

Создание инноваций в корпорациях: Интрапренерство и стартап-культура как инструменты

Modern Management Methods

Никита Филиппов

2014

Слайд славы Никиты Филиппова



ScrumTrek

culture of process



GameTrek

SkillTrek

culture of engineering



octoberry

Зачем компаниям инновации?

Инновация

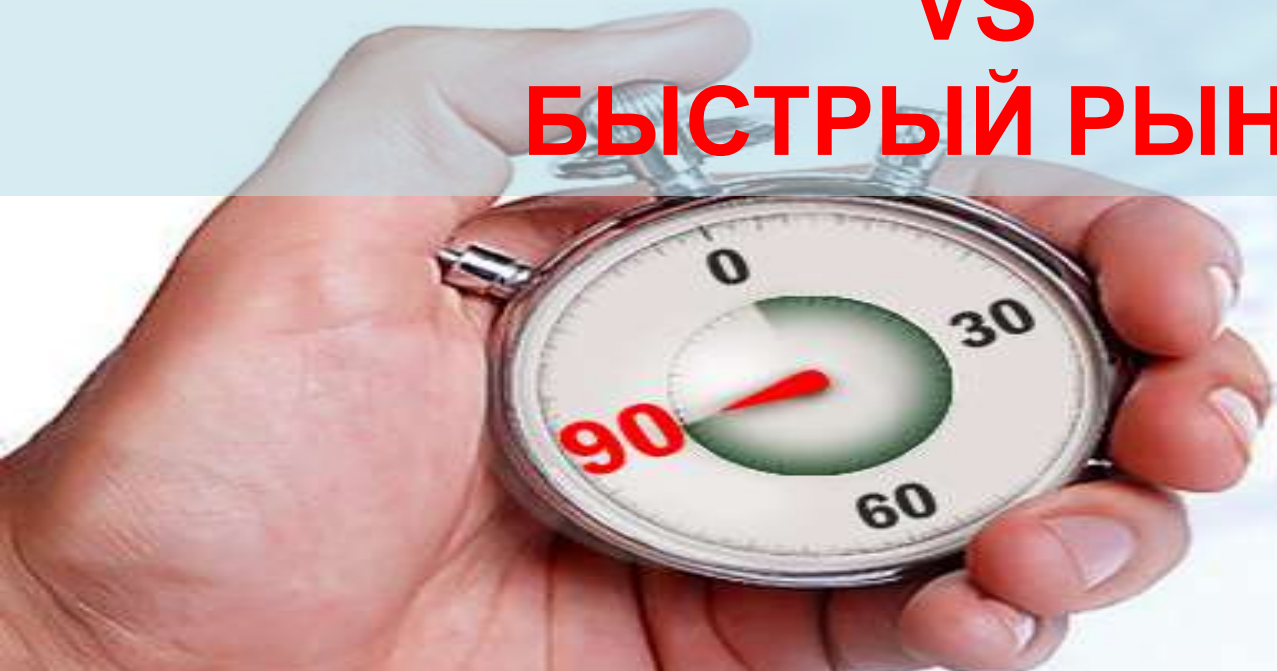
- **Новая** востребованная **идея** на рынке, реализованная **раньше конкурентов**
- Снимаешь сливки
 - Знания о рынке первым
 - Создаешь правильный образ
 - Реанимируешь или создаешь новый финансовый поток

**90% крупных компаний не
способны к инновациям**





МЕДЛЕННЫЕ РЕШЕНИЯ ВНУТРИ КОМПАНИЙ VS БЫСТРЫЙ РЫНОК





СТРАТЕГИЯ УДЕРЖАНИЯ КЛИЕНТОВ VS ПРИВЛЕЧЕНИЕ НОВЫХ



A still life composition featuring a large snifter glass filled with cognac, a thick cigar, and a metallic, reflective helmet resting on a white tray. The background is dark and out of focus.

**КОНСЕРВАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ
VS
НАМ НЕЧЕГО ТЕРЯТЬ**



Традиционные методы выхода из ситуаций

Купеческий подход
Менеджерский подход
Венчурный подход

Купеческий подход

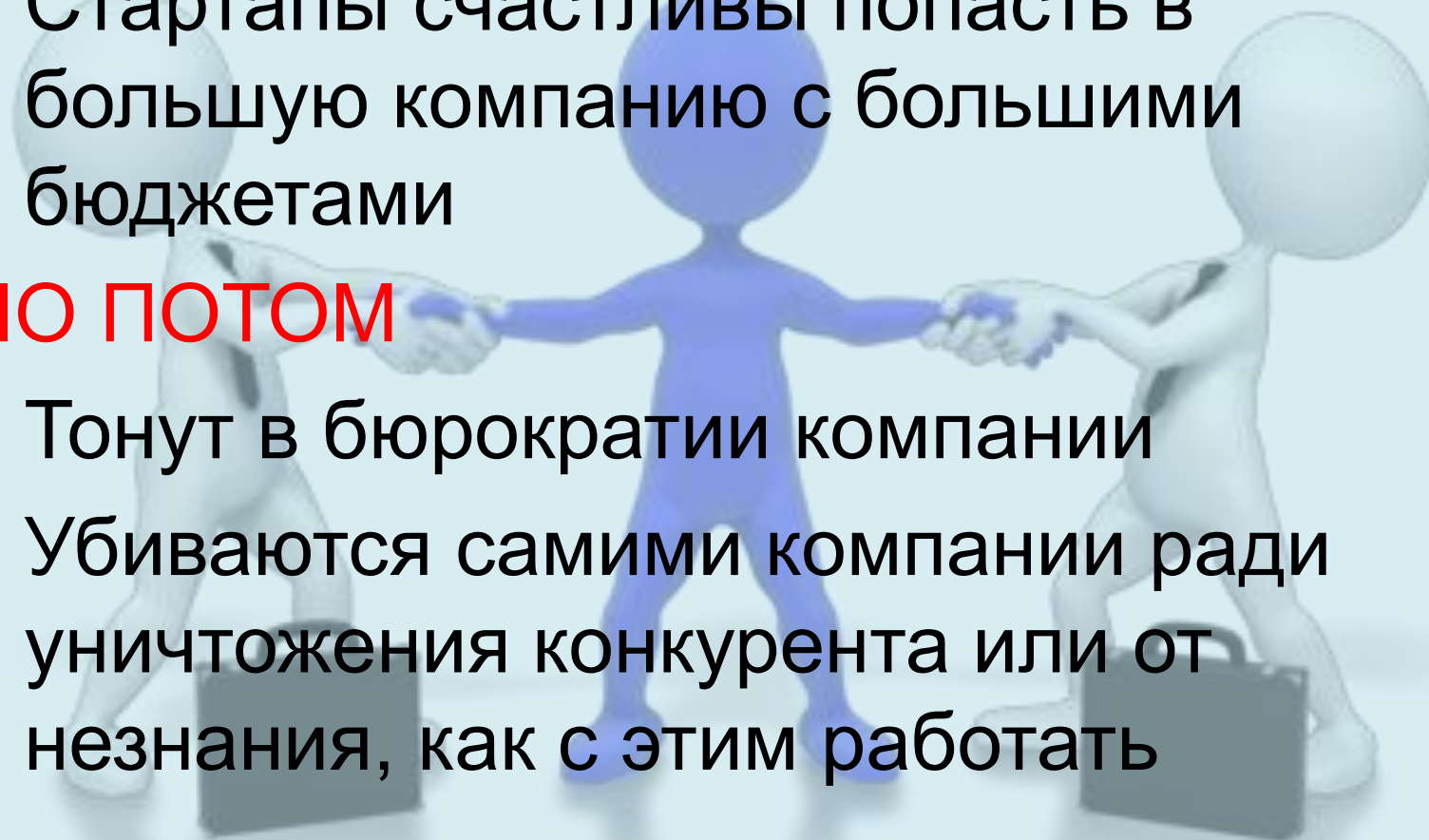
*«Все просто, давайте купим
лучшие стартапы из тех,
которые мы можем себе
позволить на рынке»*

