора открыть письмо и сделать то, что вам нужно – «Согл. плз программу совещания до 14.00 сегодня (1сл. pdf)» или «Программа совещания»? С правильной темой ваше письмо оставит конкурентов со «Статус реализации проекта Х v.58» и «Бюджет» ожидать своего часа. «Согласуйте» – сразу ясно, что от него нужно (это секретная мечта всех руководителей). «До 14.00» – задает срочность, а все формы вежливости вроде «по возможности», «пожалуйста», «извините за срочность» можно оставить для самого письма. «1 слайд» – значит задачу можно решить здесь и сейчас, это все любят. Pdf – значит удобно посмотреть с телефона.

**2. Просите мало – получите много.**Выбить час времени в графике бывает сложно, особенно когда на загрузку по трансформации накладывается конец года и тому подобные обострения. Просите 15 минут – их получить проще, а если дело стоящее, то вам продлят аудиенцию. Бывает и это недоступно, тогда можно подстеречь спонсора у лифта и проехаться с ним, решая ваш вопрос (вам повезло, если вы работаете в небоскребе), а также можно напроситься проехать с ним в машине (это 20-30 минут времени по московским меркам) на внешнюю встречу, на которую вы не идете.

**3. Любите ассистентов.**Пункт 2 сильно зависит от того, насколько ассистент спонсора трансформации готов вам помочь. Бывают моменты, когда их возможности практически безграничны, а ваше дело практически безнадежно. Шоколадки и прочие «подлизоны» читаются ими на раз, поэтому искреннее уважение, приветливость и взаимопомощь с вашей стороны помогут больше.

**4. Ведите «корректировку огня».**Если вы попали к спонсору и убедили его что-то сделать в русле управления изменениями – встретиться и переубедить несговорчивого оппонента проектной команды, выступить перед полным залом сотрудников, дать интервью о проекте – не забудьте обеспечить его обратной связью, дать знать, попал ли «снаряд» в цель, чему и кому это помогло. Никто не любит бессмысленной работы, тем более спонсор, а вот полезное и результативное хочется делать еще и еще.

**5. Будьте на радаре.**Пишите, ходите и говорите со спонсором почаще. Если вас не видно и не слышно, скорее сложится впечатление, что вы не работаете, чем, что вы сильно заняты работой.

**Коммуникации при трансформации**

**1. «Зачем нужны эти изменения? – А ты купи слона»**. Зачастую сообщение содержит информацию об изменениях как таковых (внедряем ERP, lean, agile, проектное управление, бирюзовые организации), но не дает ответа на, казалось бы, естественный вопрос «Зачем?» либо ответ дается формально (что-нибудь вроде "для повышения эффективности") и ничего не значит для вопрошающего. Чтобы дать осмысленный ответ на вопрос «Зачем?» нужно, как правило, изучить текущее состояние в организации, зафиксировать, что не так, и понять, как должно быть. Времени (а часто и желания) на изучение as is у проектной команды нет, соответственно, просто говорится что-то вроде «Вот лучшие практики, их и будем внедрять». В результате люди не могут соотнести изменения со своей реальностью, не видят в них смысла и сопротивляются им – как всему бессмысленному сопротивляется наш ум.

**2. «Я к вам писал, чего же боле».** Месяц согласовывали интервью/ статью/новость об изменениях, и вот, наконец, опубликовали, разместили, разослали! Выдохнули. Руководство думает, что вся организация от Калининграда до Камчатки теперь знает о трансформации, любит ее от души –и очень расстраивается, случайно выяснив, что мало кто это видел, а кто видел, тот не так понял. Особенно отрезвляют поездки в регионы, где условные обходчики путей, с которыми случайно встретился спонсор трансформации, оказываются не в курсе изменений (должны ли они были знать – это другой больной вопрос). Зачастую неизвестно (и что удивительно – неинтересно проектной команде), насколько хорошо существующие корпоративные СМИ и новые каналы, созданные для информирования об изменениях, охватывают аудиторию, доходит ли новостная рассылка до адресатов и сколько людей заходят на информационный портал. А если сообщение технически и доставляется, то выигрывает ли конкуренцию с другими сообщениями (читают ли его), отправленное ведь не значит полученное и тем более понятое.

**3. «Не читайте советских газет перед обедом»**. Есть люди, которые читают даже хорошие корпоративные газеты/медиа только в двух случаях: 1) они дали в этот номер интервью; 2) их внутренний конкурент дал в этот номер интервью. Это руководители, они и без газет знают, что происходит. Поэтому не надо надеяться "проинформировать" их через безличные коммуникации. Инструменты для них – совещания и отчетность о ходе изменений (как инструмент коммуникаций, а не кладбище непонятных «светофоров» – про это следующий пункт).

**4. «Штурман, приборы! - 10! - Что десять?! - А что приборы?!»** Стандартные проблемы с отчетностью по трансформации как инструментом коммуникации заключаются в следующем.

Проектный офис хочет рассказать, как дела в проекте (или скрыть как дела в проекте), а топ-менеджеры, участвующие в трансформации, хотят знать, что и когда им надо сделать, чтобы у них не было проблем. Эти две вселенные не встречаются.

Перегрузка отчета информацией, много деталей «из жизни комаров» и вообще нерелевантный информации: традиционный немой вопрос по итогам прочтения отчета – "И..?".

Все это происходит, если топ-менеджерам повезет стать регулярным получателем отчета – обычно же своими отчетами по трансформации наслаждаются сами трансформаторы. То такой формат, то сякой, и регулярного информирования мира за пределами проектного офиса не происходит.

**5. "Абырвалг... Абырвалг…"**. Поскольку менеджеры по коммуникациям часто находятся под гнетом, так сказать, технологически подкованных трансформаторов, но в гуманитарных вопросах неискушенных, то и коммуникация об изменениях часто приобретает техногенный характер: общие слова, термины, сокращения, английские слова – все, кроме человеческого языка. Если сказать «по-простому», акт коммуникации технически состоялся, но коммуникативная интенция отправителя осталась энигмой для реципиента, при этом экстралингвистическая реальность изменений не просматривается. И еще о гнете технологически подкованных трансформаторов: менеджер по коммуникациям должен иметь возможность работать напрямую со спонсором трансформации, даже если он иерархически на 3-4 ступеньки ниже, иначе пока все все согласуют, одобрят, материал устареет и превратится в послание для роботов.

**6. «Страуса не пугать – пол бетонный»**. Часто коммуникации начинаются уже после того, как поползли слухи и сотрудники сформировали свое мнение об изменениях (конечно же, «самое положительное»). Особенно это касается малоприятных изменений вроде тех, которые предполагают сокращения персонала. Уже все в организации знают, что возможны сокращения по итогам внедрения общего центра обслуживания или «повышения эффективности бизнес-процессов», производительность упала до нуля, лучшие люди уходят, но руководство ничего не говорит, согласуя двадцатую версию плана коммуникаций.

**7. «А теперь послушаем начальника транспортного цеха»**. Зачастую коммуникации об изменениях исходят от проектной команды, которая не является для руководителей и сотрудников компании ни авторитетом, ни начальником, к которому они бы прислушивались. В результате коммуникации есть, а эффекта от них нет. В коммуникациях об изменениях большое значение имеет отправитель сообщения, по нему люди будут судить вообще о важности изменений: если СЕО, значит тема приоритетная, если руководитель проектной команды, значит можно не беспокоиться. Имеет значение также личность топ-менеджера – насколько он был успешен в прошлых проектах. Сигналом само по себе также является отсутствие сигнала от высшего руководства – если мой начальник ничего не говорит о об изменениях, ни хорошо, ни плохо, значит дело это неважное.

**8. «Балаклава, Балаклава, прием…».** Понятно, что коммуникации должны иметь двусторонний характер, то есть нужно собирать и учитывать обратную связь. Что обычно идет не так в части обратной связи? Во-первых, обратную связь могут вообще толком не собирать, и проектная команда в результате уподобляется глухарю, который токует и не слышит, как к нему подбирается охотник. Во-вторых, даже если обратная связь есть, ее собирают, люди дали много предложений и задали много вопросов, по итогам может ничего не предприниматься. Нет обратной связи на обратную связь, поэтому канал перестает работать, никто не хочет иметь дело с пустотой. В-третьих, может делаться акцент на массовых безличных опросах сотрудников. Во многих культурах с низким уровнем доверия вряд ли можно рассчитывать на честные ответы сотрудников. Часто такие опросы также проводятся до того, как были предприняты внятные усилия в части коммуникаций. И если это так, то зачем тратить усилия на проведение опроса, который даст ответы, известные и без него (никто ничего не знает и все против всего)? В-четвертых, могут быть не предусмотрены очные форматы/механизмы сбора обратной связи (равно как и очные механизмы коммуникаций, каскадирование и т.п.)

**9. «Гора родила мышь, или Передозировка пиаром».** Говорят, коммуникаций много не бывает. Бывает. Если трансформация или проект так распиарены, что на каждом углу развешаны обещания выгод, преимуществ, обещаний, это может иметь два негативных эффекта:

- «эффект громоотвода»: на трансформацию как всем известный феномен (самую высокую точку в местности) начинают вешать всех собак, приписывая ей сокращения и другие неприятности в компании, к которым трансформация на самом деле не имеет отношения;

- завышенные ожидания, несоответствие обещаний и реальных изменений, в том числе по срокам, разочаровывают и сотрудников, и руководителей. Кстати, в книге «От хорошего к великому», где анализируются наиболее быстро и стабильно растущие компании, говорится о том, что в таких компаниях, как правило, нет распиаренных и брендированных инициатив по изменениям.

**10. «Коммуникации – это и есть весь change management. Ну еще обучение»**.На этом споткнулось очень много трансформаторов. Эта тема выглядит примерно как путь на вершину Эвереста, усеянный полузанесенными снегом альпинистами. Дело в том, что коммуникации более или менее как направление change management понятны всем (ведь в рекламе и футболе разбираются все), на них охотнее всего выделяют ресурсы и бюджеты – и возлагают большие надежды. В реальности же коммуникации важный, но совершенно не достаточный для реальных изменений инструмент. В соответствии с моделью управления изменениями ADKAR Prosci коммуникации прямо влияют только на два элемента – Awareness (Осознание) и Reinforcement (Закрепление) из 5: Awareness (Осознание необходимости изменений), Desire (Желание участвовать в изменениях), Knowledge (Знание, как действовать по-новому), Ability (Способность действовать по-новому), Reinforcement (Закрепление нового поведения). Для успешной трансформации стейкхолдеры должны пройти все пять элементов, поэтому полагаться только на коммуникации наивно.

**Сопротивление изменениям – борьба с умом**

Сопротивление изменениям – увлекательная тема, борьба умов. Количество приемов сопротивления ограничено только воображением сопротивляющегося, поэтому остановимся на основных.

**Открытое сопротивление** – это роскошь, поэтому встречается редко, в основном преобладают замаскированные формы. Чтобы со скрытым сопротивлением эффективно бороться, нужно уметь его как можно раньше идентифицировать. Ситуация осложняется тем, что нижеперечисленные способы в идеале применяются попеременно, чтобы было труднее зацепиться.

**1. «Тени не отбрасываем, в зеркале не отражаемся».**Во время большой трансформации можно попробовать «затеряться», отвечать на письма устно или отвечать индивидуально, «забывая» о тех, кто в копии, быть недоступным, в командировках, постоянно переносить встречи, отделываться неконкретными, расплывчатыми ответами – ни да, ни нет, ни мира, ни войны. Иными словами, можно максимально затруднить проектной команде получение ответа «нет» и перевода ситуации в формат открытого сопротивления, с которым можно работать предметно.

**2. «Обещать не значит жениться».**Демонстрация полного и радостного согласия с изменениями в сочетании с обещаниями все сделать в следующий понедельник. Потом в следующий. Потом повторить п.1. Потом в следующий понедельник. Потом немного сделать. Далее повторять до полного замыливания.

**3. «200 небольших замечаний».**Проектное решение отличное, мы его изучили в деталях, нужно учесть наши 200 замечаний (реестр прилагаем) и можно внедрять. А пока давайте соберем рабочую группу для их отработки. Прием из этой же серии – постоянно придираться к мелочам, требовать пояснений, разъяснений, мол, ничего не понятно, не можете объяснить толком, как поймем, сразу сделаем.

**4. «Пишите письма мелким почерком».**Вступить в официальную переписку, затягивая с ответами (со ссылкой на длительные процедуры согласования, «на подписи у начальника» и т.п.) и приводя каждый раз новые резоны против изменений.

**5. «Кинжал в спину».**Открыто не возражать, но при любом удобном случае ходить за спиной трансформаторов к первому лицу и говорить, что все это фикция, обман, на самом деле ничего не происходит, «куда мы тратим деньги», «это разрушение компании» и т.п.

**6. « Whatsapp-ОПГ».**Сопротивление может приобретать коллективные организованные формы, например, в теневых группах в мессенджерах, где сопротивляющиеся делятся лучшими практиками сопротивления, координируют свои действия, обсуждают ходы трансформаторов.

**7. «По формальным признакам».**Можно выполнять по возможности все мероприятия из плана проекта, но максимально формально. Есть в плане приказ о старте проекта? Отлично, выпускаем, но там никакой конкретики, общие слова. В таком случае, даже если в приказе указан ответственный, то непонятно, за что именно. Но приказ есть. Галочка.

**8. «Стрелочник».**Мы за, мы бы и рады сделать, все готово, но нам надо разрешение каких-нибудь каждый раз новых начальников (безопасников, например), внутри организации и за ее пределами (регуляторы, профсоюзы и т.п.). Поможете получить официальное письмо с прямым поручением от них?

**9. "Балласт"**. Выделить в проект неспособных людей, которых надо чем-то занять.

**10. «Если все взорвется, кто отвечать будет? Вы?».**По любому поводу утверждать, что внедрение изменений приведет к фатальным последствиям для бизнеса, поэтому сейчас никак нельзя. Давайте в следующем году, когда подготовимся получше, изучим все риски.

Все это направлено на то, чтобы измотать проектную команду и оттянуть начало изменений, а потом, глядишь, сменятся приоритеты и трансформацию отменят вовсе. Если проектная команда занимается всеми кейсами сопротивления в ручном режиме, а не системно, то на это уходит очень много времени и ресурсов – как в случае с наступлением на войне, для которого требуется в разы больше людей, чем для обороны.

В итоге время идет, команда проедает бюджеты, изменения все откладываются. И тут уже руководство устает ждать результатов (тем более, что сроки ставились и обещания давались изначально нереальные), и у него возникают вопросы к команде трансформаторов – «а чем вы занимаетесь, а почему нет результатов?», «значит, правильно мне говорят про вас» и так далее вплоть до остановки проекта и смены команды трансформаторов.

**И напоследок**две новости – плохая и хорошая. Плохая: сопротивление нельзя исключить полностью, потому что это естественная реакция на все новое, пусть даже правильное и своевременное. Хорошая: на всякий яд есть противоядие, есть и столь же эффективный набор приемов по борьбе с сопротивлением. Но об этом в следующий раз.

