

Разработка новых продуктов как процесс
в составе корпоративного
инновационного цикла.

Андрей Рукавишников

*Главный тренер по маркетингу
Компания «Май»*

Цикл управления инновациями в компании. Характеристика этапов корпоративной системы управления инновациями. Личность управленца по инновациям и формирование команд для работы с инновационными проектами. Показатели эффективности работы инновационного цикла.



Innovation

A hand is shown on the right side of the image, holding a white chalk and writing the word 'Innovation' on a green chalkboard. The word is written in a clean, white, sans-serif font.

Зачем нам это?

Как определяют инновации мэтры менеджмента

- Инновации – это усилия по созданию целенаправленных изменений в экономическом и социальном потенциале компании.
- Инновации – это преобразование знаний в новые продукты, процессы и услуги.

Peter Drucker
Michael Porter

- Инновация – это созданное осознанное преимущество или ценность для клиентов, сотрудников или собственников компании.

Thomas Kuczmariski

- Инновация – это разница между лидером и последователями

Steve Jobs

Категории новых продуктов

1. Новые продукты для мира (Apple)
2. Новые продукты для рынка (Sony Walkman, 3M Post-It Notes).
3. Новые продукты для компании (лазерный принтер Canon для офиса).
4. Дополнения к существующей продуктовой линейке (принтер LaserJet 7P).
5. Улучшения и модификации существующих продуктов
6. Репозиционирование существующих продуктов (новое применение Аспирина: для профилактики сердечно-сосудистых заболеваний).
7. Аналоги существующих продуктов, производство которых требует меньших издержек (дженерики)

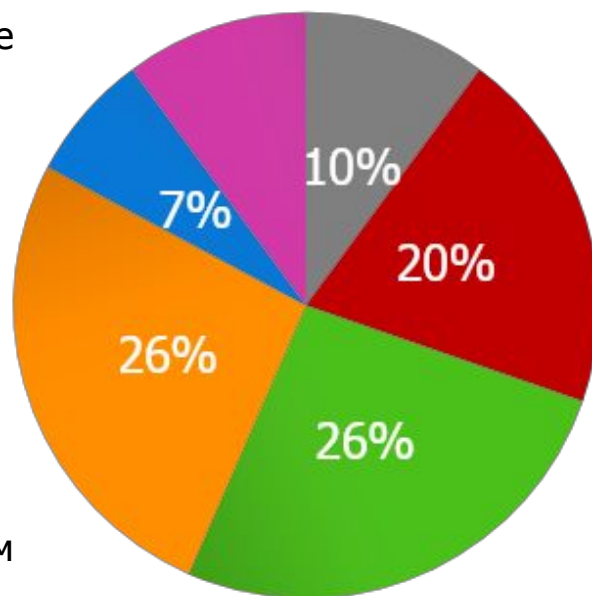
Соотношение категорий новых продуктов, выпускаемых на рынок

Сокращение издержек

Новые продукты для рынка

Репозиционирование

Новые продукты для компании



Улучшения к существующим продуктам

Дополнения к существующей продуктовой линейке

Мифы об инновациях

Миф #1. Инновации делают персоналии.

Реальность: Инновации – это командная работа.

Миф #2. Инновации начинаются с брейнсторминговых сессий.

Реальность: Инновации начинаются с понимания нужд и ожиданий потребителей.

«Ты движешься в правильном направлении, когда начинаешь понимать, что точка зрения покупателя важнее точки зрения твоей компании».