Купеческий подход

- Стартапы счастливы попасть в большую компанию с большими бюджетами

НО ПОТОМ

- Тонут в бюрократии компании
- Убиваются самими компании ради уничтожения конкурента или от незнания, как с этим работать



Менеджерский подход

«Все просто, нужно собрать лучших людей со всей компании, выделить их в отдельное подразделение и назвать его подходящим названием , что-нибудь с Labs, Innovation или Studio...»

Менеджерский подход

- Собирают лучших из компании
- Нанимают хороших людей
- Снимают хороший офис

НО ПОТОМ

- Забирают культуру и процессы старой компании
 - Способы принятия решения
 - Стратегия выбора перспективных наработок на основании Комитета, который знает «Как Правильно»

Венчурный подход (Купеческий 2.0)

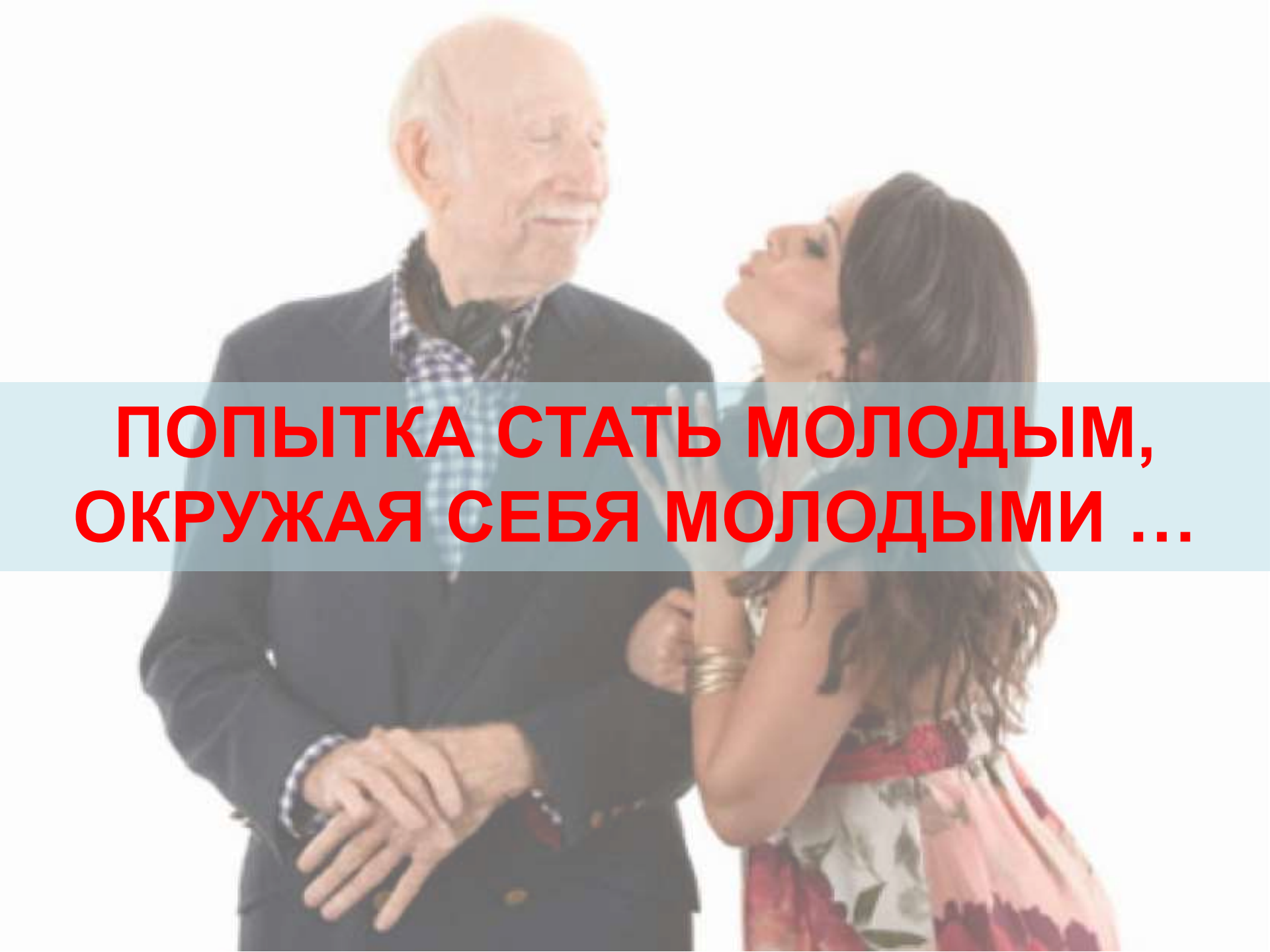
«Все просто, давайте устроим хакатон, посмотрим на интересные команды, дадим денег и будем их держать в портфеле, не погружая во внутреннюю среду»