**Об авторе:** Юрий Проскурня – эксперт в области управления изменениями, сертифицированный тренер ADKAR.

# Чтобы творить, нужно мужество

Сергей Филонович

[Январь-февраль 2010](http://hbr-russia.ru/archive/journal/234/)

Великая русская литература создала немало образов незаурядных людей, которые так и не реализовали свой потенциал: вспомним героев Тургенева, Гончарова, Чехова. Эти образы, увы, вполне современны, и в условиях войны за таланты, когда на счету каждый способный человек, это особенно удручает. Очень долго я силился понять, в чем же проблема. На ум приходило множество соображений, в частности, о негативном влиянии среды на людей, в эту среду не вписывающихся. Можно, конечно, убаюкивать себя этим аргументом. Но тогда совершенно неясно, как в такой неблагоприятной атмосфере могла сложиться столь мощная культура, высокопочитаемая во всем мире. Загадка оставалась загадкой.

И вот недавно я натолкнулся на небольшую книжку известного американского психолога Ролло Мэя с удивительным названием «Мужество творить». Чтение заняло у меня больше времени, чем я ожидал: после каждых десяти страниц мне требовалась получасовая пауза для осмысления этого густого текста. Книга Мэя, как мне кажется, приоткрывает завесу над «загадкой русской души». И хотя речь в ней идет прежде всего о художественном и научном творчестве, ее выводы, на мой взгляд, применимы и к бизнесу (я искренне верю, что это и есть самое настоящее творчество).

Основная мысль Мэя отражена в названии книги: истинное творчество требует мужества, то есть способности действовать в состоянии отчаяния. Человек, никогда не испытывавший творческого подъема, может спросить: при чем здесь мужество? Мэй поясняет: любой акт творения связан с риском. Риском не достичь поставленной цели; риском не быть понятым теми, ради кого ты творишь; риском совершить тривиальную ошибку и так далее. И многие пасуют перед этим — страхи пересиливают, и человек даже не пытается что-то предпринять. Потом, осознав свое малодушие, он начинает искать себе оправдание и чаще всего винит внешнюю среду, мешающую самореализации. Но ведь «есть упоение в бою» — и оно неразрывно связано с творчеством.

Однако мысль Мэя была бы не столь оригинальной, если бы он не предложил еще одну концепцию, способствующую пониманию творческого процесса. Это концепция встречи: акт творчества происходит, когда человек встречается с проблемой, осознает ее и сосредоточивается на ней.

Какое отношение это имеет к бизнесу, спросите вы? Самое прямое. Если у человека есть бизнес-идея, у него должно быть мужество ее опробовать. Да, среда, в которой мы живем, не самая благоприятная, но это не может служить оправданием бездействия. По существу все российские компании родились благодаря мужеству их создателей. Дух захватывает, когда слушаешь рассказ Дмитрия Борисовича Зимина о создании «Вымпелкома». По всем законам формальной логики эта компания либо не должна была родиться в недрах советской оборонки, либо не должна была выжить в условиях недобросовестной конкуренции 1990-х. Но она родилась и успешно работает вот уже много лет.

Могут ли лидеры бизнеса вдохновлять сотрудников на творчество? Следуя логике Мэя, могут. Для этого они, прежде всего, должны создавать условия для встречи людей с теми творческими проблемами, которые способны радикально продвинуть бизнес. Мне кажется, это и есть основная цель управления талантами. Это прекрасно понимают создатели Google, поэтому их компания и добилась феноменального успеха.

Еще одна задача лидеров — укреплять мужество сотрудников. Особенно это важно в условиях кризиса, когда люди так часто впадают в отчаяние. В одном из апокрифов рассказывается, что во время перехода через пустыню войско Александра Македонского жестоко страдало от жажды. Страдал и сам император. Но, когда ему предложили воды, он отказался, сказав: «Если я сделаю хотя бы глоток, мои воины потеряют мужество». Вот он — пример лидерского поведения во время кризиса!

Укрепляя мужество, мы содействуем творчеству, а значит, создаем будущее, о котором каждый из нас, я уверен, мечтает.

**Сергей Филонович** — профессор, доктор физико- математических наук, декан Высшей школы менеджмента ГУ-ВШЭ, консультант по менеджменту.

# 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.

# ИННОВАЦИИ И ПЕРСОНАЛ

# Довольные сотрудники воспринимают инновации

Уолтер Фрек

Такие корпорации, как Google и Facebook, не зря предлагают сотрудникам столько льгот: новейшие исследования показали, что в компаниях, где сотрудники довольны, гораздо чаще возникают инновации.

В статье в The Journal of Corporate Finance исследователи из двух австралийских университетов сопоставили данные по бонусам и льготам для сотрудников с количеством патентов и обнаружили, что чем лучше компания обходится со своими людьми, тем больше в ней инноваций и тем чаще они применяются на практике. Более того, эти организации оформляют патенты, наиболее близкие к сфере своей профессиональной деятельности и непосредственно вытекающие из их опыта и наработок.

Корреляция между обращением с сотрудниками (которое включает безопасность производства, личные отношения, разнообразие задач, корпоративное управление) сохраняется даже после поправок в связи с такими факторами, как размер организации и бюджет отдела R&D (НИОКР).

Связь между соблюдением интересов персонала и уровнем инноваций на производстве устанавливается в научном исследовании уже не в первый раз. Статья, опубликованная в этом же году в The Journal of Financial Economics, доказывает, что в тех организациях, где рядовым сотрудникам предлагаются хорошие опционы, намного активнее идет инноваторская деятельность. Авторы статьи предполагают здесь причинно-следственную связь.

В другой статье уже 2010 года рассматривалось влияние трудового законодательства США и других стран на инновации. Авторы этой статьи убедились, что там, где закон не допускает произвольного увольнения персонала, заметен рост инноваций.

Не все, что идет во благо сотрудникам, непременно поощряет инновации. Статья, опубликованная журналом Management Science, исследует влияние профсоюзного движения на инновации. В качестве объекта исследования отобраны американские компании, которые в период между 1980—2005 годами приняли решение присоединиться к различным профсоюзам. При этом решение о вступлении было принято в этих фирмах лишь незначительным большинством голосов. Идея авторов заключалась в том, что небольшой перевес предполагает возможность другого решения, то есть вступление компании в профсоюз не было неизбежным. Выяснилось, что после этого число инновации и их качество заметно снизилось. (Данные предыдущего исследования, о том, как вступление в профсоюз отражается на бюджете исследовательского отдела, не были столь однозначными).

Почему же одни льготы способствуют инновациям, а другие нет? Экономическая теория подсказывает, что дело тут в долгосрочной мотивации. Сотрудники под страхом увольнения или санкций за ошибки боятся связываться с рискованными инновациями. Если же специалист получает свою долю в будущей прибыли компании, готовность к инновациям существенно повышается.

Распределение акций среди членов коллектива вполне удовлетворяет это требование: мотивация привязана к долгосрочной перспективе организации. Другие бонусы также поощряют сотрудников работать на перспективу, в том числе косвенно: счастливые люди намерены оставаться в компании — и потому им небезразлична ее судьба. Похожий эффект имело и принятие законов по охране труда.

Почему же вступление в профсоюз приводит к противоположным результатам? Даниэль Брэдли, профессор Университета Южной Флориды и соавтор статьи о последствии присоединения к профсоюзу, предполагает, что это скорее вопрос лояльности. «Члены профсоюза реже участвуют в пенсионном плане своей компании», — пояснил он мне, ссылаясь на исследование 2009 года, где этот факт рассматривался как свидетельство меньшей привязанности членов профсоюза к работодателю. «Профсоюзы оказывают давление на всю отрасль, добиваясь повышения зарплат или выставляя иные условия, и в этом смысле лояльность сотрудника по отношению к конкретной фирме — лишь помеха», — рассуждает Даниэль.

«Организациям придется искать способ поощрять инициативу и риск, иначе сотрудники не смогут изобрести ничего нового, — утверждает профессор Эдвард Подольски-Бошар, соавтор статьи об отношениях с сотрудниками. — Не всякое улучшение условий труда непременно способствует инновациям. Но, как доказывает его же исследование, многие бонусы — все же оказывают влияние.

Достойное обращение с сотрудниками необходимо для поддержания высокого уровня инноваций в компании, но этого мало: нужно позаботиться о том, чтобы члены коллектива связывали свои личные интересы с долгосрочными перспективами компании.

# Креативность при решении творческих задач

Джексон Лу, Модьюп Акинола, Малия Мейсон май 2017

Представьте, что днем в пятницу, перед тем, как вы уйдете на выходные, вас просят разобраться с двумя задачами, где от вас требуется креативное мышление. Что выбрать: **1)** потратить половину оставшегося времени на первую задачу и половину на вторую? **2)**переключаться с одной задачи на другую через четко установленные промежутки времени (например, через каждые пять минут)? **3)**переключаться с одной задачи на другую по своему желанию?

Если вы ответили, как и сто человек, опрошенных нами, это значит, что ваш выбор – вариант №3, ведь такой подход предполагает максимальную самостоятельность и гибкость и позволяет переключаться с одной задачи на другую всякий раз, как только вы почувствовали, что вас «заклинило».

Но такой подход вряд ли назовешь оптимальным, если вы стремитесь проявить креативность. Результаты исследования, опубликованного нами в мартовском номере научного журнала [Organizational Behavior and Human Decision Processes](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S074959781630108X), свидетельствуют, что лучших результатов можно достичь при переключении с задачи на задачу через заранее определенные промежутки времени.

Почему же подход, выбранный большинством наших респондентов, не дал максимально креативных решений задач? Пытаясь решить задачи с креативной составляющей, мы часто заходим в тупик, сами того не понимая. Мы прокручиваем в голове одну и ту же пустую идею и упускаем момент, когда нужно отказаться от нее. Напротив, переход с одной задачи на другую через равные промежутки времени помогает перезагрузить мозг, позволяя взглянуть на задачу под другим углом.

Во время эксперимента мы произвольно выбрали для каждого участника один из трех подходов к решению. Те, кому было предписано переходить от одной задачи к другой через строго определенные промежутки времени, значительно чаще находили правильное решение, чем те, кто переключался с задачи на задачу по своему желанию или решали каждую из них по очереди.

Еще один наш эксперимент был посвящен проблеме творческого мышления. В нем на поставленные нами задачи правильных ответов не было вовсе. Мы хотели выяснить, можно ли перенести метод с применением четкого интервала времени для других задач, требующих креативности, например, для мозгового штурма.

Мы еще раз произвольно выбрали для каждого участника один из трех подходов к решению и попросили их сформировать креативные идеи для двух разных творческих заданий. Как и в первом эксперименте, большинство участников посчитало, что переключаться с задачи на задачу лучше по своему собственному усмотрению. И опять те, у кого переключение происходило через строго определенные промежутки времени, смогли предложить самые оригинальные и свежие идеи.

Проблема с двумя другими подходами, похоже, состоит в том, что люди пропускают момент «заклинивания» мыслительного процесса. Участники, не придерживавшиеся строгих временных рамок, чаще выдавали так называемые «новые» идеи, очень напоминающие те, которые они уже сформулировали ранее. И хотя им казалось, что они придумали что-то очень удачное и оригинальное, на самом деле реальные результаты были не так уж и высоки.

Пользу переключения с задачи на задачу для стимулирования креативного мышления доказывает не только наше исследование. Например, [Стивен Смит с коллегами](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/jocb.88/abstract)выяснили, что те, кого просили записывать креативные идеи по различным темам, постоянно переключаясь с одной на другую, выдавали больше новых замыслов, чем те, кто начинал работать с одним списком, закончив предыдущий. Точно так же в ходе [других исследований](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/acp.1699/abstract) было доказано, что короткие перерывы во время творческого процесса стимулируют выработку различных новых идей. Эти результаты вместе с нашими наводят на мысль о том, что повседневная рабочая суета может способствовать креативности, если она позволяет отвлечься от задачи и освежить ваш мыслительный процесс.

При работе над заданиями, где креативное мышление дает преимущества, делайте перерывы, чтобы посмотреть на все свежим взглядом. Установите четкое расписание перерывов. Если нужно, установите таймер. Как только услышите его сигналы, переключайтесь: разберитесь с командировочными, проверьте электронную почту или наведите порядок на столе, а потом вернитесь к вашему заданию. Если вы не хотите делать перерыв, потому что опасаетесь потерять творческий драйв, помните, что этот драйв может навести вас на ложный след. Без упорядоченных перерывов мы начинаем выдавать бесполезные идеи: качественно они могут практически не отличаться от уже известных.

И еще несколько советов напоследок: не пропускайте обеденные перерывы, не корите себя за паузы в работе, особенно если чувствуете, что зашли в тупик. Это поможет эффективнее использовать время, которым вы располагаете.

**Об авторах: Джексон Г. Лу** – соискатель степени кандидата наук Колумбийской школы бизнеса, занимается изучением влияния глобальных явлений на поведение человека. **Модьюп Акинола**и**Малия Мейсон** – профессора Колумбийской школы бизнеса.

# КАК ИСКАТЬ ИДЕИ

# Проекты, которые зря тратят ресурсы

[Скотт Энтони](http://hbr-russia.ru/blogs/727/)

23.03.2015

«Вы не сумеете их найти», — утверждал руководитель ИТ-компании с многомиллиардными активами.

«Их» — то есть зомби-проекты, коварных врагов, подрывающих полезные инновации. Зомби-проекты по той или иной причине не исполняют возложенных на них надежд, но все же продолжают существовать, оттягивая на себя важные ресурсы, хотя никогда не окажут благотворного влияния на стратегию компании и ее доходы.

Мы говорили с этим руководителем как раз о том, что зомби-проекты отвлекают ресурсы и забивают основную «трубу», снижая успешную коммерциализацию идей, и предложили найти их и обезвредить. Наш собеседник не проявил энтузиазма.

Он полагал, что строгая система отбора и планирования исключает проникновение зомби. Каждый год десятки сотрудников в поте лица проверяют текущую эффективность и будущие перспективы. Каждый проект изучается под микроскопом. Откуда тут взяться зомби-проектам?

Но где-то в цепочке происходит сбой. Технологии работают не так хорошо, как ожидалось. Конкурент подкидывает сюрприз. Ключевой партнер отказывается от сотрудничества. Клиенты чем-то недовольны.

Специалисты, разрабатывающие проект, видят, что происходит что-то неладное, однако они не готовы признать непригодность своего проекта. Психологи указывают на «склонность к подтверждению» — мы слышим то, что ожидаем услышать, а все остальное игнорируем. И даже если мы замечаем неудачи, то относимся к ним избирательно: раз уж мы поверили в проект, то будем преувеличивать его хорошие стороны и преуменьшать дурные.

Читайте материал по теме: [Сделайте так, чтобы ваша новая идея выглядела не такой пугающей](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-innovatsiyami/p14243/)

В какой-то момент данных накопится слишком много, и если разработчикам поведать долю правды, то они признаются, что от их проекта компании не будет ни финансовой, ни стратегической пользы. Но поскольку в большинстве организаций невыполнение планов влечет за собой суровые наказания, никто не рвется первым сказать: «Да, наш проект изжил себя». Вроде как разумнее что-то делать или хотя бы имитировать деятельность.

Мы достаточно долго общались с этой ИТ-компанией и знали, как ловко руководители проектов используют процесс составления бюджета для того, чтобы поддерживать жизнь в своих бесперспективных проектах. Рецепт прост: посулить большую отдачу лет через пять, а пока просить скромные инвестиции. В следующем цикле повторить этот процесс, так что планируемая отдача все время будет оставаться за горизонтом обычного двухлетнего финансового цикла. До тех пор, пока команда не выходит за смету расходов, все у нее хорошо, никто не накажет за долгосрочное, так и не реализовавшееся планирование.