*Джон Ромеро,
программист и дизайнер компьютерных игр*

Мифы об инновациях

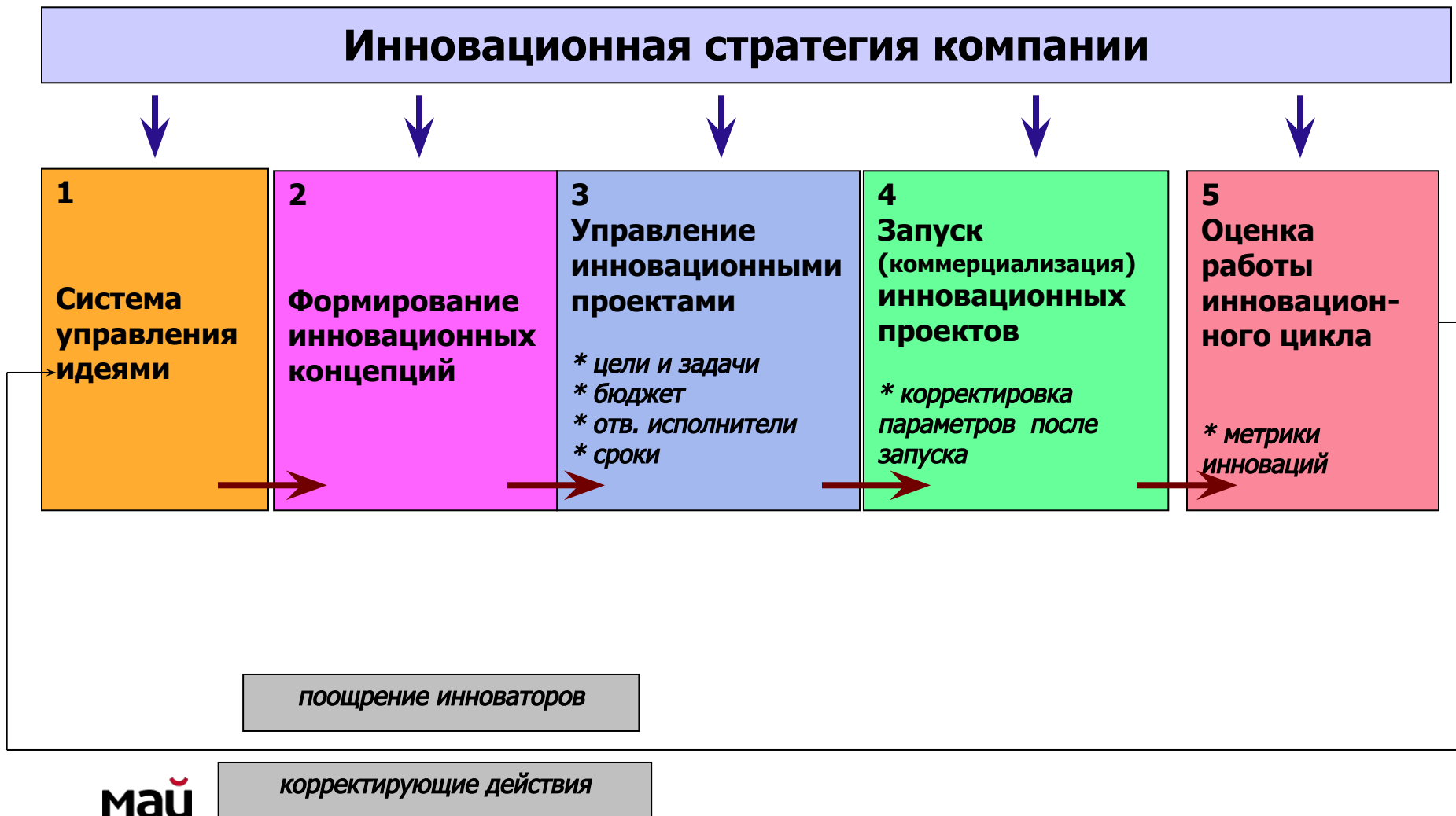
Миф #3. Для инноваций нужны «креативные» люди.

Реальность: Для инноваций нужны эффективные «решатели задач».

Миф #4. Управляемый инновационный процесс принесет результаты, которые мы ожидаем.

Реальность: Управляемый инновационный процесс – это лишь один из инструментов для эффективных инноваций.

Цикл управления инновациями в компании



«Три арены» компании-инноватора

ОБУЧЕНИ
Е



4 грани инновационного бриллианта



В чем отличие от операционной деятельности?

Какова основная разница между операционной деятельностью и инновационной деятельностью компании?