Венчурный поход

- Привлекаются команды
- Появляется инвестиционный портфель

НО ПОТОМ

- Попытка затащить в компанию
- Вкладывать деньги только в продукты, очевидно вписывающиеся в концепцию деятельности Головной компании.
 - Инновации находятся на стыке смежных областей ☹

An elderly man with white hair, wearing a dark blue jacket and a patterned scarf, stands on the left. He has his eyes closed and a gentle smile. A young woman with long, dark, wavy hair stands on the right, looking up at him. She is wearing a floral dress and has her hands raised near his face in a gesture of affection. The background is plain white.

**ПОПЫТКА СТАТЬ МОЛОДЫМ,
ОКРУЖАЯ СЕБЯ МОЛОДЫМИ ...**

Инновации создают люди, НО...

“70% предпринимателей основали свой бизнес на базе идеи, которая им пришла в голову на предыдущей работе (в том же самом бизнес-домене) и все они ушли из компании, так как считали, что окружение, в котором они работают, демотивирует, а руководство не хочет слышать и реализовывать их идеи”

Harvard study conducted by Tomas Chamorro

Каргокульт-поведение без изменения культуры приводит к такому же результату

«Плохая система портит хорошего
человека — везде и всегда»

Э. Деминг

Успех развития инноваций зависит от точки приложения усилий

Какой основной
культурообразующий элемент в
вашей компании? Каков его
профиль?

Вокруг кого вертится мир в вашей компании?

- Разработчики
- Бизнес-Аналитики
- Менеджеры проектов
- Маркетинг
- Представители бизнеса
- UX-Дизайнеры
- Менеджеры продуктов
- Клиенты

Вокруг кого вертится мир в вашей компании?

- Разработчики
- Бизнес-Аналитики
- Менеджеры проектов
- Маркетинг
- Представители бизнеса
- UX-Дизайнеры
- Менеджеры продуктов
- Клиенты

Чтобы инновации появились,
нужна новая роль и новая
модель управления — новая
культура

Интрапренёр – стартапер в корпоративной среде

- **Интрапренёр** (или *Корпоративный/Внутренний предприниматель*) – это роль или навык сотрудника быть изобретательным и предприимчивым в контексте параметров, заданных организацией.

Интрапренер

- Понимает бизнес домен
- Управляем бизнес целью
- Работает в команде
- Владеет бюджетом
- Владеет ресурсами и выбирает их тип
- Принимает решения о развитии продукта самостоятельно
- Принимает советы от всех, но может сказать нет
 - Даже если это сказал Вице-президент компании

Ключевое условие

- **Изобретательность/инновационность** рождается только при **условии** **свободы выбора идеи**, а так же **свободы в стиля разработки** этой идеи.
- Интрапренёрство – всегда сфокусировано на двух ключевых вещах
 - Коммерциализация идеи
 - Фокус на ценности для конечных потребителей

	Интрапренёр	Менеджер
Цели	Создать решение не будучи завязанным на бюрократию корпорации, мотивирован бизнес целью, имеет специфический мотивационный пакет	Выполнить работу в срок, согласовать все заинтересованные стороны, обеспечить прозрачность
Возможности	Ищет решения, не основываясь на имеющихся сейчас ресурсах	Выполняет работу исходя из текущих ресурсов.
Фокус	Сфокусирован на создании новых продуктов и сервисов, всегда сфокусирован на эффективности решения с точки зрения экономики	Сфокусирован на выполнении существующих планов, прогнозировании
Риски	Рассчитывает риски, берет их на себя, риски напрямую влияют на карьеру	Описывает риски, коммуницирует их всем заинтересованным лицам.
Характеристика и ключевые навыки	Самоуверен , верит в то, что может изменить систему, имеет глубокое понимание технологии или продуктов	Фасилитатор, координатор

