

Интрапренерство и стартап-  
культура как инструменты для  
инноваций

Никита Филиппов

2014

# Слайд славы Никиты Филиппова



ScrumTrek   
culture of process

octoberry

# Зачем компаниям инновации?

Что такое инновации?

# Инновация

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

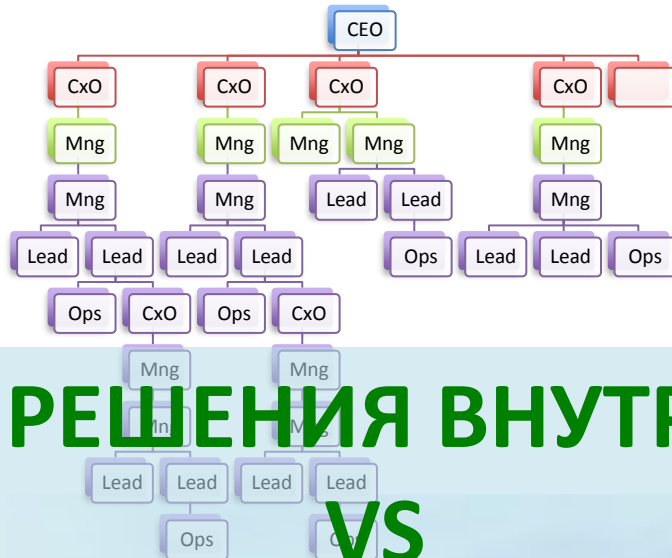
90% крупных компаний не  
способны к инновациям





**КОНСЕРВАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ  
VS  
НАМ НЕЧЕГО ТЕРЯТЬ**





# МЕДЛЕННЫЕ РЕШЕНИЯ ВНУТРИ КОМПАНИЙ VS БЫСТРЫЙ РЫНОК







**СТРАТЕГИЯ УДЕРЖАНИЯ КЛИЕНТОВ  
VS**

**ПРИВЛЕЧЕНИЕ НОВЫХ**





# Традиционные методы выхода из ситуаций

Купеческий подход

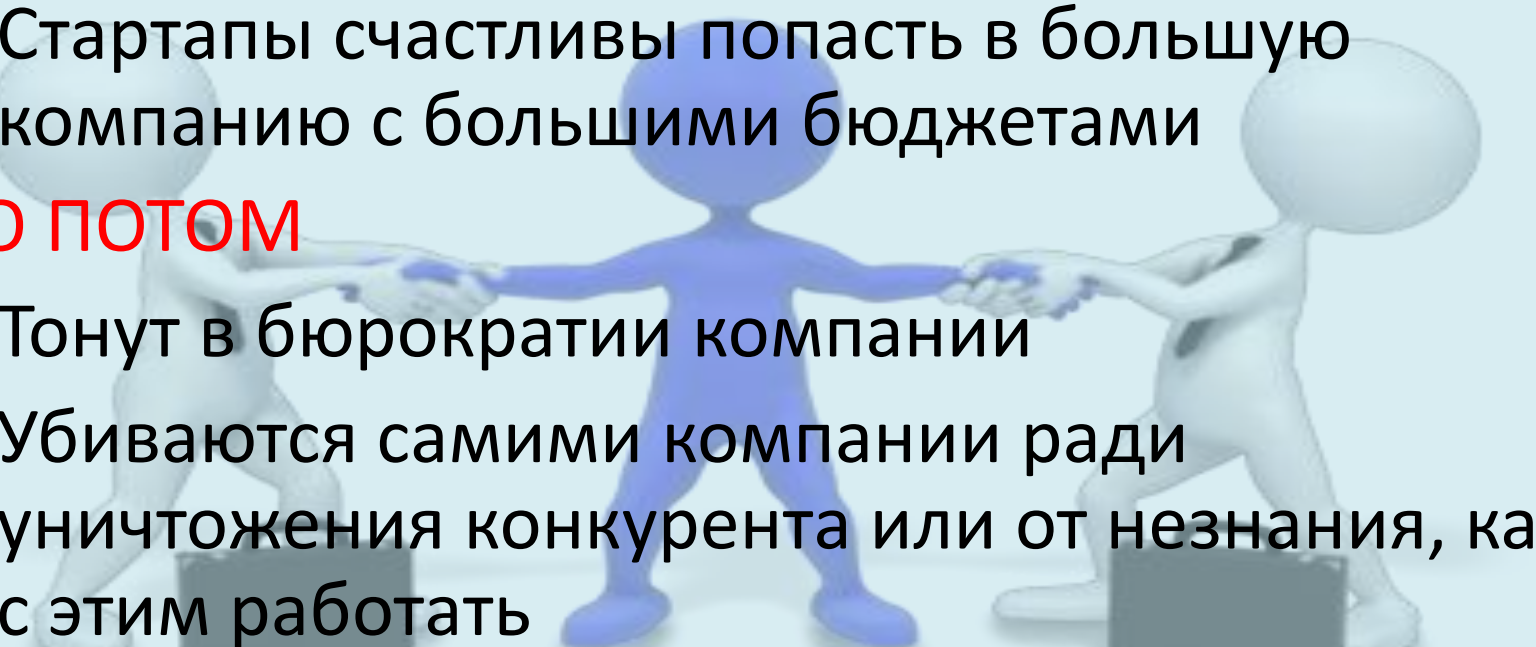
Менеджерский подход

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
- 
- A background illustration of three 3D stick figures shaking hands. The central figure is blue, while the two flanking figures are white. They are standing on a light blue surface, and the white figures are holding briefcases.

