

# Инновации — путь к повышению эффективности

Эрик Рот

*Организации нередко испытывают сложности с масштабным внедрением инноваций. Для совершенствования навыков в сфере инноваций важно собрать отдельные элементы инновационного процесса в целостную картину.*

**Успех в разработке и внедрении инноваций** напоминает составление пазла. Каждый из фрагментов по отдельности виден четко и ясно, но сложить целостную картину отнюдь не легко. Руководитель компании должен понимать, как расположить отдельные фрагменты, подходящие друг к другу по форме и рисунку, чтобы создать единое целое и пробудить силу, стимулирующую тотальные инновации. Очевидно, что если не иметь перед глазами рисунка на коробке с пазлом, то составить картину из множества фрагментов будет очень трудно. Аналогичным образом, не имея

точного представления о конечном результате, непросто добиться настоящего успеха в сфере инноваций. Самая трудная цель — систематически внедряя инновации, от проекта к проекту обеспечивать стабильно высокие результаты. Большинству компаний это оказывается не под силу. Многим удается время от времени успешно внедрять отдельные инновационные разработки, но поддерживать постоянное внедрение инноваций и получать высокую отдачу от них очень трудно.

## Определение инноваций

Все руководители компаний хотят увеличить отдачу от инноваций. Многие из необходимых для этого компонентов часто уже есть в компании, но внедрение инноваций часто оказывается чем-то вроде рулетки. Решение для подобных проблем существует — это так называемые тотальные инновации.

Понятие инноваций многие толкуют совершенно по-разному. Мы считаем, что инновации — это новый способ использовать знания, материальные и нематериальные активы с целью создания большей стоимости. Инновации могут воплощаться во многих формах: это могут быть новые продукты, услуги, бизнес-модели, процессы или методы управления.

Тотальные инновации предполагают способность руководителей и сотрудников последовательно и постоянно вовлекать в процесс инноваций всю компанию целиком. При этом успех зависит отнюдь не от достижений отдельных талантливых разработчиков или рабочих групп. В компаниях, которые придерживаются принципа тотальных инноваций, складывается особый тип корпоративной культуры, стимулирующий новаторство: хорошо отлажен процесс оценки новых идей и предложений, портфель проектов сбалансирован, представители разных функциональных направлений эффективно сотрудничают в рабочих группах и используют новые инструменты и процессы, позволяющие обеспечить оптимальное сочетание творческой энергии и дисциплины. Компании, руководители которых считают, что инновациями достаточно заниматься время от времени, не смогут внедрить практику тотальных инноваций.

Инновации — вовсе не то же самое, что изобретения или НИОКР. НИОКР — это лишь необходимое, но не достаточное условие успешных инноваций. Между затратами на НИОКР и отдачей от них или даже между количеством оформленных патентов и финансовыми результатами компании существует в лучшем



случае весьма слабая корреляция, а нередко вообще нет прямой взаимосвязи. Другими словами, увеличение затрат на НИОКР не гарантирует успеха. Тем не менее управление затратами на НИОКР — один из ключевых фрагментов головоломки.

Инновации необходимы в любой экономической обстановке. Даже экономический спад необходимо использовать как отличный повод для пересмотра направлений инвестиций в инновационные разработки. Кризис побуждает искать новые возможности для роста. Можно привести немало примеров того, как в крайне нестабильной обстановке рождались поистине революционные инновации. Такие, как вывод на рынок беспроводного телефона компании AT&T в 1947 г. или в 1981 г. знаменитой модели персонального компьютера IBM PC 5150. Эти инновации были настолько важными для своего времени, что полностью изменили правила игры на рынке высоких технологий. Между тем и 1947-й, и 1981 годы в США были периодами спада. Компании могут сокращать или увеличивать вложения в инновации, исходя из тенденций перспектив конкретной категории продуктов или изменения конкурентной среды, но о полном прекращении инвестиций не должно быть и речи.