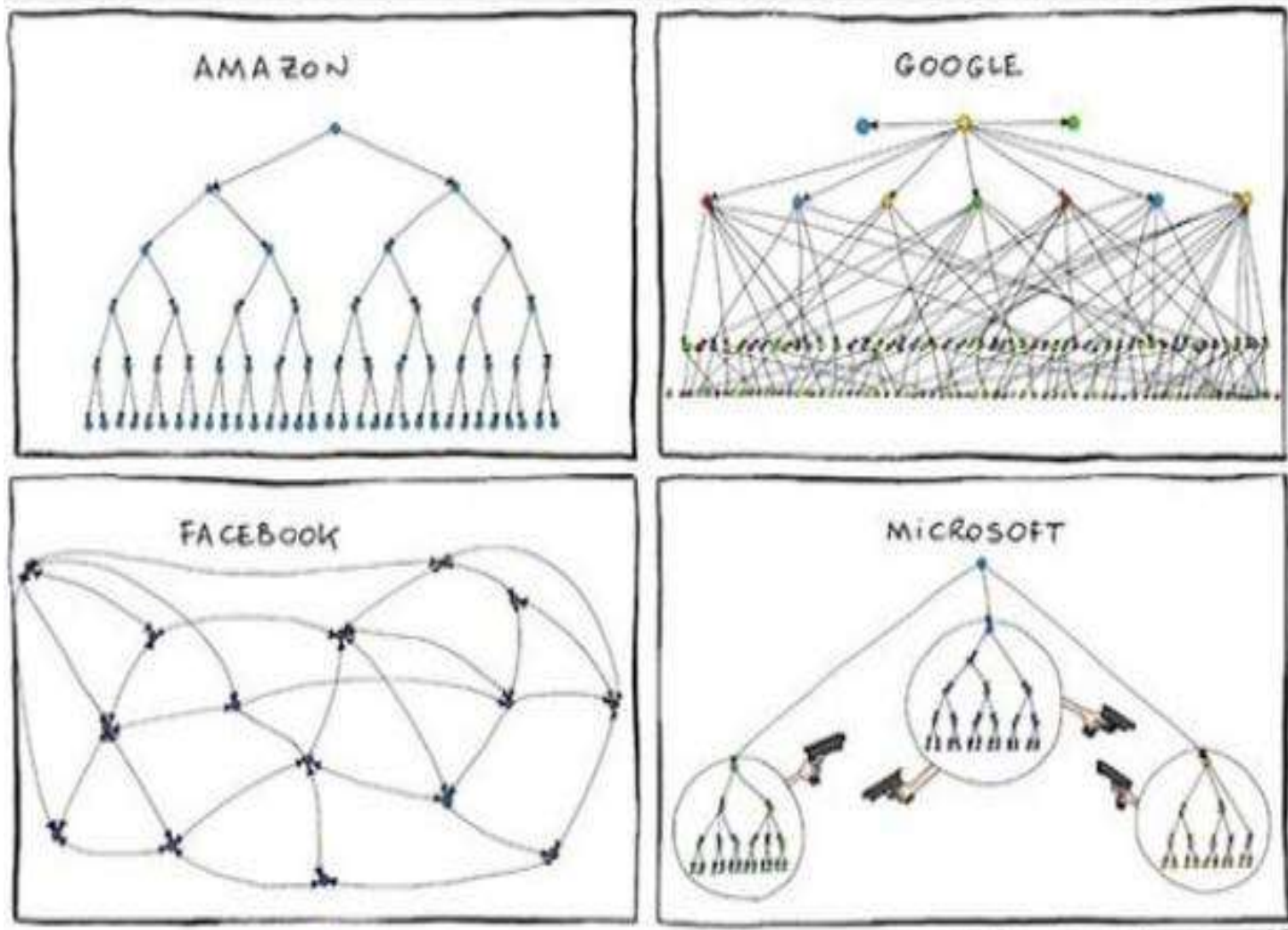
Изменения на всех уровнях



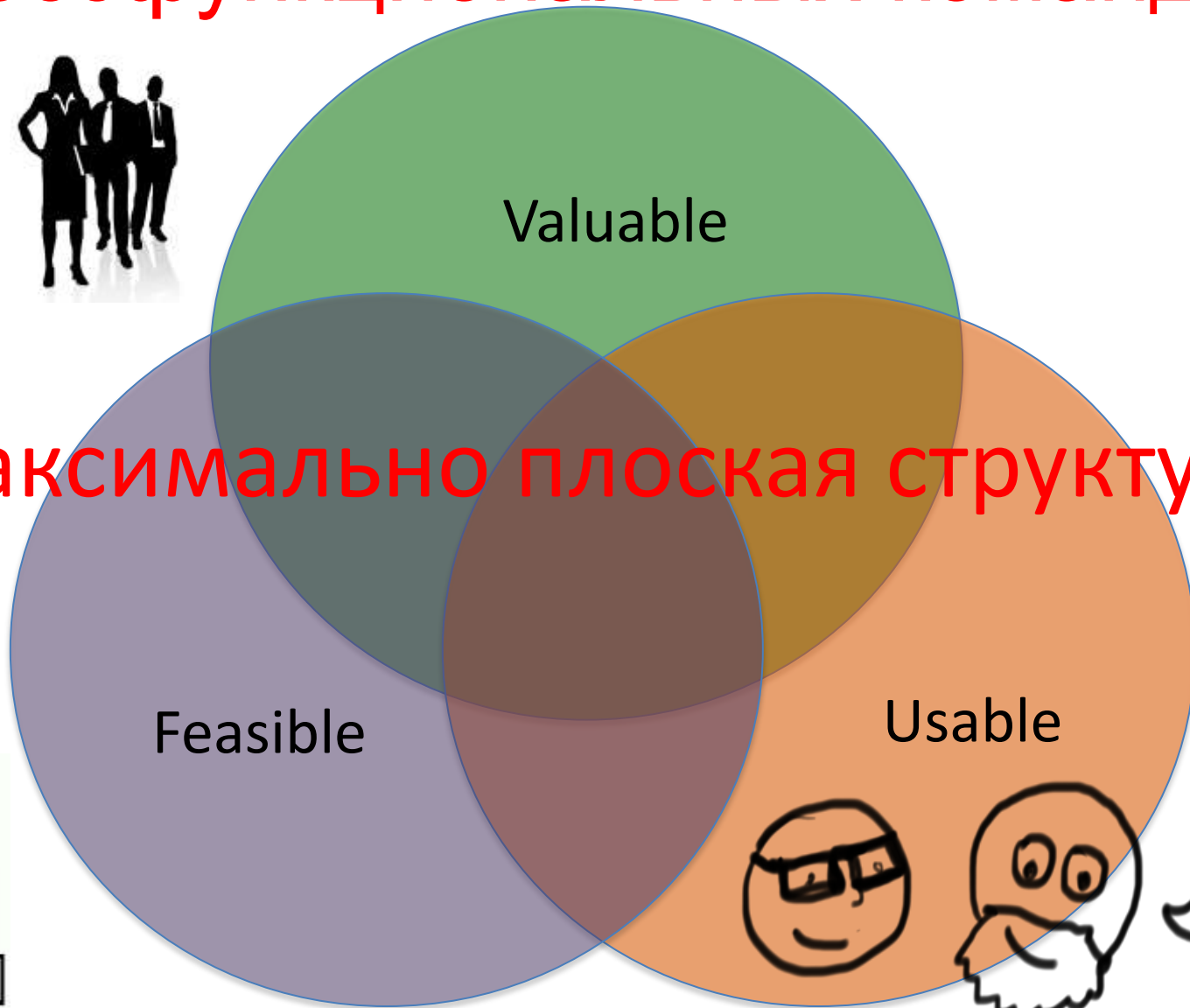
Мышление интрапренёра

**Мышление «маленькими
компаниями»**

Уменьшение слоев менеджмента, стремление к плоским структурам



Хороший продукт – работа кроссфункциональных команд



Максимально плоская структура



Design Thinking

Определение границ и окружения.