В каждой бюджетной системе есть свои лазейки, и неудавшиеся инноваторы умело их нащупывают и используют. Для борьбы с такими проектами мы предложили «зомби-амнистию»: срок, когда сотрудники могут признать свою проблему (но не понесут наказания), представить проекты для анализа, если проект окажется несостоятельным. Задача не в том, чтобы убить множество проектов и сэкономить деньги, а в том, чтобы, отказавшись от них, влить средства в более актуальные затеи.

Читайте материал по теме: [Как руководители внедряли и применяли инновации в 1969 году](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-innovatsiyami/p13792/)

Проверив три десятка проектов этой ИТ-компании с точки зрения реальных ожиданий, мы выявили 20% бесперспективных начинаний, в которые не следовало больше вкладываться. Достаточно было закрыть эти проекты, никого не наказывая, и тогда появились бы средства на двухгодичную поддержку более полезных дел.

В статье [«Как запустить двигатель инноваций за 90 дней»](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-innovatsiyami/a15220/) мы писали о таких амнистиях — как необходимом элементе систематической оценки инноваций. Однако проводить их не так-то просто. На собственном опыте и на опыте других исследователей (лучший борец с зомби — Рита Гюнтер МакГрат) предлагаем шесть советов:

1. **Составьте четкие, простые и прозрачные требования.** Людям нелегко расставаться с проектом, ведь здесь затронуты их эмоции. Предложите им заранее краткий список критериев, по которым будут оцениваться те или иные начинания: пусть все видят рациональные основания процесса. На базовом уровне мы всегда задаем три вопроса: существует ли такая потребность рынка? Сможем ли мы удовлетворить ее лучше, чем это сделают конкуренты? Укладываемся ли мы в финансовую смету? Любые критерии — не жесткие правила, но ориентиры. Окончательное решение потребует также субъективной оценки.
2. **Подключайте людей со стороны.** Родители подтвердят: мы не умеем объективно судить о том, что сами и зачали. Сторонний наблюдатель, сотрудник другого отдела или вовсе внешний эксперт сможет судить беспристрастно.
3. **Собирайте полезные уроки.** По словам МакГрат, всякий раз, когда компания отваживается на инновацию, можно рассчитывать на тот или иной благой исход. Либо идея окупится (это заведомо хорошо), либо, если от этой затеи и не будет прибыли, вы получите урок, благодаря которому в следующий раз добьетесь успеха. Проводите каждый раз общие собеседования, чтобы усвоить эти уроки, чтобы у вас появилась живая база данных для хранения информации. Исследования показали, что «знания, полученные в результате неудач, зачастую способствуют дальнейшим успехам». Итак, потратьте время и средства на то, чтобы получить и распространить знания, добытые в ходе реализации зомби-проектов — и уже они окажутся не столь убыточными.
4. **Расширьте формулировку успеха.** Руководители крупных компаний порой не умеют распорядиться потенциалом так, как это делают стартаперы. Они слишком волнуются о судьбе тех инноваторов, которые заняты бесперспективным проектом. Разумеется, если в организации даже обдуманный риск может в итоге обернуться наказанием, люди предпочтут не рисковать. Никакая инновация не дает никаких гарантий. Значит, понять, что идея бесперспективна — тоже удача, если этот вывод усваивается и применяется эффективно, особенно в отношении распределения ресурсов. Членов команды, которые принесли вам эту благую весть, нужно будет похвалить.

Читайте материал по теме: [Рассчитайте, сколько вам следует вложить в инновации](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-innovatsiyami/p15246/)

1. **Не стесняйтесь публичности.** Это противоречит интуитивному желанию скрыть свои неудачи, но о них нужно как можно шире сообщать, это способствует новым усилиям, потому что инновации создаются там, где не боятся пробовать. Tata Group, ведущий индийский конгломерат, так и назвал учрежденную им премию — Dare to try (Дерзните рискнуть). Этой наградой «отмечаются самые отважные, самые свежие идеи, которые были испробованы и не принесли желаемого результата». Когда такие усилия оказываются на виду, люди смелее действуют, раздвигая границы возможного. Если не рискнешь попробовать, то уж точно не преуспеешь.
2. **Похороните покойника.** Эта идея заимствована из замечательной статьи МакГрат «Failing by Design»: «Проведите символическое мероприятие — поминки, спектакль, что хотите, но чтобы люди могли расстаться с прошлым».

Финская компания — разработчик мобильных игр SuperCell, стоившая три миллиарда долларов всего через три года после основания, продемонстрировала, как полезно соблюдать эти предписания. В SuperCell по случаю успеха пьют пиво, а при неудаче — шампанское. Ошибки разбирают открыто: например, вложив в течение года немало средств в развитие мультиплатформы, компания отказалась от нее. Она решительно уничтожила зомби-проект, но отметила хорошую работу команды и переключилась на более перспективные идеи — в итоге получилась необычайно популярная игра «Война кланов».

Почти каждая команда располагает большими ресурсами, чем сама же догадывается: найдите и уничтожьте бесперспективные проекты, отдайте поглощаемые ими средства другим начинаниям — и тогда инновационные усилия ускорятся и начнут приносить плоды.

*Материал подготовлен при участии Дэвида Дункана, старшего партнера компании Innosight и Понтуса Сайрена, главы сингапурского офиса Innosight.*

# Как искать удачные идеи

Хуан Пабло Васкес Сампере Май 2017

По понятным причинам люди в восторге от большинства новых цифровых технологий, будь то цифровая камера, в сравнении с которой километры фотопленки кажутся бессмысленной дороговизной, или фотоприложения для соцсетей, делающие ваш айфон удобнее любых цифровых фотоаппаратов.

Новые технологии порой настолько захватывают, что можно легко забыть: драйвер любой индустрии – новые бизнес-модели, а старые технологии все еще могут быть полезными, ели будут подкреплены толковой стратегией.

Разумеется, любой инноватор понимает, что новые технологии не всегда конвертируются в прибыль. В «Дилемме инноватора» Клейтон Кристенсен рассказывает о том, как поплатились компании, создающие по-настоящему замечательные продукты и постоянно совершенствующие их технологически. Тем самым они породили пресыщенных потребителей. История полна технологически изящных изобретений, на которых никому не суждено было заработать, потому что имевшиеся бизнес-модели или модели, в которые их пытались интегрировать, оказались несовместимыми с этими новыми идеями. Но кому нужны старые технологии?

И все же предпринимателям, собирающимся взорвать рынок, стоит приглядеться к старым технологиям, потенциал которых не раскрыт и которым требуется новая бизнес-модель или иное применение, чтобы наконец обрести ценность.

Обратимся к примеру норвежской технологической компании Piql. Она использует фоточувствительную кинопленку для конвертации цифровой информации в физические копии, которые могут храниться более пятисот лет. Такая пленка была изобретена в 1880-х и использовалась в фотографии, а позже в кинематографе. Данные записываются на пленку в виде QR-кодов с полной инструкцией. Таким образом, любой человек, которому потребуется доступ к этим данным, сможет извлечь их независимо от тех или иных технологий и их поставщиков.

Piql реагирует на взрывной спрос в сфере хранения данных. Мы стоим на пороге повсеместного использования интернета вещей, и рост [объема данных достигает сорока процентов в год](http://www.emc.com/leadership/digital-universe/2014iview/executive-summary.htm). В то же время технологии хранения информации меняются так быстро, что государственные организации и крупные компании рискуют потерять возможность доступа к накапливаемым данным. (Помните, что случилось с дискетами?) Каждые несколько лет решения устаревают и становятся неэффективными, поэтому необходимо производить миграцию данных на новые носители. Технологические миграции далеки от совершенства, при каждой из них часть данных неизбежно оказывается поврежденной либо безвозвратно утерянной. Эта проблема может стать, по выражению отца интернета Винтона Серфа, «Темной эрой digital». Кроме того, миграции данных очень затратны и зачастую на них уходит [60% бюджета крупных IT компаний](https://www.hds.com/en-us/pdf/white-paper/white-paper-reducing-costs-and-risks-for-data-migrations.pdf).

Вместо того, чтобы изобретать очередную инновационную технологию, Piql пытается смягчить ситуацию, применив старые технологии в новых целях. Суть не в том, чтобы сделать данные легкодоступными, а в том, чтобы обеспечить их стопроцентную сохранность на сотни лет. Благодаря своим преимуществам проверенная технология, однажды создавшая старую отрасль, позволила Piql обнаружить новую отрасль – консервации данных.

Важно заметить, что ключевые качества, обеспечивающие конкурентоспособность продукта Piql, это не удобство и доступность, а функциональность и надежность. В этом отношении Piql больше напоминает старые компании, а не те организации, которые принято называть подрывными. Инноваторы обычно играют как раз на удобстве и легкодоступности: к примеру, наиболее доступная сталь производится на мини-заводах, а самый удобный метод доставки фильмов – Netflix. Удобство и доступность оказываются важным конкурентным преимуществом на уже сложившемся рынке, где предложение превышает спрос или приходится бороться за новые группы клиентов.

Но создавая новые рынки, подрывные инноваторы часто игнорируют возможность усилить другие качества продукта. Но ведь трансформация рынка не заканчивается на вовлечении в отрасль новых потребителей, речь идет о рождении новой отрасли, которой прежде не было вовсе или в которой было мало производителей, плохо справлявшихся со своими задачами. В таком случае ключевыми факторами конкурентоспособности становятся как раз функциональность и надежность, а они, как правило, присущи старым технологиям.

В нашем мире, похоже, модно утверждать, что твоя технологическая компания подрывная. Единственный жизнеспособный вариант, по мнению многих представителей бизнес-школ, быть подрывным. Предпочтение отдается доступным и простым технологиям: облачным сервисам, мобильным телефонам. Piql же старается подорвать саму идею миграции баз данных, возвращая к жизни почти мертвую технологию, надежность и функциональность которой проверена годами. Тем самым Piql создает новую отрасль точно так же, как это делали старые компании.

Мир полон устаревших и немодных технологий и неразработанных производств. Подрывные инновации не должны лишь упрощать и удешевлять. Они способствуют чистому приросту капитала. И если вы выглядите громоздко и немодно, кто знает, возможно вы сможете создать несколько новых отраслей.

**Об авторе:** **Хуан Пабло Васкес Сампере** – преподаватель мадридской бизнес-школы EADA.

# Почему мы принимаем плохие решения

[Джек Зенгер, Джозеф Фолкман](http://hbr-russia.ru/blogs/681/)

09.09.2014

Несколько лет назад у нас появилось новое предложение в программе развития лидерства — как нам казалось, подходящее для всех. Мы провели исследование, показавшее, что участники программ развития лидерства добиваются значительно большего успеха, если по окончании программы получают дополнительное поощрение. И мы создали электронное приложение, которое как раз и должно было помочь дальнейшей самостоятельной работе. Пользователь вводил свои установки, а программа раз в неделю или раз в месяц посылала напоминания, уточняла, как далеко он продвинулся к намеченной цели, требовала не сворачивать с пути. Мы вложили в этот продукт немало времени и денег.

Но оказалось, что люди не любят получать электронные письма, что эти послания не поощряют, а попросту раздражают их. Некоторые пользователи издевательски называли такие программы «приставалками». Разумеется, никакого успеха наша разработка не имела.

И когда мы задумались над цепочкой решений, которая привела нас к удручающему результату, мы задались более глобальным вопросом: «Почему вообще люди, действуя из лучших побуждений, принимают плохие решения?»

Некоторые ответы напрашиваются немедленно: люди принимают неудачные решения в цейтноте, не имея доступа к существенной информации, а когда приходится оправдываться перед начальником, то пытаются валить вину на других.

Но нам требовался более точный и объективный ответ. Пытаясь разобраться в коренных причинах неудачных решений, мы изучили отзывы о 50 тыс. руководителей и сравнили поведение тех, кто принимал плохие решения, и тех, чьи решения сочтены удачными. Мы провели анализ тех поведенческих факторов, которые вызывали наиболее явный статистический разрыв между лучшими и худшими решениями. В итоге удалось обнаружить девять факторов, которые чаще всего вызывают неудачные решения. Вот они — в последовательности от наиболее важных к наименее существенным.

1. **Лень.** Человек не считает нужным перепроверить факты, взять на себя инициативу, собрать дополнительные сведения, убедиться в правоте или ошибочности своих предположений. Со стороны работу этих людей оценивают как неряшливую, лишних усилий они не прилагают, нового не ищут: полагаются на прежний опыт и думают, будто его всегда можно экстраполировать в настоящее и будущее.
2. **Неумение предвидеть неожиданности.** Никому не хочется все время предполагать возможные неприятности, и потому большинство людей заведомо исходит из установки, что ничего плохого не может случиться. Увы, плохое случается, и довольно часто. Люди разводятся, умирают, попадают в аварии. Рушатся рынки, падают цены на жилье, подводят друзья. Одно замечательное исследование показало: люди вполне способны предвидеть проблемы, им бы только сесть и задуматься, что именно может пойти не так. Но сама ситуация принятия решения так возбуждает, что большинство людей даже не вспоминают об этой вполне естественной предосторожности.
3. **Нерешительность.** Довольно часто необходимость принять сложное решение, в основе которого целый ряд постоянно меняющихся факторов, загоняет людей в противоположную крайность: они бесконечно собирают данные, требуют предоставить еще один отчет, провести еще одно исследование, прежде чем отважатся действовать. Если анализы и отчеты чересчур затягиваются, то решение не удается принять вовремя, а в результате упускается ценный шанс на успех. Нужна отвага, чтобы, изучив имеющиеся данные, прикинуть возможные последствия — и идти вперед. Порой нерешительность обходится дороже даже неверных решений. Но если руководитель думает, что одна ошибка способна разрушить его карьеру, то он тщательно избегает риска.

Читайте материал по теме: [Решайте сами, иначе другие сделают это за вас](http://hbr-russia.ru/liderstvo/prinyatie-resheniy/p13613/)

1. **Привязанность к прошлому.** Некоторые люди принимают неудачные решения, потому что обращаются все к тем же старым данным и методам. Они привержены уже наработанным подходам и не собираются искать новых путей. «Лучшее враг хорошего», — рассуждают они. Однако их решения часто оказываются ошибочными, потому что привычные методы основаны на привычных же — и уже устаревших — предпосылках. Этот очевидный факт не учитывается: люди идут проверенным и привычным путем и принимают ошибочные решения.
2. **Несогласованность стратегии.** Иногда причина плохого решения кроется в том, что частная проблема не привязана к общей стратегии. Когда отсутствует четкая, задающая контекст стратегия, годными кажутся сразу многие решения. Но если решение принимается в увязке с четко прописанной стратегией, то сразу становится ясно, какой из альтернативных вариантов — лучший.