Преимущества, которые дают инновации, интуитивно понятны, но измерить их количественно весьма трудно. Хотя общепринято, что инновации в целом положительно влияют на показатели экономического развития, нет очевидных доказательств того, что страны, где внедряется большое количество инноваций, обеспечивают благодаря этому более высокий экономический рост, поскольку сформулировать точное определение инноваций и измерить их влияние на рост оказалось весьма трудной задачей. Между уровнем экономического развития и инновациями, как и следовало предполагать, существует корреляция, но доказать ее существование опять-таки оказалось нелегко. Результаты исследования Economist Intelligence Unit в 82 странах мира говорят, что такие страны, как Мексика или Китай, быстро улучшают свои навыки в области инноваций. Исследование позволило выявить один примечательный факт: страны со средним уровнем экономического благосостояния имеют дополнительные преимущества в том, что внедрение отечественных инновационных разработок стимулирует и более быстрое освоение иностранного опыта.

На уровне микроэкономики взаимосвязь более очевидна: компании, активно внедряющие инновации, создают более высокую добавленную стоимость. В 2007 г. компания McKinsey провела исследование Global Innovation Benchmarking Survey, посвященное

сравнению эффективности инноваций в различных странах мира<sup>1</sup>. Вывод: компании, эффективно внедряющие инновации, растут на 13 процентных пунктов быстрее, чем прочие, а объемы их прибыли превышают аналогичные показатели других компаний на 3 процентных пункта. Продажи компаний, отнесенных к верхнему квартилю, росли в среднем на 24 процентных пункта быстрее среднерыночного уровня, а их прибыль превысила средний показатель по рынку на 9 процентных пунктов. Продажи компаний нижнего квартиля, напротив, оказались на 9 процентных пунктов ниже среднерыночного уровня, а их прибыль до вычета процентов и налогов — ниже на 6 процентных пунктов. В успешных компаниях каждая часть «головоломки» инновационного процесса идеально подходит к соседним, что позволяет создать более эффективно работающую систему внедрения инноваций.

## Важнейшие инструменты для внедрения тотальных инноваций

Подход к внедрению инноваций зависит от конкретной ситуации. Поэтому, чтобы «пазл» сложился, компания должна обеспечить наличие его правильных фрагментов и добиться их оптимального расположения с учетом всех факторов конкурентной среды. В этой статье мы рассмотрим пять «фрагментов пазла».

**1. Определить, где, когда и каким образом следует внедрять инновации.** Первый шаг при сборке пазла — поиск фрагментов периметра. Фрагменты нужно быстро расположить на правильных местах, чтобы получить представление о форме картинки — например, круглая она или квадратная. Представление о форме картинки помогает понять принципы, в соответствии с которыми будет строиться сборка. Аналогичным образом выбор общих ориентиров для инноваций определяет, куда будут направлены инвестиции компании, какой момент она изберет для решительных действий и каким образом будет увеличивать создаваемую стоимость. Стратегия внедрения инноваций должна отвечать на все важные вопросы — в какой области следует действовать, когда вступать в игру и как добиться победы. Организация должна четко представлять, какие именно инновации обеспечат наибольшую отдачу. Следует ли по примеру Тойота финансировать инновационные решения в области производственных процессов?



<sup>1</sup> В ходе исследования компания McKinsey опросила 800 руководителей с целью установить, чем отличаются успешные компании и как им удается следовать принципу тотальных инноваций.

Или же, избрав образцом Apple, инвестировать в инновационный дизайн продукции? Следует ли компании первой представлять инновационные решения на рынке или достаточно просто не отставать от конкурентов? Существует множество различных подходов к разработке и внедрению инноваций, однако наибольшего успеха на этом пути добиваются те, кто четко представляет себе, какой именно подход они будут воплощать в жизнь.

Насколько состоятельна стратегия той или иной компании в сфере инноваций? На этот вопрос легко можно ответить, ознакомившись с осуществленными и запланированными инновационными проектами компании. Слишком часто компании реализуют инновационные проекты, не соответствующие их общей стратегии развития. Откровенно говоря, нередко такую общую стратегию проследить в принципе невозможно.

Последствия подобного подхода ощущаются особенно остро тогда, когда возникает необходимость стимулировать рост компании при помощи целенаправленных инноваций. Многих ставит в тупик вопрос о том, в какую сферу деятельности следует инвестировать, чтобы стимулировать инновации. На самом деле это весьма распространенная проблема. Руководство формулирует директиву: «инноваций должно быть меньше, но при этом они должны быть более масштабными и качественными». После чего сотрудники начинают ломать голову, пытаясь что-то предпринять. Четко сформулированная стратегия в сфере инноваций позволяет определить направление, проложить курс и понять, с какой скоростью двигаться к цели, инвестируя в инновации необходимые ресурсы таким образом, чтобы эти вложения окупались. Без подобной стратегии компании с неохотой соглашаются на инвестиции, особенно когда речь идет о крупных вложениях.

