

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

Modern Management Methods

Никита Филиппов

2014

Слайд славы Никиты Филиппова



ScrumTrek

culture of process



Уверуй в
КАНБАН!!!



GameTrek

SkillTrek
culture of engineering



octoberry

Зачем компаниям инновации?

Инновация

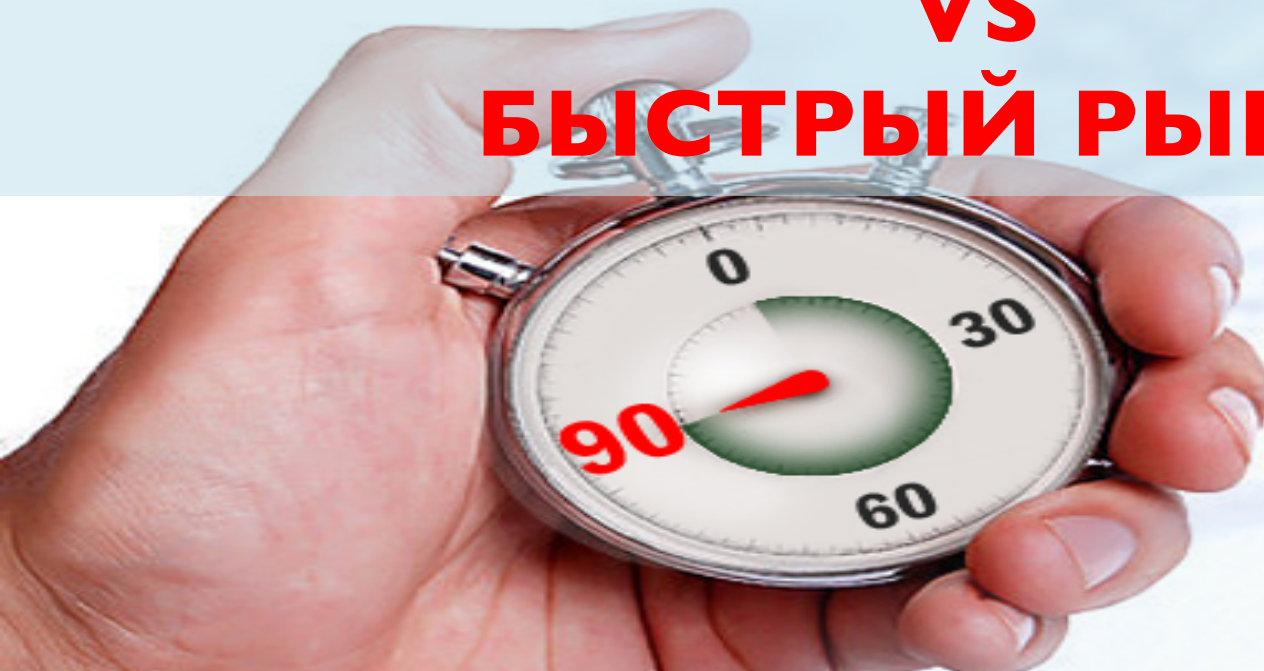
- **Новая** востребованная **идея** на рынке, реализованная **раньше конкурентов**
- Снимаешь сливки
 - Знания о рынке первым
 - Создаешь правильный образ
 - Реанимируешь или создаешь новый финансовый поток

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





МЕДЛЕННЫЕ РЕШЕНИЯ ВНУТРИ КОМПАНИЙ VS БЫСТРЫЙ РЫНОК





**СТРАТЕГИЯ УДЕРЖАНИЯ
КЛИЕНТОВ**

VS

ПРИВЛЕЧЕНИЕ НОВЫХ



A still life photograph featuring a glass of cognac, a cigar, and a bottle of Martell. The glass is filled with a golden liquid and has a cigar resting on its rim. The bottle is partially visible in the background, showing the Martell logo. The scene is set on a white surface, possibly a tray, with some ash or sand visible.

КОНСЕРВАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ VS НАМ НЕЧЕГО ТЕРЯТЬ



