



АГЕНТСТВО
ИННОВАЦИЙ
ГОРОДА
МОСКВЫ

РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА ВНУТРИ КОРПОРАЦИЙ: МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ И РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА

Октябрь 2020

Введение	03
Резюме	04
1. Предпосылки и модели развития корпоративных инноваций: роль внутреннего предпринимательства	07
Типы инновационных стратегий компаний и примеры развития корпоративных инноваций	09
Роль внутреннего предпринимательства	16
Сложности развития внутреннего предпринимательства	19
2. Инструменты трансформация корпоративной культуры и бизнес-процессов	21
Трансформация организационной структуры	23
Развитие мотивации и вовлечения сотрудников	25
Развитие компетенций сотрудников	28
3. Инструменты поиска и развития внутренних предпринимателей	32
Обзор инструментов	33
Внутренние конкурсы и хакатоны	35
Внутренний акселератор	36
Внутренний инкубатор	40
Программы развития внутреннего предпринимательства	42
Лаборатория инноваций	48
Стартап-студия (Corporate Venture Builder)	49
Факторы успеха	55
ПРИЛОЖЕНИЕ	60
Описание кейсов (конкурсы, хакатоны, акселераторы, инкубаторы)	65

Скорость и сила экономических и социальных изменений нарастает, а успех и доходность новых продуктов и сервисов напрямую зависит от скорости их выхода на рынок. Инновации позволяют компаниям быстро реагировать на происходящие изменения и достигать стратегических целей, которые были бы недостижимы в рамках текущей бизнес-модели. В зависимости от источника выделяют внешние и внутренние инновации.

Внешние инновации нацелены на привлечение новых решений, людей и команд с рынка с учетом существующих корпоративных задач. Внутренние инновации являются результатом инновационной активности сотрудников компании по обновлению существующих процессов или созданию новых продуктов и сервисов. В отличие от R&D-центров, инициативы внутреннего предпринимательства нацелены не просто на разработку продукта, но и на его коммерциализацию и вывод на рынок.

На сегодняшний день в России только 8% из 500 крупнейших корпораций занимаются внутренним предпринимательством. Почему компании начинают этим заниматься? С одной стороны, это может стать дополнительным источником роста выручки. С другой стороны, сотрудники компании лучше понимают потребности и специфику бизнеса, чем сторонние стартапы, при этом внешние решения часто сложно интегрировать в существующие бизнес-процессы. И наконец, внутреннее предпринимательство — это инструмент удержания наиболее талантливых сотрудников, возможность для их развития и самореализации внутри, а не за пределами компании.

Мы в Агентстве инноваций Москвы полагаем, что огромный инновационный потенциал российских корпораций, к сожалению, остается не до конца раскрытым, поэтому основная цель данного исследования — предоставить компаниям практическое руководство по внедрению инструментов развития внутренних инноваций и предпринимательства с учетом ключевых задач и имеющихся ресурсов.

Мы адресуем наше исследование топ-менеджерам, руководителям бизнес-направлений, а также всем инициативным сотрудникам, чувствующим в себе предпринимательский азарт, желание расти самим и развивать бизнес компании. В отчете подробно рассматриваются:

- Предпосылки и модели корпоративных инноваций, роль внутреннего предпринимательства и сложности его развития
- Инструменты трансформации корпоративной культуры и бизнес-процессов
- Инструменты поиска и развития внутренних предпринимателей, а также построения комплексных программ

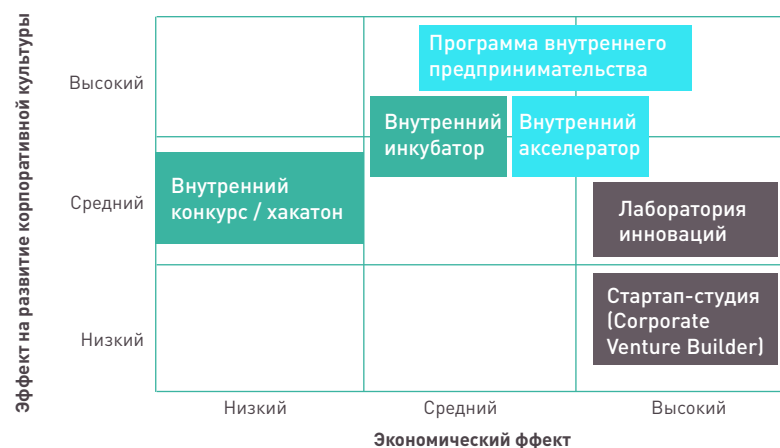
Исследование основано на глубинных интервью с представителями российских компаний, ответственных за развитие внутреннего предпринимательства, контент-анализе медиа-материалов о практиках, применяемых в российских и международных компаниях, сфокусированном анализе 20 стратегий построения внутрикорпоративного предпринимательства в России и мире. Компании для анализа отбирались по принципу максимального разнообразия: разные отрасли, рынки, предпосылки развития, используемые модели и инструменты.

Мы надеемся, что полученные нами результаты помогут российским компаниям ускорить развитие внутрикорпоративного предпринимательства за счет сокращения времени на поиск и оценку эффективности существующих инструментов. Мы будем рады услышать ваши комментарии и предложения, которые, возможно, возникнут у вас после прочтения нашего исследования. Их можно присылать по адресу research@develop.mos.ru.

РЕЗЮМЕ. ОСОБЕННОСТИ И ИНСТРУМЕНТЫ

- Российские корпорации в недостаточной степени используют инструменты внутреннего предпринимательства.** Большинство барьеров, препятствующих развитию внутреннего предпринимательства, связаны с недостаточной гибкостью организационной структуры и корпоративной культурой, неориентированной на работу с инновациями (неготовность к риску, отсутствие культуры экспериментов, закрытость к новым идеям и т. п.).
- Отраслевая специфика.** Наиболее активно развитием внутреннего предпринимательства занимаются компании из финансового сектора, IT и телекома. При этом существуют отраслевые различия в том, какие стратегические цели преследуют компании, занимающиеся внутренним предпринимательством. В компаниях тяжелых отраслей промышленности (например, добывающая промышленность, машиностроение) внутренние предпринимательские проекты ориентированы в большей степени на повышение операционной эффективности, снижение затрат и усовершенствование (а не на разработку новых) процессов и продуктов. В IT и телекоме внутренние инновации используются не только для повышения операционной эффективности, но и для диверсификации бизнеса, развития смежных направлений, выхода на новые рынки и создания прорывных инноваций.
- Выбор инструментов развития внутреннего предпринимательства** зависит от задач корпорации и соотношения стоимости внедрения инструментов с потенциальным экономическим эффектом и эффектом на развитие корпкультуры. Некоторые компании полностью трансформируют свою организационную структуру в сторону более гибких практик и формирования кросс-функциональных команд, каждая из которых по сути является внутренним стартапом (например, Райффайзенбанк). Другие выбирают и экспериментируют с отдельными инструментами, постепенно «надстраивая» их один над другим.

Как правило, компании с низким уровнем инновационной зрелости начинают с более простых и быстрых инструментов поиска инноваций (например, конкурсы и хакатоны). Более зрелые компании разрабатывают комплексные программы, позволяющие выстроить системную работу с идеями – от их подачи до превращения в готовый продукт.



Инвестиции в создание

■ Высокие ■ Средние ■ Низкие

Основные задачи

Конкурс / хакатон	Быстро найти новые идеи под конкретную задачу, сформировать внутреннее сообщество интрапренеров
Акселератор	Ускорить разработку продукта / сервиса, найти новых клиентов, развить предпринимательские компетенции
Инкубатор	Доработать идею, превратив в продукт, развить предпринимательские компетенции
Лаборатория инноваций	Быстро выводить на рынок прорывные продукты, чаще всего смежных и новых рынков
Программа внутреннего предпринимательства	Создать новый внутренний бизнес-процесс по работе с инновациями
Стартап-студия (Corporate Venture Builder)	Запустить серийное производство внутренних стартапов

РЕЗЮМЕ. РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ КОМПАНИЙ

Базовые шаги для запуска внутреннего предпринимательства в компании

1

Получить поддержку топ-менеджмента: руководство компании должно быть вовлечено в процесс и четко понимать, как развитие внутреннего предпринимательства связано с общими стратегическими целями компании.

2

Сформировать отдельное подразделение, которое отвечает за запуск внутренних предпринимательских инициатив и поддержку внутренних стартапов (с большей свободой принятия решений).

3

Вовлечь сотрудников компании, используя различные схемы мотивации и каналы информирования. Сотрудники должны четко понимать, куда можно обратиться со своей идеей и в какой форме нужно заполнить заявку, какой будет процесс отбора и дальнейшей поддержки проекта, что они получат по итогам. Для повышения доверия сотрудников важно регулярно показывать успешные истории внутренних предпринимателей. Многие компании (например, Cisco) привлекают сотрудников уже на этапе разработки инструментов развития внутреннего предпринимательства для учета их ожиданий и потребностей, а также проводят регулярный сбор обратной связи, позволяющий доработать программу и повысить ее эффективность.

4

Вовлечь другие подразделения компании в качестве бизнес-заказчиков. Это, с одной стороны, позволит привлекать структурные подразделения к формулированию задач для внутренних инноваторов, их отбору и поддержке, а с другой — упростит процесс взаимодействия с ними в дальнейшем (например, проще будет договориться о выделении сотрудников для работы над внутренними проектами).