Расскажите команде об текущем положении дел: как сейчас выглядит рынок, поймите почему стоит заниматься этой проблемой

Добейтесь максимальной эмпатии с вашими пользователями, кто они? Как они живут? Как решают сегодня свои проблемы?

Из всего множества собранных данных обсудите, что именно и с помощью каких инструментов вы хотите решить эту проблему? Сформулируйте проблемы(POVs).

По всем выявленным проблемам мы сформируем максимальное количество идей участвует вся команда, задача увидеть множество решений под разным углом

Из лучших идей сформируйте один или несколько прототипов, которые можно оттестировать на пользователей



Например:
Коммуникация пользователя и Телевидения

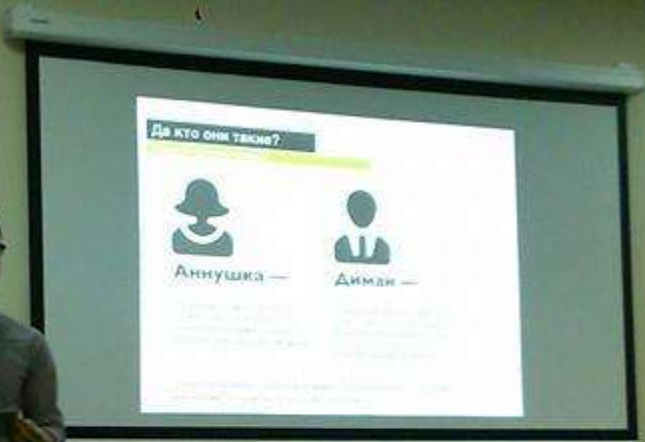
Например:

- Фотографии,
- Результаты интервью
- Описание дня из жизни
- Пост-уточнения

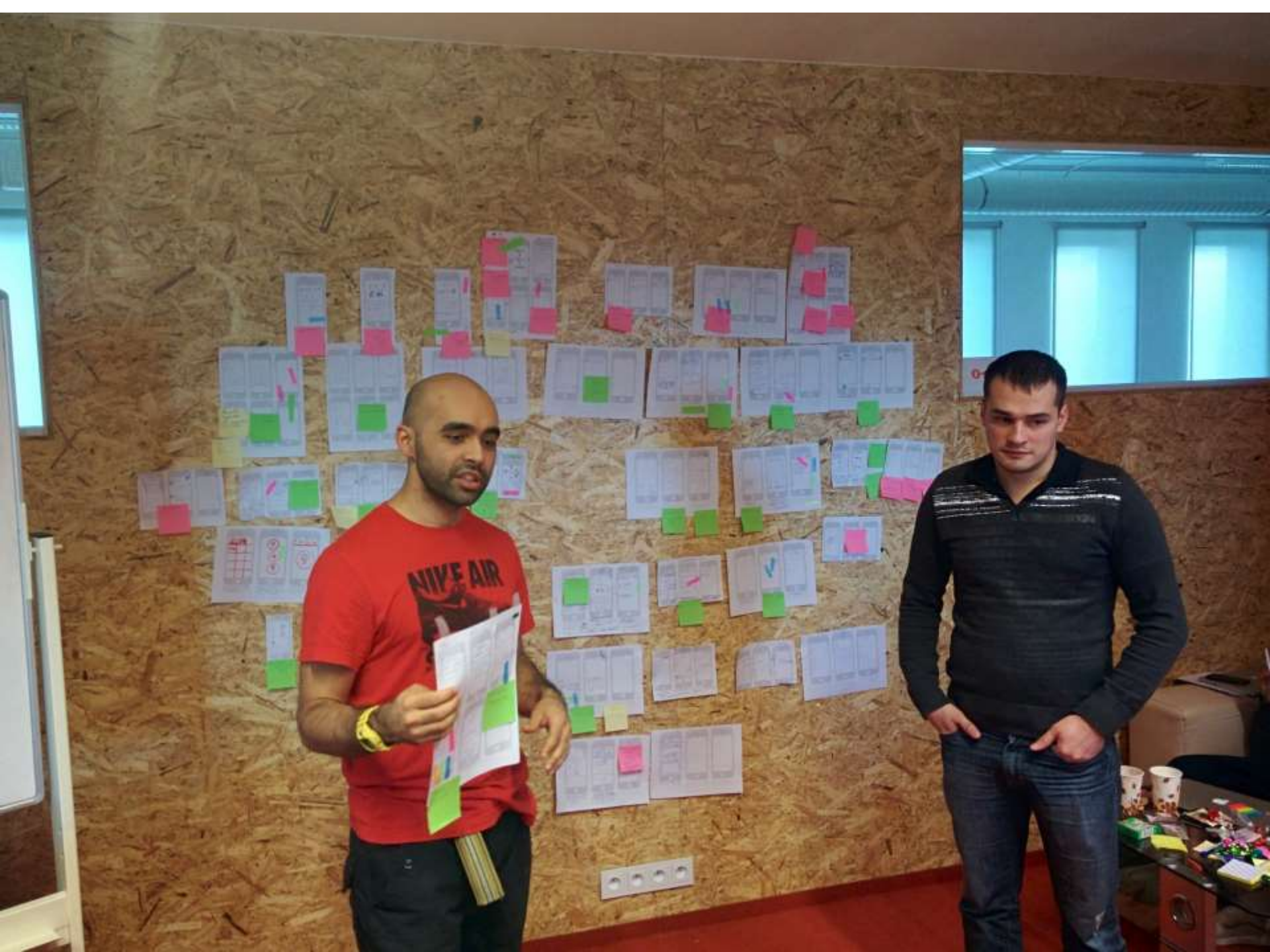
Например: Мы поможем Антонине-домохозяйке приблизиться к своим ТВ-кумирам во время прямого с помощью мобильного телефона