Традиционные методы выхода из ситуаций

Купеческий подход

Менеджерский подход

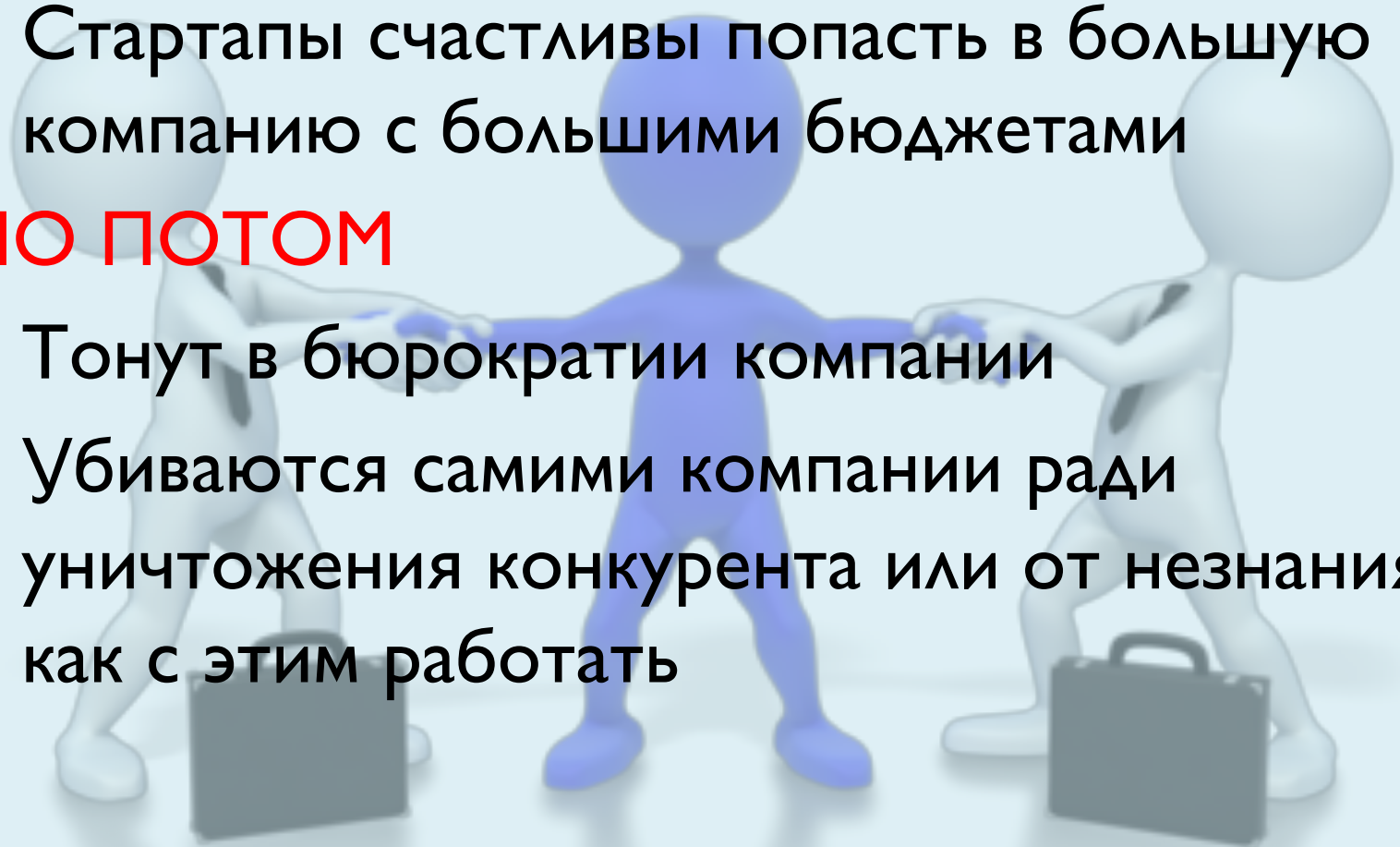
Венчурный подход

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 and a mustache, wearing a dark blue jacket over a blue and white checkered shirt, is smiling and looking towards a young woman. The woman has long, wavy brown hair and is wearing a floral dress with pink, red, and green patterns. She is looking up at the man with a smile, her hands raised near his chest. 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

Культура — набор привычек, неписанных правил компании

Задача — создать культуру в
которой готовые к инновациям
люди оставались

Децентрализация: Спустить ответственность за развитие продуктов, как можно ниже

Свобода в определении развития продукта на уровне разработки и проектирования

**Принципы создания
инновационной
культуры**

Большие метрики: Оценка работы через метрики продукта единые для всех

Ответственность говорить нет: Высокая скорость принятия продуктовых решений

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

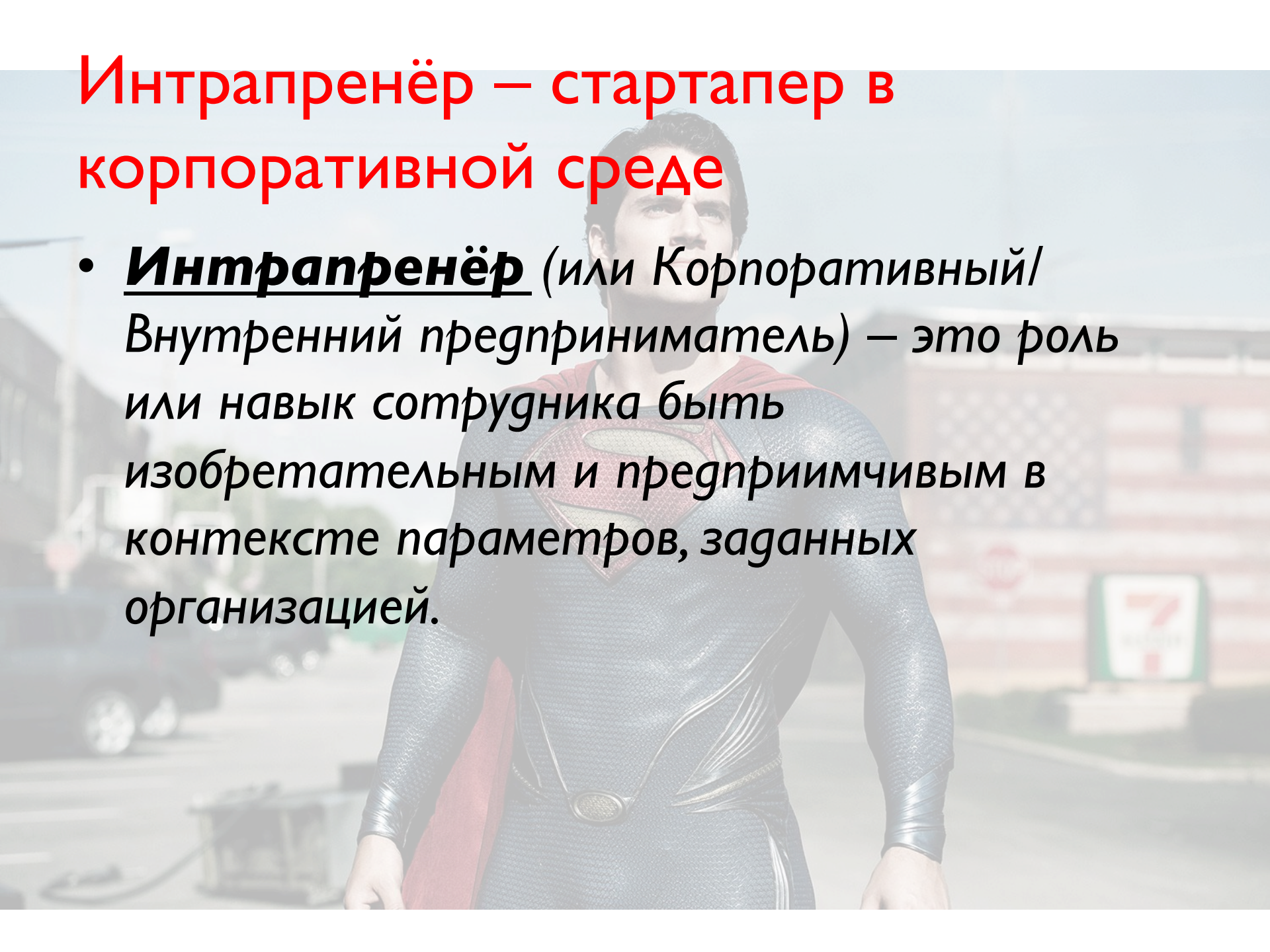
Вокруг кого вертится мир в вашей компании?