# 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»*

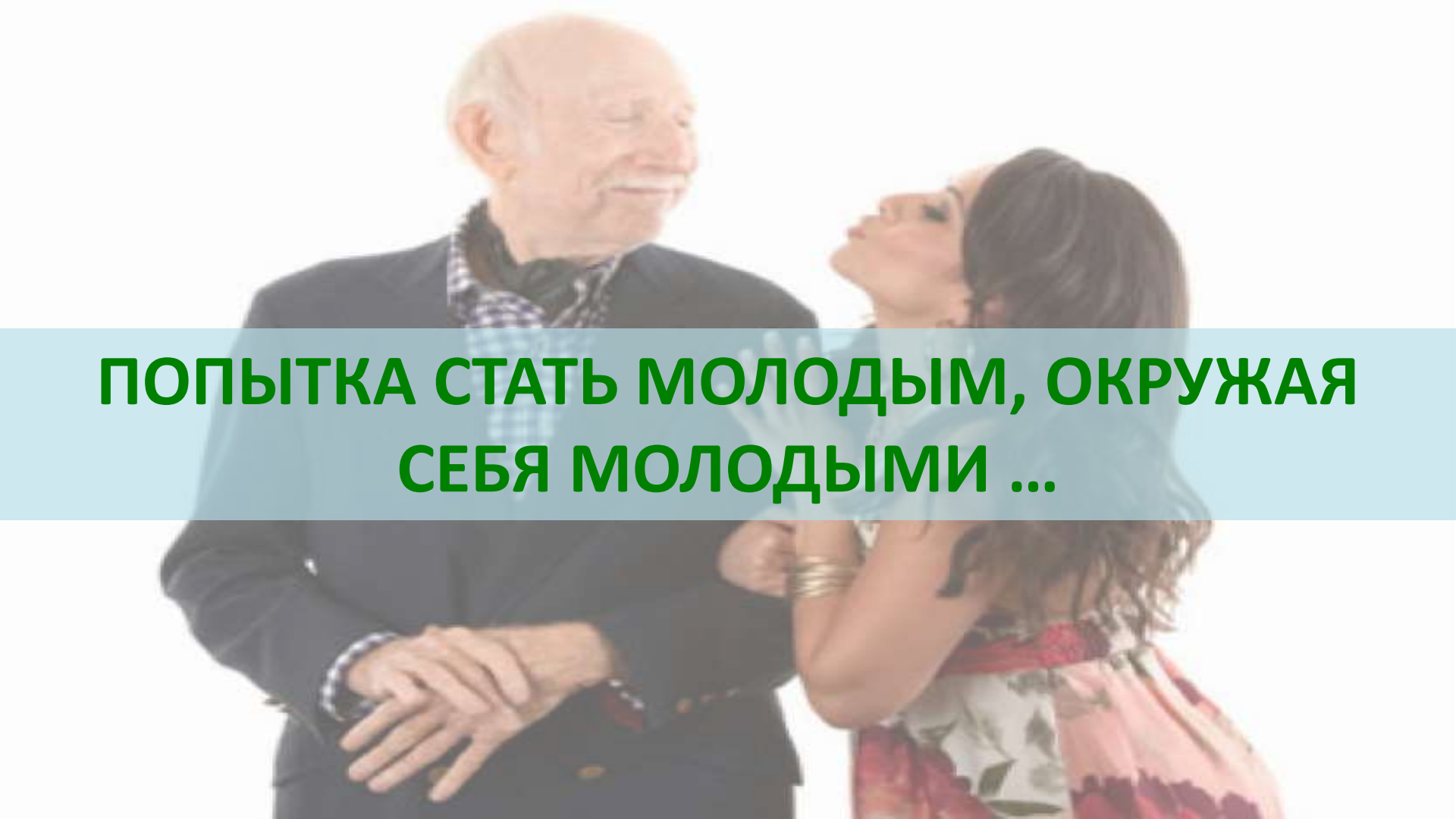
# Венчурный поход

- 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 suit jacket and a patterned scarf, is smiling and looking towards a young woman. The woman has long dark hair and is wearing a floral dress, looking up at the man with a smile. They are embracing each other. The background is plain white.

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

Если вы решили создать отдел инноваций – значит люди внутри компании уже не способны на них.

*“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***

# Тектонические сдвиги

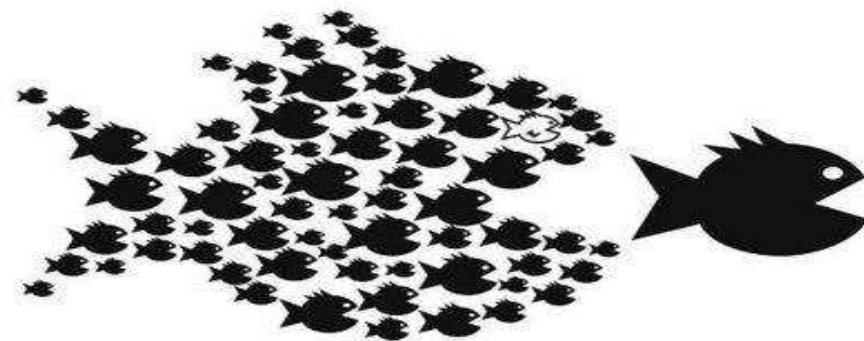
A world map illustrating tectonic plates. The plates are color-coded and labeled: North American Plate (pink), Eurasian Plate (yellow), African Plate (green), Antarctic Plate (light blue), Pacific Plate (dark blue), Australian Plate (medium blue), South American Plate (light green), Nazca Plate (light pink), Cocos Plate (light blue), Indian Plate (light green), Iranian Plate (light green), Philippine Plate (light green), and Gorda Plate (light blue). Arrows of various colors indicate the direction of plate movement.

- Философия
- Роль человека отвечающего за продукт
- Структура
- Модель принятия решения
  - Инициация проекта
  - Бюджетирование

# Ключевое условие

- Изобретательность/инновационность рождается только при условии свободы выбора идеи, а так же свободы в стиля разработки этой идеи.

# 1. Мышление «Маленькими компаниями»



# Мышление маленькими компаниями

- Каждая команда , максимально независимая единица – компания
- Корпорация – страна
  - Со своим законодательством
  - Бюджетами
  - Идеологией
  - ...

## 2. 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 с командой
- 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

# Цель интрапренёра

- Интрапренёрство – всегда сфокусировано на двух ключевых вещах
  - Коммерциализация идеи
  - Фокус на ценности для конечных потребителей