Для того чтобы правильно инвестировать в инновации, организации должны в полной мере использовать накопленные ими знания об отраслевой специфике, технологиях и поведении клиентов. Удачные ориентиры выявляют те области, в которых клиенты не удовлетворены существующими решениями или в которых у них возникают новые потребности. При наличии таких ориентиров компании могут провести дополнительный анализ ситуации, выявить глубинные проблемы, которые можно решить с помощью инноваций. В результате, как правило, удается создать полезную стоимость как для целевого сегмента клиентской базы, так и для самой компании.

Конечно, ориентиры необходимо время от времени пересматривать. Вопреки этому простому правилу компании нередко рассматривают каждую возможность с позиций своей устоявшейся модели

взаимодействия с клиентами и вывода продуктов на рынок. Это одно из традиционных заблуждений, препятствующих эффективному развитию инноваций: компании рискуют ограничить свой кругозор самыми очевидными и легкодоступными источниками роста, не замечая других возможностей.

**2. Бросить вызов стереотипам и устранить все препятствия для инноваций.** Сборка пазла может легко превратиться в доведенный до автоматизма циклический процесс: взять элемент, выбрать цвет, найти соответствие — или в другой, еще менее эффективный процесс: взять элемент, подобрать другой элемент похожей расцветки и сложить эти два элемента вместе. Нежелание отказаться от привычного подхода и научиться чему-то новому также часто становится препятствием для успешного внедрения инноваций. Для обозначения препятствий такого рода McKinsey пользуется термином «стереотипы».

Стереотипы свойственны любой организации. Шаблонное мышление и устоявшиеся поведенческие модели неизбежно возникают как следствие успешного прошлого опыта. Стереотипы становятся своего рода правилами — привычные процессы и процедуры помогают компании эффективно работать, добиваться успеха по аналогии с прошлыми достижениями и избегать ошибок. Из таких правил неосознанно формируется корпоративная культура отношения к инновациям, которая имеет как положительные, так и отрицательные стороны. Своими корнями стереотипы уходят в прошлое, и если со временем меняются внешние и внутренние факторы, стереотипы перестают выполнять свою задачу. Однако никому не приходит в голову отказаться от них, если только высшее руководство не начинает открыто подвергать сомнению их актуальность. Характерные для большинства организаций стереотипы могут принимать разные формы — от приверженности существующим бизнес-моделям в условиях очевидно меняющейся рыночной ситуации до ограниченного использования информации из внешних источников. Стереотипы могут быть обусловлены и географическими и культурными особенностями, влияющими на решения об инвестициях в инновации.

Компании должны принять осознанное решение об устранении стереотипов, которые препятствуют внедрению инноваций. Способы преодоления стереотипов существуют, и их много.

Исследование взаимосвязи между отношением руководителей компаний к инновациям и успешностью их внедрения, проведенное компанией McKinsey, показало, что между этими двумя аспектами

существует сильная корреляция: чем больший приоритет для высшего руководства имеет внедрение инноваций, тем больших успехов компания добивается в этой области. Опыт McKinsey подтверждает это. Недавно консультанты встречались с генеральным директором ведущего международного производителя бытовой электроники, планирующим изменить корпоративную культуру компании в области инноваций. Его цель — чтобы компания не просто не отставала от конкурентов, а стремилась сама активно вести конструкторские и технологические разработки и внедрять инновации одной из первых на рынке. Чтобы создать фундамент для дальнейшего развития, компания должна провести существенные преобразования. Для этого необходимо отказаться от сложившегося за долгие годы стереотипа работы: «разобрать чужой продукт — повторить, слегка улучшив — распространить по торговым сетям». Чтобы изменить ситуацию в масштабе всей компании, генеральный директор должен будет постоянно участвовать в процессе преобразований.