Читайте материал по теме: [Как правильно принимать стратегические решения](http://hbr-russia.ru/liderstvo/prinyatie-resheniy/p13599/)

1. **Излишняя зависимость.** Порой решение остается непринятым, потому что ответственный сотрудник ждал зеленого света со стороны своего начальника, тот — указаний свыше. Для эффективных решений требуется умение действовать автономно.
2. **Изоляция.** Некоторые руководители вынуждены ждать указаний, потому что не потрудились вовремя уточнить мнение вышестоящих или же не выстроили отношения, которые позволили бы им обратиться к опыту компетентных специалистов. И наше исследование, и многие другие убеждают, что качество решений во многом зависит от возможности привлечь к участию в процессе людей, обладающих нужными знаниями, опытом и компетентностью. Эта мысль не нова. Но вопрос в том, почему их не привлекают. Иногда людям недостает навыков нетворкинга и не к кому обратиться за полезной информацией. В других случаях не хотят никого привлекать, чтобы всю славу присвоить себе. Увы, в результате вместо славы пожинают лишь плоды неудачных решений.
3. **Недостаток технических знаний.** Современные организации очень сложно устроены, и порой даже лучшим руководителям не хватает знаний, чтобы разобраться в многофакторных проблемах. Однако если человек, принимающий решение, вынужден полагаться на чужие знания и опыт, а сам не имеет даже общего представления, то ему трудно обрабатывать полученную информацию и на ее основе принимать решения. В отсутствии базовых знаний и опыта трудно даже судить, спасительным будет это решение или же провальным. Мы постоянно убеждаемся в том, что выдающиеся лидеры непременно обладают и широкими знаниями в своей области, если же им не хватает знаний для принятия важного решения, они обязательно отыщут нужного специалиста.
4. **Неумение точно сформулировать «что, когда, где и как».** Иногда хорошее решение превращается в плохое лишь потому, что сотрудники толком не поймут, что от них хотят. Важное условие: решение необходимо принять, а для этого объяснить и его истоки, и последствия, и детали.

Затянувшееся ожидание зеленого света или «нужной информации». Неумение осмыслить полученные данные из-за элементарной нехватки знаний и навыков. Неумение понять, что методы прошлого непригодны для сегодняшнего дня. Неготовность принять решение, не дожидаясь, пока будет собрана «полная информация». Неумение сообразить, когда нужно подождать, а когда нет. Вот сколько причин! И неудивительно, что хорошие руководители принимают плохие решения. Путь к правильному решению узок и извилист. Но если управленец учтет эти ловушки, то научится принимать более эффективные и взвешенные решения.

**ДЖЕК ЗЕНГЕР, ДЖОЗЕФ ФОЛКМАН**

*Джек Зенгер – генеральный директор, а Джозеф Фолкман – президент компании Zenger/Folkman, консультирующей руководителей по вопросам развития.*

# Мозговой штурм полезен?

[Томас Чаморро-Премузик](http://hbr-russia.ru/blogs/667/)

07.04.2015

Рост и инновации начинаются с креативных идей. Креативность отдельных сотрудников зависит от сочетания опыта, мотивации и умения мыслить творчески. На уровне коллектива креативность порождается синергией его членов: благодаря ей целое оказывается больше, чем сумма его частей.

Наиболее часто применяется метод мозгового штурма. Эту технику разработал еще в 1950-х Алекс Осборн, человек, словно вышедший из сериала «Безумцы». Мозговой штурм следует четырем принципам: а) генерируйте как можно больше идей, б) отдавайте предпочтение необычным, оригинальным идеям, в) сочетайте и оттачивайте предложенные идеи и г) пока длится этот штурм, ничего не отвергайте и не критикуйте. Этот процесс, по природе своей неформальный и неструктурированный, основан на двух давно известных психологических предпосылках: во-первых, присутствие других людей само по себе оказывает стимулирующее воздействие, а во-вторых, количество рано или поздно переходит в качество.

Осборн утверждал, что мозговой штурм дает почти на 50% лучший результат, чем индивидуальные усилия. Но без малого шестьдесят лет научных исследований так и не подтвердили, чтобы идеи, порожденные подобным образом, были лучше, чем идеи, которые равное количество сотрудников могли бы выработать самостоятельно. Большое количество примеров указывает скорее на то, что мозговой штурм нарушает творческий процесс и итогом его будет не синергия, а снижение общей отдачи.

Метааналитический обзор более 800 команд обнаружил, что люди высказывают больше оригинальных идей, когда не общаются с другими. Особенно вреден мозговой штурм для больших команд, для групп, которые находятся под строгим руководством, и в тех случаях, когда устные выступления не протоколируются. Еще одна проблема: они быстро сдаются, если их усилия не окупаются сразу же.

Но почему мозговой штурм не приносит ожидаемых плодов? Тому есть четыре причины:

* **Отлынивание.** Известна тенденция «проехаться за чужой счет» — люди меньше прилагают усилий в команде, чем когда вся ответственность лежит на каждом члене коллектива. Это схоже с эффектом наблюдателя: мы не склонны делать то, что вполне могут сделать за нас другие.

Читайте материал по теме: [Офис как место для тусовки](http://hbr-russia.ru/upravlenie/proizvoditelnost-truda/a14769/)

* **Тревожность.** Сотрудник тревожится о том, как будут восприняты его предложения. У этого явления есть и другое название: «страх перед оценкой». Если у кого-то из членов группы обнаружатся превосходящие знания и опыт, другие не захотят подставляться — особенно этот страх давит на интровертов и неуверенных в себе людей.
* **Наименьший общий знаменатель.** Это процесс «адаптации на понижение», когда самые талантливые члены группы начинают уподобляться наименее способным. Такой эффект хорошо известен в спорте: тренируясь со слабым напарником, спортсмен теряет собственные навыки, опускаясь до уровня этого человека.
* **Взаимные помехи.** При любых размерах группы непременное условие — выдвигать не более одной идеи за раз, чтобы тебя выслушали. Исследования показали, что количество идей достигает максимума при шести-семи участниках штурма, а затем с ростом числа участников снижается.

Почему же мозговой штурм все еще остается столь распространенной практикой, если у него столько изъянов?

Читайте материал по теме: [Экстраверты тоже нуждаются в личном пространстве на работе](http://hbr-russia.ru/upravlenie/proizvoditelnost-truda/p14799/)

На то есть две основные причины. Во-первых, специализация труда растет, знания и опыт распределяются между сотрудниками, и если для решения проблемы требуется привлечь разные типы знания или опыта, то правильно подобранная команда теоретически могла бы повысить качество принимаемых решений. Однако на практике требуется еще и правильный подбор людей и очень непростая координация их работы. Во-вторых, даже если группы не генерируют больше идей или лучшие идеи, мозговой штурм выглядит наиболее демократичной из всех возможных процедур, а потому сотрудники охотнее принимают порожденные в этом процессе соображения и начинают их осуществлять — независимо от их объективного качества.

И наконец, мозговой штурм применяется потому, что это кажется правильным. Это очередное плацебо из аптечки менеджмента талантов, в него продолжают верить вопреки очевидным доказательствам. Так что не стесняйтесь, созывайте очередной мозговой штурм. Но не рассчитывайте на какой-то существенный результат, кроме хорошего самочувствия вашей коллектива.

**ТОМАС ЧАМОРРО-ПРЕМУЗИК**

*Международный эксперт по психометрии и психологическому профилированию.*

# Виртуальный мозговой штурм

[Томас Чаморро-Премузик](http://hbr-russia.ru/blogs/667/)

14.04.2015

В конце 1980-х годов Питер Друкер предсказал, что в ближайшем будущем технологии будут играть все более значительную роль в повышении эффективности работы команд. И он был совершенно прав, но нашим коллективам еще предстоит испытать на себе все преимущества использования высоких технологий. Да, о виртуальных командах и инструментах для онлайн-сотрудничества много говорится, но наше применение технологии для постоянного и систематического улучшения совместной работы основано скорее на интуиции, чем на научном подходе.

Одним из исключений являются технологии мозгового штурма. Данный прием до сих пор активно применяется в организациях, несмотря на отсутствие доказательств его эффективности и наличие свидетельств того, что на деле он приводит к потерям в производительности. Однако отрадно отметить, что современные технологии могут повысить эффективность мозгового штурма путем замены вербальной формы, для которой необходимо физическое присутствие людей в одном месте, на письменную и виртуальную (которую также называют виртуальным мозговым штурмом).

В самом деле исследователи сравнили эффективность похожих групп при «живом» и виртуальном мозговом штурме и обнаружили, что последний порождает больше высококачественных замыслов, а также больше творческих идей в пересчете на одного человека. Кроме того, при этом повышается и уровень удовлетворения от родившихся идей. Как показано в нашем мета-анализе, виртуальный мозговой штурм увеличивает уровень креативности (по сравнению с общением «вживую») почти на 50%, учитывая стандартное отклонение. Это значит, что почти 70% участников с большой долей вероятности принесут худшие результаты при традиционной форме мозгового штурма, чем при виртуальной.

Читайте материал по теме: [Три принципа успешного управления проектами](http://hbr-russia.ru/upravlenie/operatsionnoe-upravlenie/p13585/)

Преимущества мозгового штурма в онлайне объясняются тремя причинами.

Во-первых, виртуальное общение устраняет «блокировку производительности», ситуацию, когда доминирующие участники слишком много говорят, подминая под себя все общение и затмевая своих коллег. Это приводит к перегрузке сознания и мешает участникам, склонным к интроверсии, генерировать творческие идеи. В виртуальном мозговом штурме есть четкая позитивная зависимость между размером группы и ее результативностью, тогда как в традиционном, живом процессе при количестве участников более шести наблюдается тенденция к хаосу. В онлайн-пространстве реально нет пределов размеру группы: издержки по участию пяти или пятидесяти человек практически одинаковы, а на самом деле вы еще и экономите, позволяя людям работать удаленно из разных мест. Поэтому виртуальный мозговой штурм гораздо лучше поддается масштабированию. А каждый добавленный в список человек — это потенциально новые идеи.

Во-вторых, виртуальный мозговой штурм позволяет сохранить анонимность, поскольку высказанные мысли не ассоциируются с конкретным человеком. Это уменьшает опасения людей по поводу того, как будут встречены их идеи, особенно тех из них, кто меньше всего уверен в себе и не столь активно участвует в «живом» общении. Анонимность также обеспечивает бОльшую объективность в оценке идей. На традиционное обсуждение, как и на любое другое групповое взаимодействие лицом к лицу, обязательно влияет предвзятость суждений и офисная политика. Хотя мозговой штурм теоретически должен быть демократичен, в реальности решения обычно контролируются одним или двумя влиятельными индивидуумами. А если члены группы оценивают идеи анонимно, не зная их автора, влияние подковерных соображений сводится на нет. Примером подобного подхода может служить [сайт](http://textsfromlastnight.com/Texts-From-Best-Nights.html) textsfromlastnight, где каждый может анонимно вывесить короткие послания любопытного содержания, которые затем анонимно оцениваются — положительно или отрицательно — другими пользователями. Организациям пошло бы на пользу, если бы они скопировали подобный процесс: завели бы в реальном времени живой виртуальный каталог идей для новой продукции, услуг или процессов, которые могли бы оцениваться другими сотрудниками, а возможно, и клиентами.

Читайте материал по теме: [Почему мозговой штурм — потеря времени](http://hbr-russia.ru/upravlenie/proizvoditelnost-truda/p15618/)

В-третьих, при правильном устройстве, виртуальные сессии способны обеспечить большее разнообразие идей. В традиционном мозговом штурме, когда участники слышат мысли других людей, это приводит к единообразию и возникновению некоего «наименьшего общего знаменателя». При этом самые креативные люди опускаются до среднего уровня группы. А если в фазе генерации идей не позволять участникам видеть чужие мысли, это будет способствовать более широкому многообразию мнений. Похожие выводы мы видим в различных исследованиях, доказавших, что индивидуальный мозговой штурм, когда люди просто записывают свои идеи на листке бумаги, часто приводит к более качественным мыслям, чем групповая работа. Виртуальный мозговой штурм, с одной стороны, сохраняет преимущества вышеописанного механизма, а, с другой стороны, предоставляет команде удобный для использования архив идей для дальнейшей оценки и рассмотрения.

Итак, виртуальный вариант основан на первоначальном постулате традиционного мозгового штурма о том, что команда с помощью неформального краудсорсинга в стиле «потока сознания» может добиться большего количества творческих идей. При этом с его помощью преодолеваются главные непредвиденные недостатки подобного подхода.

**ТОМАС ЧАМОРРО-ПРЕМУЗИК**

*Международный эксперт по психометрии и психологическому профилированию.*

# Пустые идеи

[Рон Ашкеназ](http://hbr-russia.ru/blogs/620/)

18.02.2015

Компании, приверженные инновациям, часто задумываются о том, какими средствами нужно поощрять сотрудников, чтобы те вносили собственные идеи. Но что произойдет, если вы пригласите сотрудников участвовать в инновационных разработках и на вашу голову обрушится чересчур много предложений?

Именно такую проблему описывал мне недавно один из клиентов. Видя, что рынок съеживается и нужно срочно стимулировать рост, его компания решила обратиться к коллективному разуму своего коллектива. Используя внутреннюю сеть и принцип краудсорсинга, руководство попросило сотрудников предлагать любые идеи: какие можно было бы создавать новые продукты и услуги, как повысить уровень продаж и степень удовлетворенности клиентов. Был организован форум, и участники могли использовать эту платформу также для взаимных комментариев и ставить «лайки» чужим предложениям. За несколько дней на форуме появились сотни предложений и соответствующее количество ветвей. К тому моменту, как закончился срок для подачи предложений, их поступило более тысячи.

К сожалению, наш клиент не рассчитывал на столь бурную реакцию, и его маленькая команда, которой было поручено проводить сбор идей, оказалась буквально погребена под их валом. Больше недели ушло только на то, чтобы рассортировать идеи по категориям. Итоговый отчет, подготовленный ими для руководства, занял 30 страниц с таблицами, с анализом основных возрастных и должностных групп, от которых исходили новые идеи. Пока комитет ознакомился с этим отчетом и обсудил его, прошел месяц с момента закрытия форума — и еще две недели прошло, пока руководство наконец поблагодарило всех участников и обещало заняться внедрением наиболее подходящих с их точки зрения идей.

Хорошая сторона дела, конечно, заключается в том, с каким энтузиазмом откликнулись на призыв сотрудники. Люди из самых разных отделов подключались к форуму и предлагали свои идеи. Но есть и оборотная сторона: руководство не ожидало такого наплыва информации. Своевременного и эффективного ответа участники форума не получали, а потому существенных результатов этот мозговой штурм не принес. Хуже того: отсутствие действенного интереса «сверху», вероятно, вызвало у коллектива основательные сомнения в реальности этих инновационных затей.

Читайте материал по теме: [Больше открытий, хороших и разных](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-innovatsiyami/a15222/)

Из этого кейса можно извлечь несколько полезных уроков. Во-первых, инновация не сводится к идеям. Продуцирование их — едва ли не самая легкая часть процесса, тем более когда есть новые платформы и инструменты, позволяющие всем участвовать в обсуждении. Гораздо труднее следующая стадия: фильтрация, отбор действительно верных идей, создание моделей, проверка, обкатка и масштабирование, и все это — на фоне многих других неотложных задач и при недостатке огромного количества ресурсов. Итак, если вы затеваете сбор идей, нужно заранее продумать, как вы построите процесс дальше, когда наберется достаточное количество предложений. И еще один урок: сразу определяйте конкретные требования к предлагаемым идеям. Если не задать строгие параметры, будет сложно отделить зерна от плевел.