## В чем разница

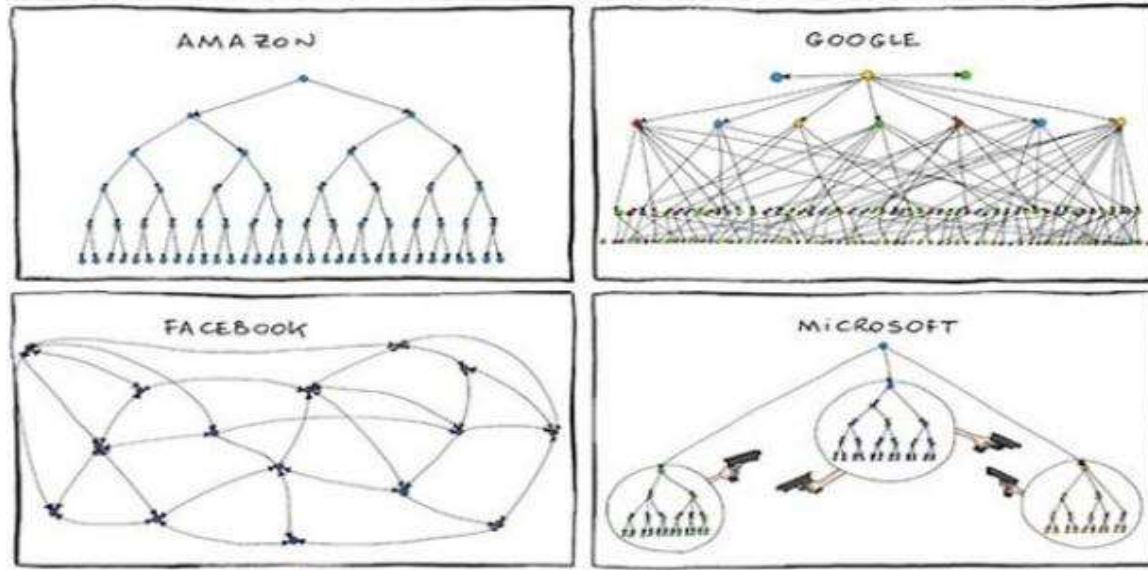


Менеджер  
проектов

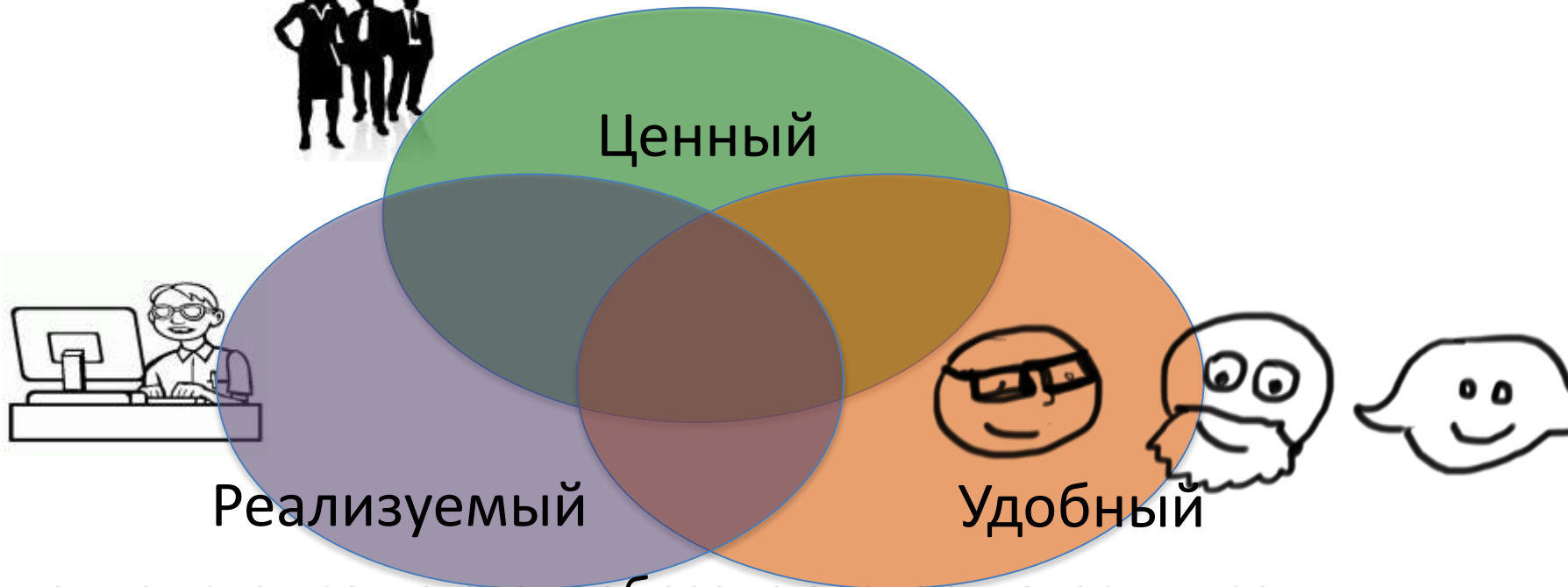


Интрапренёр

# Уменьшение слоев менеджмента, стремление к плоским структурам



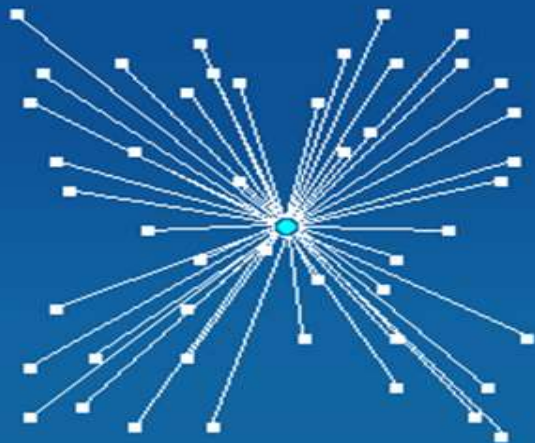
# Хороший продукт



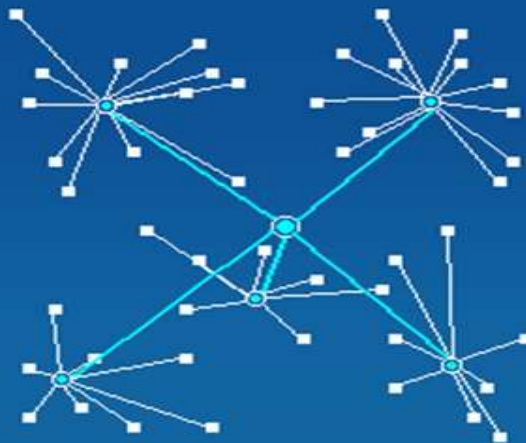
Команда , это всегда разнообразие экспертиз, если продукт разрабатывается цепочкой изолированных экспертиз, как правило это провал на рынке.

# Децентрализованное принятие решений

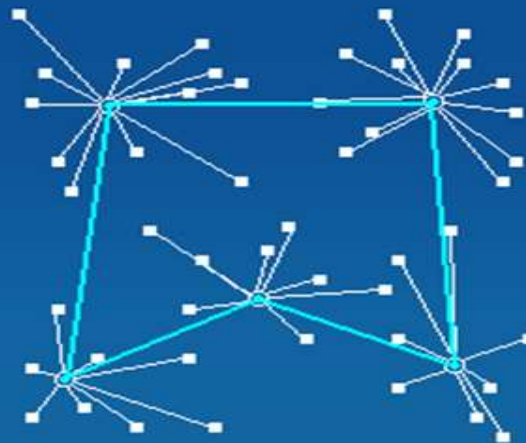
## Centralization versus Decentralization