- 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 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

Ключевое условие

- **Изобретательность/**
инновационность рождается только при **условии свободы выбора идеи**, а так же **свободы в стиле 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

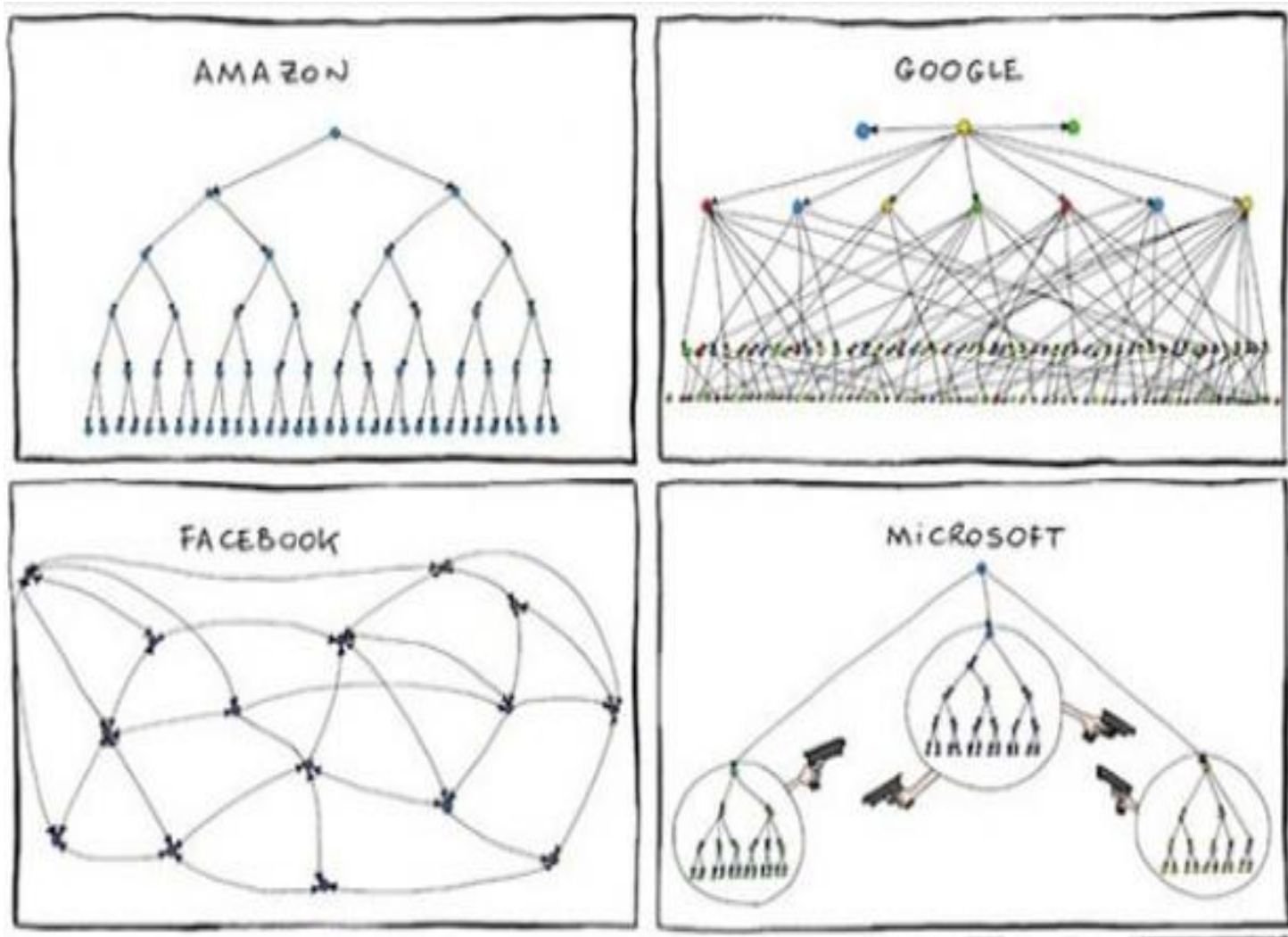
Изменения на всех уровнях



Мышление интрапренёра

**Мышление
«маленькими
компаниями»**

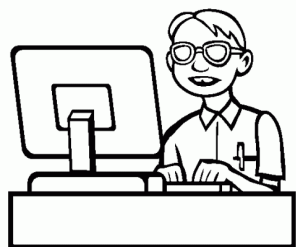
Уменьшение слоев менеджмента, стремление к плоским структурам