5

Запустить образовательные программы по развитию бизнес-компетенций (Customer Development, маркетинговый анализ, дизайн-мышление и т. п.). В дальнейшем помимо сообщества внутренних предпринимателей, способных предлагать идеи и превращать их в готовые продукты, нужно развивать и сообщество внутренних трекеров, экспертов, «бизнес-ангелов», поддерживающих интрапренеров (например, запуская внутренние «школы трекеров» и вводя дополнительную систему мотивации за менторство проектов).

6

Внедрить IT-платформу для сбора и оценки идей, которая объединяет всех сотрудников компании.

РЕЗЮМЕ. РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ КОМПАНИЙ (2/2)

Направления и инструменты развития внутреннего предпринимательства для компаний с разным уровнем инновационной зрелости

Начальный уровень	Продвинутый уровень
<p>Ключевые направления:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Нарращивание количества идей (качество идей пока менее значимо) • Формирование сообщества внутренних инноваторов • Развитие бизнес-компетенций сотрудников • Популяризация внутреннего предпринимательства <p>Что стоит делать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Рассмотреть возможность привлечения внешней экспертизы (для запуска первых инициатив по развитию внутреннего предпринимательства) • Сформировать прозрачную и простую систему сбора и оценки идей, известную всем сотрудникам • Разработать систему мотивации сотрудников (финансовую и нефинансовую) • Провести внутренний аудит потенциала сотрудников (например, опрос о том, есть ли у них идеи новых продуктов) и запустить программы обучения • Провести внутренний аудит запросов подразделений на инновации, составив, например, тепловую карту запросов, и начать работать с теми, кто наиболее заинтересован в инновациях • Использовать как можно больше простых и быстрых инструментов поиска инноваций (например, конкурсы, хакатоны, платформа для сбора идей) • Создать особые условия для развития внутренних стартапов: отдельный офис для совместной генерации идей и работы над ними, полномочия и ресурсы для реализации проектов (100% рабочего времени для работы над проектом, маркетинговые ресурсы, доступ к клиентам и базам данных и т. п.) 	<p>Ключевые направления:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Расширение воронки проектов • Повышение качества и экономического эффекта идей • Развитие внутреннего сообщества: не только интрапренеры, но и внутренние трекаеры, эксперты <p>Что стоит делать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Использовать более сложные инструменты, обеспечивающие большой поток инноваций, в том числе подрывных (программы внутреннего предпринимательства, лаборатория инноваций) • Внедрить дифференцированную систему мотивации (повышенное вознаграждение авторам идей со значимым экономическим эффектом) • Продумать механизмы интеграции внутренних стартапов с основным бизнесом • Создать единую платформу управления всеми инициативами компании (для исключения дублирования идей и эффектов) • Постоянно стимулировать приток новых идей (за счет увеличения количества источников идей) • Внедрить образовательные программы по развитию компетенций менторов и трекаеров

1. Предпосылки и модели развития корпоративных инноваций: роль внутреннего предпринимательства



ВЫЗОВЫ, СТОЯЩИЕ ПЕРЕД КОРПОРАЦИЯМИ

Скорость изменений в экономике нарастает, а скорость выхода нового продукта или сервиса напрямую отражается на уровне доходов, которые он принесет. Инновации позволяют корпорациям поддерживать свою конкурентоспособность и быстрее реагировать на происходящие изменения.

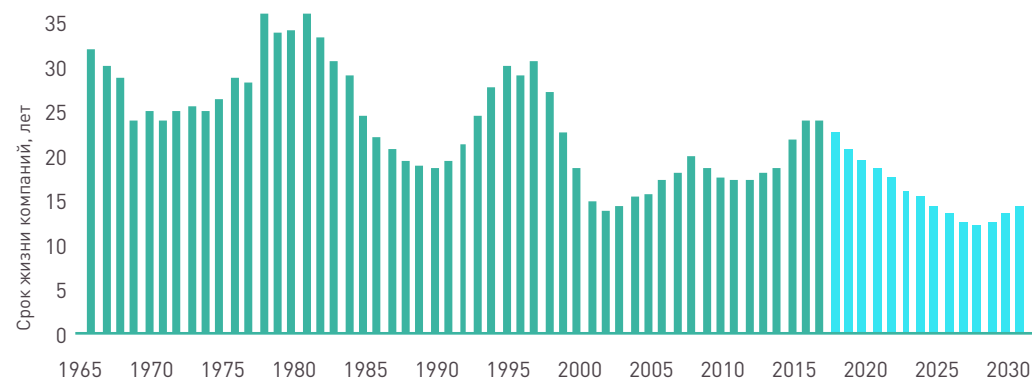
Средняя продолжительность жизни крупнейших компаний

сокращается: от 35—40 лет в 1980-х гг. до 20—25 лет в 2010-х гг.

По прогнозам, к 2030 г. средний срок жизни компании составит 12 лет.

Средний срок жизни компаний из S&P 500 Index*

Innosight



* 500 компаний, торгуемых на фондовых рынках США, с наибольшей капитализацией

Инновации – основа конкурентоспособности бизнеса

8,3%

от суммарной выручки тратят на инновации Топ-10 самых инновационных компаний мира

PwC

+25%

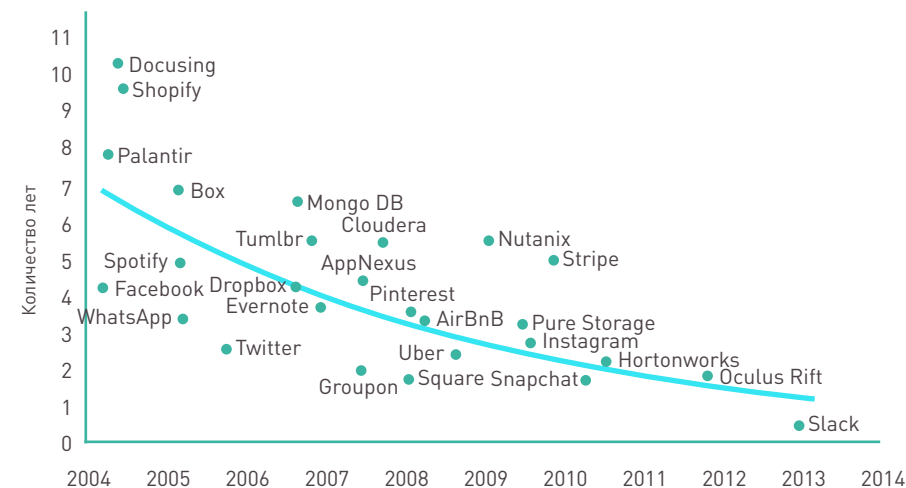
планируемый рост расходов на запуск инновационных проектов у Топ-1000 крупнейших компаний в мире по рыночной капитализации к 2022 г. по сравнению с 2017 г.

Accenture

Использование инноваций ускоряет рост капитализации компании:

В США, начиная с 2003 г., каждые 3 месяца появляется новая компания стоимостью свыше \$1 млрд, при этом скорость достижения миллиардной капитализации растет: у Shopify это заняло 9 лет, а Slack смогла стать компанией-единорогом всего за один год.

Срок достижения стоимости компании более \$1 млрд (компания-единорог), с даты основания



65%

руководителей крупнейших мировых компаний считают, что в ближайшие 3 года ожидается больше изменений, чем за последние 5 лет

KPMG

ТИПЫ ИННОВАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ КОРПОРАЦИЙ

Можно выделить 4 типа инновационных стратегий, различающихся с точки зрения источников инноваций (внутренние или внешние), объема финансовых ресурсов, выделяемых на инновации, и набора инструментов. Как правило, большинство компаний комбинирует инструменты внутренних и внешних инноваций в зависимости от стратегических целей и культуры в организации.

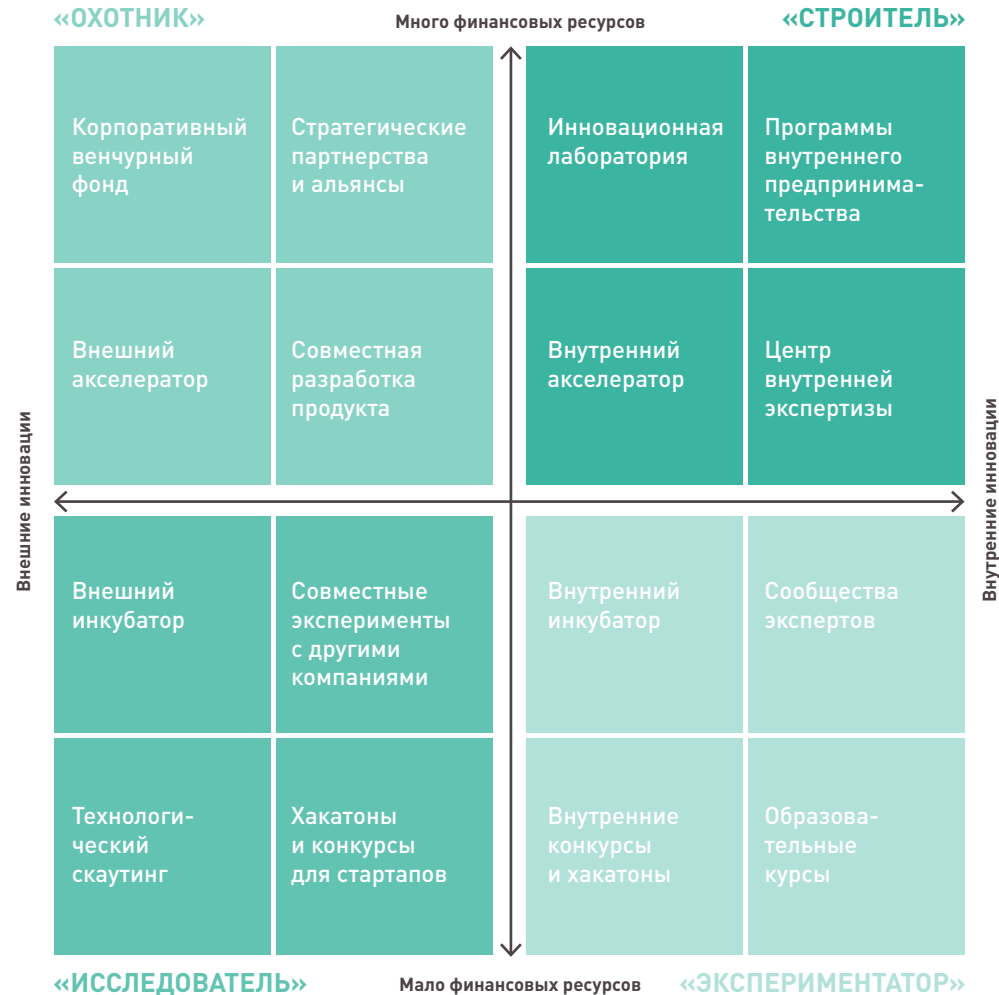
Системный поиск внешних партнеров для создания новых бизнесов

Компании данного типа много инвестируют в прорывные инновации с фокусом на внешние источники. Они активно взаимодействуют со стартапами в своей инновационной деятельности, а также приобретают другие успешные технологические компании.