Руководители должны на личном примере демонстрировать образ мышления и поведенческую модель, которых они хотят добиться от своих сотрудников. Сотрудникам необходимо получить от руководства разрешение на отказ от тех правил, которые действовали в прошлом. Все, что окружает их в повседневной работе, только поддерживает сложившиеся стереотипы ведения бизнеса. Эти незаметные на первый взгляд ограничения охватывают все сферы деятельности — пути карьерного роста, систему вознаграждения и, конечно, операционные показатели. Только при наличии четких указаний, в первую очередь со стороны генерального директора, компании могут нарушать привычный ход событий и создавать пространство для радикальных преобразований.

Однако анализ деятельности клиентов McKinsey показал, что далеко не всякое указание, данное генеральным директором для содействия преобразованиям, является целесообразным. В частности, распространение информации о неудачах бизнес-единиц с целью стимулировать их к принятию на себя более существенных рисков может привести к непредсказуемым последствиям. Опыт McKinsey показывает, что ни одна организация сознательно не стремится к провалу и ни один генеральный директор не хочет, чтобы его компания действовала в условиях повышенного риска — особенно в период экономической нестабильности. Генеральные директора хотят больше экспериментировать и приобретать новый опыт на основе мудрых инвестиционных решений, а неудачи никому



не нужны. Если же генеральный директор хочет оповестить всю компанию о провале какого-либо проекта, то при этом он должен акцентировать внимание на опыте, который можно извлечь из такого провала. Некоторые организации именно так и поступают. В частности, компания Tata Motors, известный индийский производитель недорогих автомобилей, ежегодно присуждает награду за самый провальный проект. Такой подход применим, если руководство уделяет особое внимание использованию приобретенного опыта для реализации более жизнеспособных проектов в будущем. Для большинства компаний признание своих неудач и использование отрицательного опыта для предотвращения аналогичных ошибок в будущем помогает смягчить последствия неверных инвестиционных решений, которые неизбежно связаны с внедрением инноваций.

Коммуникации — очень важный элемент, который помогает согласовать отношение к инновациям в масштабе всей компании.

Необходимо простыми и понятными словами доступно описать будущий успех. Множество компаний не могут справиться с простейшей задачей — сформулировать, что для них означают инновации и какие виды инноваций они намерены внедрять. Руководство компании может прекратить эти бесконечные рассуждения, сообщив всем свое мнение о важности инноваций и используя при этом простой и понятный всем язык и ссылки на понятные всем ценности.

Две ценности, о которых часто забывают, — это терпение и настойчивость. Между тем они жизненно важны для самой способности экспериментировать, поскольку для реализации потенциала ряда инноваций — особенно в бизнес-модели — требуется много времени и сил. Но компаниям необходима и смелость закрыть проект, если объективное изучение фактов говорит, что проект не оправдал надежд.

И наконец, компании, которые интегрируют инновации в стратегические планы и бизнес-планы, могут быстрее добиться радикального повышения эффективности. Недостаточно просто выделить под инновации статью в отчете о прибылях и убытках; необходимо сделать их неотъемлемым элементом процесса планирования. Целевые показатели эффективности могут относиться к объему выручки — так, в компании 3M в общем объеме годовой выручки 35% должны приходиться на выручку от реализации продуктов, внедренных в течение последних четырех лет. Кроме того, могут устанавливаться целевые показатели по источникам и объемам инноваций — например, в компании Procter & Gamble



50% новых идей должны поступать из внешних источников. Еще один возможный целевой показатель — сроки вывода продуктов на рынок; этим показателем пользуется компания Nokia, и на основе достижения его целевых значений строится корпоративная система вознаграждений.

**3. Изучать каждую проблему с разных точек зрения.** При сборке пазла озарение приходит, когда взгляд беспорядочно скользит по разложенным фрагментам и внезапно один из них оказывается подходящим. Зачастую озарение происходит не столько за счет творческого подхода, сколько благодаря изучению проблемы под другим углом зрения. То же можно сказать и об инновациях. Одной лишь информации о клиентах или покупателях обычно недостаточно. Компании, успешно внедряющие инновации, стараются учитывать несколько различных точек зрения на проблему.

Многие клиенты McKinsey жалуются на недостаток качественной информации. Однако ценность информации определяется важностью проблем, которые она позволяет осветить, и результатами, полученными благодаря наличию этой информации. Даже при использовании сложных методик сбора данных — проведение этнографических исследований, отслеживание последних трендов, предпочтений «продвинутых клиентов» — невозможно добиться успеха, не обладая навыками правильного определения клиентских потребностей.