Вертикаль власти



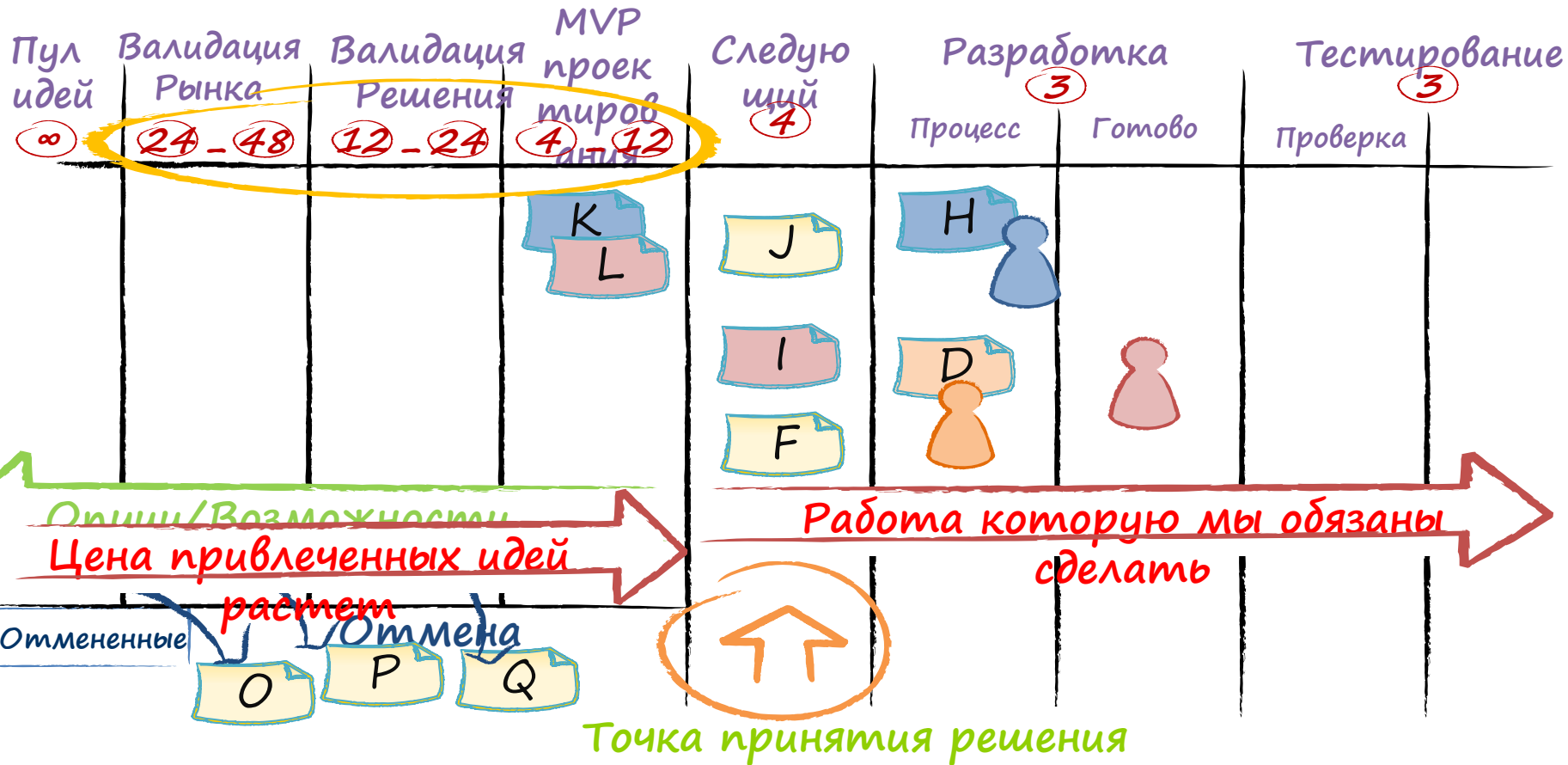
Независимые единицы с управлением по целям из центра, у центра ограниченное право вето