Поиск новых возможностей извне

Компании данного типа находятся на начальном этапе и только начинают экспериментировать с инновациями, запуская отдельные инициативы по поиску новых проектов и решений. Им не хватает внутренних компетенций, поэтому они ориентируются на внешние стартапы и партнеров.



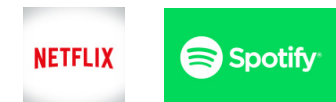
Создание устойчивой внутренней среды для инноваций

«Строители» вкладывают значительные средства в преобразование своей организации, реализацию внутренних инновационных проектов и создание отдельных внутренних инновационных подразделений.



Экспериментирование с форматами внутренних инноваций

Компании данного типа также только начинают активно заниматься инновациями, но видят достаточно ресурсов и компетенций внутри организации, поэтому сосредотачивают свое внимание на внутренних источниках инноваций.



ВЫБОР ТИПА КОРПОРАТИВНЫХ ИННОВАЦИЙ

Корпоративные инновации позволяют достигать стратегических целей, которые были бы недостижимы в рамках текущей бизнес-модели. От конкретной цели зависит выбор моделей и инструментов. Так, внутренние инновации чаще применяются для развития и повышения эффективности существующих или смежных направлений бизнеса, а внешние – для выхода на новые, еще не сформировавшиеся рынки.

Стратегические цели



1	Рост в условиях высокой конкуренции, повышение операционной эффективности, снижение затрат, усовершенствование процессов и продуктов	 Преобладающий фокус
2	Создание новых потоков выручки за счет диверсификации бизнеса и развития смежных направлений	 Преобладающий фокус
3	Выход на новые рынки, создание прорывных инноваций	 Преобладающий фокус

Изменение фокуса стратегии является дополнительным драйвером развития корп. предпринимательства

Преобладающий фокус:

■ Инструменты внутренних инноваций ■ Инструменты внешних инноваций

Тактические задачи корпорации

Задачи		Преобладающий фокус
Бизнес	Ускорение разработки продуктов и сервисов компании, доработка идей	
	Поиск готовых решений под задачу корпорации	
	Конкурентно-технологический анализ, выявление перспективных трендов	
Таланты	Поиск людей и команд	
	Развитие компетенций и культуры инноваций в компании	
	Удержание талантов	
PR и продвижение компании		



«Очень часто, как ни прискорбно, инновации – это все еще игра, шоу, что угодно, но не обеспечение долгосрочной устойчивости и развития бизнеса. Ты можешь провести серию хакатонов, отобрать проекты, дать какие-то посевные деньги, но, если нет сквозной потребности в дальнейшей имплементации и масштабировании, если корпорация не понимает, что от этого зависит ее будущее, ничего не получится. Компании нужно трезво посмотреть, зачем ей нужны инновации, и в соответствии с целями уже подбирать инструменты инновационного развития».

Максим Авдеев, основатель и генеральный директор платформы открытого банкинга QPlatfrom, группа QIWI

КОРПОРАТИВНЫЕ ИННОВАЦИИ В GOOGLE / ALPHABET



Инновации и предпринимательство – основа корпоративной ДНК

В основе стратегии компании – технологическое лидерство и развитие новых рынков, поэтому с самого начала Google активно экспериментировал с различными инструментами внутренних и внешних инноваций. Для повышения гибкости управления в компании создано несколько подразделений для инноваций разных типов.



Предпосылки развития корпоративных инноваций

До 2010 г. Технологическое лидерство, диверсификация бизнеса и развитие смежных направлений.



После 2010 г. Технологическое лидерство, выход на новые рынки и разработка прорывных технологических решений. Правило формирования портфеля проектов: 70% – инкрементальные инновации, 20% – радикальные инновации, 10% – подрывные инновации.

Инициативы и инструменты

2004—2012	2009	2010	2011	2012	2015	2016
Программа Innovation Time Off Освобождение 20% рабочего времени сотрудников на развитие собственных проектов. Результаты: 100+ проектов, включая Google AdSense, Gmail, Google News, Cardboard и др. Сложности: с учетом загруженности на текущих проектах дополнительные 20% превращались в 120% рабочего времени	Корпоративные фонды 2009  Венчурный фонд, инвестирующий в стартапы. 680+ сделок, 140+ успешных выходов (Uber, Nest Labs, HubSpot и др.) 2013  Фонд прямых инвестиций (инвестиции в зрелые технологические компании). 68+ сделок, 18 выходов (Credit Karma, CrowdStrike, Lending Club и др.)	Google X Инновационная лаборатория, занимающаяся прорывными разработками, не связанными с материнским бизнесом. Результаты: более 100 перспективных технологий – Waymo (беспилотный автомобиль), Google Glass, Loon Balloon (бесплатный Wi-Fi из стратосферы) и др.	Google for Startups Международная инициатива поддержки стартапов – акселерационные программы для стартапов разных стадий, разработанные совместно с региональными партнерами. Два типа программ: Google for Startups Residency и Google for Startups Accelerator	R&D-подразделения 2012  Инновационные проекты, связанные с основным бизнесом компании 2013  Технологии долголетия и продления жизни 2015  Биомедицинское R&D-подразделение 2015  Инновации для городской среды	Google Launchpad Accelerator Акселерационные программы для стартапов на стадии MVP. Проходят более чем в 40 странах мира. Результаты: 150+ стартапов, прошедших акселерацию, 9 успешных выходов	Корпоративный инкубатор Area 120 Бизнес-инкубатор для поддержки разработки и тестирования идей сотрудников, их превращения в новые продукты или интеграция с существующими продуктами Google. 100% времени сотрудников выделяется на развитие собственных проектов. Результаты: 1 000+ заявок, 50 проектов отобрано в инкубатор, 20+ новых продуктов

Стратегические партнерства / M&A

Покупка компаний – наиболее быстрый способ доступа к новым технологиям, рынкам и потребителям. За период с 1998 по 2015 г. Google приобрел 180+ компаний, потратив более \$28 млрд. Самые крупные слияния: Motorola, Nest Labs, DoubleClick, YouTube.

■ Инструменты внутренних инноваций ■ Инструменты внешних инноваций

КОРПОРАТИВНЫЕ ИННОВАЦИИ В EMBRAER



Фокус на развитии внутреннего предпринимательства

Embraer является одной из самых инновационных компаний в Бразилии. В основе стратегии корпоративных инноваций – развитие внутреннего предпринимательства как инструмента снижения затрат и повышения производительности бизнес-процессов. В последние годы компания также начала искать прорывные инновации на смежных рынках с целью диверсификации бизнеса.



Предпосылки развития корпоративных инноваций

До 2017 г. Повышение операционной эффективности, снижение затрат, совершенствование процессов и продуктов.



С 2017 г. Диверсификация бизнеса и поиск новых направлений развития, выход на новые рынки и создание прорывных инноваций.

Экономический эффект: 44% чистой прибыли было получено компанией в 2018 г. от инновационных проектов, реализованных за последние 5 лет.