Так, в другой организации директора на прежнем опыте убедились, что инновационный форум поставляет множество самых разных идей, и заранее подготовились. Во-первых, они просили подавать предложения только по нескольким конкретным операционным процессам и точно определили свои требования. Они также назначили десяток самых инициативных менеджеров из разных отделов «лидерами инноваций», провели тренинг и обучили их, как помогать новаторам уточнять свои предложения, как их сортировать по темам и ранжировать по степени важности и осуществимости, как поддерживать обратную связь с авторами предложений.

Читайте материал по теме: [Какие умные вещи (не) нужны покупателям](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-innovatsiyami/p14964/)

Сотни идей, которые поступили на форум, быстро распределялись между этими людьми, и те по единым критериям сортировали эти предложения и отбирали наиболее ценные для бизнеса. Конкурс идей закончился, и менеджеры предъявили руководству небольшое портфолио годных в работу идей. Затем каждому из них назначили руководителя из топ-менеджмента, и вместе они составили план: как протестировать идею, создать прототип и затем либо отказаться от конкретной идеи, либо заняться ее внедрением. Таким образом, сотрудники компании практически сразу же понимали, кто победил в конкурсе идей, а также с самого начала всем было ясно, что это — лишь начало затяжного процесса.

И еще один важный вывод: для осуществления инноваций нужна налаженная обратная связь и точная оценка ожиданий. Коллектив внесет множество ценных предложений, если дать ему правильный стимул. Но люди хотят видеть, что к их «блестящим» идеям относятся с уважением и если чье-то предложение осталось не замеченным, то сотруднику нужно объяснить, почему эта идея не пригодилась. Непросто найти время на то, чтобы каждому ответить лично, когда в конкурсе участвуют сотни сотрудников, но без такого общения конкурс для многих обернется разочарованием: словно бросил любимую идею в почтовый ящик, и там она сгинула. Чтобы такого не случилось, ответственным за отбор вменялось в обязанность сразу же подтверждать получение и кратко благодарить за каждое полученное предложение «спасибо», а затем по мере возможности давать развернутый отзыв. Когда же некоторые идеи были отобраны для дальнейшей разработки, к участию в ней приглашались и авторы.

Конкурс идей — прекрасный способ приступить к инновациям и вовлечь в процесс сотрудников. Но вам нужен и механизм для их сортировки и внедрения, иначе вы не только упустите ценные предложения, но и обидите своих людей.

# Советы успешных людей вам не помогут

Эмре Сойер, Робин Хогарт

Кто не любит время от времени почитать о секретах успешных людей? Это занятное чтиво, которым несложно поделиться, чем, наверное, и объясняется немалое количество подобных текстов. Советы, которые даются в таких статьях, часто звучат разумно. Всемирный экономический форум совместно с Business Insider опубликовал [текст](https://www.weforum.org/agenda/2015/11/14-things-successful-people-do-before-breakfast/)  о 14 делах, которые успешные люди успевают сделать до завтрака. В этом перечне есть такие пункты, как «выпить воды» и «застелить постель». А вот автор [списка](https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2013/12/17/14-things-every-successful-person-has-in-common/#5cb52e733c74), опубликованного Forbes, утверждает, что каждый успешный человек обладает таким качеством, как «знать, когда уйти, а когда остаться». Entrepreneur [советует читателям](https://www.entrepreneur.com/article/241005) перестать видеть проблемы и начать замечать возможности. А вот еще один совет от [издания Inc.](http://www.inc.com/lolly-daskal/25-simple-things-to-give-up-if-you-want-to-succeed.html): перестаньте искать одобрения окружающих и фокусироваться на своих слабых сторонах.

Несмотря на всю свою заманчивость эти тексты несут в себе опасность. Вот несколько причин, по которым они могут быть не просто бесполезны, но и вредны для менеджеров и предпринимателей.

**Информация основана не на исследованиях, а на случайных эпизодах из жизни разных людей.** Большинство советов, содержащихся в этих статьях, основаны на субъективной интерпретации личных историй, а не на систематическом научном анализе. Если никто всерьез не оценивал такие советы и списки с помощью научных методов, об их пользе невозможно судить. К тому же, поверхностное осмысление случаев из жизни часто размывает границы между причиной и следствием. Человек добился успеха, потому что отказался от деловых встреч или он мог позволить себе не ходить на них именно потому, что уже добился успеха? Целый ворох привычек, которые якобы свойственны всем успешным людям (они не беспокоятся о том, что подумают другие, не ходят на деловые встречи, отделяют главное от второстепенного и вообще почти всегда говорят «нет»), — возможно, просто роскошь, которую могут позволить себе лишь чрезвычайно преуспевшие люди, да и то только после того, как получат признание. А значит часть из этих привычек — это результат успеха, а не его причина.

**Результаты исследований не всегда применимы к другому контексту**. Бывает, что перечень качеств действительно основан на глубоком анализе, но академические исследования очень часто зависят от контекста. Возьмем, к примеру, упорство как залог успеха. Хотя научные труды Энжелы Дакуорт и ее выступление на конференции TED [впечатляют](https://www.ted.com/talks/angela_lee_duckworth_grit_the_power_of_passion_and_perseverance), недавно проведенный метаанализ эффективности этого качества [ставит под сомнение](http://www.npr.org/sections/ed/2016/05/25/479172868/angela-duckworth-responds-to-a-new-critique-of-grit) его огромное преимущество. Как часто случается с комплексными проблемами, решения и их применение содержат больше нюансов, чем те формы, в которых они представляются, и сильно зависят от контекста и обстоятельств, в которых человек оказался.

**Молчание неудач**. В «Черном лебеде» Нассим Талеб вспоминает историю Цицерона о греческом поэте Диагоре из Милоса. Когда Диагору сказали, что молитва спасает моряков от гибели во время шторма, он в ответ спросил и о тех, кто молился, но все равно утонул. Молитве приписывают спасение людей, поскольку все выжившие молились. Однако эта стратегия оказывается совершенно бесполезной, если люди молились, но все равно утонули. Таким образом, если все молятся, но лишь некоторые выживают, дело не в молитве. Она лишь кажется спасительной тем, кто уцелел или кто был очевидцем этого события.

Социологи называют подобное явление «систематической ошибкой выжившего». Талеб считает людей, не выживших в буре, «молчаливыми свидетелями». Это тот самый результат, который для нас незаметен. Его отсутствие приводит к ошибочному мнению об эффективности определенных действий. Наши исследования, а также работы других поведенческих психологов [показывают](http://hbr-russia.ru/management/prinyatie-resheniy/a15965/), что мы искусно делаем выводы из того, что видим и испытываем (например, из широко растиражированных историй успеха), но столь же некомпетентны в распознавании того, чего мы не видим (например, огромного количества незаметных неудач). Это делает нас уязвимыми, заставляя думать, что успех гораздо более предопределен, чем он предопределен на самом деле.

В ситуации, когда уже имеется огромное количество неудачных попыток, а советы выглядят все более конкретными, получается, что те, кто не добился успеха, или наивны, или глупы. А все потому, что анализ, основанный лишь на изучении успеха, не учитывает вероятности того, что многие люди применяли похожую стратегию, но потерпели поражение.

Ключевая составляющая, которой не хватает во всех этих списках советов и которая нужна тому, кто принимает решение, для оценки реальных шансов на успех, — это соотношение успехов и неудач. Сколько людей, идей, организаций вступили в игру, стараясь добиться успеха? Сколько в конце концов его добилось? Чем больше разница между этими двумя цифрами, тем меньше ценность любого конкретного совета или варианта анализа «общих свойств успешных людей».

**Успех — дело личное**. Любой успех относится к конкретному человеку и контексту. Однако авторы советов часто рассматривают его как нечто общее и неизменное, не зависящее от времени и места и легко поддающееся обобщению.

Чтобы успех был релевантен, истоки, цели и условия анализируемых героев или явлений и целевой аудитории должны совпадать хотя бы приблизительно. И в то же время наша карьера, семья, общественная жизнь, приоритеты и мечты могут значительно отличаться от тех, кого некий эксперт считает успешными людьми. Принимая во внимание то, что анализируемым героям пришлось сделать или чем пожертвовать ради успеха, мы, возможно, совсем не захотим поменяться с ними местами.

Следовательно, если мы решим последовать даже самому, на первый взгляд, невинному совету, есть риск столкнуться с альтернативными издержками. Если принять советы слишком близко к сердцу, это может заставить нас поступиться чем-то очень важным или пойти против своей природы. Если вы решите вставать в пять утра, поскольку так поступает некая группа успешных людей, но нас самом деле вы так устроены, что лучше работаете по ночам, вы лишь уменьшите свои шансы на успех.

И последнее предостережение: эта проблема есть не только у советов о том, как преуспеть лично, она справедлива для всех идей такого рода и касается, например, инструкций для компаний, которые хотят узнать, как победить. Важно помнить: времена меняются, и поэтому большинство советов, особенно в бизнесе, утратят свою актуальность быстрее, чем считает автор. Например, когда Джим Коллинз и его команда начали работать над своим бестселлером «От хорошего к великому», они взяли несколько «великих» компаний и сравнили их с похожими организациями, которые, однако, не смогли достичь того же уровня (чтобы учесть ту самую «систематическую ошибку выжившего», о которой говорилось выше). К сожалению, после того, как книга разошлась миллионными тиражами, большинство «великих» компаний оказалось в какой-нибудь переделке. Истории успеха, описанные еще в одном, в более раннем бестселлере «В поисках совершенства» (авторы Том Питерс и Роберт Уотерман — **прим. ред.**), постигла та же проблема. Мир постоянно меняется. И с ним меняются секреты успеха.

Легко назвать событие успехом или провалом, когда оно уже произошло. Вот почему способность видеть возможности или понимать, когда оставаться, а когда уходить, столь потрясает наше воображение. Проанализировать эти эпизоды задним числом способен каждый, причем с великой точностью, но в реальной жизни мы сталкиваемся с ними в непредсказуемом и постоянно меняющемся будущем.

**Об авторах:** Эмре Сойер — доцент университета Озйегин в Стамбуле. Робин Хогарт — почетный профессор и исследователь в университете Помпеу Фабра в Барселоне.

# У нас есть лидеры?

07 ИЮЛЯ 2016

Андрей Мовчан:«У нас нет лидеров, которые могли бы провести реформы»

Анастасия Миткевич

О том, почему Россия — это скорее Мексика, чем Аргентина, о печальном отсутствии реформаторов-экономистов в нашей стране и о том, где лучше укрыться бизнесу в тяжелые времена, рассказывает руководитель экономической программы Московского центра Карнеги **Андрей Мовчан**.

**Торговлю с СССР Запад всегда обставлял множеством ограничений. А нынешние экономические санкции против России похожи на те? Долго ли они могут продлиться?**

Я вижу слишком мало параллелей: Советский Союз был замкнутым государством, оно практически полностью ориентировалось на ресурсы стран соцблока, не вступая в прямую экономическую конкуренцию или кооперацию, а советская элита не рассматривала никаких других вариантов развития событий, тем более инвестирования за пределами Варшавского блока. Сегодняшняя Россия зависима от международной кооперации даже больше, чем любая другая развитая страна, российская элита держит на Западе семьи, активы, а зачастую и бизнес, то есть, по сути, является практически колониальной. Мы как государство формируем резервы в американской валюте. Советский Союз был активным политическим противником Запада, конкурировал за влияние на третьи страны и ставил своей целью изменение самих западных стран в политическом смысле. Россия, в отличие от СССР, не собирается менять политический строй других государств.

Санкции времен СССР были скорее стратегическими ограничениями на сотрудничество, сегодняшние выглядят как административные штрафные меры, имеющие скорее политический смысл, чем экономический. Другое дело, что связаны нынешние санкции с совершенно необратимой ситуацией — ни вернуть Крым, ни добиться признания его аннексии Россия не может. И в этом смысле ожидать полной отмены санкций в обозримом будущем я бы не стал, хотя не исключено, что частичное их ослабление и возможно — в связи, скажем, с прогрессом по ситуации в ЛНР-ДНР, отказом России от поддержки сепаратистов, развитием мирного процесса.

**Если все же представить, что санкции сняли, что произойдет с экономикой России?**

Ничего существенно не изменится, потому что санкции на экономику России практически не влияют. Санкции очень избирательные и мягкие — например, в финансовом секторе они запрещают некоторым компаниям и банкам брать деньги за рубежом. При этом никто не запрещает им брать деньги у других игроков внутри России, которые в свою очередь могут совершенно свободно пользоваться зарубежными кредитами. Технологические санкции на нашу экономику практически не влияют, поскольку касаются технологий двойного назначения. Военный экспорт может понести потери из-за запрета на поставки важных комплектующих и технологий, но весь его объем не превышает $12—15 млрд в год — это очень мало, если взглянуть на нашу экономику в целом. Повторюсь, санкции носят политический характер. Это наказание для страны, ей не больно, но обидно. Ситуация даже выгодна власти в России, которая таким образом находит отличное объяснение проблемам в экономике.

**А для российских компаний что-то изменится? Например, в продовольственной отрасли?**

Продовольственные санкции мы сами на себя наложили, и отменить их можем в любой момент, как это только что произошло с Турцией. Это вносит крайне неприятный для бизнеса элемент неопределенности. Когда все понимают, что пересмотр санкций против ЕС или других стран может произойти в любой момент, но при этом не знают, каких решений можно ждать от нашего правительства завтра, никто не будет запускать новые мощности, интегрировать производство, вкладывать деньги. Реальный спрос на, скажем, отечественные молочные продукты вырос в связи с санкциями, но это рассматривается предпринимателями как повод работать на полную мощность, увеличить отпускные цены и параллельно снизить качество (конкурентов-то нет!), но не инвестировать в новое производство. В итоге идет разбавление молока, в сыр добавляются растительные масла.

**Как бизнесу выжить в этих условиях?**

Я думаю, под «условиями» надо понимать не столько санкции, сколько общую депрессию в экономике, суровый предпринимательский климат и непредсказуемые высокие риски, исходящие от государства. Реальность, к сожалению, отличается от голливудского кино тем, что не всегда главный герой побеждает. Поэтому вполне вероятно, что на ваш вопрос правильный ответ — никак. Аральское море недавно ушло на 100 км от бывших рыболовецких баз, и местным рыбакам бессмысленно спрашивать, как там выжить. Но, конечно, бизнес есть практически везде на Земле, даже в странах с очень низким ВВП на душу населения и очень плохими условиями для предпринимателей — безусловно, и в России будет сохраняться какая-то бизнес-активность.

Я в ответ на этот вопрос обычно шучу, что в условиях и так очень высоких рисков лучше всего вести криминальный бизнес — по рискам он сравним с законным, а по доходности — значительно выше. Эта шутка горькая — в России очевидно растет криминализация экономики (и не только), к сожалению, уже и так с высокого уровня. Законы экономики отменить невозможно, и только существенное снижение рисков обычного предпринимательства может сократить объемы криминального бизнеса.

Ну а чтобы приспособиться без нарушения законов, надо помнить несколько важных истин. Во-первых, надо понимать, что риски очень высокие, поэтому все действия, которые их снижают, хороши. Это может быть любой прочный контракт с властью — например, подкрепленный родственными связями; это может быть «крыша» крупной, желательно — государственной компании; это может быть вынос важнейших центров бизнеса (финансового, технологического) за границу; это может быть физический переезд за границу с сохранением бизнеса в России.