Полная децентрализация – управление через кворумную модель

Выше скорость, выше обучение системы, выше вероятность успеха

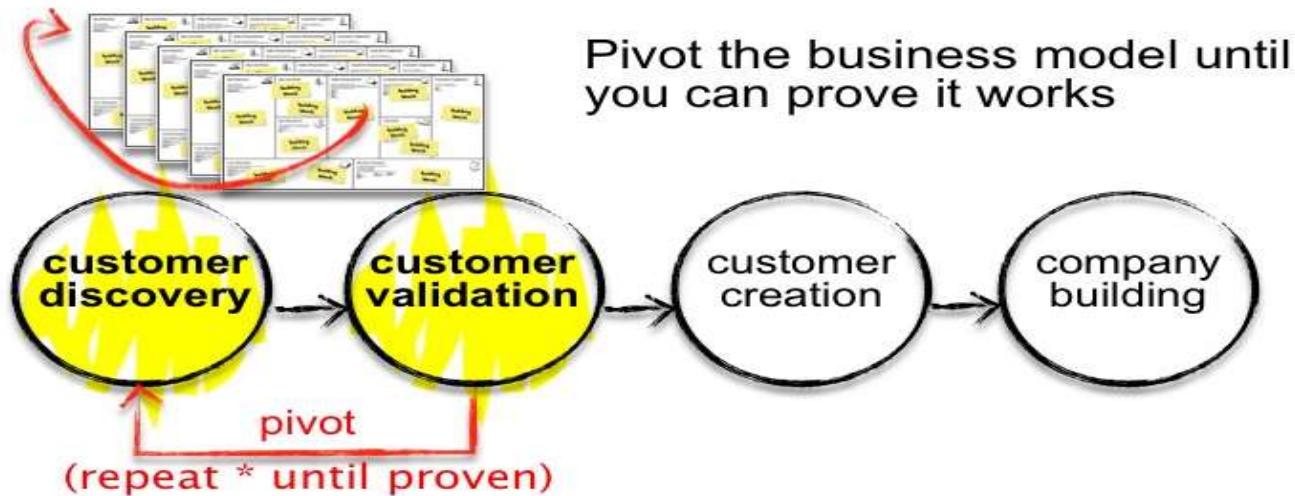
# Поток работ, как набор возможностей





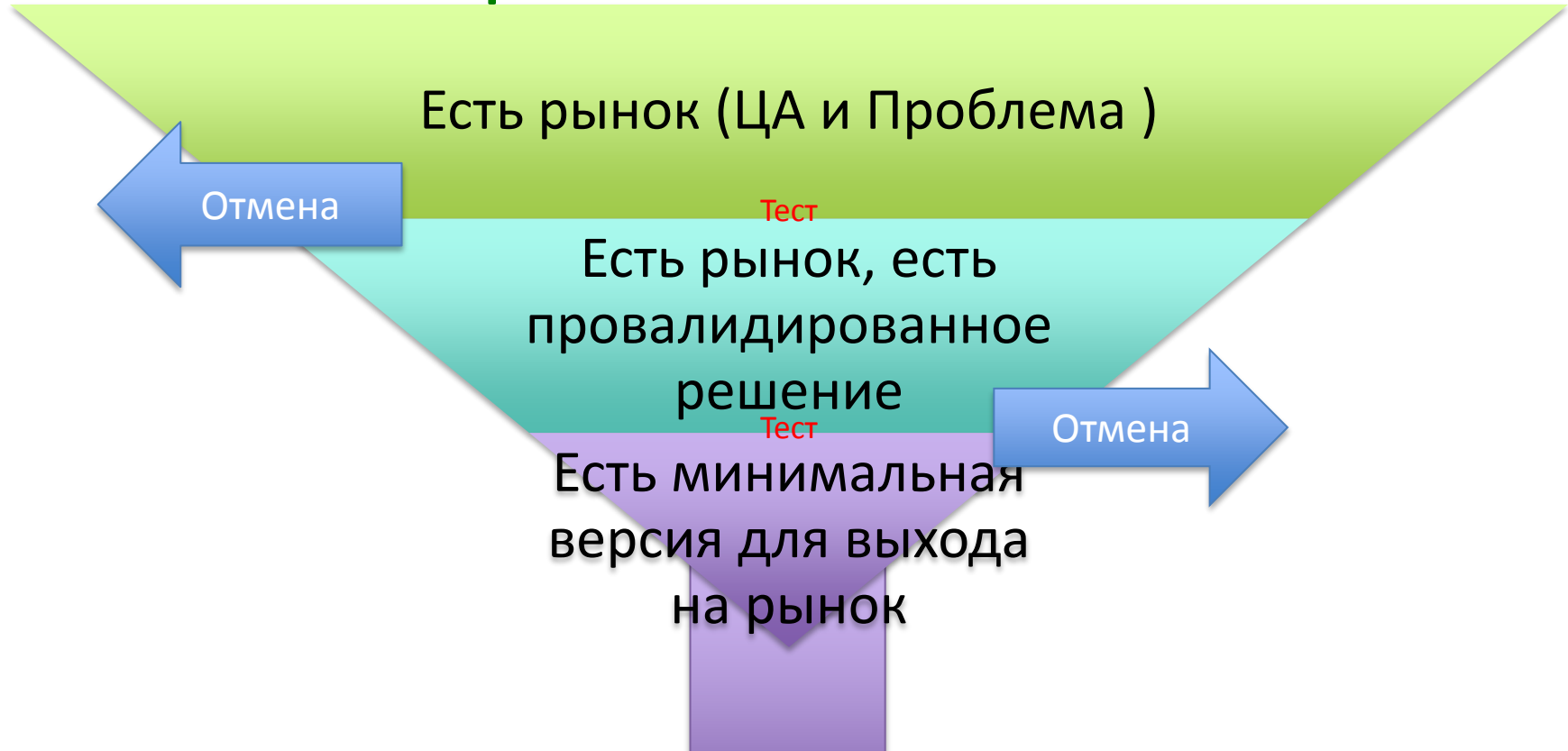
# Валидация бизнес идей(опций), как часть процесса