Инициативы и инструменты

1988	2012	2013	Партнерство с университетами	2017
<p>Good Idea Program</p> <p>Программа децентрализованного сбора идей от сотрудников, направленных на повышение производительности, безопасности, улучшение эргономики, снижение затрат.</p> <p>Результаты: за 1999–2014 гг. 60 000+ реализованных идей. В среднем за год: ~10 000 реализованных идей; ~\$30 млн экономический эффект</p>	<p>Green Light</p> <p>Программа поддержки сотрудников с инновационной идеей. Любой сотрудник может выступить с инициативой по новому проекту. В случае его одобрения на Инвест.комитете, сотрудник получает финансовую поддержку и 100% времени может посвятить реализации своего проекта.</p> <p>Результаты: 2014 г. – 88 заявок, 12 одобренных проектов, 2016 г. – 76 заявок, 28 одобренных проектов, 2017 г. – 78 заявок, 37 одобренных проектов.</p>	<p>The Innova Challenge</p> <p>Конкурс среди сотрудников по решению конкретных задач от различных подразделений компаний. Перечень задач собирается со всех заинтересованных подразделений и среди них выбираются наиболее значимые и масштабные.</p> <p>Результаты (2013): 12 задач, 529 собранных идей, 24 разработанных прототипа</p>	<p>Партнерство с университетами</p> <p>Программа для реализации комплексных кросс-отраслевых проектов в партнерстве с научно-исследовательскими университетами.</p> <p>Примеры успешных проектов:</p> <p>Проект Cabin Comfort and Design – создание центра инженерного комфорта для развития знаний и навыков в области разработки интерьеров пассажирских самолетов.</p> <p>Проект Universal Cabin (в партнерстве с UFSCar и Национальным паралимпийским комитетом) – создание универсального салона пассажирского самолета, который сможет соответствовать потребностям людей с ограниченными возможностями, пожилых людей, тучных людей</p>	<p>EmbraerX</p> <p>Инновационная лаборатория по разработке прорывных инноваций с офисами в Силиконовой долине, Бостоне и Флориде. Одновременно выполняет функции инновационного аванпоста*. Основные направления разработок: система управления городским воздушным транспортом (UAM), передовая робототехника, автоматизация, автономные транспортные средства.</p> <p>Результаты: в 2018 г. была представлена первая концепция самолета с электрическим вертикальным взлетом и посадкой (eVTOL)</p>
<p>Создание новых продуктов и сервисов</p>		<p>Совершенствование существующих бизнес-процессов за счет инноваций</p>		
<p>■ Инструменты внутренних инноваций</p>		<p>■ Инструменты внешних инноваций</p>		

* Инновационный аванпост – специализированный офис, расположенный в ключевых международных инновационных хабах с целью изучения международного опыта.
Источники: Embraer annual report 2018, Embraer annual report 2016, Embraer annual report 2013, https://embraer.com/relatorio_anual2016/en/clientes.htm

КОРПОРАТИВНЫЕ ИННОВАЦИИ В ПАО «СЕВЕРСТАЛЬ»

Люди – основа конкурентоспособности компании



АГЕНТСТВО
ИННОВАЦИЙ
ГОРОДА
МОСКВЫ

Северсталь – одна из первых компаний в России, которая начала заниматься развитием внутреннего предпринимательства. Люди всегда были одним из приоритетов компании, поэтому еще в 2000-е гг. в Северстали был накоплен опыт по сбору, оценке и реализации рационализаторских предложений сотрудников, который позднее трансформировался в более системные инструменты.



Предпосылки развития корпоративных инноваций

Высококонкурентная среда на металлургическом рынке и, как следствие, запрос на повышение операционной эффективности, снижение затрат, рост производительности

Направления поиска инноваций:

- Снижение затрат
- Повышение качества условий труда
- Безопасность на производстве
- Улучшение качества продукции
- Превосходный клиентский опыт

\$457 млн

дополнительной EBITDA в 2018 г. было получено за счет развития корпоративных инноваций

Инициативы и инструменты

2012	2018	2019		
Фабрика идей	Severstal Ventures	SteelTech LAB	Severstal SteelTech Accelerator	Severstal SteelTech Intern
<p>Программа по сбору и внедрению идей сотрудников.</p> <p>Результаты 2012—2019 гг.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 450 000+ поданных идей • более 10 млрд руб. экономического эффекта <p>Подробнее см. в разделе 3</p>	<p>Корпоративный венчурный фонд для поддержки и развития проектов в сфере новых производственных технологий и материалов.</p>	<p>Программа внутренней акселерации для сотрудников.</p> <p>Подробнее см. в разделе 3</p>	<p>Акселерационная программа для стартапов с целью их интеграции в производственный цикл компании.</p> <p>1-й набор в акселератор:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 200 заявок • 53 проекта отобраны в онлайн-предакселератор • 10 проектов отобраны в очный акселератор 	<p>Кейс-чемпионат для студентов и аспирантов ведущих технологических вузов по решению задач в области энергетики и транспорта.</p> <p>Победители по итогам получают грант 50 000 руб. и оплачиваемую стажировку в компании.</p>
		<p>Программы акселерации: запущены одновременно и синхронизированы по срокам (напр., один DemoDay)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 8 стартапов + 4 внутренних проекта участвовало в DemoDay • 9 проектов будут интегрированы в компанию 	<p>В планах Школа внутренних трекеров</p> <p>Программа обучения трекеров-сотрудников, которые будут помогать, поддерживать и развивать стартапы (как внутренние, так и внешние).</p>	

- Инструменты внутренних инноваций
- Инструменты внешних инноваций



«У нас сейчас в актуальной повестке – инновационная трансформация: создание инфраструктуры работы с инновациями внутри компании, настройка и внедрение инструментов поиска и развития инноваций, в том числе работа с открытыми инновациями (внешний акселератор и т. п.). Наша компания уже давно считает, что основой успешного развития в целом и работы с инновациями в частности являются люди. Это один из наших главных, базовых приоритетов. На сотрудниках у нас акцентируется особое внимание: мы занимаемся развитием и обучением сотрудников, разрабатываем немало инструментов по нематериальной мотивации сотрудников, внедряем инструменты по повышению их инициативности и вовлеченности в работу компании (такие как Фабрика идей)».

Анатолий Тимофеев, старший менеджер бизнес-системы «Северсталь»

КОРПОРАТИВНЫЕ ИННОВАЦИИ В МТС

Цифровой pivot корпорации



АГЕНТСТВО
ИННОВАЦИЙ
ГОРОДА
МОСКВЫ

Драйвером развития корпоративного предпринимательства в МТС стало изменение стратегии – трансформация в сторону digital компании и потребность в развитии экосистемы цифровых сервисов. Компания начала с создания единого Центра инноваций для быстрой разработки и запуска новых продуктов, а потом стала тестировать различные инструменты внешних и внутренних инноваций.



Предпосылки развития корпоративных инноваций

Трансформация стратегии компании – от традиционного телеком-бизнеса в технологичную IT-компанию.



Потребность в источниках инноваций, новых идей и проектов.

Направления поиска инноваций:

- Big Data
- Облачные технологии
- Искусственный интеллект
- Ehealth
- FinTech
- Smart Education
- Esport

Планы 2020 — 2022:

20% от основных капитальных затрат будет направлено на развитие новых направлений (13% в 2019 г.)

Инициативы и инструменты

2016	2018	2019	
<p>Центр инноваций МТС</p> <p>Централизованное управление инновациями – от разработки и поиска новых ниш до реализации проектов и дальнейшего развития продуктов.</p> <p>Особенности:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Упрощенная система согласования • Отдельно выделенный бюджет • Использование agile-методики • Кросс-функциональные продуктовые команды • Сокращение срока запуска продукта <p>■ Инструменты внутренних инноваций ■ Инструменты внешних инноваций</p>	<p>MTS Startup Hub</p> <p>Акселерационная программа для стартапов по запуску пилота с МТС.</p> <p>5 наборов акселератора (по два набора в год), окт. 2020 г. – шестой набор (стартапы в сфере медицины и страхования).</p> <p>Результаты трех наборов:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1500 заявок • 40 отобранных проектов • 33 пилота • 15 проектов перешло на стадию масштабирования 	<p>Партнерство с университетами</p> <p>Открытие лабораторий при университетах (например, лаборатория по искусственному интеллекту в ИТМО), заказ НИОКР по запросам подразделений.</p>	<p>Гараж МТС</p> <p>Внутренний акселератор для сотрудников МТС.</p> <p>Подробнее см. в разделе 3.</p> <p>Развитие MTS StartUp Hub</p> <ul style="list-style-type: none"> • Создание корпоративного венчурного фонда • Создание 5G-инкубатора для компаний на любой стадии (9 компаний были отобраны из более чем 100 заявок)



«МТС уже использует много источников инноваций – есть in-house разработки новых цифровых продуктов, когда под задачу набирается новая команда. Есть МТС СтартапХаб, который ищет стартапы, чьи решения можно применить для задач компании. Мы открываем лаборатории в университетах для проведения передовых исследований и внедрения их результатов в наши продукты. Следующим шагом стала возможность каждому сотруднику стать источником инновационных идей для компании».

Максим Гашков, руководитель акселератора внутренних стартапов «Гараж МТС»

РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНЫХ ИННОВАЦИЙ В «ЛАБОРАТОРИИ КАСПЕРСКОГО»

kaspersky



Поиск интрапренеров внутри и за пределами компании

Потребность в создании «прорывных» продуктов, позволяющих выйти на новые и зарождающиеся рынки, стала драйвером развития корпоративных инноваций в компании. Изначально компания искала перспективные стартапы на глобальном рынке, позже сформировалась модель поиска и развития инноваторов как внутри, так и вне компании.

Предпосылки развития корпоративных инноваций

Выход на новые рынки, конкурентно-технологический анализ и поиск инноваций на зарождающихся рынках

Инициативы и инструменты

2015	2015 – н.в.	2016 – 2018	2019
Security Startup Challenge Международный конкурс-акселератор для стартапов. Проходил только в 2015 г. Результаты: <ul style="list-style-type: none"> • 400+ заявок • 40 проектов отобрано в акселератор • 11 проектов дошло до финала • 4 лучших проекта получили денежные призы 	Внутренний инкубатор Программа поддержки внутренних инновационных проектов, выстроенная на базе Центра инвестиций и инноваций – подразделения, созданного для управления инновациями в компании. Результаты: 2000+ проектов в воронке, несколько десятков запущенных проектов. Подробнее см. в разделе 3.	Kaspersky Start Изначально акселерационная программа для стартапов ранних стадий, в 2017 г. трансформировавшаяся в конкурс идей по поиску внешних инноваторов, лучшие из которых запускают свои проекты на базе внутреннего инкубатора. Один из инструментов формирования воронки на российском и международном рынках.	Kaspersky Open Innovations Program Международная программа по работе с технологическими стартапами с готовым продуктом с возможностью подписать соглашение о сотрудничестве (экспертная поддержка, ресурсы для тестирования продукта).
2019 Kaspersky Innovation Hub Объединение всех инициатив по работе с внутренними и внешними инновациями под единым брендом (с фокусом на внешние инновации в партнерстве со стартапами).			