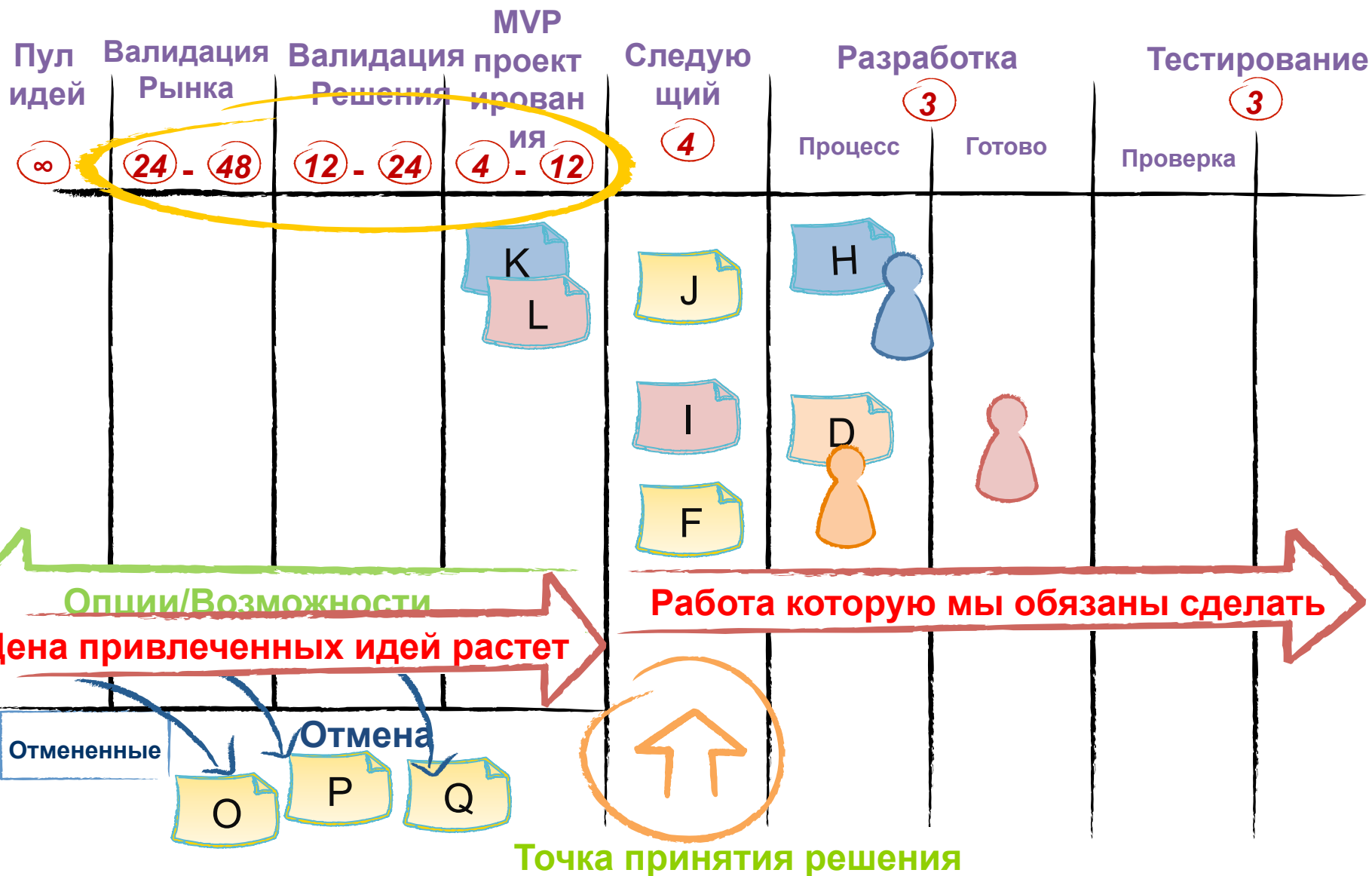
Хороший продукт – работа кроссфункциональных команд

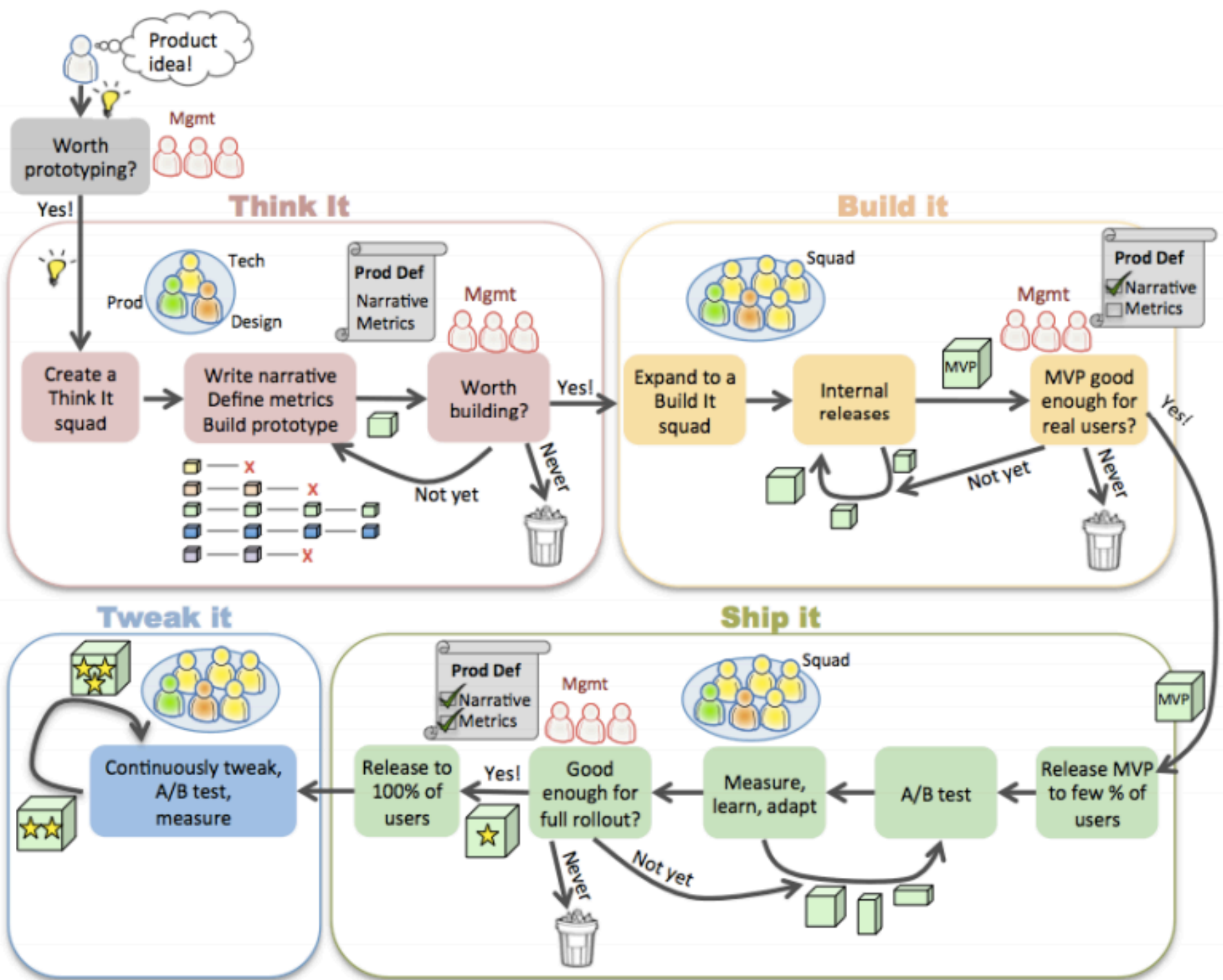


Максимально плоская структура



Поток работ, как набор возможностей





Build It & Ship It

Buy ticket
on credit

Login

Create
travel

Upload
photos

Annotate
photos

Create view

Share

First prototype for alfa test (walking skeleton)