Операции vs. инновации

Операции – это известный хорошо отработанный процесс, управляемый на основе старых знаний. Операции создают сегодняшнюю ценность.

Инновации создают будущие возможности. Основная разница между операциями и инновациями – это **неопределенность**. В случае инноваций значение планирования, прогнозирования и ограничения работ определенными рамками сильно уменьшается.

Операции vs. инновации

	Операции	Инновации
Процесс	Известный	Неизвестный
Знания	Старые	Новые
Ценность	Сегодня	В будущем
Возможности	Используют	Создают
Определенность	Есть	Нет
Взаимодействие	Закрытое	Открытое

Инновационные риски

- **Маркетинговый (рыночный) риск**
Будет ли новый продукт (услуга) принят потребителями в тех объемах, по тем ценам и в те сроки, на которые рассчитывает компания?
- **Технический (технологический) риск**
Будет ли работать новый продукт (услуга) в соответствии с ожиданиями его разработчиков?
- **Исполнительский риск (человеческий фактор)**
Способны ли человеческие ресурсы компании разработать, произвести, вывести на рынок и поддерживать новый продукт (услугу) в соответствии с графиком?
- **Финансовый риск**
Будет ли у компании достаточно финансовых ресурсов для выполнения в соответствии с графиком всех работ по разработке, выводу на рынок и дальнейшей поддержке нового продукта (услуги)?

Определение Stage-Gate[©] процесса

Stage-Gate процесс – это *операционная основа*, или шаблон, для *управления инновационными проектами в сфере новых продуктов и услуг* с целью повышения эффективности всех бизнес-процессов, составляющих развитие проекта.

Типичная модель Stage-Gate[©] процесса



Краеугольные камни Stage-Gate© процесса

1. Четко сформулированная инновационная стратегия компании в отношении разработки новых продуктов и услуг.
2. Наличие ресурсов для достижения поставленных целей (персонал, время, финансы).
3. Эффективный процесс разработки и вывода на рынок новых продуктов и услуг.

Формат «точек принятия решений» (Gates)



КРИТЕРИИ:

- обязательные (да – нет)
- «шкальные» (0 – 10)

РЕШЕНИЕ:

- решение о переходе на следующий этап (Stage):
 - «к следующему этапу»
 - «прекращение проекта»
 - «повторно на предыдущий этап»
 - «перенос решения на другую дату»
- утвержденный план-график на следующий этап (Stage)
- перечень документов к рассмотрению к следующей ТПР (Gate) и ее дата

Правила формирования «проектного совета» в «точках принятия решений» (Gates)

1. Члены совета должны иметь полномочия выделять ресурсы, требуемые для следующего этапа проекта.
2. Если развитие проекта на следующей стадии требует ресурсов от различных функциональных подразделений компании, то членами совета должны быть представители этих подразделений с полномочиями выделять ресурсы.
3. Целесообразно, чтобы состав членов совета не менялся полностью от ТПР к ТПР; хорошая практика: постоянными участниками всех советов являются директор проекта и несколько ключевых членов проектной команды.

Почему инновационные проекты проваливаются или не достигают цели?

Отсутствует ориентация на потребности рынка:

- о неудовлетворительный анализ рынка*
- о отсутствие тестовых продаж*

Низкое качество исполнения отдельных этапов инновационных проектов:

- о отбор идеи (проекта) для реализации*
- о детальный маркетинговый анализ*
- о запуск производства*
- о комплекс маркетинговых и рекламных шагов для вывода продукта на рынок*

«Срезание углов» для ускорения проекта:

- о анализ рынка выполнен поверхностно*
- о тестовые продажи не организованы*

Отсутствует предпроектный анализ на этапе «Формирование концепции»
(fuzzy front-end – «туманная исходная точка»)

Ценность продукта не осознана потребителями

Слишком много проектов: распыление и нехватка ресурсов

Нет системного бизнес-процесса управления инновационными проектами

***Какие функции должен выполнять
управленец по инновациям?***

Функции директора по инновациям – Chief Innovation Officer

- Организует согласованную работу системы управления инновациями в целом
- Стандартизует и доносит до персонала общий язык инноваций
- Разрабатывает программу обучающих мероприятий
- Разрабатывает систему показателей для оценки инновационных процессов
- Разрабатывает механизмы поощрения инноваторов