«При работе с внешними инновациями нам стало очевидно, что необходимо использовать уже имеющийся ресурс – колоссальный инновационный потенциал сотрудников компании. Они уже лучшие эксперты рынка, обладающие релевантным опытом и пониманием внутренних бизнес-процессов, разделяющие ценности компании. А главное – у них полно идей, как защитить мир будущего. Мы не стали ограничиваться только нашими сотрудниками, ведь есть много толковых ребят, которые хотят и могут запускать уникальные проекты и не имеют такой возможности на текущем месте работы. Таким образом, мы сформировали собственную корпоративную модель работы с инновациями. Наверное, мы первые в России реализовали модель внутреннего предпринимательства, открытую не только для внутренних, но и для внешних команд». «Если мы говорим, что только 1 – 2% населения способны создать по-настоящему успешный бизнес, то внутренние инноваторы – это примерно 10%, которые с точки компетенций и таланта не уступают тому одному. Поэтому корпоративная песочница – это эффективный инструмент работы с внутренними предпринимателями. Компания берет на себя риски, не мешая инноватору создавать новые технологии».

Анна Кеуш, экс-руководитель проекта Kaspersky Start

ВЫБОР МЕЖДУ РАЗВИТИЕМ ВНУТРЕННИХ ИЛИ ВНЕШНИХ ИННОВАЦИЙ

Наиболее успешные корпорации работают параллельно как с внутренними, так и с внешними стартапами. Однако, по мнению многих экспертов, начинать стоит с внутренних инноваций, чтобы заложить основы продуктивной инновационной культуры.

Внутреннее или внешнее предпринимательство: с чего лучше начинать?



«Начинать лучше с программ внутреннего предпринимательства, чтобы внутри компании создать базу вовлеченных сотрудников, которые помогли бы потом внедрять и реализовывать внешние инновации. То есть вначале выстроить базу инициативных людей, которые понимают, что такое инновация, знают, как с ней работать, сами не раз реализовывали, инициировали идеи».
Анатолий Тимофеев, старший менеджер бизнес-системы «Северсталь»



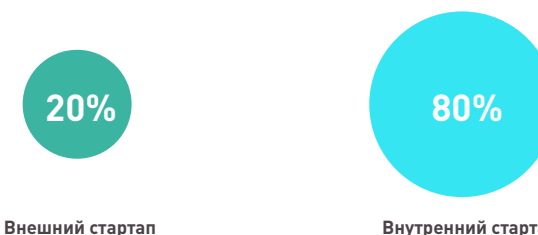
«QIWI развивалась, с одной стороны, за счет того, что кто-то из менеджмента придумывал идею нового продукта или сервиса а, с другой стороны, постоянно присоединяла к себе новые компании. Однако, в стратегии QIWI всегда уделялось внимание как стимулированию внутреннего предпринимательства, так и открытой модели инноваций. У нас была очень простая позиция: люди с предпринимательским мышлением все равно рано или поздно сделают бизнес и пусть лучше они это сделают с нами. Вообще QIWI сохранила, несмотря на свои внушительные размеры, гибкость и высокую скорость принятия решений».
Максим Авдеев, основатель и генеральный директор платформы открытого банкинга QPlatform, группа QIWI



«Если руководство компании видит конкретные пробелы в портфеле компании, то тогда можно сделать нормальный скаутинг внешних стартапов, потому что понятно, что искать. Скаутинг на тему блокчейна, экосистемы, дронов, полезен только с целью повышения осведомленности менеджеров компании, а для этого есть более дешевые способы».
Александр Родионов, директор департамента систем управления документами, руководитель Центра инноваций ЛАНИТ

Уровень выживаемости внутренних стартапов в 4 раза выше, чем внешних.

Уровень выживаемости, % от общего количества Innovation, Entrepreneurship, and the Economy in the US, China and India, 2015



Сотрудники являются одним из основных источников инновационных идей для компании.

Организации, которые не в состоянии создать возможности для развития внутреннего предпринимательства, рискуют в перспективе потерять наиболее сильных членов команды.

20% сотрудников проявляют предпринимательские качества
Deloitte

70% успешных предпринимателей придумали идею стартапа, работая в корпорации, а затем ушли коммерциализировать ее самостоятельно

Harvard Business Review

ФОКУС ИССЛЕДОВАНИЯ – ВНУТРИКОРПОРАТИВНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

В настоящем исследовании более детально будут рассмотрены инструменты внутренних инноваций и внутреннего предпринимательства как способа создания новых бизнесов внутри компании.

Под внутренним (внутрикорпоративным / внутрифирменным) предпринимательством (интрапренерством) мы понимаем инновационную и проактивную деятельность сотрудников, направленную на:

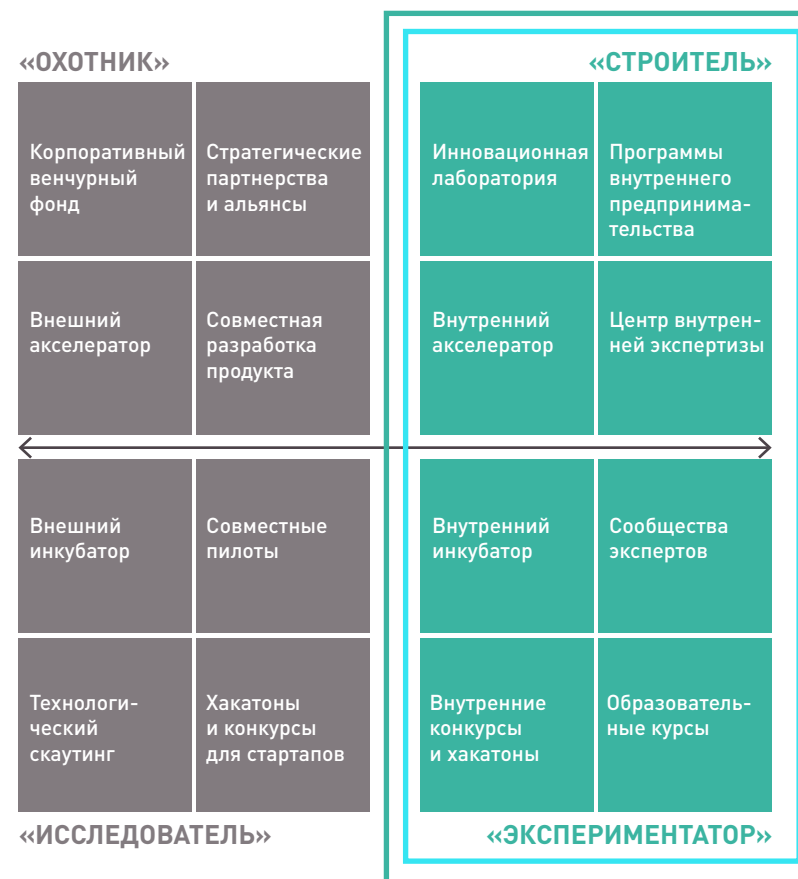
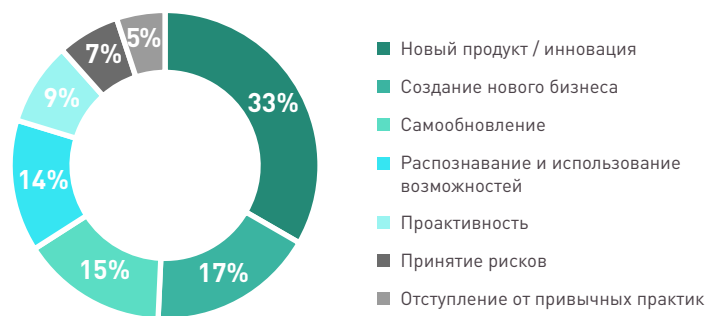
- создание новых продуктов и сервисов,
- существенное обновление существующих процессов,
- открытие новых бизнес-направлений внутри компании.

Данная деятельность ведется с **принятием возможных рисков** и для усиления **конкурентного положения компании**.

Цель исследования – предоставить практические инструменты и модели, которые позволят российским компаниям сформировать открытую к предпринимательству внутреннюю среду, выстроить эффективную систему выявления внутренних предпринимателей и воронку отбора бизнес-идей с их последующим внедрением в компании.

Трактовка понятия «внутреннее предпринимательство» в мировой практике

Частота использования слов в определениях внутреннего предпринимательства, анализ 100+ публикаций / статей, % от общего количества публикаций



Фокус исследования

УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ ВНУТРЕННЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИИ

Развитием внутреннего предпринимательства занимается всего 8% из Топ-500 крупнейших российских компаний. Наиболее активны компании из финансового сектора, IT и телекома.

7,6% крупнейших российских компаний занимаются развитием системы внутреннего предпринимательства, из них **Топ-5**



Контент-анализ СМИ

Согласно опросу Глобального мониторинга предпринимательства, Россия пока существенно уступает странам-лидерам по уровню развития внутреннего предпринимательства – всего **0,7% населения вовлечено в предпринимательский процесс внутри корпораций.**

Отраслевая структура компаний, развивающих внутрикорпоративное предпринимательство в России,

% от общего количества компаний, занимающихся развитием внутрикорпоративного предпринимательства



Уровень развития внутрикорпоративного предпринимательства по странам,

% населения, вовлеченного во внутрифирменное предпринимательство



СЛОЖНОСТИ РАЗВИТИЯ ВНУТРЕННЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА (1/2)

Большинство барьеров, препятствующих развитию внутреннего предпринимательства, связаны с недостаточной гибкостью организационной структуры и слабой корпоративной культурой (неготовность к риску, отсутствие культуры экспериментов, закрытость к новым идеям и т. п.).