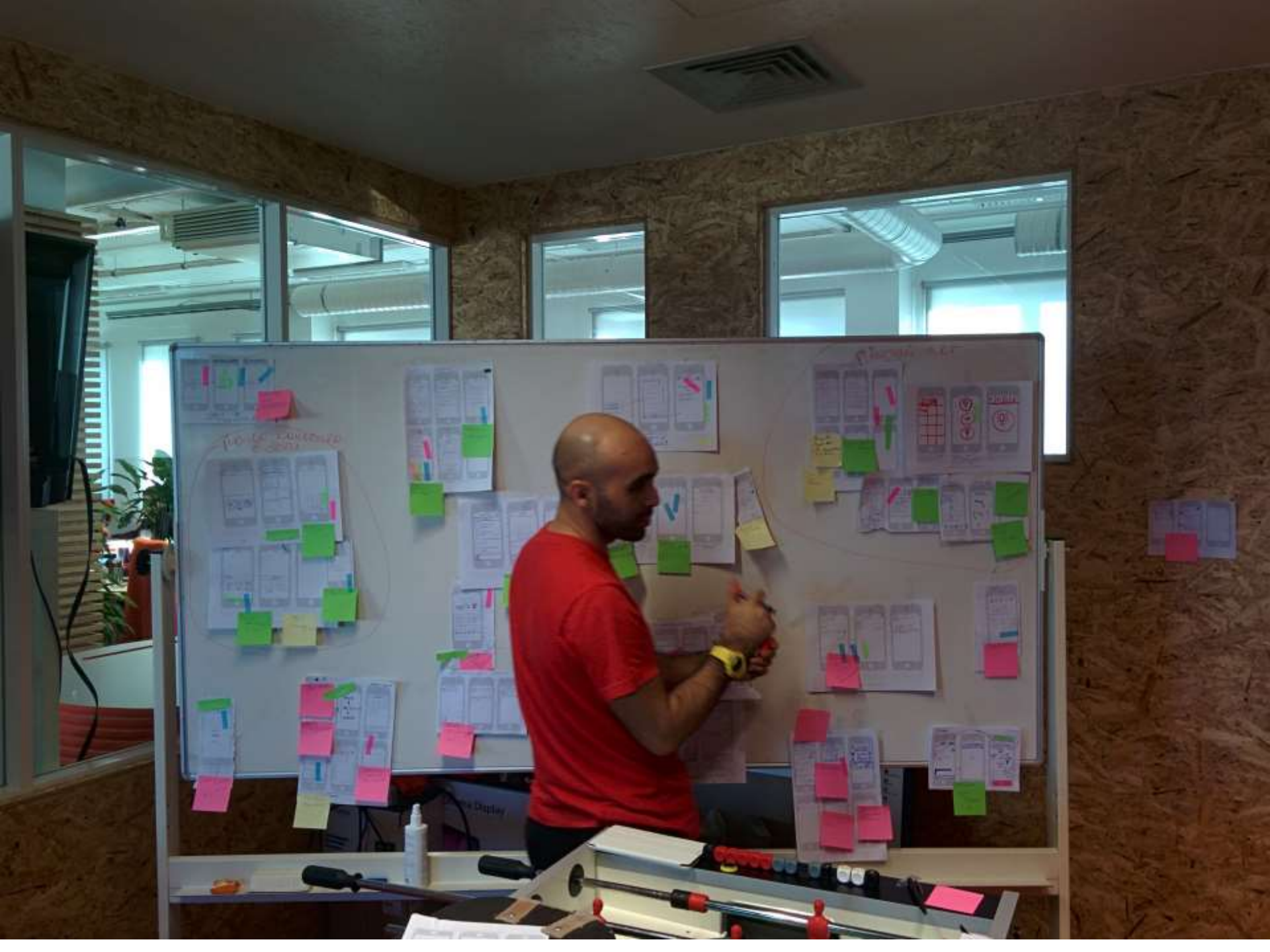




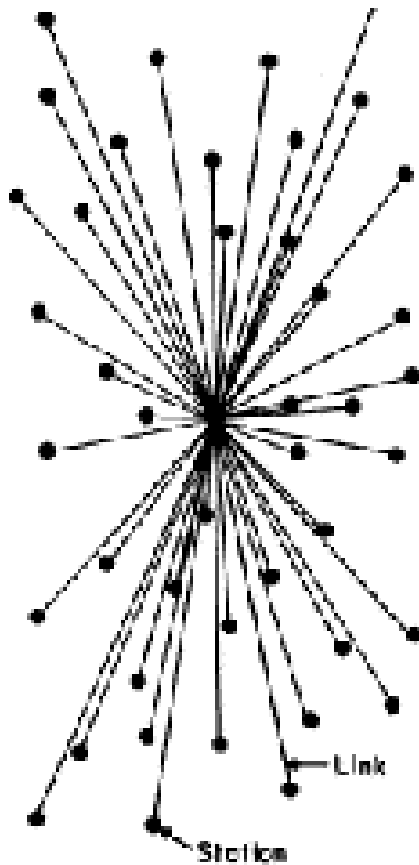




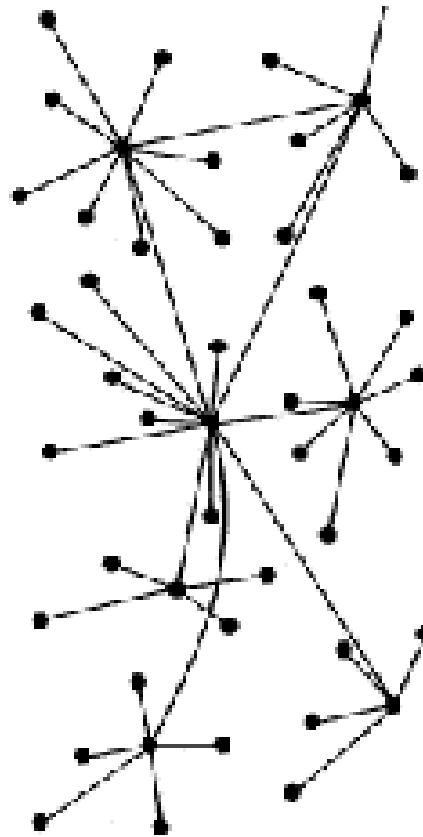




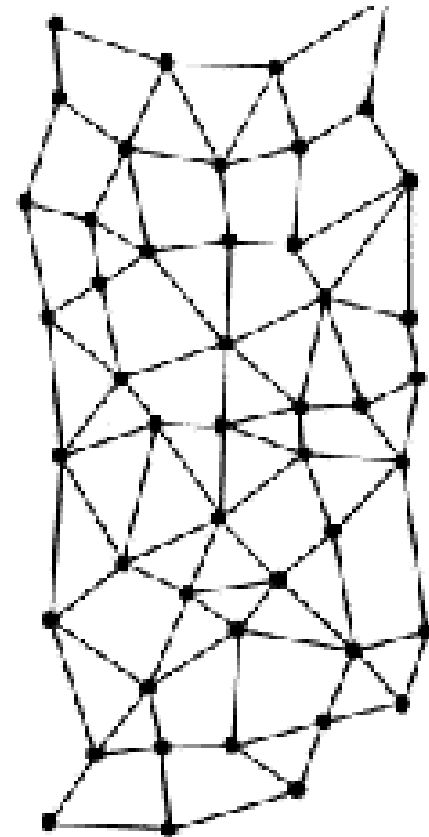
Децентрализованное принятие решений



CENTRALIZED
(A)



