

05 октября 2021

Как вселить в компанию «дух стартапа»



Александр Семенов

Гендиректор ГК «КОРУС
Консалтинг»

При масштабировании бизнес рискует стать неповоротливым и зарегулированным. Чтобы этого не случилось, нужны идеи, которые редко появляются сами собой. Как крупной компании их генерировать, рассказывает Александр Семенов, гендиректор ГК «КОРУС Консалтинг».

В 2021 году 74% российских компаний приняли решение увеличить инвестиции в инновации. Все большее количество компаний из совсем разных сфер — от промышленности и ритейла до логистики и телекоммуникаций — видят в этом большие перспективы и стремятся получить конкурентное преимущество от новых идей. Но где взять эти идеи и как выбрать из них лучшие?

Шаг № 1. Определить вектор развития

К примеру, компания N занимается добычей нефти и продажей нефтепродуктов. Ей хочется запускать инновационные продукты: по-новому добывать нефть, удаленно управлять автозаправочными станциями, самостоятельно продавать товары в кредит или вовсе сформировать экосистему для нефтяных предприятий.

Но ресурсы компании ограничены. А это значит, что из всех новых идей ей нужно выбрать те, в которые стоит инвестировать время и деньги в первую очередь. Сделать этот выбор поможет [стратегия](#). Она позволяет сфокусироваться на главном направлении развития и фильтровать идеи —



выбирать самые перспективные с точки зрения видения картины будущего. Бизнес, как из пазла, может собирать новые продуктовые истории вокруг ключевых направлений развития — то есть целенаправленно подбирать инновации, которые дадут потенциальное конкурентное преимущество.

Например, в стратегии компании N прописано два ключевых направления: повышение эффективности предприятия (добывать быстрее и больше, увеличить производительность, создавать товары более высокого качества) и улучшение клиентского сервиса (лучше продавать, быть более клиентоориентированными, предлагать быстрый сервис). Эти направления и должны быть «фильтром» для отбора идей. Те инновации, которые поддержат их, нужно искать и развивать в первую очередь.

Шаг № 2. Определиться с заказчиком

Нельзя просто начать внедрять инновации. У каждого конкретного нововведения или идеи должен быть конкретный заказчик. И здесь я имею в виду уже не компанию, а конкретного человека.

Этот человек — например, руководитель какого-то направления или департамента — понимает, как развивается его сфера работы и чего не хватает клиентам. И именно он будет использовать отобранные инновации. В перспективе именно ему они будут приносить пользу и новые возможности для развития. Поэтому для него поиск идей может стать глубоко личным проектом: не просто за счет заинтересованности, а за счет понимания ценности и полезности нововведений.

Внутреннему заказчику предстоит заняться «фильтрацией» идей и ответить на ключевые вопросы:

- Поможет ли конкретная инновация развить ключевые направления в компании?
- Усилит ли она рыночное предложение?

- Как быстро она поможет создать новый продукт для клиентов?
- Поможет ли она сэкономить или оптимизировать процессы?
- Как быстро идею нужно протестировать, чтобы понять ее перспективность?
- Сколько продаж необходимо для того, чтобы считать проект успешным и масштабировать?

Ответы помогут отсеять лишнее и сфокусироваться на инновациях, полезных конкретно вашему бизнесу.

Шаг № 3. Найти инструмент

Мы определили, в каком направлении необходимо искать идеи. Но как сделать так, чтобы они в компании появлялись? Для этого есть три возможности.

Искать идеи внутри компании

Очень много инноваций можно генерировать внутри команды. У подхода есть плюс: все придуманное сотрудниками становится собственностью компании. Но есть и подводный камень — вся организационная структура будет противодействовать этому процессу: на уровне согласования, одобрения, выделения финансирования. Инновации трудно загнать в рамки — их необходимо делать в совершенно другой экосистеме, с другими правилами, принципами работы, с другими людьми. Поэтому важно мотивировать людей не просто «придумывать» идеи, но и организовать процесс, при котором эти инновации смогут развиваться и воплощаться в жизнь.

Например, один из департаментов нашей компании запустил специальный инструмент для сбора идей сотрудников. На базе корпоративного портала они создали отдельное пространство — «Фидбечницу» — где каждый специалист может опубликовать свое предложение. Там же, в комментариях, коллеги обсуждают возможные плюсы и минусы, «докручивают» собранные

идеи и объединяются в команды для реализации. Мы помогаем этим командам, выделяя им все необходимые ресурсы и экспертизу специалистов в области создания новых проектов, чтобы коллеги могли попробовать воплотить придуманное в жизнь.

При подобном подходе крайне важна коммуникация, чтобы у людей была мотивация предлагать идеи, чтобы они видели их развитие и пользу. Мы, например, постоянно рассказываем сотрудникам о позитивных примерах: как конкретные идеи находят свое воплощение. Обучаем их придумывать инновации, проверять их и развивать. И конечно, не оставляем идеи в вакууме — выделяем командам ресурсы на воплощение идей. Все это помогает нам поддерживать внутреннюю активность.