Препятствия к реализации потенциала инноваций

% респондентов, отметивших наличие препятствия в своей организации

Фокус исследования

Корпоративная культура и бизнес-модель

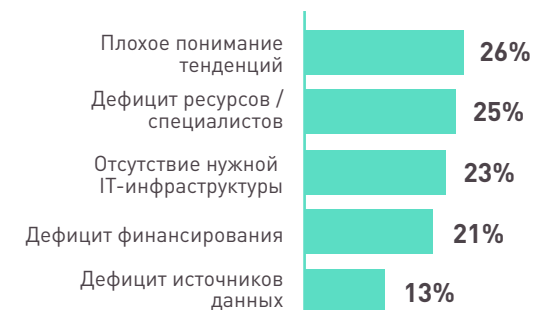


Система работы с внутренними стартапами

- Отсутствие понимания у сотрудников (какие инновации нужны, как представить идею)
- Отсутствие системной работы с инновациями: «хаотичность» источников идей, отсутствие единой системы их оценки и приоритизации
- Сложности интеграции внутренних стартапов в корпоративную структуру
- Несбалансированность портфеля идей и проектов

Источник: глубинные интервью с экспертами

Дефицит ресурсов и компетенций



Отсутствие целеполагания в части инноваций

Компании важно определиться, зачем ей нужны инновации, и, исходя из этого, выбирать инструменты. Часто цели, поставленные перед бизнесом, недостаточно амбициозны, так что их можно достичь и без инноваций.

Особенности организационной структуры

- Забюрократизированность и чрезмерная формализация бизнес-процессов
- Большое количество подразделений / дочерних компаний с разными интересами и фокусом развития
- Длительные сроки принятия решений
- Отсутствие единого центра управления инновациями в компании



«ЛАНИТ очень разный, это группа компаний, внутри которой есть много бизнесов и у каждого бизнеса разная ситуация. ...В целом противопоставление стабильности и инноваций есть всегда и легче вести диалог с теми бизнесами, в которых существует запрос на инновации. Для них инновации являются инструментом роста, а не еще одним центром затрат».
Александр Родионов, директор департамента систем управления документами, руководитель Центра инноваций ЛАНИТ

СЛОЖНОСТИ РАЗВИТИЯ ВНУТРЕННЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА (2/2)

Большинство барьеров, препятствующих развитию внутреннего предпринимательства, связаны с недостаточной гибкостью организационной структуры и слабой корпоративной культурой (неготовность к риску, отсутствие культуры экспериментов, закрытость к новым идеям и т.п.).

Конфликт между инновационными задачами и задачами основного бизнеса

Отвлечение сотрудников на предпринимательские проекты препятствует достижению КПЭ основного бизнеса, а проблемы и задачи основного бизнеса всегда в приоритете.



«Есть противоречие, когда человек, получая зарплату в своем подразделении, начинает заниматься другим проектом. У него есть свой начальник, который рассчитывает на то, что 100% времени человек будет заниматься своей работой, а тут у него возникает какая-то побочная занятость».
Максим Авдеев, основатель и генеральный директор платформы открытого банкинга QPlatform, группа QIWI



«Для большинства компаний проблема в том, что если сотрудник хочет развиваться, хочет быть лидером своей идеи или своего стартапа, то его текущему руководителю, конечно же, не хочется его потерять, потому что эти лидеры, авторы идеи, они всегда достаточно инициативные сотрудники. Включение этих сотрудников [в участие во внутреннем акселераторе] идет непросто: нужно договариваться с руководителем, нужно находить замену или подтягивать резервиста».
Анатолий Тимофеев, старший менеджер бизнес-системы «Северсталь»



«У HR и у подразделения, которое занимается новыми продуктами, а не модернизацией, разные цели. Предпринимательские проекты – это всегда отвлечение ресурсов от основного бизнеса. В понимании HR Центр инвестиций и инноваций – это расходное подразделение, потому что мы сможем принести деньги не сегодня, а завтра».
Анна Кеуш, экс-руководитель проекта Kaspersky Start

Несоответствующая корпоративная культура

- Страх и недоверие сотрудников, что руководство действительно предоставит возможность реализовывать проект как бизнес
- Низкая толерантность к риску и ошибкам на всех уровнях компании, в первую очередь на уровне руководителей
- Отсутствие мотивации для выдвижения новых идей



«Людам очень трудно совершать ошибки. В корпорации ошибки не приветствуются. У нас можно было подать через портал заявку, написать напрямую, позвонить. Но очень часто ребята говорили, что их идея недостаточно интересная и проработанная, про нее стыдно рассказать коллегам. И это основная проблема: все ждали свою лучшую идею».
Анна Кеуш, экс-руководитель проекта Kaspersky Start

Дефицит компетенций

Дефицит специалистов с нужными навыками для работы над инновационными проектами, нехватка методик и компетенций в области проектного управления. Как следствие, низкое качество поступающих идей и проектов.

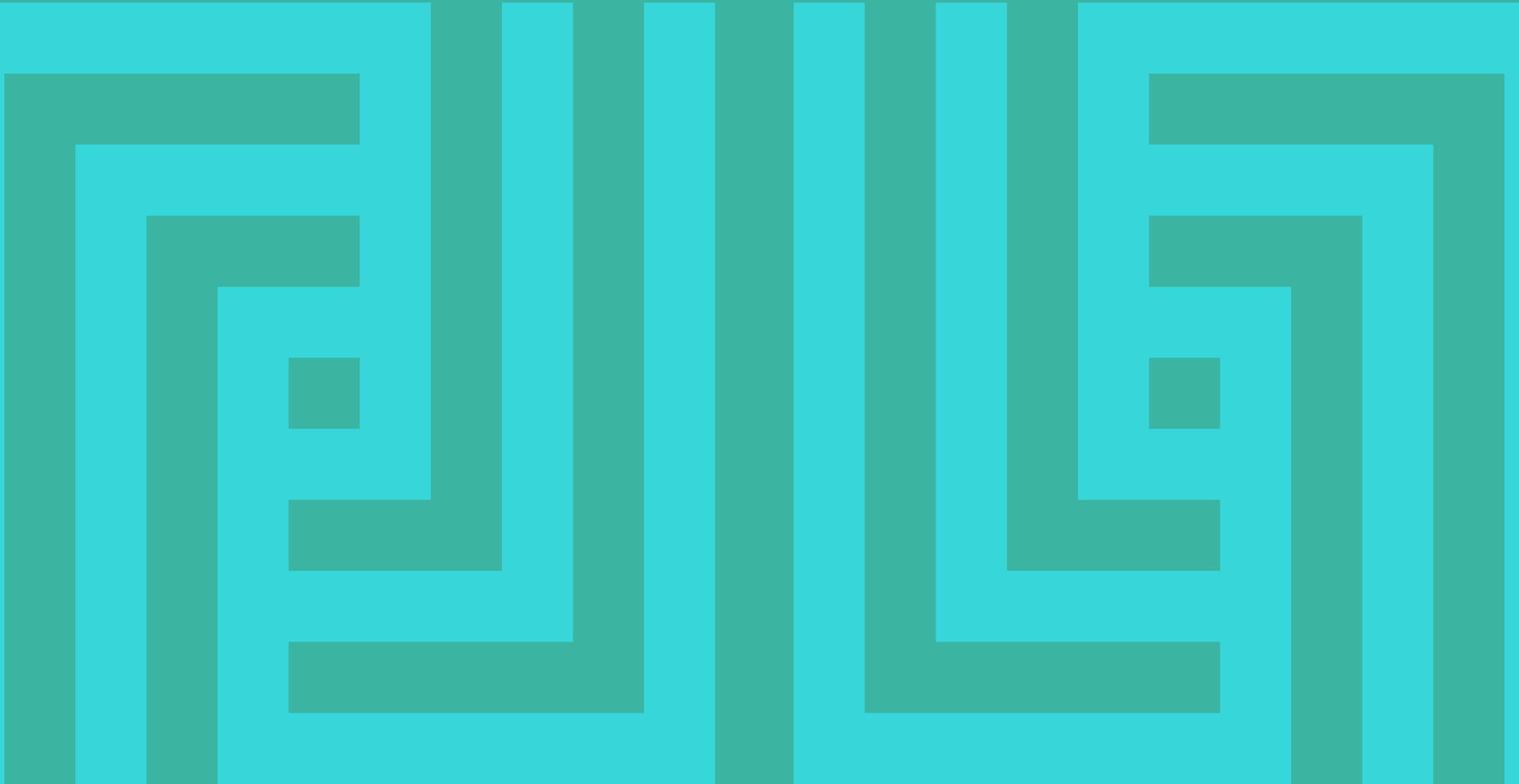
Слабые внутренние коммуникации

- Незнание возможностей внутри компании для запуска проекта
- Отсутствие понимания общих целей, значимое для эффективного кросс-функционального взаимодействия



«Если в организации непонятно, куда идти с идеей, и непонятно, какую поддержку можно получить, то сотрудник боится, что его идею украдут, и сомневается, стоит ли вообще что-то пробовать».
Александр Родионов, директор департамента систем управления документами, руководитель Центра инноваций ЛАНИТ

2. Инструменты трансформации корпоративной культуры и бизнес-процессов



КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Трансформация корпорации невозможна без изменения корпоративных ценностей, принципов управления инновационными проектами, разработки системы вовлечения, мотивации и обучения сотрудников предпринимательским компетенциям и навыкам.