- Любой проект/идея – гипотеза, а не окончательное и бесповоротное решение



Цель: снизить все бизнес риски до старта дорогостоящих активностей

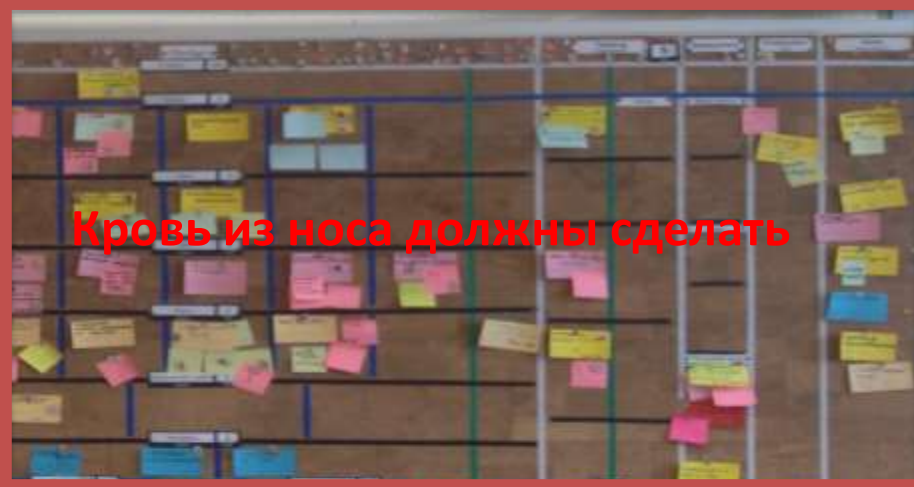
# Формирование списка продуктов как воронки возможностей



# ПОИСКОВИК



Может быть



Кровь из носа должны сделать

Цель: создать опции, не разделяя бизнес вопросы и разработку



# БАНК



# Венчурное подход к бюджетам: Плавающие бюджеты

Pre-seed бюджет (до \$50k)

Отмена 😊

Seed-бюджет (до  
\$100k)

☹️ Отмена

Round A

(до \$500k)

Отмена ☹️

# Принципы работы интрапренёра

- Бизнес и Разработка – **единое целое**
- Ускорение за счёт выброса не нужных фич, а не за счет давления на команду.
- Любая инновация лежит в области совместного проектирования
- На каждую осознанную проблему собираем максимум решений и берем **компиляцию лучших**

# Выбирайте, что вам нужно

- **Если** вы сейчас **на подъеме** и ваша компания знает что делать и куда идти – **Менеджеры проектов** – то что нужно.
- **Если** вы в «**кризисе**» – разворачивайте компанию и развивайте **Интрапренёрство**.

# Что же такое Интрапренёрство:

## Отлить в граните ©

- Интрапренерство – это флаг , дающий сигнал окружению, что вы ожидаете от 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.



# Octoberry

- Разрабатывает продукты
- Консультирует по развитию продукта
- Обучает продукт менеджеров
- Помогает построить процессы в бизнес подразделении

# Спасибы

- Facebook: Nfilippov
- [nfilippov@octoberry.ru](mailto:nfilippov@octoberry.ru)
- <http://Octoberry.ru>
- Skype: Nikita\_Filippov
- +79629771546

octoberry