Во-вторых, лучше всего вести бизнес, который имеет минимум фиксированных издержек и основных материальных активов, чтобы легче было перевести его в другой регион и чтобы это не выглядело как большой бизнес, который можно отобрать. Нелицензируемый бизнес лучше лицензируемого, имеющий дело с таможней — хуже не имеющего, вообще чем меньше столкновений с государством, тем лучше — кроме «крыши» и льготного кредитования.

Надо стремиться на мировые рынки, производить востребованный там товар, потому что по себестоимости отечественные товары все более конкурентоспособны по мере падения рубля и зарплат на рынке.

Всегда будут прибыльны бизнесы, связанные с такими природными ресурсами, как нефть, лес, газ, руда — но туда в России вход разрешен только некоторым.

И еще надо обратить внимание на сферу услуг. Сейчас наступает время сервисного фаст-фуда. Если вам удалось построить не очень качественный сервис за малые деньги, то вы будете существовать и работать. Дешевые парикмахерские и рестораны-столовые всегда будут востребованы. Недавний проект «Гинзы» и «Чайхоны №1» — «Обед Буфет» на Новом Арбате — вкусная дешевая столовая с чипированными подносами, позволяющими автоматически формировать чек — яркий пример такого бизнеса.

Из-за низких доходов у нас будет низкий уровень внутреннего спроса. Значит, нужно делать что-то, что имеет высокое конкурентное преимущество, либо дает высокую маржу (например, потому что имеет очень низкую себестоимость). Также нужно использовать тот факт, что с падением экономики труд становится дешевле. Значит, надо предлагать услуги международного аутсорсинга — учитывая, что в крупных городах у нас население достаточно образованное. Например, сейчас многие англоязычные колл-центры находятся в Индии, потому что там дешевая рабочая сила. Россия тоже может и должна пойти по этому пути. Во многих областях, от инженерных работ до офшорного программирования и дизайна, можно работать на Запад на аутсорсинге.

**Как вы думаете, возможен ли в России аргентинский сценарий?**

В России уже давно аргентинский сценарий. Страна напоминает Аргентину в ее худшие моменты XX века с точки зрения экономики и в лучшие — с точки зрения политики. В начале прошлого века Аргентина являлась одним из главных экономических игроков мира, ВВП на душу населения был выше, чем у Италии и Франции, а сейчас ее скорее надо сравнивать с Мексикой, а Мексику с Россией. За 100 лет доля Аргентины в мировом ВВП сократилась в 2 раза.

**Не могли бы вы привести исторические аналогии нынешней ситуации в России?**

Ситуация начала 2000-х годов в Венесуэле похожа на нашу ситуацию, но будет ли Путин или его преемник Уго Чавесом — сказать сложно. Уго Чавес пошел на крайний левый поворот, в результате совсем разрушив страну. Путин же на него не идет, хотя все время угрожает сделать шаг в ту сторону — видимо, чтобы его реальные действия выглядели «центристскими». Украина перед Януковичем была в похожей ситуации, когда президент был лидером, который, несмотря на свое прошлое, казался способным ситуацию изменить, консолидировать, создать даже некоторое правое движение. Казахстан два-три года назад выглядел похоже, сейчас страна идет в правую сторону, пытается быть открытой, работать с Китаем, Россией, но непонятно, что будет дальше, поскольку там много проблем, связанных с конструкцией власти.

Можно говорить и об Индонезии, и о Мексике, которая преодолела свои левые тенденции и сейчас отлично развивается. Мексика похожа на Россию, это нефтяная держава, которая пережила голландскую болезнь вместе с нами. Она экономически зависима от США так же, как мы от Евросоюза. Тем не менее она устойчиво растет, и уже сегодня ее ВВП сравним с российским. Еще 20 лет назад мы были похожи на Польшу, но она продвинулась намного дальше и по пути интеграции в мировую экономику, и по пути либеральных экономических реформ, и теперь у нее ВВП на душу населения в 1,5 раза больше нашего.

**На что должны быть направлены реформы, которые смогут изменить ситуацию к лучшему?**

Важно перестать постоянно реформировать и менять законы, а остановиться на чем-то разумном и уже не отступать от этого — постоянные скачки существенно увеличивают неопределенность. Пора изменить судебную систему и систему правоприменения, чтобы люди спокойно работали, были защищены и от произвола, и от противоречивых норм, которые сложно не нарушить. Добиться низкой инфляции — пусть не 4%, а все 8%, но надо дать рынку ощущение ее предсказуемости. Люди должны знать, что ЦБ проводит определенную финансовую политику (такую, например, как нынешняя), и что если она и изменится, то не вдруг. С точки зрения расширения рынков, конечно, нужно дружить с миром и находить возможности поддерживать экспорт, в том числе экспорт услуг.

Чтобы снизить себестоимость товаров и услуг, надо резко снижать налоги в отдельных областях. Стоит снизить социальный налог, дав людям возможность самим решать, как накапливать на пенсию, как финансировать страховую медицину. Нужно снизить налоги на малое и индивидуальное предпринимательство: в казну они приносят мало, а бьют по бизнесу очень сильно.

Наконец, все нововведения стоит разрабатывать не абстрактно, а в контексте конкретного мандата на действие — в противном случае все разработки будут опять положены в стол.

**Есть ли реальная польза от таких организаций, как Агентство стратегических инициатив, Столыпинский клуб и других?**

Эти организации работают как раз в стол по определению, потому что они не имеют глобальных внедренческих полномочий. Каждый, кто работает в них, рассматривает свою деятельность как академическую, а не управленческую, что приводит к трем неприятным эффектам. Первый — это шапкозакидательство, упрощение проблем, декларативность. Второй — излишнее творчество в работе, ведь придумать можно что угодно, все равно реализовывать не будут. Третий — продвижение интересов конкретных групп и людей в надежде, что отдельные меры будут приняты и принесут материальную выгоду заказчикам.

Человек несет ответственность, если понимает, что его позиция в обществе, мандат на власть, авторитет зависит от конечного результата, а не от того, что он заявил с трибуны. Без объединения системы разработки и системы внедрения мы будем продолжать наблюдать изолированных друг от друга мудрецов с неосуществимыми предложениями и управленцев со своей программой, в основном сводящейся к поддержанию status quo.

**Кого из российских реформаторов вы могли бы назвать самыми эффективными?**

Россия никогда не проходила полномасштабных правых либеральных реформ, все реформы в той или иной степени были лево-государственническими с точки зрения политики и экономики. Реформы Александров II и III были чуть более успешными, поскольку были менее «левыми», чем прочие. В основе реформ Гайдара (они были бы правыми, если бы не выродились в удовлетворение интересов крупных групп) лежало распределение советской собственности, которая должна была заработать на капитализм, однако получившие ренту собственники стали фактически феодалами и консолидировали власть и капитал. В полной мере успешными их назвать нельзя, они создали экономическую устойчивость — и она нам в 2008 и 2014 годах очень пригодилась, но не создали базы для роста.

Очень часто говорят про реформы Столыпина, но у меня они не вызывают энтузиазма применительно к сегодняшнему дню. Столыпин совершил много ошибок, его реформы были частью движения к катастрофе, которая и случилась в процессе Первой мировой войны. И уж точно они не имеют никакого отношения к предложениям Столыпинского клуба. Политик требовал, чтобы бюджет был профицитным, инфляция — низкой, экономические агенты работали в прибыль. Сегодняшний Столыпинский клуб, наоборот, предлагает мягкую монетарную политику и высокий плановый дефицит бюджета.

В России таких качественных экономических реформ, как реформы Рейгана в Америке, Бальцеровича в Польше или Тэтчер в Англии, никто не делал.

**Кто, на ваш взгляд, мог бы их провести?**

За 15 лет количество ярких, знающих и одновременно готовых действовать в интересах страны людей кардинально сократилось — причем по всему политическому спектру. У нас нет лидеров ни с оппозиционной стороны, ни со стороны власти, которые могли бы провести реформы. Разумеется, есть люди, которые хорошо понимают, что происходит, — например, Алексей Кудрин, Андрей Илларионов, Константин Сонин, но понимания недостаточно.

**Выйдет ли Россия на свой прежний уровень?**

Нам не нужно на прежний уровень, он был и невысок, и неустойчив. Россия демонстрировала экономический рост за счет продажи огромного количества нефти и газа с большой маржой. Выручка от продажи углеводородов не только формировала ВВП напрямую, но и, «протекая» в другие отрасли хозяйства и наполняя бюджет, катализировала экономику во всех секторах. Сейчас такой маржи уже не будет, а источников, которые могли бы заменить нефть и газ в этом смысле, у нас нет. Экономика обезвожена, и, конечно, первой реакцией на проблему было бы искусственно закачать в нее деньги вместо «нефтяных». Но, во-первых, их негде взять, поскольку эмиссионная закачка моментально отразится на инфляции, и ее эффект будет нивелирован, а реальные инвестиции никто не хочет вкладывать из-за высоких рисков и архаичности экономической структуры; во-вторых, опыт 2012—2013 годов показал, что даже при высоких ценах на нефть и потоке долларов российская экономика впала в стагнацию — ухудшение инвестиционного и предпринимательского климата в стране за последние годы свело на нет даже эффект нефтяных денег, так что и вливания не помогут.

А еще можно было бы провести масштабные реформы, поменять отношение к бизнесу и инвесторам и запустить механизм «роста снизу» — за счет инициативы бизнеса. И это, конечно, сработает — но эффект будет очень ограниченным, потому что Россия страшно опаздывает, критически отстает в своем технологическом укладе, а также в способности генерировать высокомаржинальный продукт. Структура мирового ВВП сильно меняется, за последние 20—30 лет кардинально выросла доля высоких технологий и упала доля промышленности. Чтобы вернуться в число значимых экономик мира, России придется не только дать возможность бизнесу развиваться, а инвесторам инвестировать — нам будет необходимо масштабное привлечение западного технологического знания, научной школы, системы управления высокомаржинальной экономикой.

Россия по-прежнему остается огромным государством с большим количеством ресурсов и ядерным оружием. Но с экономической точки зрения мы — страна третьего мира. И если не начать реформы сегодня, через 15—20 лет будем страной четвертого мира. Важно, однако, понимать, что, даже проведя реформы, мы лишь сможем сохранить за собой позицию в третьем мире. Вместе с ними надо принять курс на максимальную международную открытость, интеграцию в мировую экономику, свободный обмен трудовыми ресурсами и технологиями. Если в смысле законодательства или правоприменения нам нужно пойти по пути развитых стран, то в области технологий нам придется копировать корейские и китайские модели поведения — учиться, заимствовать, включаться в мировые производственные цепочки — и постепенно развивать свое. Комбинация этих двух стратегий совершила экономическое чудо во многих странах, а значит, и у нас есть такой шанс.

# 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».

# 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.

# 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.

# ИННОВАЦИИ ЗАРУБЕЖОМ

# Инновации в Китае

Анил Гупта

Все говорит о том, что китайские власти решительно настроены направить страну к новым вершинам научно-технического прогресса. Поскольку эпоха дешевого китайского производства постепенно подходит к концу, именно инновации стали ключевым элементом плана государственного развития.

Учитывая идеологический настрой этой страны, Китай становится полем уникального эксперимента по привлечению мощи государства для усиления инновационных аспектов его экономики. Однако, как показывает наш анализ, результаты эксперимента пока неоднозначные. По некоторым важным направлениям государство действительно оказывает серьезное стимулирующее влияние, но в других случаях оно невольно препятствует превращению Китая в технологического гиганта.

Если говорить о поощрительных мерах, то здесь без преувеличения важнейшая роль государства заключается в агрессивном наращивании инновационных вложений. Суммарные инвестиции в НИОКР (в пропорции к ВВП) выросли с 0,9% в 2000 году до 2% в 2015 году и, судя по всему, успешно достигнут запланированных 2,5% к 2020 году. В 2015 году доля Китая в совокупных мировых расходах на НИОКР [составила 20%](https://www.iriweb.org/sites/default/files/2016GlobalR%26DFundingForecast_2.pdf). Этот показатель намного выше вклада Японии (9%) и Германии (6%) и второй по размеру после США (26%). Число людей, ежегодно получающих докторские степени в области науки и инженерного дела, резко выросло, и сейчас в этом вопросе Китай уступает только США.

Кроме того, в последние годы было запущено несколько правительственных программ, направленных на поддержку и развитие научных талантов. Перечислим самые заметные из них. [Национальный научный фонд молодых ученых](http://www.nsfc.gov.cn/Portals/0/fj/english/fj/pdf/2013/081.pdf) предоставляет поддержку перспективным научным проектам. Программа [«Ученые Янцзы»](http://employment.ustc.edu.cn/) направлена на привлечение видных зарубежных профессоров. Программа [«План тысячи талантов»](http://www.1000plan.org/en/) нацелена на возвращение в страну из-за рубежа лучших китайский исследователей.

Государство также напрямую участвует в технологическом развитии таких направлений, как освоение космоса, оборона и суперкомпьютеры. Согласно сложившейся мировой практике, в этих областях государство часто выступает в роли единственного или основного заказчика. Таким образом, технологические инновации в них, как правило, финансируются правительством и осуществляются в государственных или квазигосударственных лабораториях.

Итак, можно отметить, что на входе наблюдается высокая активность. Но каков ее эффект? Что получается на выходе? Увы, здесь достижения Китая впечатляют куда меньше. С 2010 по 2015 год из всех патентов, выданных американским патентным ведомством, доля патентов китайского происхождения составила всего лишь 2,2% (подробнее см. [здесь](https://www.uspto.gov/web/offices/ac/ido/oeip/taf/cst_utl.htm)). Для сравнения: за тот же период доли японских, немецких и южнокорейских патентов составили 18,8%, 5,5% и 5,5% соответственно. Согласно последнему отчету Организации экономического сотрудничества и развития, ни один китайский университет не попал в список 30 ведущих учебных заведений по цитируемости научных публикаций. Соответственно, и китайская доля цитируемых научных публикаций крайне незначительна.

Столь низкая продуктивность китайских вложений в НИОКР частично объясняется тем, что для получения результата от инвестиций требуется довольно много времени. Еще одна причина – некоторые особенности китайского социокультурного контекста, такие, как пережитки традиционной модели обучения, основанной на «зубрежке», и трепетное отношение к иерархическим связям. Впрочем, важно понимать, что проблемы с инновациями в Китае вовсе не ограничиваются одними лишь инвестиционными паузами и культурными факторами. Некоторые законы и порядки помогают Китаю стать гигантом инноваций лишь на бумаге. На деле же выходит, что они приносят больше вреда, чем пользы.

Во-первых, как справедливо отмечает [журнал Science](http://science.sciencemag.org/content/329/5996/1128.full), львиная доля государственных средств, направляемых на НИОКР, распределяется не в соответствии с объективными достоинствами, признанными независимыми научными комиссиями, а на основе политических связей. Эта практика увеличивает риск, что основная часть денег будет потрачена на красивые здания и модное дорогостоящее оборудование, а не на сами исследования.

Во-вторых, Китай выделяет мало средств на теоретические исследования (всего 4% от общей суммы вложений) [в сравнении](http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-science-technology-and-industry-scoreboard-2015_sti_scoreboard-2015-en;jsessionid=3wwfhfablckp6.x-oecd-live-02) с экономиками ОЭСР (17%). В результате китайские НИОКР делают основной упор на обработку уже существующих знаний с целью адаптации продуктов и сервисов к китайскому рынку. Явно недостаточно усилий направлено на разработку совершенно новых для мира научных идей и технологий.