Создать внутренний акселератор

Еще один вариант работы с инновациями — выделить внутри компании отдельную структуру. Создать внутренний акселератор — инструмент для системного отбора и развития идей.

Это отдельная от основного бизнеса структура, которая позволяет не просто генерировать и собирать инновации собственных сотрудников или внешних команд. В ней все придуманное проходит первичное тестирование. Акселератор позволяет оценить рынок, собрать обратную связь у возможных пользователей, упаковать продукт и быстро оценить спрос, а также просчитать юнит-экономику.

Для работы такой структуры требуется отдельная профессиональная команда. Это специалисты в области работы со стартапами с опытом создания собственного бизнеса — то есть профессиональные менеджеры и трекаеры. Перевести таких людей из отдела в отдел не получится: необходимо привлекать «со стороны» — из внешних акселераторов, бизнес-инкубаторов или фондов.

В этом году мы запустили корпоративный акселератор. За это время через программу прошло около десятка идей, созданных сотрудниками, — из области e-commerce, логистики, работы с данными и других. Людями движет живой интерес: корпоративная культура мотивирует их развиваться, а отсутствие закостенелой организационной структуры поддерживает их рвение. Мы культивируем в компании дух предпринимательства и даем сотрудникам гарантии, что при определенных условиях их инициативы получат поддержку. Соответствие этим условиям как раз проверяется акселератором. Кроме того, мы запустили программу долгосрочной мотивации. Это значит, что участники команд, идея которых окажется успешной, получат долю внутри нового бизнеса.

За работу акселератора отвечает семь человек. Это специалисты по работе со стартапами, которых мы целенаправленно искали на рынке: у них есть опыт создания собственного бизнеса, понимание методологии разработки новых продуктов, глубокие знания в области продуктового менеджмента и маркетинга, а также отличные навыки проектного менеджмента. Они направляют и поддерживают проекты, которые проходят через программу, следят за их прогрессом, помогают в сложных ситуациях, помогают тестировать идеи и искать правильный подход в продажах.

Акселератор — это дорогое удовольствие, оно требует вложения ресурсов. Затраты на один продукт в год могут достигать десятков миллионов рублей. Это стоимость профильных специалистов, а также средства, которые выделяются на оплату работы внутренних команд. Но без ресурсов невозможно ждать результата.

Также в работе подобного акселератора немаловажен внутренний PR. Мы непрерывно рассказываем о возможностях программы, методиках, опыте акселерации новых продуктов, результатах. На базе корпоративного университета мы создали курс по созданию и развитию новых продуктов. Постоянно проводим мастер-классы, посвященные теме продуктового менеджмента: о проверке гипотез, А/Б-тестированиях, методологиях и

фреймворках. Мы запустили рассылку на сотрудников, где делимся полезными и вдохновляющими статьями. И, конечно, рассказываем о командах, которые проходят акселерацию, делимся их результатами и впечатлениями. Чем больше сотрудники знают об акселераторе и о возможности создать что-то новое, тем больше стремятся придумывать новое или присоединяться к проектным командам.

Купить готовый стартап

Третий вариант — это покупка готового проекта или продукта. В этом случае также нужны инвестиции, зато ты полностью контролируешь приобретенную компанию, она становится собственностью бизнеса. Но, на мой взгляд, это не самый лучший вариант развития для компании.

Если вы покупаете компанию или даже контрольный пакет ее акций, вы как бы берете на себя ответственность за ее развитие. Так проект, ставший частью большой корпорации, может «утонуть» в процедурах, регламентах и процессах принятия решений материнского бизнеса.

Еще один риск — отсутствие мотивации команды, управляющей стартапом. Сделка может снизить вовлеченность сотрудников — именно поэтому при покупке необходимо внимательно подходить к методам долгосрочной мотивации команды. Задача — поддержать интерес за счет привязки существенных сумм к отложенным результатам: это могут быть бонусы, опционы, премии за достижение KPI. Верно подобранные инструменты способны повлиять на интерес к интеграции стартапа в состав компании и настроить взаимовыгодное сотрудничество.

Гораздо интереснее работать с ИТ-компаниями на ранних стадиях. В таком случае у инвестора появляется возможность участвовать в развитии продукта и принятии ключевых решений даже при относительно небольшой доле в компании, которая при дальнейшем интересе обеих сторон может быть расширена.

Я сам соинвестор нескольких российских и зарубежных стартапов. Доля 10–20% позволяет мне участвовать в создании новых продуктов, и я вижу в подобном формате большие возможности синергии крупного бизнеса и новых команд. Зачастую стартапам на ранних стадиях не хватает навыков системной проверки гипотез и опыта работы с крупными корпоративными клиентами. Все это обычно есть у крупного бизнеса: клиентская база и наработки в отношениях, понимание конкретных потребностей аудитории, доступ к лояльным стейкхолдерам, которых можно исследовать, — и всем этим с ними готов делиться устоявшийся бизнес. Это честный обмен, ведь взамен компания получает доступ к инновациям, подпитывается корпоративной культурой стартапов и предпринимательства — и получает новые продукты, которые в перспективе нескольких лет станут ее конкурентным преимуществом.

Источник: РБК Pro