Кроме того, сотрудники часто путают те ситуации, в которых необходимо применять умение анализировать информацию, и те, в которых нужно использовать творческие способности. Сотрудникам кажется, что информация, которой они обладают, не позволяет им реализовать творческий потенциал или недостаточно оригинальна. Однако такое восприятие обманчиво: в основе радикальных изменений могут лежать и давно известные факты. Конечно, творческий подход тоже играет определенную роль, однако на пути к настоящим инновациям первично понимание самой проблемы, а не изобретение творческого решения с последующим поиском способа его применить.

Источником многих серьезных инноваций стало понимание проблем, которые теперь кажутся очевидными. Компании Alcoa и Coca-Cola разработали новую упаковку для напитков, которую было удобно ставить в холодильник, когда поняли, что потребители предпочитают охлажденную газированную воду. Авиакомпания Southwest осознала, что авиаперелеты станут для пассажиров более привлекательными, чем путешествия наземным транспортом, если

цены на билеты будут невысокими, рейсы частыми, а самолеты будут летать точно по расписанию. В основе инновационной бизнес-модели iTunes лежит понимание того факта, что покупатели готовы заплатить за отдельную песню больше, чем при покупке той же песни в составе целого альбома.

Во всех описанных случаях речь идет скорее об эффективном сочетании нескольких новых точек зрения на существующую концепцию, а не о разработке принципиально новой бизнес-модели. Но не менее важную роль играет и качество реализации. При разработке новых решений нужно сочетать умение анализировать информацию с использованием доступных технических возможностей. Компании должны полностью интегрировать новую информацию в процесс разработки продуктов, чтобы обеспечить ее оптимальное использование. Чтобы разрабатывать эффективные решения и создавать условия для внезапного интуитивного понимания взаимосвязей между явлениями и процессами, компании должны в первую очередь осознать, какие именно проблемы требуют решения. Положительный момент заключается в том, что никому не придется проводить эту работу в одиночку. Крупные компании, которым необходимы тотальные инновации, могут обеспечивать взаимодействие между разными группами и формировать целые сети, участники которых имеют возможность обмениваться идеями и создавать новые концепции, способные стать фундаментом будущего развития компании.

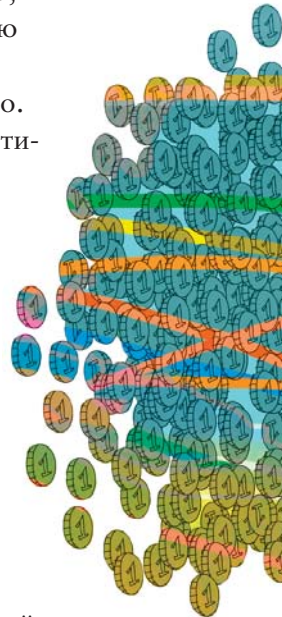
**4. Обеспечить сбалансированный портфель инноваций.** Управление портфелем — жизненно важный фрагмент «пазла» успешных инноваций. Одной из сильных сторон качественного портфеля инноваций является сбалансированность. Это качество помогает управлять рисками, а также дает высшему руководству возможность выбирать бизнес-концепции, которые одновременно поддерживают существующие сильные стороны компании и позволяют развивать новые платформы роста. Важными факторами эффективного управления портфелем являются наличие прозрачной информации о проектах в разработке и выбор адекватных оценочных показателей.

Можно отметить несколько характерных ошибок, связанных с управлением портфелем. Это склонность рассматривать в качестве полноценного портфеля инноваций базу потенциальных проектов по развитию бизнеса или НИОКР, а также отдельные этапы проектов; несоответствие проектов стратегическим целям компании или финансовой ситуации; неясное распределение полномочий по принятию решений и нечеткие управленческие процедуры.

Сочетание этих факторов ограничивает возможности поиска новых решений и проведения экспериментов. Руководители компании не готовы серьезно рассматривать идеи, если не уверены в их будущем успехе. Они слишком рано применяют жесткие оценки риска и в результате отказываются от реализации перспективных проектов или ограничивают их до серого и скучного подобия от первоначального замысла.