Как НЕ должен поступать управленец по инновациям

- Его часто нет, когда он нужен
- Он не информирует
- Он постоянно меняет свои решения
- Он пробует выполнять работу сотрудников, с которыми взаимодействует
- Он предписывает, как сотрудники должны делать свою работу
- Он забирает все "лавровые венки" себе

Личные качества и навыки управленца по инновациям

- Терпимость к неопределенности
- Открытость к новым идеям, откуда бы они ни исходили
- Способность оценивать риск, идти на риск и учиться на опыте неудач
- Способность соблюдать баланс между энтузиазмом и эффективностью
- Способность изменяться
- Жесткость в прекращении инновационных проектов, показавших свою несостоятельность

Советы управленцу по инновациям

- При подборе команды оценивайте не только профессиональные качества, но и желание участвовать в проекте и личные ценности кандидатов
- Умейте слушать и учиться у коллег
- Тестируйте идеи на их жизнеспособность как можно раньше
- Сначала подумайте как сократить издержки, а потом уже просите ресурсы
- Разрабатывайте бизнес-модели как можно раньше, но будьте реалистичны при их разработке
- Умейте публично оценить вклад в проект каждого члена команды
- Реализуйте итерационный подход в процессах

Что мотивирует инноватора?

«Священный кодекс инноватора»

Достижение результата. Желание сделать полезную работу, приносящую осязаемый результат, стремление приобрести новые навыки и получить признание своим достижениям.

Полномочия и возможность выбора способа выполнять работу. Постановка целей и задач, а также регулярный контроль за выполнением работы обязателен, но в выборе способов решения проблемы должна быть определенная свобода действий.

Вовлечение в процесс принятия решений. Решения, которые приняты с нашим участием, охотнее исполняются. Непопулярные решения воспринимаются с большей терпимостью.

Как компании работают с метриками инноваций?

- Очень немногие компании измеряют инновации, а из тех, кто это делает, очень немногие уверены в правильности используемых метрик.
- Большинство компаний использует менее 5 метрик.
- Наиболее распространенными метриками являются: (1) время с момента инициирования новой идеи до ее коммерциализации, (2) доля выручки от реализации новых продуктов в общем объеме прибыли, (3) рентабельность инноваций.
- Очень немногие компании используют метрики инноваций для мотивации персонала.
- Потенциал для улучшения системы корпоративных метрик инноваций огромен.

Базовые метрики инноваций

1. Коэффициент рентабельности инноваций (return on innovation investment)

ROII


$$ROII = \frac{\text{финансовый результат от инноваций}}{\text{затраты на инновации}}$$

Финансовый результат от инноваций:

- (1) дополнительный доход, который получила компания от реализации нового продукта
- (2) величина превышения фактического дохода от вывода нового продукта на рынок над плановым показателем в результате более эффективного выхода на рынок
- (3) величина сокращенных операционных издержек на реализацию какой-либо услуги компании
- (4) прибыль компании от проникновения ее продуктов на новый сегмент рынка

Во что обходится компании инновационная деятельность?

Внешние консультанты

- 
- синтез корпоративной системы управления инновациями
 - методология работы (бизнес-обучение менеджера по инновациям)

Во что обходится компании инновационная деятельность?

Личный состав



- расходы на сотрудников, обеспечивающих эту корпоративной системы управления инновациями

стоимость «инновационного» времени профессионально вовлеченных в инновации сотрудников

Во что обходится компании инновационная деятельность?

Технологии



траты по приобретению или
азработке специального ПО для
вной системы

управления

Во что обходится компании инновационная деятельность?

Другие внешние ресурсы

- приобретение специализированных



подписка на периодические издания

подготовка листовок, буклетов и пр.

Во что обходится компании инновационная деятельность?