НАПРАВЛЕНИЯ		ИНСТРУМЕНТЫ
1	<p>Организационная структура управления инновациями</p> <ul style="list-style-type: none"> • Трансформация организационной структуры • Изменение процесса согласования и принятия решений • Изменение подходов работы с инновационными проектами 	<ul style="list-style-type: none"> • Вовлечение топ-менеджмента и внутренних заказчиков из числа заинтересованных подразделений • Формирование кросс-функциональных команд • Создание отдельного внутреннего Центра предпринимательства* • Внедрение методологии Lean Startup для корпораций, Agile, гейтового подхода и т. п.
2	<p>Мотивация и вовлечение сотрудников</p> <ul style="list-style-type: none"> • Развитие культуры толерантности к риску (преодоление страха провалов) • Стимулирование творческого потенциала сотрудников • Стимулирование соревновательного духа • Формирование сообщества единомышленников 	<ul style="list-style-type: none"> • Платформы для обучения и вовлечения сотрудников • Пространства для совместной работы, стимулирующие креативность • Награды, премии и т. п. мероприятия (демонстрация кейсов успешных практик и самых эпичных провалов) • Финансовая мотивация (премия, доля в проекте) • Выделение нефинансовых ресурсов на проработку инновационных проектов (свободное время, доступ к данным и др.) • Возможность личной встречи с топ-менеджментом (генеральным директором)
3	<p>Компетенции сотрудников</p> <ul style="list-style-type: none"> • Система обучения предпринимательским компетенциям • Система привлечения и развития талантов 	<ul style="list-style-type: none"> • Изменение системы рекрутинга для поиска талантов • Привлечение лучших молодых специалистов (в рамках конкурсов) • Образовательные курсы и программы для сотрудников в различных форматах (bootcamp, деловые игры, онлайн / офлайн, стажировки и пр.)

* Есть отдельное подразделение или распределенная группа сотрудников, курирующие предпринимательство внутри компании

ОСНОВНЫЕ ШАГИ ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ

Задача: трансформировать текущую организационную структуру в соответствии с целями и задачами инновационного развития компании с учетом текущих процессов и имеющихся ресурсов.

1

Провести диагностику текущего состояния и определить приоритетные области для изменения в операционной модели

2

Учитывая имеющиеся ресурсы и цели инновационного развития, выбрать модель управления

Централизованная

Функции и ответственность консолидированы в одном органе (CINO, Центре инноваций дочерней организации и т. п.)

- + Высокие мобилизационные способности для решения конкретных задач
- + Возможность организации процесса в условиях дефицита кадров внутри команд
- Меньший фокус на решении задач функциональных подразделений
- Возможен недостаток информации о положении дел на местах

Децентрализованная

Функции и полномочия распределены между бизнес-подразделениями

- + Простота работы с запросами
- + Погруженность в проблематику бизнеса
- Нет общего видения развития инноваций в компании
- Возможность конфликта интересов
- Больше затрат для работы с мотивацией сотрудников

3

Упростить процедуру согласования и принятия решений

- Делегировать полномочия по принятию оперативных решений профильным сотрудникам
- Сократить количество этапов согласования
- Уменьшить сроки принятия решений для коллегиальных органов и поддерживающих подразделений
- Упростить требования к документации

4

Сформировать механизмы по вовлечению руководства в процесс реализации инновационных проектов

5

Сформировать механизмы по временному выведению сотрудников из операционных обязанностей на период проработки инновационного проекта

ТРАНСФОРМАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ: КЕЙС РАЙФФАЙЗЕНБАНКА

Райффайзенбанк пересмотрел свой подход к процессу работы над продуктами в сторону использования гибких практик и формирования кросс-функциональных команд, каждая из которых по сути является внутренним стартапом.



Предпосылки развития корпоративных инноваций

Цифровая трансформация бизнеса, запрос на создание новых потоков выручки за счет диверсификации бизнеса и развития смежных направлений.

Организационная структура: общая логика

Лидер (руководитель) продуктового направления

Отвечает за общую стратегию развития продуктов, разрабатывает предложения по новым перспективным продуктам

Продуктовая команда 1

Новые роли в команде

Владелец продукта (product owner) = внутренний предприниматель

Обеспечивает соответствие хода проекта бизнес-целям и потребностям клиента, распоряжается бюджетом, формирует команду, следит за рынком и быстро предлагает новые решения, на которые появляется спрос

Tech Lead

Занимается архитектурой, ревью кода, решением технических проблем, координацией работы разработчиков

Scrum мастер

Поддерживает работу команды по методологии scrum

В каждой команде есть HR, дизайнеры, разработчики, маркетологи и др.

Продуктовая команда 2

Продуктовая команда N

Более 100 автономных самоорганизующихся команд разработки

Ключевые цели команд – финансовые: PnL, рост клиентской базы и увеличение удовлетворенности клиента (NPS)

Решение

В 2018 г. Райффайзенбанк начал Agile-трансформацию, выбрав LeSS (Large Scaled Scrum) в качестве основного фреймворка. В основе подхода – организация параллельной работы нескольких продуктовых команд, работающих над связанными группами задач в интересах внутренних и внешних заказчиков.

Подобные подходы используют многие компании, ориентированные на инновации



«У нас в компании используется методология или даже скорее философия Agile, которая в том числе способствует развитию внутреннего предпринимательства. У нас есть центр экспертизы по Agile. Запуск инновационных и управленческих команд происходит по формату Agile. Каждая команда сопровождается внутренним scrum-мастером, и в рамках запуска каждой команде транслируется продуктивный подход, когда они рассматривают то, что они делают, как продукт, который нужен для определенного клиента или бизнес-заказчика».

Анатолий Тимофеев, старший менеджер бизнес-системы «Северсталь»

МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ: СИСТЕМА ФИНАНСОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ

Для вовлечения различных групп сотрудников в инициативы внутреннего предпринимательства важна разработка системы финансовых инструментов мотивации в зависимости от уровня ответственности и степени вовлеченности в процесс разработки и внедрения инноваций.

Применение финансовых инструментов мотивации для внутренних участников инноваций

АСИ, Сколково, РВК и др., Модель повышения инновационной открытости (2019)

Группа участников	Годовое премирование	Долгосрочное премирование	Опционы, доля в капитале	Фантомные опционы*
Топ-менеджмент	■	■	■	■
Поддерживающие подразделения	■			
Дочерние и зависимые общества (в том числе заказчики инноваций)	■	■		
Внутренние подразделения НИОКР и технологические подразделения	■	■		
Центры инноваций	■	■	■	■
Инициаторы идей, члены проектных групп	■	■	■	■

■ Основные инструменты ■ Дополнительные инструменты

В российских компаниях наиболее распространенными инструментами финансовой мотивации являются доля от будущей выручки, привязанная к результатам инновационного проекта, и премирование сотрудников.

Кейсы компаний



Доля в капитале: команда проекта в случае успеха пилота сможет участвовать в распределении выручки от продаж. Размер доли зависит от финансовых показателей проекта.



Премии за инновации. Сотрудники Tencent (китайской инвестиционной холдинговой компании, которой принадлежит сервис WeChat), предлагающие новые идеи, могут получить денежное вознаграждение – от \$100 за редизайн интерфейса до \$150 000 за более значимые инновации. Рассказать о своей идеи можно на ежемесячных встречах с руководством компании.



- Премирование
- Ежеквартальные ценные подарки для авторов идей
- Партнерские программы с коммерческими корпоративными сервисами – накопительная и дифференцированная система виртуальных баллов, которые можно обменять на товары магазинов-партнеров или денежные суммы. Количество баллов зависит от потенциального экономического эффекта идеи и готовности / неготовности автора ее реализовывать

* Фантомный опцион – денежное вознаграждение, привязанное к показателям роста капитализации компании, без выделения доли в компании.

Источник: АСИ, Сколково, РВК и др., Модель повышения инновационной открытости (2019); <https://www.afr.com/technology/how-tencent-chinas-mostvaluable-company-pushes-employees-for-growth-20160919-grj6r6>

МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ: СИСТЕМА НЕФИНАНСОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ

Помимо финансовых стимулов система мотивации должна включать нефинансовые инструменты, которые особенно важны для креативных и амбициозных сотрудников.

Факторы нефинансовой мотивации:

Причины участия в инновационных конкурсах,
% опрошенных респондентов, от общего количества



Кейсы компаний



- Почетные звания и признание
- Возможность общения с топ-менеджментом



Выделение ресурсов – в виде части свободного времени для работы над собственным инновационным проектом.

Сотрудники компании 3M могут использовать 15% своего времени соответственно на развитие собственных проектов. Если проект оказывался успешным, то сотрудник или команда получали опцион на акции компании.



Safran Innovation Awards. Ежегодная премия лучшим внутренним инновационным проектам сотрудников. В 2019 г. было рассмотрено 100 проектов претендентов для 5 номинаций: «Новые патенты», «Сервисные инновации», «Открытые инновации», «Эксплуатационное превосходство», «Инновации для полевых работ».



Рабочее пространство, настраивающее на креативность.

В центральном офисе компании Skullcandy (производит умные гаджеты) используются столы-трансформеры, которые сотрудники изменяют в зависимости от предстоящего типа задач: брейншторм, совещание, индивидуальная сфокусированная работа.

МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ: РАЗВИТИЕ КУЛЬТУРЫ ТОЛЕРАНТНОСТИ К РИСКУ

Для компаний, ориентированных на инновации, неудача должна восприниматься как ценный опыт. Развитие культуры принятия рисков, например вручение наград за «лучшие» неудачи позволяет преодолеть страх провала и помогает сотрудникам не бояться предлагать новые идеи.