В-третьих, если говорить о патентах, то китайские власти больше ценят количество, а не качество. С 2010 по 2015 год число заявок на патенты, поданных в государственное ведомство интеллектуальной собственности Китая, утроилось с 300 000 до 900 000. Тринадцатый пятилетний план рассчитывает удвоить это число до 1,8 млн к 2020 году. Гонка за показателями ради самих показателей угрожает еще сильнее девальвировать качество патентов.

В-четвертых, Великий китайский файрвол затрудняет доступ исследователей во всемирное информационное пространство. Китайские ученые даже не могут попасть в Google Scholar. Конечно, можно пользоваться Baidu Scholar, но он осуществляет поиск только по китайским научным журналам, оставляя за бортом все иностранные публикации.

В-пятых, китайские власти настаивают, чтобы иностранные компании делились своими технологиями в обмен на доступ к рынку. К тому же, иностранный бизнес находится в заведомо проигрышных условиях во всех судебных решениях, затрагивающих интеллектуальную собственность. В итоге, несмотря на то, что почти все западные технологические гиганты разместили в Китае свои исследовательские лаборатории, большая часть того, чем они занимаются, связана не с разработкой технологий нового поколения, а с адаптацией продуктов под местный рынок. Понятно, что никто не хочет рисковать и преждевременно делиться своими передовыми наработками с китайскими конкурентами. Прямым результатом подобного положения стало то, что Китай не может воспользоваться побочными эффектами новаторских исследований, проводимых лидирующими компаниями технологической сферы. А ведь это ключевой фактор появления таких инновационных экосистем, как Кремниевая долина.

Сравнение Китая и Индии выявляет резкий контраст в подходах к НИОКР. В Индии практически нет протекционистских законов, призванных помогать местным компаниям в ущерб иностранным, если только речь не идет о таких областях, как оборона. К тому же, в вопросах интеллектуальной собственности иностранные фирмы обычно чувствуют себя гораздо более защищенными в Индии, чем в Китае. В результате, несмотря на то, что Индия тратит на научно-исследовательские разработки в десять раз меньше средств, чем Китай, мировые технологические гиганты проводят больше передовых исследований именно в Индии, а не в Китае. Наш анализ показывает, что в период с 2010 по 2015 год индийские лаборатории лидирующей десятки крупнейших американских гигантов получили от американского патентного ведомства на 50% больше патентов, чем их китайские коллеги.

Исходя из вышеприведенного анализа, можно сделать три вывода о роли государства в вопросах инноваций. Во-первых, содержание законов имеет большое значение. Во-вторых, законы не всегда дают нужные результаты на практике. И в-третьих, не так-то легко преодолеть врожденные противоречия между политической идеологией и требованиями инноваций.

Учитывая масштабы Китая и качество его математического, научного и инженерного образования, мы считаем, что рано или поздно он неизбежно станет одним из крупнейших мировых технологических гигантов. Тем не менее, для того чтобы это случилось рано, а не поздно, китайскому руководству следует переосмыслить суть своих законов и программ, взвесить все «за» и «против» свободного доступа к информации, задуматься о важности защиты интеллектуальной собственности и осознать роль транснациональных корпораций в возникновении и росте инноваций.

**Об авторах.** Анил Гупта — профессор Школы бизнеса им. Смита Мэрилендского университета, соучредитель China India Institute и соавтор книги «Getting China and India Right». Хайян Ванг – управляющий партнер China India Institute и соавтор книги «Getting China and India Right».

# Почему Африка «тормозит»

Клейтон Кристенсен, Эфоса Оджомо, Дерек ван Бивер май 2017

КЛЕЙТОН КРИСТЕНСЕН (CLAYTON M. CHRISTENSEN) — профессор делового администрирования на кафедре Кима Кларка в Гарвардской школе бизнеса. ЭФОСА ОДЖОМО (EFOSA OJOMO) — исследователь в сфере глобального экономического процветания, Институт Клейтона Кристенсена. ДЕРЕК ВАН БИВЕР (DEREK VAN BEVER) — старший лектор факультета общего управления Гарвардской школы бизнеса.

Много лет бизнесмены и инвесторы со всего мира ждали, когда же надежды на грядущее процветание Африки наконец обрастут фактами. С начала века континент привлекал все больше внимания — и денег. Молодое устремившееся в города население, богатые природные ресурсы и растущий средний класс — все это вызывало трепетное ожидание прорыва, способного затмить даже чудо азиатских «тигров». Глобальный институт McKinsey в отчете 2010 года «Lions on the Move» приводит именно такое сравнение — а также прогноз, что с 2008 по 2020 год потребительские расходы в Африке вырастут на 40%, а ВВП — на $1 трлн.

Идея коротко

ПРОБЛЕМА

Мы привыкли слышать, что Африку ждет экономический бум. Однако многие западные корпорации потерпели крах на ее рынках и ушли с континента.

ПРИЧИНЫ

Успеху препятствуют четыре главные проблемы: всепроникающая коррупция, ненадежная инфраструктура, недостаток знаний у населения и миф о том, что наиболее перспективный рынок в Африке — зарождающийся средний класс.

РЕШЕНИЕ

Успешные предприниматели выстраивают сети франшиз для обслуживания беднейших слоев; берут на себя риски и открывают мощные самоокупаемые предприятия; объединяются для противостояния коррупции.

Однако заманчивая перспектива пока остается горизонтом, которого никак не достичь. За последнее время континент покинули многие крупные компании. Их руководство устало от извечных проблем, которые много лет преследуют инвесторов: повсеместной коррупции, неразвитого потребительского рынка, отсутствия инфраструктуры и подготовленных кадров.

Мы несколько лет изучали истории предприятий на развивающихся рынках — с особым вниманием к Африке и Восточной Азии, — и лидеры крупнейших компаний не раз жаловались на все это. Но нам известны и примеры взлетов. Как правило, успешные компании подходят к бизнесу нестандартно: выстраивают сети франшиз для обслуживания беднейших слоев; создают рынки с расчетом на привлечение «непотребителей»; берут на себя риски и открывают мощные, но малозатратные и самоокупаемые предприятия; объединяются для противостояния коррупции. Их опыт дает надежду, что Африка все же оправдает ожидания. Один молодой предприниматель заметил: «Когда решение приходит изнутри, мы обретаем веру в себя. Мы понимаем, что все возможно, и идем вперед».

Но как эти предприниматели (многие из которых родились в Африке) отыскали тропинку там, где заходили в тупик крупные и богатые компании? В этой статье мы опишем их оригинальную модель, которая позволяет сформировать рынок, значительно повысить доходы и создать новые рабочие места. Мы расскажем, как обнаружить отсутствие потребления — именно оно дало основу для новой модели. Наконец, мы дадим госорганам, инвесторам и предпринимателям рекомендации по увеличению воздействия инновационных предприятий на экономику.

ПАРАДОКС ВОЗМОЖНОСТЕЙ

В нашумевшей статье 2002 года «The Fortune at the Bottom of the Pyramid» Коимбатур Прахалад и Стюарт Харт описали возможности, которые откроются перед международными корпорациями, если тем удастся адаптировать бизнес-модели к нуждам миллиардов жителей развивающихся стран, жаждущих вырваться из бедности. В дальнейшем Харт и его коллеги призывали богатеть не за счет беднейших слоев, а вместе с ними (всегда учитывая экологические последствия стратегии). Предложенный ими подход — инклюзивный капитализм, объединяющий бизнес, государство и общественные организации, — успешно применялся на протяжении полутора десятков лет.

Сегодня, однако, многие международные компании считают его слишком трудным — особенно в Африке. В феврале 2016 года банк Barclays объявил о намерении покинуть континент, а также другие рынки, развивающиеся слишком медленно. В июне 2015 года Nestlé сообщила о планах сократить присутствие в Африке: уволить 15% сотрудников в 21 стране, полностью уйти из двух государств и урезать вдвое продуктовые линейки. Другие великаны рынка, такие как Coca-Cola, Cadbury, Eveready и SABMiller, тоже с сожалением покидают некогда столь заманчивую Африку. Согласно последним данным Конференции ООН по торговле и развитию, прямые иностранные инвестиции в экономику континента в 2015 году сократились на треть, до $38 млрд — хотя общемировой тренд, наоборот, показывает рост инвестиций в развивающиеся страны.

Среди проблем, встающих перед международными компаниями, самыми частыми и трудно­устранимыми остаются четыре — и они актуальны уже много десятилетий. Первая, наиболее распространенная, — коррупция. Корпорации опасаются «узаконенной» коррупции и предпочитают более благополучные страны (по оценке самой компании или международных агентств). К сожалению, Африка здесь не на высоте: ее страны занимают далеко не лучшие места как по легкости ведения бизнеса (рейтинг Всемирного банка), так и по восприятию коррупции (индекс Transparency International). В 2015 году глава голландского кадрового агентства Brunel Ян Арье ван Барневельд так объяснял решение компании уйти с нигерийского рынка: «Создавалось впечатление, что нас постоянно пытаются обмануть или подкупить».

Вторая серьезная препона — инфраструктура (точнее, ее отсутствие). Компании хотят прийти на готовое: они ждут, пока Всемирный банк и другие организации международного развития проведут электричество, построят дороги, водопровод и канализацию, и не спешат брать это на себя. Такая позиция недавно прозвучала и на африканской сессии Всемирного экономического форума, где было выдвинуто несколько идей по ускорению развития континента: от земельной реформы и образовательных программ до укрупнения финансовых рынков, а окупить эти проекты предлагалось за счет повышения налогов для корпораций и богатых людей.

Третье препятствие — дефицит квалифицированных кадров. Эта проблема остро стоит в странах к югу от Сахары — особенно там, где произошел быстрый экономический рост: в Кении, ЮАР и Нигерии. The Wall Street Journal пишет о недавнем исследовании Рассела Рейнольдса, посвященном африканским топ-менеджерам, ­которое показало: компании стремятся нанять хороших руководителей на местах, но кандидатов, владеющих классическими управленческими навыками — то есть способных внедрять изменения или создавать команду, — очень мало. Эксперты Всемирного экономического форума «Будущее профессий», проанализировав ситуацию в ЮАР, назвали причину: в вузах плохо преподаются точные науки, и выпускникам не хватает навыков решения сложных задач, самостоятельного мышления и когнитивной гибкости.

Как ни странно, даже сегодня, через десять с лишним лет после призыва Прахалада и Харта обратить внимание на подножье пирамиды (так называемый «рынок нижнего слоя»), большинство крупных компаний все еще стремятся строить бизнес с опорой на зарождающийся средний класс и терпят неудачи. В частности, Nestlé решила сократить присутствие в Африке именно после того, как разочаровалась в росте и численности этого слоя. В интервью Financial Times Корнел Крумменахер, гендиректор Nestlé в Экваториальной Африке, так объяснил этот шаг: «Мы думали, это будет вторая Азия, но поняли, что средний класс здесь крайне мал и практически не растет. Урбанизация обычно очень выгодна производителям, но в этом регионе многие живут в трущобах, и у них попросту нет денег».

Те, кто инвестирует в развивающиеся рынки и пристально следит за развитием среднего класса, разделяют это мнение. По данным Pew Research Center, с 2001 по 2011 год мировой средний класс вырос с 398 до 783 млн человек, но среди 385 млн «новичков» африканцы составили менее 6%. По сути численность среднего класса, к которому Pew Research Center относит людей с заработком $10—20 в день, в Африке за последнее десятилетие почти не изменилась.

Ситуацию усугубляет закон «О росте и возможностях для стран Африки», принятый в 2000 году в США. Он позволил ряду африканских стран беспошлинно экспортировать в Америку более 7 тысяч продуктов и по замыслу должен был способствовать диверсификации экономики континента и стимулировать его развитие. Однако большинство этих стран вложились только в ресурсодобывающий сектор, сделав свои экономики еще более монокультурными, чем ранее. Экспорт рос, но развития не было.

ДВЕ СТРАТЕГИИ

Почему одни международные компании отступают, столкнувшись с проблемами развивающихся рынков, в то время как другим (а также местным предпринимателям) удается процветать? Полагаем, все дело в разнице стратегий: можно проталкивать товар (push-стратегии), а можно привлекать потребителя (pull-стратегии). Cтратегии проталкивания диктуются приоритетами создателей бизнеса — их решения «навязываются» потребителям. Стратегии привлечения, напротив, реагируют на проблемы и запросы людей. Результаты кардинально разнятся.

Большинство международных компаний надеются, что рост произойдет за счет развития среднего класса — достаточно предложить ему имеющиеся продукты. При этом сохраняются привычные структура затрат и стиль работы — а значит, и слишком высокие для вхождения на рынок цены. Когда конкурентов становится все больше, компания сталкивается с ­известной ­дилеммой: что хуже — низкий рост или низкая прибыльность? В итоге падает и то, и другое, и становится ясно: захватить и отстоять территорию не удалось — приходится воевать с конкурентами за каждый процент доли небольшого рынка.

На развивающихся рынках необходим совершенно иной подход. Главное преимущество стратегии привлечения состоит в том, что вы четко представляете размеры рынка и спрос. Когда вы создаете продукт, действительно необходимый потребителю, то формируете и рынок, который станет основой для вашего роста и процветания. Мы изучали предприятия, которые удовлетворяют важные повседневные потребности простых людей, а не пытаются «выжать» высокую прибыль из среднего класса. Они намеренно выбирают низкоприбыльные варианты и сокращают затраты, интегрируя в единую цепь максимум процессов — от получения сырья до дистрибуции. Эти компании создают инфраструктуру, привлекают местных жителей и объединяются для противостояния коррупции — иными словами, стремятся к максимальной независимости от государства. Они повышают доступность и удобство приобретения товаров — а в результате низкие цены и контроль затрат ведут к росту, так как рынок расширяется за счет тех, кто ранее не покупал эти товары. Растущая компания привлекает все больше сотрудников для производства, продажи и распространения продуктов и услуг, попутно решая проблему безработицы.

Одновременный рост экономики и занятости — признак инноваций, создающих рынки. Именно так влияют на локальные рынки стратегии привлечения — в отличие от стратегий проталкивания, направленных на увеличение прибыльности. Когда крупная корпорация из развитой страны строит где-либо фабрику, чтобы снизить себестоимость продукции (как мировые автопроизводители в Мексике), ее цель — экспортировать товар на более богатые рынки. Она не инвестирует в местные каналы продаж, распространение или обслуживание автомобилей. Вложения в добычу полезных ископаемых тоже редко способствуют устойчивому росту экономики или занятости, поскольку их эффективность измеряется лишь по финансовым показателям. С момента запуска фабрики от нее ждут постоянного повышения прибыльности, а для этого приходится сокращать рабочие места.

В свое время стратегии привлечения подготовили прыжок азиатских «тигров» — Тайваня, Южной Кореи, Сингапура и Гонконга. Ведущие компании этих стран стремились снижать затраты, а не увеличивать прибыль и создавали новые рынки с расчетом на «непотребителей». Другим примером такого подхода стала деятельность группы Tolaram в Нигерии.