Призы и денежные вознаграждения



при

поративные призы и подарки

- фиксированный

экономического эффекта внедренной
ЭИ

Базовые метрики инноваций (продолжение)

2. Доля выручки от реализации новых продуктов в общем объеме выручки за последние N лет.
3. Изменение относительного роста рыночной стоимости компании по сравнению с относительным ростом отраслевого рынка за последние N лет.
4. Количество новых продуктов, сервисов и бизнесов, которые компания вывела на рынок за последние N лет.
5. Количество инновационных идей, выдвинутых сотрудниками компании в течение последних N месяцев.
6. Объем ресурсов, затраченных на новые идеи и проекты, которые не коммерциализируются.

Базовые метрики инноваций (продолжение)

7. Отношение реализованных инновационных идей к общему числу выдвинутых предложений.
8. Продолжительность инновационного цикла – среднее время, прошедшее с момента инициирования (подачи) нового предложения до запуска инновационного проекта.
9. Максимальные отклонения от продолжительности инновационного цикла.
10. Отношение числа клиентов, считающих вашу компанию инновационной, к их общему количеству.
11. Вовлеченность сотрудников в инновационные процессы (отношение количества инициаторов идей к общему числу сотрудников).

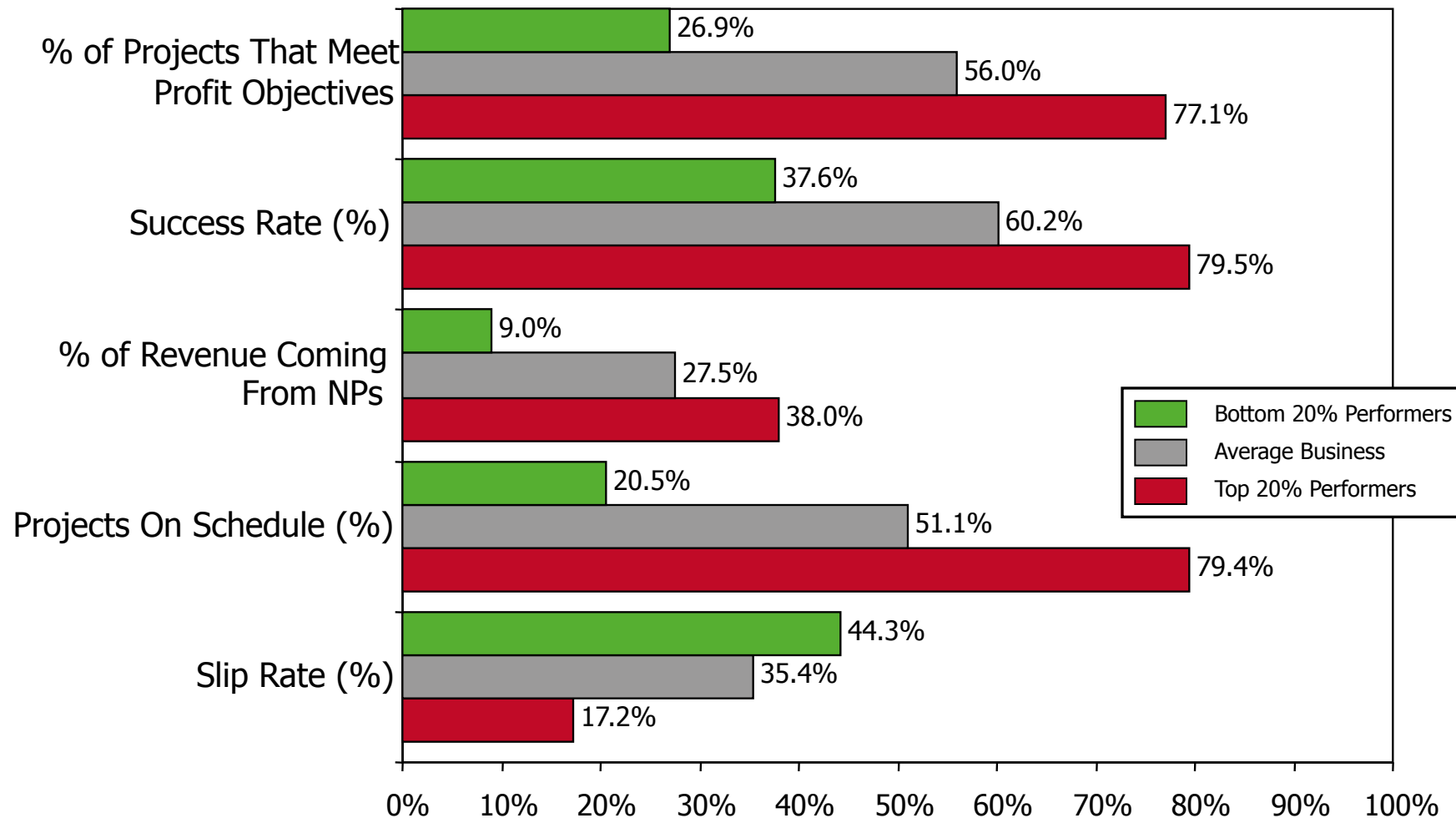
«Проектные» метрики

1. Среднее отклонение в сроках между плановым и фактическим запуском проекта (вывода нового продукта на рынок).
2. Среднее время, прошедшее с момента возникновения инновационного проекта до его запуска.
3. Превышение планового бюджета инновационного проекта (в абсолютной величине или в %).
4. Отношение числа успешных инновационных проектов к общему числу запущенных инновационных проектов за отчетный период.
11. Финансовые метрики: NPV, IRR, период окупаемости, объемы продаж, операционные расходы.

Какие метрики наиболее мотивируют персонал?

1. Метрики, связанные с объемом продаж новых продуктов
 - Мотивируют отдел продаж продавать новые, «труднопродаваемые» продукты
 - Мотивируют к взаимодействию разработчиков, маркетологов и продавцов для улучшения потребительских свойств нового продукта