Open ID

Travel
name

1 photo at a
time

Add
description

Slideshow

Link to
twitter

Minimum Viable Product (MVP)

FB Login

Auto-
name

Multi
upload

Geo info

PDF to
print

Export to
FB

Twitter
login

Import from
Picasa

Draw on
photo

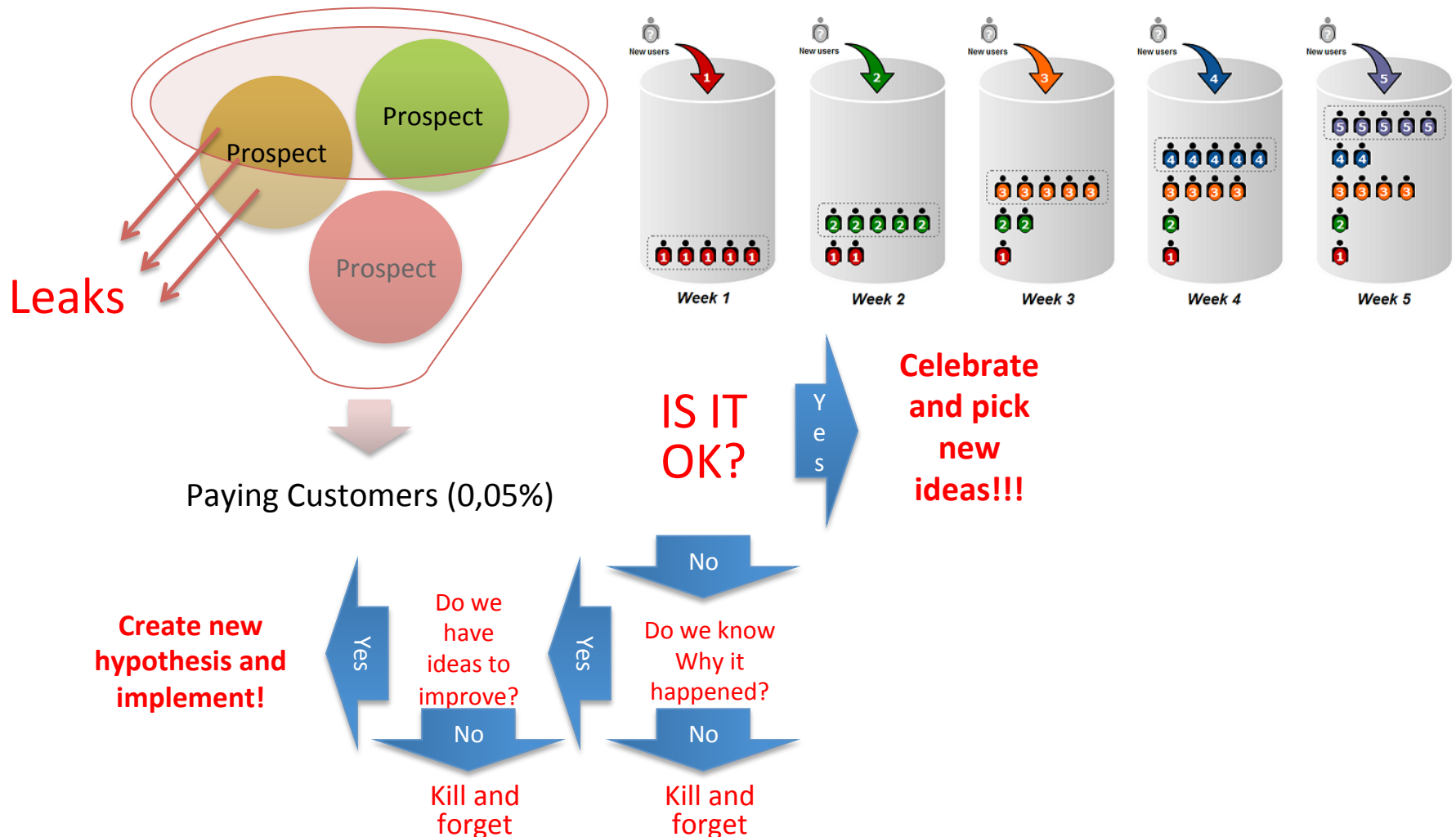
Printing
companies