Потребность в определенности на каждом этапе проекта превращает прохождение контрольных точек проекта в препятствие. Авторам часто приходилось видеть, как клиенты на ранних этапах реализации проектов отказываются от инвестиций в перспективные бизнес-модели и инновационные продукты, поскольку проект, не прошедший проверку на отсутствие рисков, не может быть утвержден. Необходимость предъявить определенную количественную оценку, согласующуюся с планом бизнес-подразделения, часто препятствует реализации проектов с большим потенциалом. Из-за этого инновационные концепции даже не попадают в портфель. В результате организация так и не набирает опыт по анализу не полностью сформировавшихся концепций на ранней фазе развития и принципиально новых бизнес-моделей. Самым неблагоприятным исходом может быть полная потеря способности к осуществлению радикальных преобразований или внедрению инноваций.

Высшее руководство компаний несет ответственность за то, чтобы процесс внедрения инноваций получал необходимую поддержку уже на ранних этапах, а решения, касающиеся управления портфелем инноваций, принимались осознанно. Чтобы дать сотрудникам возможность больше экспериментировать и заниматься поиском инновационных решений, необходимо четко отделить портфель инновационных проектов, находящихся на начальном этапе реализации, от базы продуктов, находящихся на этапе разработки и полномасштабного внедрения, предшествующего выходу на рынок. Поскольку принимать решения, касающиеся развития портфеля, зачастую очень непросто, наиболее успешные компании создают четкую структуру управления, в которой генеральный директор — или руководитель бизнес-подразделения — часто имеет решающий голос при рассмотрении вопроса о реализации новых возможностей. Такая структура обеспечивает ясность в вопросах распределения полномочий по принятию решений и участия различных сторон, а также предполагает наличие четкой процедуры проведения совещаний.





### 5. Адаптировать организационную модель к восприятию инноваций.

Последний фрагмент нашего «пазла» — сама организация, без которой невозможно воплотить все перечисленные выше принципы. Каждую неделю к специалистам McKinsey обращаются клиенты, которые хотят узнать, какие преобразования нужно провести в их компании для повышения эффективности инноваций. Наш ответ — оптимальная оргструктура, процессы и кадровые ресурсы будут различаться в зависимости от конкретной компании и условий, в которых разрабатываются инновации. Но какими бы ни были эти условия, структура и процессы, компании должны быть изначально настроены на разработку и внедрение инноваций. Для того чтобы воплотить этот принцип, высшее руководство должно предпринимать активные действия.

Недавно компания McKinsey завершила масштабное исследование, посвященное описанию ведущих инновационных компаний мира, а также выявлению наиболее важных отличительных особенностей, которые способствовали их успеху. По итогам исследования этих компаний можно сделать ряд общих выводов.

Важно, чтобы организация оставалась динамичной и гибкой. Она должна быть в состоянии приспособиться к работе с различными формами инноваций. Профильная деятельность компании хорошо подходит для поэтапного внедрения не слишком радикальных инноваций, обеспечивающих стабильное развитие бизнеса; более решительные преобразования требуют специальной поддержки. Чем дальше инновационная разработка отходит от основной бизнес-модели, тем больше специально выделенных ресурсов требуется для ее поддержки. Такой подход, известный как «огораживание», успешно используется во многих компаниях, работающих в разных отраслях. «Инновационные инкубаторы» создавали, в частности, Dow Corning и Pixar. Есть множество примеров того, как такие обособленные структуры добивались огромных успехов в разработке инновационных продуктов и других видов инноваций.

Не все инновации возникают в стенах компании. Все чаще организации ведут поиск самых разных инновационных идей во внешних источниках. Само понятие «открытых инноваций» отнюдь не ново, однако современные технологии значительно облегчили их поиск и анализ. Опыт McKinsey показывает, что большинство компаний недостаточно эффективно используют для поиска идей уже налаженные связи. Обычно отношения между производителями и поставщиками касаются только конкретных сделок и не выходят за пределы узкой предметной области.

Чтобы открыть новые возможности, нужно изменить характер взаимодействия и сделать отношения более масштабными, что позволит партнерам почувствовать себя участниками большого совместного проекта. На таких партнерских отношениях основано множество разных инновационных проектов, например многочисленные нововведения в сфере управления цепочками поставок, разработанные совместно Wal-Mart и Procter & Gamble.