DECENTRALIZED
(B)



DISTRIBUTED
(C)

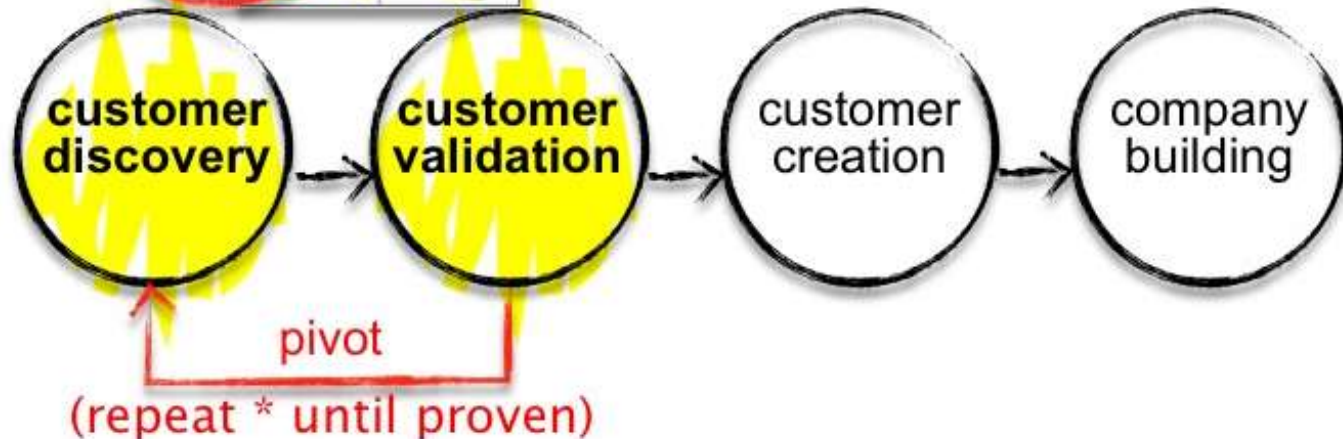
Валидация бизнес идей(опций), как часть процесса

- Любой проект – гипотеза, а не окончательное и бесповоротное решение
- Цель: снизить все бизнес риски до

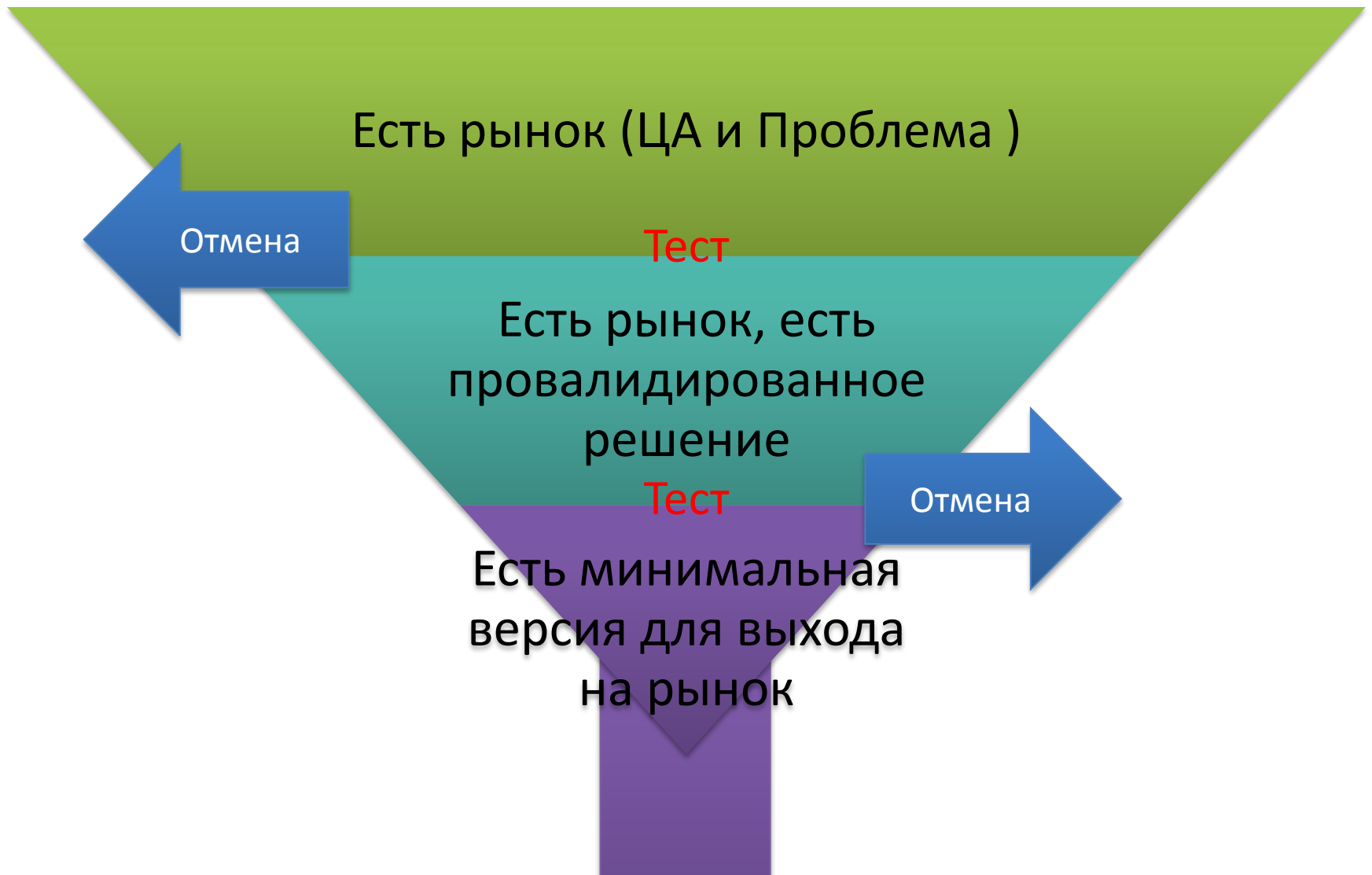
ста:



Pivot the business model until
you can prove it works



Формирование списка продуктов как воронки возможностей



ПОИСКОВИК



Может быть



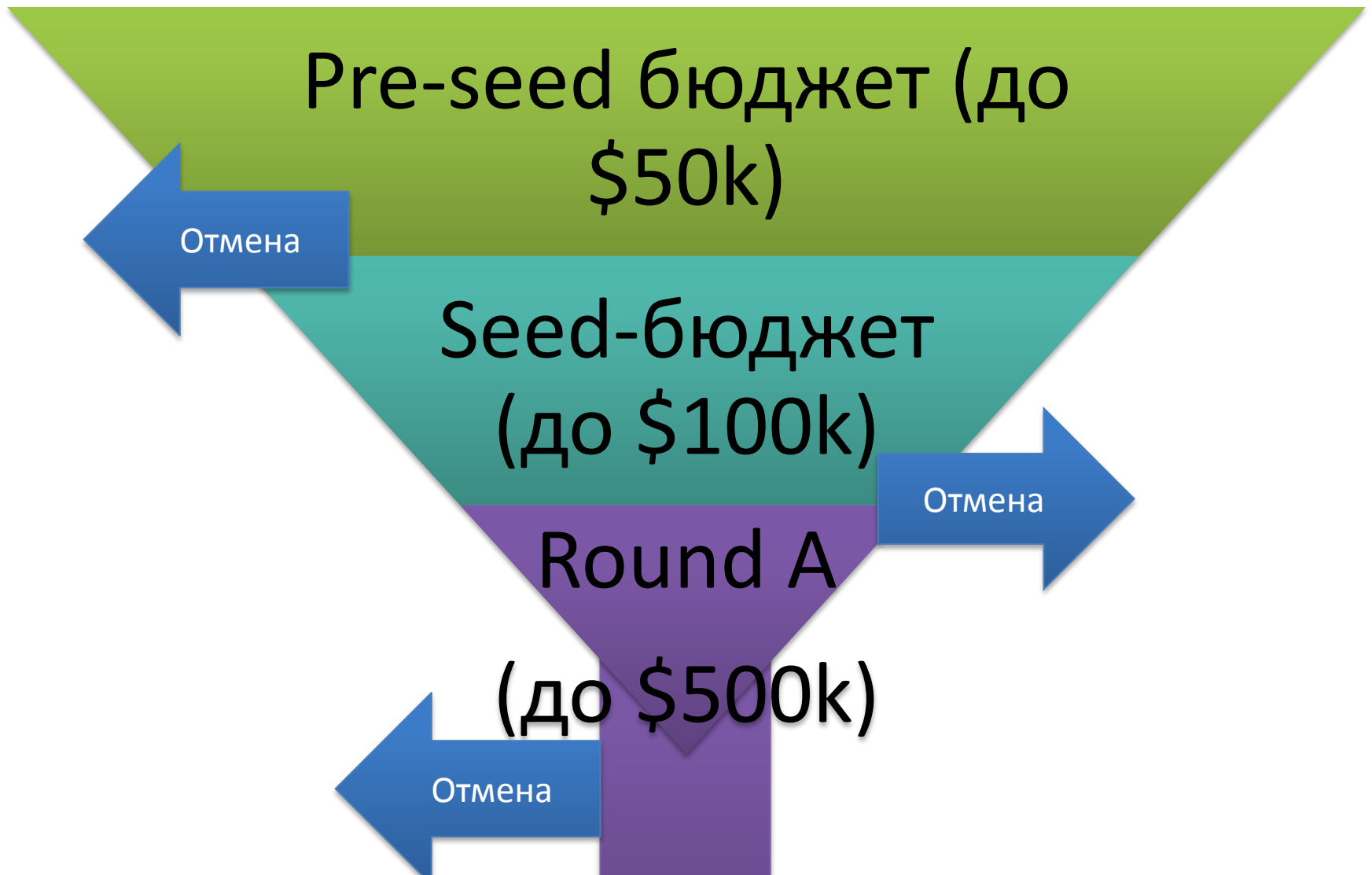
Кровь из носа должны сделать

Цель: создать опции, не разделяя бизнес вопросы и разработку

БАНК



Венчурное подход к бюджетам: Плавающие бюджеты



Ответственность Интрапренера: Скорость, Инновации, Удобные решения

- Воспринимаем Бизнес и Разработку как **единое целое**
- Ускоряемся не за счет того, что работаем быстрее, а за счет того, что отсеиваем ненужное – **мыслим опциями и тестируем их.**
- Инновации лежат в плоскости **совместного проектирования** и глубокой эмпатии к нашим клиентам
- На каждую осознанную проблему собираем максимум решений и берем **компиляцию лучших**

Внимание: Выберите, что вам нужно

- Если вы сейчас на подъеме и ваша компания знает что делать и куда идти – Менеджер проектов – то что нужно.
- Если вы в «кризисе», разворачивайте компанию в сторону Интрапренерства.

Что же такое Интрапренерство: Отлить в граните ©

- Интрапренерство – это флаг , дающий сигнал окружению, что вы ожидаете от внутреннего окружения компании работы, как в стартапе.
 - Хотите инноваций – дайте больше свободы для принятия решений
 - Опускайте принятие решение как можно ниже
 - Разрешите ошибаться
 - Ставьте простые максимально приближенные к конечным целям компании KPI
 - Делайте бюджеты гибче, переопределяйте их регулярно.

Спасибы

- Facebook: Nfilippov
- N.filippov@scrumtrek.ru
- Skype: Nikita_Filippov