Priority

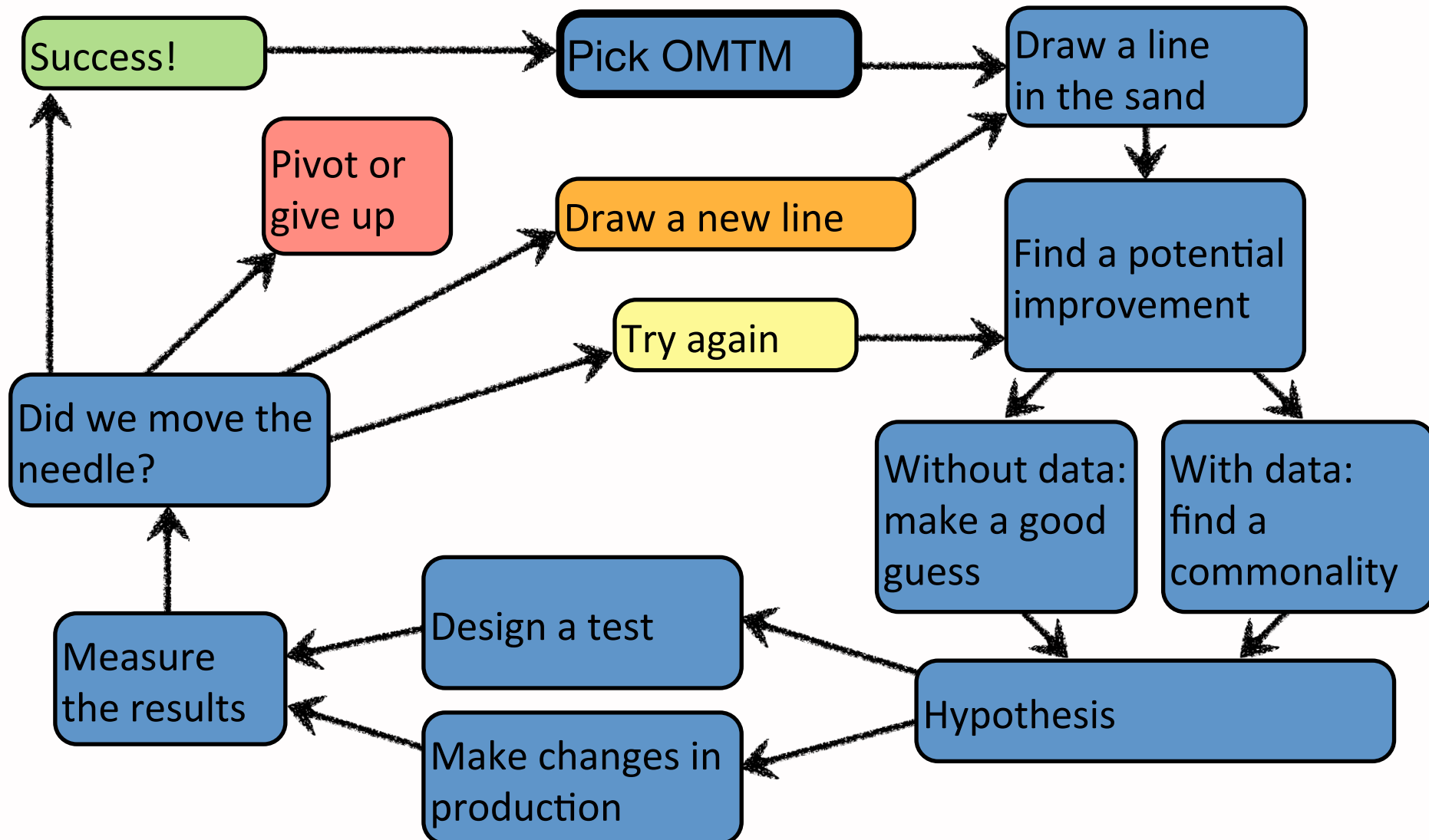


Import from
Dropbox

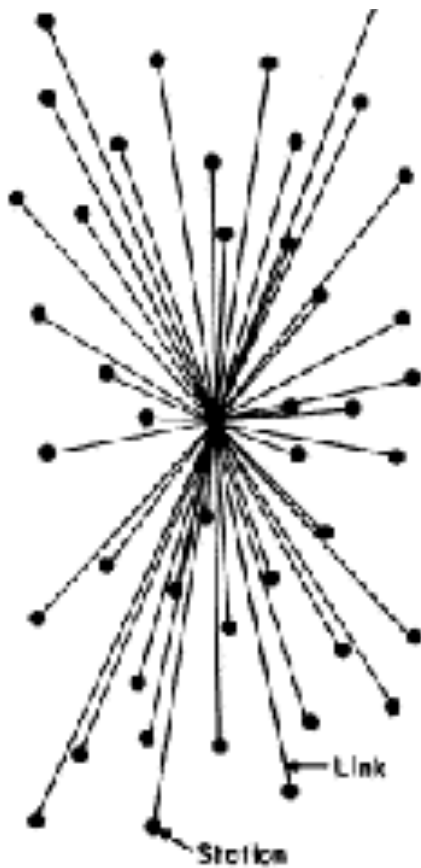
Tweak It or Kill It: Funnels, Cohorts, Segmentation analysis



Metrics in practice Cycle



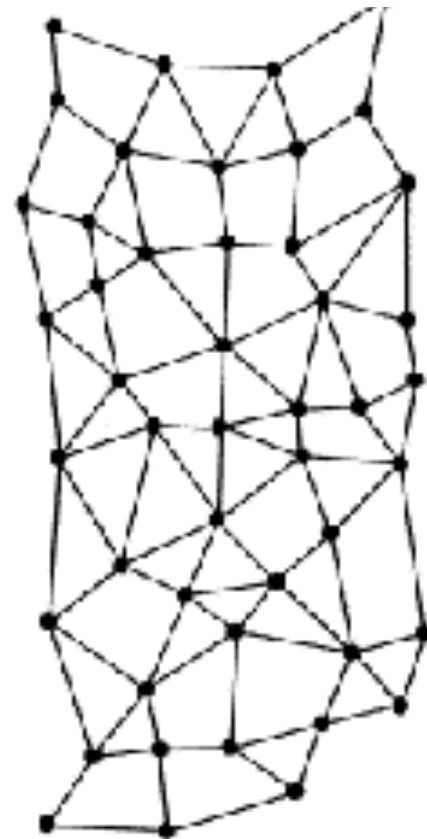
Децентрализованное принятие решений



CENTRALIZED
(A)