Кроме структуры, необходимо адаптировать к восприятию различных видов инноваций соответствующие процессы и инструменты. Стандартный подход, рассчитанный на существующую бизнес-модель, не работает, если инновационная разработка значительно отклоняется от основной бизнес-модели. Инновации не сводятся к «проставлению галочек»; это обучающий эксперимент, в случае успеха создающий для компании значительную полезную стоимость. Слишком часто приходится видеть, как «инноваторы» в крупных организациях действуют по заранее установленным процедурам, тем самым защищая себя от наказания в случае неудачи. Как это ни парадоксально, во многих случаях следование жестким процедурам лишь увеличивает вероятность провала.

Еще один фактор успеха — создание обстановки, в которой поощряется многообразие персонала. Для успешной разработки инноваций необходимо участие сотрудников самого разного возраста, с разными знаниями, взглядами, установками и опытом. Часто недооценивают такой источник многообразия, как молодость. Энтузиазм, оптимизм и энергия юности могут привнести новые идеи в любую систему и помочь избавиться от стереотипов, которые складывались годами. Возможность самореализации, которую молодые сотрудники получают благодаря сотрудничеству с более опытными коллегами, может стать неиссякаемым источником инноваций, поскольку обе стороны будут учиться друг у друга. Однако недостаточно просто поставить опытного руководителя над молодыми сотрудниками, воспроизводя университетскую модель взаимоотношений. На всех участников системы следует возложить обязанность искать новые идеи, а не просто предлагать молодым сотрудникам дорабатывать предложения, внесенные наставниками.

Создание подобной структуры часто требует поиска новых кадров и перераспределения существующих. Необходима готовность изменить организационную структуру и перевести сотрудников на новые проекты, поскольку именно эта готовность стимулирует сотрудничество между разными подразделениями, помогает совместному поиску новых идей и созданию ресурсов, обеспечива-

ющих необходимый рост. В качестве примера можно привести межфункциональные рабочие группы по развитию бизнеса, действующие в компании General Electric, а также структуру компании W. L. Gore, состоящую из небольших групп, где сотрудников часто переводят с проекта на проект, при этом им предлагается самостоятельно выбирать, с кем они хотят работать.

Наконец, последний важнейший элемент организационной модели — система вознаграждений и поощрений для сотрудников, добившихся успеха в разработке и внедрении инноваций. Вознаграждение — действенный инструмент, позволяющий добиться от сотрудников желаемой модели поведения, однако неверный выбор показателей или стимулов может привести к неожиданным последствиям. Так, чрезмерная склонность к использованию показателей, ориентированных на финансовые результаты, вместо сбалансированного набора показателей может сформировать тип мышления, ориентированный лишь на ближайшую перспективу и постепенные усовершенствования, не позволяя использовать все возможности развития бизнеса. Чтобы избежать таких ошибок, компания должна адаптировать применяемые показатели эффективности к видам внедряемых инноваций. В частности, использование чистой приведенной стоимости для оценки радикальных инноваций на раннем этапе их разработки дает обманчиво точные на вид цифры и впечатление ложной уверенности. Точно так же не следует проводить анализ ценности альтернатив (option value analysis), который уместен при управлении бизнесом в условиях неопределенности, для принятия решений о расширении линейки продуктов.

---

Конечно, «пазл» успешных инноваций имеет гораздо больше составных частей. Однако сборка пяти описанных фрагментов — необходимое условие готовности к тотальным инновациям. Насколько инновации важны для успеха компании? Какие инновации необходимы, чтобы добиться целевых показателей роста? От каких стереотипов, возможно, следует избавиться? Правильный ли подход к анализу информации из разных источников используется при поиске решений актуальных проблем? Позволяет ли корпоративный процесс управления портфелем инноваций свободно экспериментировать на начальном этапе, а впоследствии обеспечивать успешную разработку и полномасштабное внедрение различных видов инноваций? Адаптирована ли организационная модель компании к восприятию инноваций, или в ней присутствуют ограничивающие факторы? Есть ли в компании персонал, процессы

и инструменты, необходимые для внедрения инноваций? Высшее руководство должно принять активное участие в сборке «пазла» и проследить, чтобы он сложился правильным способом, обеспечивающим способность компании к постоянным инновациям. *B*