В НИГЕРИЮ СО СВОЕЙ ЛАПШОЙ

Едва ли не самый любимый продукт нигерийцев прост и скромен: это лапша быстрого приготовления Indomie. Порционные упаковки, которые стоят меньше 20 центов, хорошо знакомы жителям страны. В фан-клубе Indomie уже 150 тысяч человек и более 3 тысяч начальных школ. Бренд спонсирует премию в честь Дня независимости «Герои Нигерии», которая вручается детям, проявившим отвагу. И продукт, и его производитель Dufil Prima Foods из группы Tolaram органично вписались в жизнь нигерийцев — мало кто помнит, что лапша никогда не была здесь традиционным блюдом. Компания работает в Нигерии меньше 30 лет, и ее история опровергает многие догмы.

Группа Tolaram была основана в городе Маланг (Индонезия) в 1948 году. Сначала она торговала текстилем, а впоследствии вошла в конгломерат, занимающийся производством, недвижимостью, инфраструктурой, банковскими услугами, розничными продажами и электронной коммерцией. В 1988 году, когда Tolaram начала продавать лапшу в Нигерии, инвестиционный климат здесь оставлял желать лучшего. У власти были военные; средняя продолжительность жизни в стране с 91-миллионным населением составляла 46 лет; среднедушевой доход едва доходил до $256; телефоном владел один человек из ста; половина жителей не имела доступа к чистой воде, 63% — к санитарным удобствам; 78% граждан выживали менее чем на $2 в день. Но братья Саджен и Хареш Асвани (сегодня первый — глава компании, второй — гендиректор в Нигерии) нашли в этих условиях отличную возможность накормить страну простым и доступным продуктом.

Лапша Indomie производится из яиц и готовится меньше трех минут — выходит быстро, дешево и питательно. Однако большинство нигерийцев никогда прежде не видели лапшу. «Поначалу многие думали, что мы продаем червей», — вспоминает глава Dufil Prima Foods Дипак Сингхал. Но братья Асвани были уверены, что им удастся создать рынок в Нигерии: население быстро росло, а лапшу очень легко готовить. Вместо того чтобы действовать по традиционной схеме и искать целевую аудиторию, они разработали бизнес-модель, чтобы создать рынок.

Решив ориентироваться на запросы простых нигерийцев, Tolaram была вынуждена сделать долгосрочные инвестиции в экономику страны. В 1995 году, чтобы сократить расходы, компания перенесла в Нигерию производство лапши. Tolaram самостоятельно протянула к фабрике электросети и построила водопровод. «Мы запускали производство лапши, но об электричестве я знаю теперь больше, чем о еде», — говорит Сингхал. Компания работает и в образовании: она предлагает работу лучшим выпускникам местных школ и развивает у них необходимые навыки, организуя специальные курсы по электротехнике, машиностроению, финансам и другим дисциплинам. В то время как многие международные корпорации отправляют на развивающиеся рынки экспатов, Tolaram назначает на руководящие посты в Африке местных жителей.

Но этим инвестиции не ограничиваются. Чтобы вывести продукцию на рынок, Tolaram обеспечила вертикальную интеграцию. Как и на многих других развивающихся и пограничных рынках, в Нигерии нет сложившегося сектора супермаркетов, и на пути от фабрики к потребителю товар нередко «испаряется». Поэтому компания вносила свой вклад в цепочку поставок супермаркетов — от собственных грузовиков до оптовых складов и витрин. Если на каком-то участке обнаруживалась кража, он тут же брался под контроль: это надежнее, чем полагаться на парт­неров. Рассчитывать на честность полиции тоже не приходилось — она подвержена коррупции. Каким бы дешевым ни был товар, он не принесет пользы, если его невозможно достать. Понимая это, компания инвестировала и в свою цепочку поставок. Почти все сырье пришлось ­производить самостоятельно: местные поставщики не могли обеспечить приемлемые цены, качество и сроки. Сегодня компания контролирует 92% сырья для лапши Indomie и владеет 13 заводами в Нигерии (многие из них производят это сырье).

Усилия Tolaram по созданию рынка окупились сполна. Сегодня компания продает в Нигерии 4,5 млрд упаковок лапши в год. Ей принадлежит более тысячи транспортных средств, в ней работает более 7500 сотрудников, а сбытом занимаются тысяча эксклюзивных дистрибуторов и 600 тысяч ритейлеров. Она получает почти $1 млрд дохода и ежегодно пополняет казну Нигерии налогами на сумму около $100 млн. Теперь Tolaram создает рынки для других ходовых товаров. Когда она выпустила на рынок отбеливатель для белья Hypo, подобные средства использовали в быту менее 5% нигерийцев. За несколько лет компании удалось увеличить рынок вшестеро, охватив 30% населения. То же она планирует сделать с рынком растительного масла.

Если бы Tolaram поддалась общим убеждениям и ориентировалась на средний класс, она не могла бы и мечтать о 36% ежегодного роста за последние 15 лет на созданном ею же рынке. Реши она подождать, пока правительство или международные организации устранят проблемы с инфраструктурой, она до сих пор не вошла бы на нигерийский рынок. Пока другие видят препятствия в местном экономическом климате, Tolaram берет риски на себя. И лучшее доказательство правильности стратегии — ведущая роль компании в создании $1,5-миллиардного частно-государственного партнерства для строительства и обслуживания порта Лекки в Лагосе. Анкур Шарма, бывший директор Tolaram по внутренней стратегии в Африке, в феврале 2016 года так описал стремление к максимальной автономии производства: «Создавая рынок, мы делаем все, чтобы добиться успеха. В одних странах строим электростанции, в других ­­— вкладываем миллионы в логистику. Все это отвечает нашей стратегии по вертикальной интеграции — снижать затраты, максимально контролируя процессы. Нам дорог каждый рынок, и на каждом мы делаем все возможное».

Сегодня, когда Tolaram готовится подводить итоги 30 лет работы в Нигерии, ее стратегию все чаще перенимают другие. Три года назад Квами Уильямс, авиакосмический инженер, окончивший Массачусетский технологический институт, и Эмили Каннингхэм, эксперт в области развития с дипломом Гарварда, основали в Гане компанию MoringaConnect. Она снабжает местных фермеров семенами и удобрениями, предлагает обучение и финансирование, чтобы помочь им выращивать морингу — дерево, листья которого богаты полезными веществами и издавна используются в народной медицине. За три года компания заключила договоры с 1600 фермерами — и еще несколько сотен ждут своей очереди. При поддержке MoringaConnect на севере Ганы посажено более 250 тысяч деревьев моринга, а доход фермеров вырос в 10 раз. Валовая прибыль компании в 2016 году должна была составить почти $1 млн, а среди ее крупнейших клиентов — онлайн-сервис Birchbox, рассылающий «коробочки красоты» (масло моринги входит в продукты по уходу за кожей и волосами).

Изначально Уильямс и Каннингхэм планировали поставлять фермерам только оборудование для переработки моринги. Однако этого оказалось недостаточно для создания нового ­рынка — и пришлось снизить цены, интегрировав процессы. Основатели компании не обращали внимание на слова о том, что средний класс растет все медленнее, коррупция процветает, а госдолг Ганы увеличивается год от года. Они увидели огромные возможности в ресурсе, способном обогатить фермеров — а с ними и страну.

M-KOPA и Fyodor Biotechnologies — еще две африканские компании, применившие такой подход. М-KОРА находится в Кении и производит солнечные энергетические установки. Доступ к электричеству имеют всего 30% кенийцев, и именно в этом M-KOPA увидела перспективный новый рынок. (Похожим путем в 2007 году пошла M-PESA, совершившая в Кении революцию в области мобильных платежей.) Сегодня продукция M-KOPA установлена уже более чем в 400 тысячах домов — и каждый день это число увеличивается на 550. Компания открыла по всей Кении 100 сервисных центров, где работают около 2500 человек. Всемирный банк признал экономический рост Кении «в лучшем случае скромным», но стратегия привлечения позволила M-KOPA создать рынок в сотни тысяч человек, не охваченных централизованной инфраструктурой и стремящихся улучшить свою жизнь.

Нигерийская компания Fyodor Biotechnologies разработала тест-полоски для выявления малярии по моче — они стоят $2 и могут использоваться в домашних условиях. Теперь людям не нужно ехать в клинику и проходить сложную и дорогостоящую диагностику. Компания планирует произвести 2,3 млн комплектов тест-полосок к середине 2017 года и недавно купила участок для строительства фабрики. Как и Tolaram, Fyodor Biotechnologies уже прибегла к вертикальной интеграции.



КАК ПРИВЛЕЧЬ «НЕПОТРЕБИТЕЛЕЙ»

Самое важное и полезное качество, общее для тех, кому удалось создать рынки, — способность извлечь выгоду из отсутствия потребления: выявить неудовлетворенные запросы потенциальных потребителей и создать решение и бизнес-модель для их выполнения. Такие предприниматели смотрят на мир по-новому: они ищут то, чего у людей нет. Здесь проще тому, кто погружен в местную культуру, — но мы уверены, что этому можно научиться. Вот четыре стратегии, доступные тем, кто заинтересован в долгосрочном росте экономики и занятости.

**Нащупывайте больные места.**Потребления нет там, где люди не видят простого и доступного решения насущной проблемы. Возможно, они слишком консервативны — а может быть, их пугают какие-то качества предлагаемых решений. (Например, если услугу можно оплачивать по счетчику, чтобы сэкономить, люди боятся переплатить.) Но желание совершить благое дело и преимущества нового решения помогут вам растопить лед. Об острых проблемах говорят сильные эмоции: гнев, отчаяние, беспокойство. Этнографические исследования и полевые наблюдения позволят понять, что их вызывает, и найти нишу с недостаточным или отсутствующим потреблением.

**Обращайте внимание на обходные пути.**Когда у человека нет простого и доступного решения проблемы, он использует смекалку. Африка — живая иллюстрация поговорки «голь на выдумку хитра», ведь здесь большинству недоступны даже самые простые товары и услуги. Поняв плюсы и минусы обходных путей, вы сможете разработать решения для нынешних «непотребителей». Так действовал индийский конгломерат Godrej, создавая недорогой холодильник для сельских районов страны. Раньше жители региона пользовались традиционными «термосами» из глины. Кроме того, они привыкли покупать продукты и готовить пищу каждый день. Предложенный Godrej прибор chotuKool компактен, основан на инновационной технологии охлаждения и работает от перезаряжаемого аккумулятора, а стоит намного дешевле обычных холодильников. Стратегия привлечения привела его в десятки тысяч домов и небольших фирм, не имеющих доступа к бесперебойному электроснабжению.

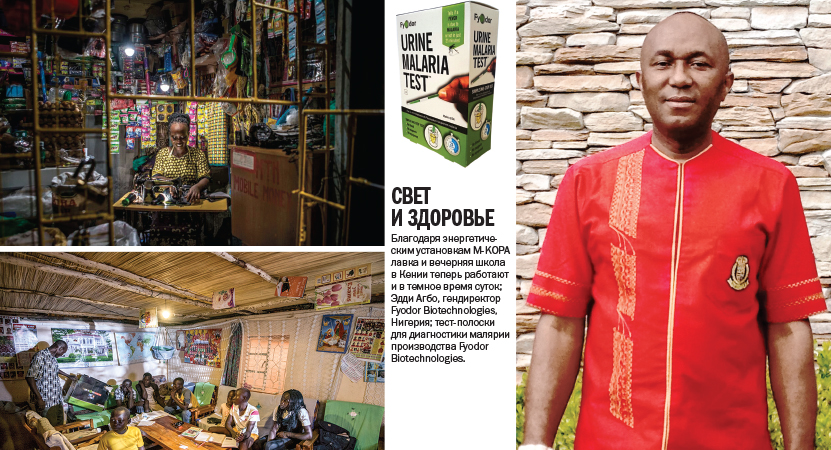
**Изучайте массовые случаи небольших правонарушений.** Пожалуй, самый экстремальный вариант обходного пути — это несерьезные, почти простительные нарушения закона, посредством которых люди обходят «мешающие жить» или мелочные, с их точки зрения, нормы. Такое поведение говорит о наличии постоянной потребности, которую не удовлетворяет существующий рынок. Популярность Napster в 1999 году показала, что потребители высоко ценят удобство обмена файлами и готовы «огибать» закон (представители музыкальной отрасли сказали бы «нарушать») ради доступа к любимой музыке. В Африке «безвредные» правонарушения совершают буквально все. Эти случаи — от самовольных построек до стихийной уличной торговли — заметны повсюду, и они кричат о необходимости доступных законных альтернатив.

**Ищите лишние или неиспользуемые ресурсы.**Предприниматели, создающие рынки, способны находить дешевые и доступные человеческие и природные ресурсы. Экономика совместного потребления основана на использовании таких ресурсов: все помнят примеры из сферы гостеприимства (Airbnb) и такси (Uber и Lyft). Tolaram использует для производства лапши богатые урожаи местной пшеницы и специй, а также привлекает выпускников местных школ, а основатели MoringaConnect положили в основу бизнес-модели сельскохозяйственную культуру, в изобилии произрастающую в Гане.

ЧТО НАС ЖДЕТ?

Провал на африканском рынке традиционных моделей отрезвил западные компании. Но сейчас в Африке реализуется более 500 проектов Всемирного банка, и страшно представить, сколько средств до сих пор тратится на привычные, но бесполезные здесь инвестиции в ресурсы и инфраструктуру — и какая часть из выделенных на эти проекты $53 млрд уйдет в песок. Беспокойство вызывает и судьба $4,2 трлн, вложенных за последние 40 лет в прогресс континента ­странами-участницами Организации экономического сотрудничества и развития. Часто ли за это время вложения в инфраструктуру оправдывали ожидания инвесторов, много ли появилось и выросло новых предприятий и отраслей? Стратегии привлечения ориентируются на гарантированные рынки — а стратегии проталкивания действуют наугад, часто приводя к ущербу.

Сегодня, с учетом беспрецедентного объема свободного корпоративного инвестиционного капитала и огромного запаса доступной ликвидности при незначительных процентных ставках, повсеместное замедление роста экономики кажется необъяснимым. Чтобы расти, инвесторам и предпринимателям нужны нестандартные подходы и перспективы; а прежде необходимо выяснить, при каких условиях сегодня расширяются и процветают новые проекты.



Для начала не стоит расценивать отсутствие потребителей как трагедию — старайтесь разглядеть в нем шанс создать новый рынок. Эта способность особенно важна для предпринимателей-первопроходцев — и мы надеемся, что приведенные нами примеры успеха вдохновят их. Практика показывает: слишком много начинающих бизнесменов по всему миру — не только в Африке — пали жертвами мифа, будто нужно подождать, пока кто-то другой вложится в инфраструктуру и образование. Тот факт, что 600 млн человек на Черном континенте не имеют доступа к электричеству, должен не пугать, а подстегивать.

Мы не знаем случаев, чтобы какое-нибудь агентство по экономическому развитию запустило бы программу (или создало ведомство) для поиска и взращивания инициатив по созданию рынков. Если бы Всемирный банк фиксировал, анализировал и распространял сведения о таких инициативах, это принесло бы неоценимую пользу предпринимателям и простым жителям Африки и других развивающихся стран. Мы надеемся помочь в переосмыслении роли новых рынков в благополучии стран. Эту надежду дают нам предприниматели, сумевшие разглядеть за проблемами уникальные возможности.

[**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) |  |