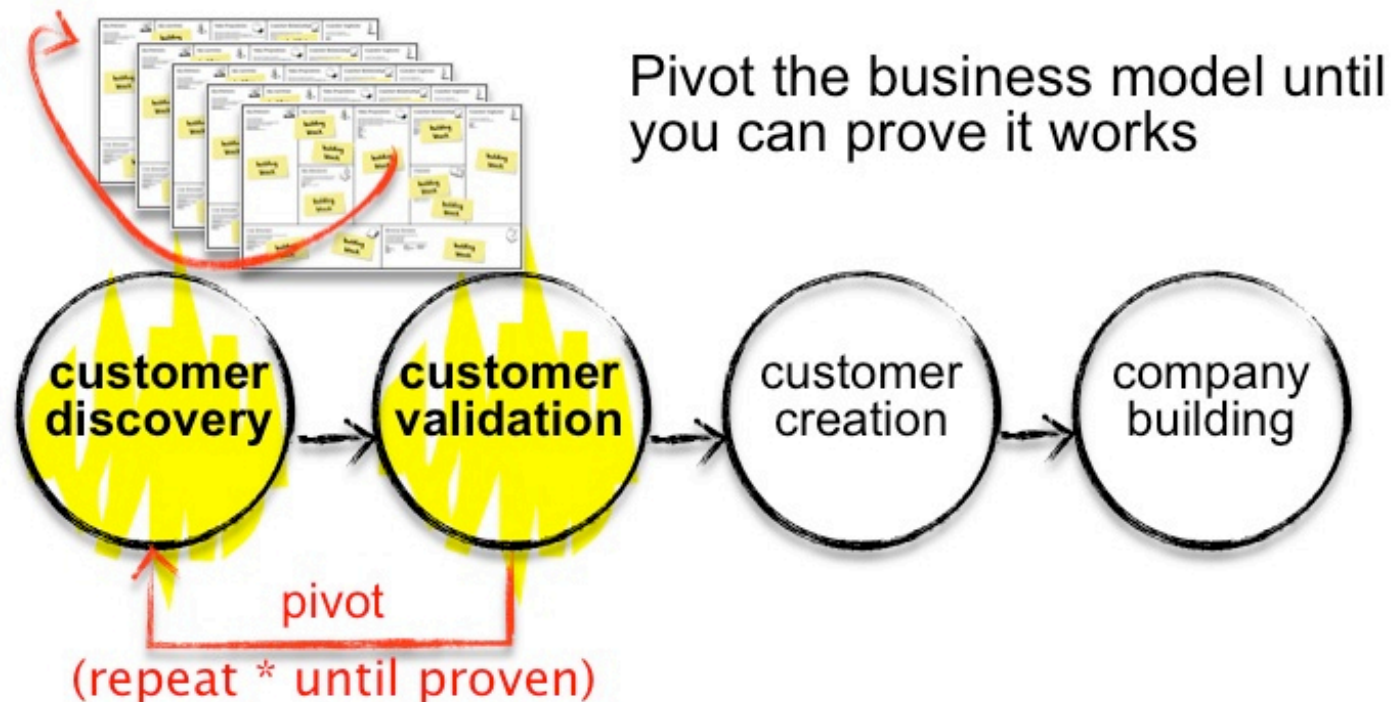
DECENTRALIZED
(B)



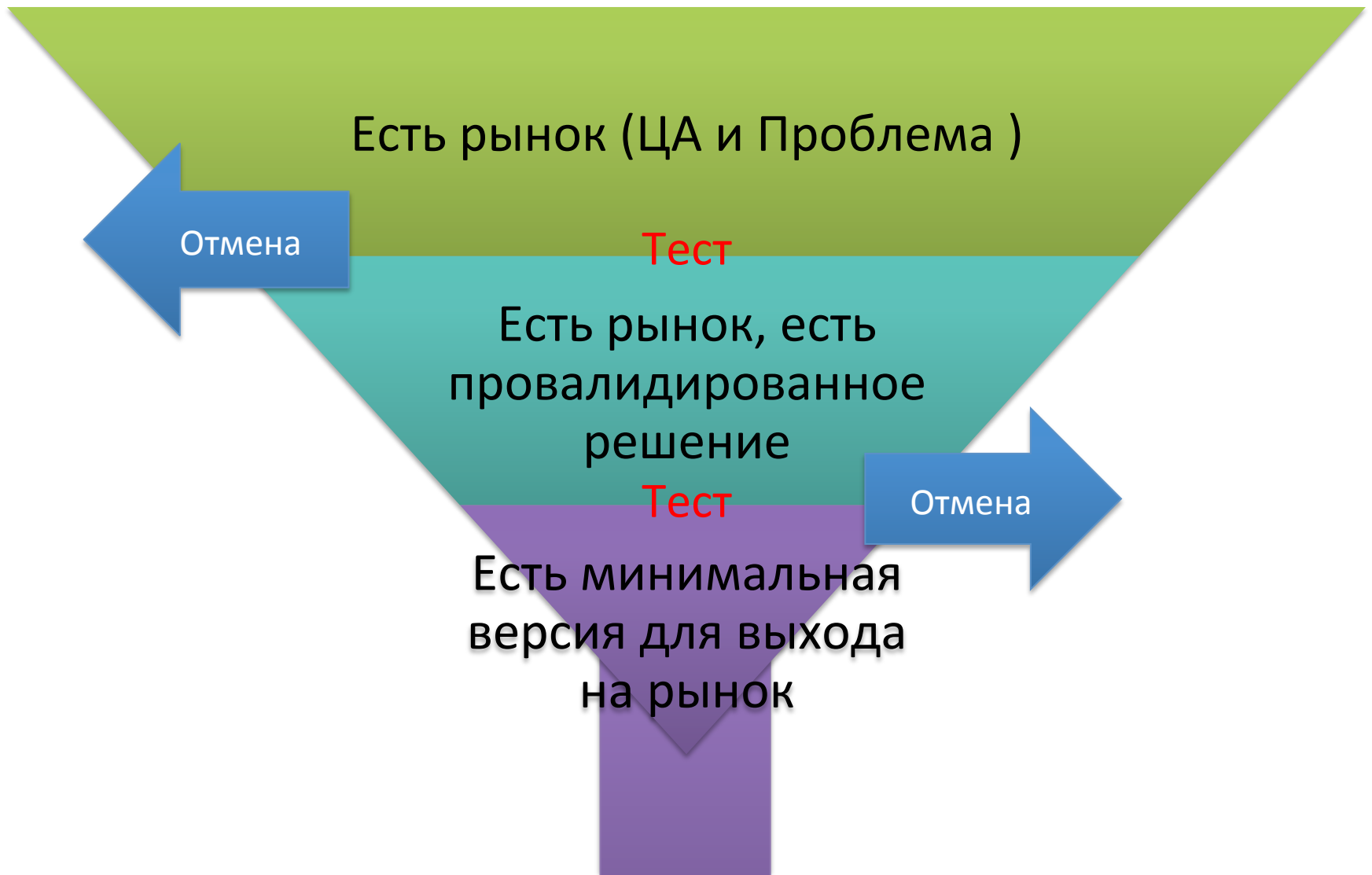
DISTRIBUTED
(C)