2. Продолжительность инновационного цикла (от инициации идеи до ее коммерциализации)
 - Мотивируют пересматривать и улучшать процессы, поддерживающие управление идеями и инновационными проектами
 - Мотивируют улучшение межфункционального взаимодействия сотрудников

How Businesses Perform in NPD



Percent of Businesses for Each Performance Metric



$$\text{Slip Rate} = \frac{\text{Actual Time} - \text{Sched. Time}}{\text{Scheduled Time}}$$

Метрики инноваций компании Citigroup

1. **Инновационный индекс страны** (процент дохода за последние 12 мес. от продуктов и услуг, выпущенных на рынок в течение последних 2-х лет).
2. **Продолжительность инновационного цикла** (от появления идеи до запуска нового продукта или первой трансакции).
3. **Количество предложенных новых идей** за отчетный период.
4. **Количество утвержденных идей** за отчетный период.
5. **Коэффициент преобразования идей** (отношение количества утвержденных идей к количеству предложенных).
6. **Доходы от каждого инновационного продукта.**
7. **Доходы от инноваций по каждому клиенту.**

Как создать собственную систему метрик инноваций?

Основой для создания системы метрик инноваций является инновационная стратегия компании.

1. Определить, какие инновации нужны компании, исходя из конкурентной ситуации, корпоративных планов развития, ожиданий акционеров и собственников и других существенных факторов:
 - преимущественно небольшие улучшения в области процессов и продуктов
 - разработка новых продуктов и услуг
2. Включить в список метрик не только финансовые (например, *ROI*), но и качественные (например, доля реализованных в компании идей) показатели.
3. Регулярно анализировать актуальность используемых метрик.
4. Не увлекаться сложными показателями.
5. Не использовать слишком много метрик: 8 – 10 показателей вполне достаточно.
6. ***Включить в систему показателей хотя бы одну метрику, характеризующую связь с клиентами.***
7. Сделать метрики инноваций частью внутрикорпоративной системы показателей.

Спасибо вам за внимание,
а Д. Хомутскому и Р. Куперу –
за предоставленные материалы

- Вы можете не меняться, выживание не является вашей обязанностью.

Эдвард Деминг