Валидация бизнес идей(опций), как часть процесса

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



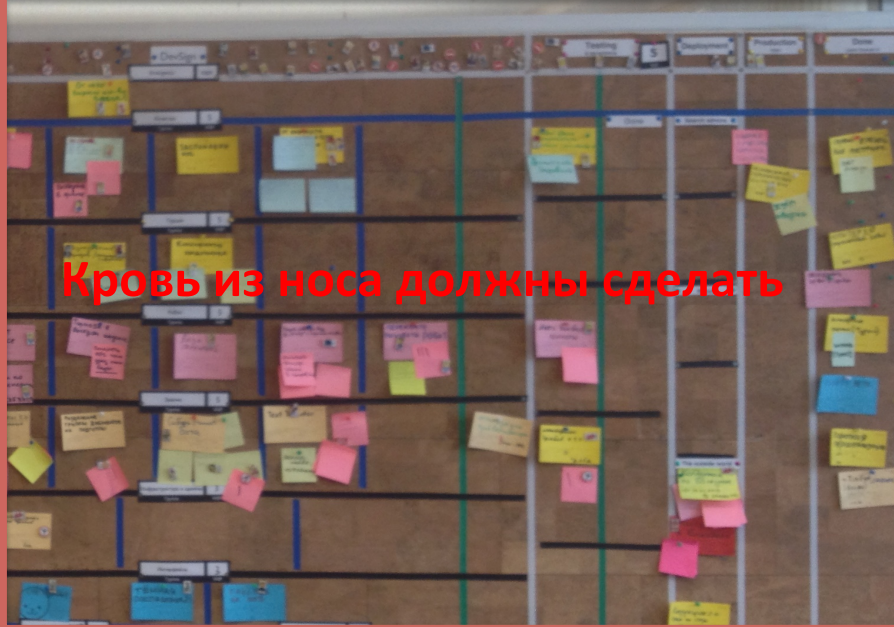
Формирование списка продуктов как воронки возможностей



ПОИСКОВИК



Может быть



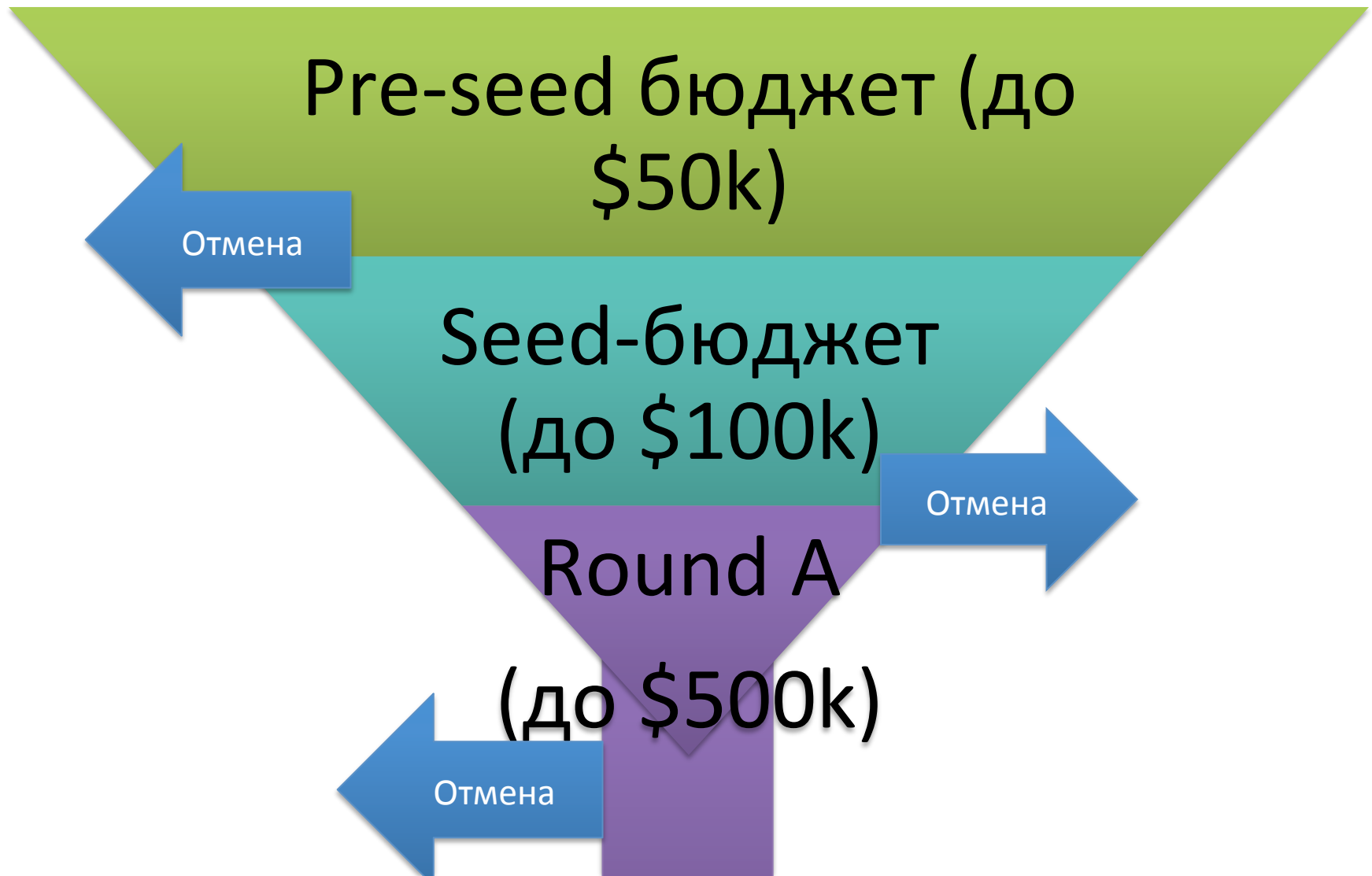
Кровь из носа должны сделать

Цель: создать опции, не разделяя
бизнес вопросы и разработку

6Анк



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: Выбирайте, 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