Мероприятия, рассказывающие истории провалов и неудач

Проводятся как корпорациями, так и отдельными организациями и вызывают большой интерес со стороны сообщества.



Fuckup Nights

<https://fuckupnights.com>

Фестивали, на которых предприниматели делятся историями неудачных бизнесов, провалившихся сделок, «невзлетевших» продуктов.

Формат: 3 — 4 спикера, 7 минут, 10 слайдов.

Результаты: 15 тыс. историй рассказано в 321 городе в 90 странах мира.

Более 1 млн участников ежегодно. После посещения мероприятия уровень толерантности к риску вырос на 48%.



Премия Dare to Try

<https://www.tata.com>

Номинация компании Tata Group (индийская транснациональная компания, работающая в области IT, машиностроения, производства материалов и др.). Вручается командам, придумавшим неудачный, но смелый инновационный проект, в рамках премии за инновации Tata InnoVista.

Результаты: количество заявок InnoVista возросло со 101 в 2006 г. до более 5000 в 2017 г.

Пример номинанта Dare to Try: Разработка пластиковых дверей для автомобиля Tata Nano, которая успешно прошла все испытания на безопасность, но не была передана в производство из-за проблем с восприятием технологии покупателями.



Системные изменения принципов реализации проектов

В компании Google проекты, не доказавшие свою эффективность, быстро закрывают (ежегодно более 100), причем это могут быть проекты, над которым команда работала несколько лет. Своевременный отказ от проекта помогает компании сэкономить время и ресурсы.

Чтобы мотивировать людей генерировать новые идеи, команда, работавшая над проектом, который был закрыт по объективным причинам, часто получает бонус, а также несколько месяцев свободного времени для обдумывания следующего проекта. Кроме того, на общих совещаниях команда приветствуется как «герой» – публичными аплодисментами от коллег и руководителей.



В американской производственной компании WL Gore в честь закрытия неудачного проекта устраивается небольшой праздник (с шампанским и фуршетом). Считается, что празднование неудачи поощряет риск и инновации.



Награды

Медаль за неповиновение. В 1960-е гг. Чарльз Хаус, инженер в HP, работал над созданием широкоэкрannого монитора. Основатель компании Дэвид Паккард посчитал эту идею несостоятельной и приказал прекратить работы. Хаус не послушался, и в итоге продукт завоевал невероятную популярность у пользователей. Паккард признал свою ошибку и вручил Хаусу медаль за неповиновение.

КОМПЕТЕНЦИИ СОТРУДНИКОВ: ПРИВЛЕЧЕНИЕ И НАЙМ ТАЛАНТОВ

Талантливые сотрудники влияют на эффективность работы компании за счет более высокой производительности, особенно в решении сложных – инновационных – задач. Поэтому работа по привлечению талантов становится частью стратегии многих успешных компаний.

Руководители компаний знают, что талант ценен и редок, можно предположить, что они знают, как его найти, но это не так

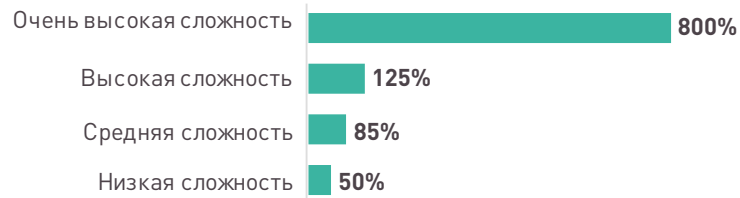
82% компаний из списка Fortune 500 не верят, что они нанимают талантливых сотрудников, а среди компаний, которые считают иначе, лишь **7%** отмечают, что они могут удержать таланты

McKinsey, The State of Human Capital, 2012

Связь между уровнем таланта сотрудников и эффективностью бизнеса существенна

Разрыв в производительности труда между исполнителями среднего и высокого уровня, в зависимости от сложности работы, %

McKinsey, Attracting and retaining the right talent, 2017



Кейсы компаний

Привлечение талантливых молодых специалистов

СИБУР Двухэтапная система отбора талантов:

Точка отсчета – двухдневный марафон, по итогам которого студенты старших курсов смогут пройти стажировку, а выпускники трудоустроиться на предприятия компании. За первую половину 2019 г.: **6000**. регистраций, **175** отобранных кандидатов.

Первый элемент – двухгодичная программа стажировки молодых специалистов.

1-й этап (6 мес.): обучение технологическим и химическим процессам, IT-навыкам, получение допуска к самостоятельной работе.

2-й этап (1,5 года): усложнение производственных задач и образовательных курсов. Работа в кросс-функциональных командах. По окончании программы участник попадает в управленческий или экспертный трек развития и продолжает работу в СИБУРе.

Google **Корпоративная система рекрутинга талантов**

Из 3 млн заявлений на работу в год, Google нанимает только 7000 чел. (0,2%).

- Структурированное интервью (по типовому списку вопросов для каждой роли). С каждым соискателем разговаривает несколько интервьюеров. Интервьюером может стать любой сотрудник компании (например, с соискателем может разговаривать будущий подчиненный). Предусмотрена система обучения и мотивации для интервьюеров (вознаграждение за эффективные решения)
- Рекомендации и оценки интервьюеров передаются в Комитет по найму, состоящий из руководителей различных подразделений. В Комитете постоянная ротация (изменение состава каждые 3 — 6 месяцев)
- В случае одобрения кандидат передается на рассмотрение старшему руководителю (Senior Leader), а после – генеральному директору

КОМПЕТЕНЦИИ СОТРУДНИКОВ: СИСТЕМА ОБУЧЕНИЯ (1/2)

Выбор направлений развития компетенций сотрудников зависит от текущей стадии инновационной зрелости и приоритетов компании. Целесообразен комплексный подход, направленный не только на развитие сообщества внутренних предпринимателей, но и сообщества внутренних трекеров и экспертов, оказывающих им поддержку.

Направления обучения

Начальный уровень развития предпринимательства в компании

Развитие предпринимательских компетенций

- Инновационные подходы к управлению проектами
- Customer Development
- Дизайн-мышление

Продвинутый уровень развития предпринимательства компании

Развитие «поддерживающих» компетенций

- Оценка инновационных проектов
- Развитие навыков трекера / ментора

Кейсы



Cisco: комплексный подход к развитию компетенций сотрудников

В Cisco были определены 2 ключевые роли, значимые для развития внутреннего предпринимательства и инноваций в компании. Для каждой роли были разработаны свои образовательные программы.



Startup//Cisco

Развитие навыков и мышления основателя стартапа

Формат: воркшопы и практические занятия.

Чему учат: Customer Development, дизайн мышление, методология lean startup, маркетинговый анализ.

За 2 года более 500 сотрудников прошло обучение по программе.



Cisco Angels

Развитие навыков ментора и инвестора, способного поддержать развитие внутренних стартапов

Формат: воркшопы и практические занятия от ведущих бизнес-ангелов и экспертов.

Чему учат: оценка стартапа, проведение due diligence, формирование сбалансированного инвестиционного портфолио.

За 2 года в программе приняло участие более 60 сотрудников.

В рамках программы Cisco Angels развиваются три типа поддерживающих ролей:

- **Менторы / трекары** – помогают внутренним стартапам в разработке продукта (сформирована Mentor Network из 4500+ сотрудников)
- **Скаутеры** – оценивают и ищут наиболее перспективные проекты внутри компании
- **Спонсоры / ангелы** – помогают найти финансирование и ресурсы внутри компании (как правило, спонсоры занимают руководящие позиции)

КОМПЕТЕНЦИИ СОТРУДНИКОВ: СИСТЕМА ОБУЧЕНИЯ (2/2)

Наиболее эффективными для обучения взрослых являются программы с максимальным количеством практических заданий, которые можно применить в реальных условиях – в офисе или на производстве.

Ускоренная программа получения новой профессии



Scrum-Bootcamp

Получение новой профессии – scrum-мастер

Трехмесячная программа подготовки scrum-мастеров. Сотрудники, прошедшие программу, по сути меняют профессию и переходят работать в другие подразделения банка.

Год запуска: февраль 2020 г.

Особенности:

- 100% рабочего времени выделяется для участия в программе. С первого дня обучения все участники получают зарплату, а по окончании программы продолжают работу в той же команде, в которой практиковались на протяжении буткемпа
- Совмещение теории и практики: 2 дня в неделю – тренинги и мастер-классы, 3 дня в неделю – работа scrum-мастерами в продуктовых командах под наблюдением наставников
- Обучение проводят эксперты Райффайзенбанка, а также приглашенные тренеры по Scrum, LeSS, коучингу и фасилитации
- Международные сертификационные экзамены в конце обучения
- Условия участия: опыт работы от трех лет, из которых как минимум год в сфере IT или digital, есть система отбора (интервью, решение кейсов)

Деловая игра



Мастерская гаража

Возможность попробовать себя предпринимателем в безопасной среде

Серия деловых игр, показывающих сотрудникам весь цикл работы «над стартапом» – от поиска и генерации идей, формирования команды до проработки этой идеи и ее защиты перед импровизированными инвесторами-игроками.

ПЛАТФОРМА КАК ИНСТРУМЕНТ ОБУЧЕНИЯ И ВОВЛЕЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ

Информационно-образовательные порталы позволяют развивать компетенции сотрудников, релевантные задачам текущего момента, ускорять распространение знаний и в целом настраивать самообучающиеся организации за счет построения горизонтальных связей и широкого вовлечения сотрудников.

Цель порталов:

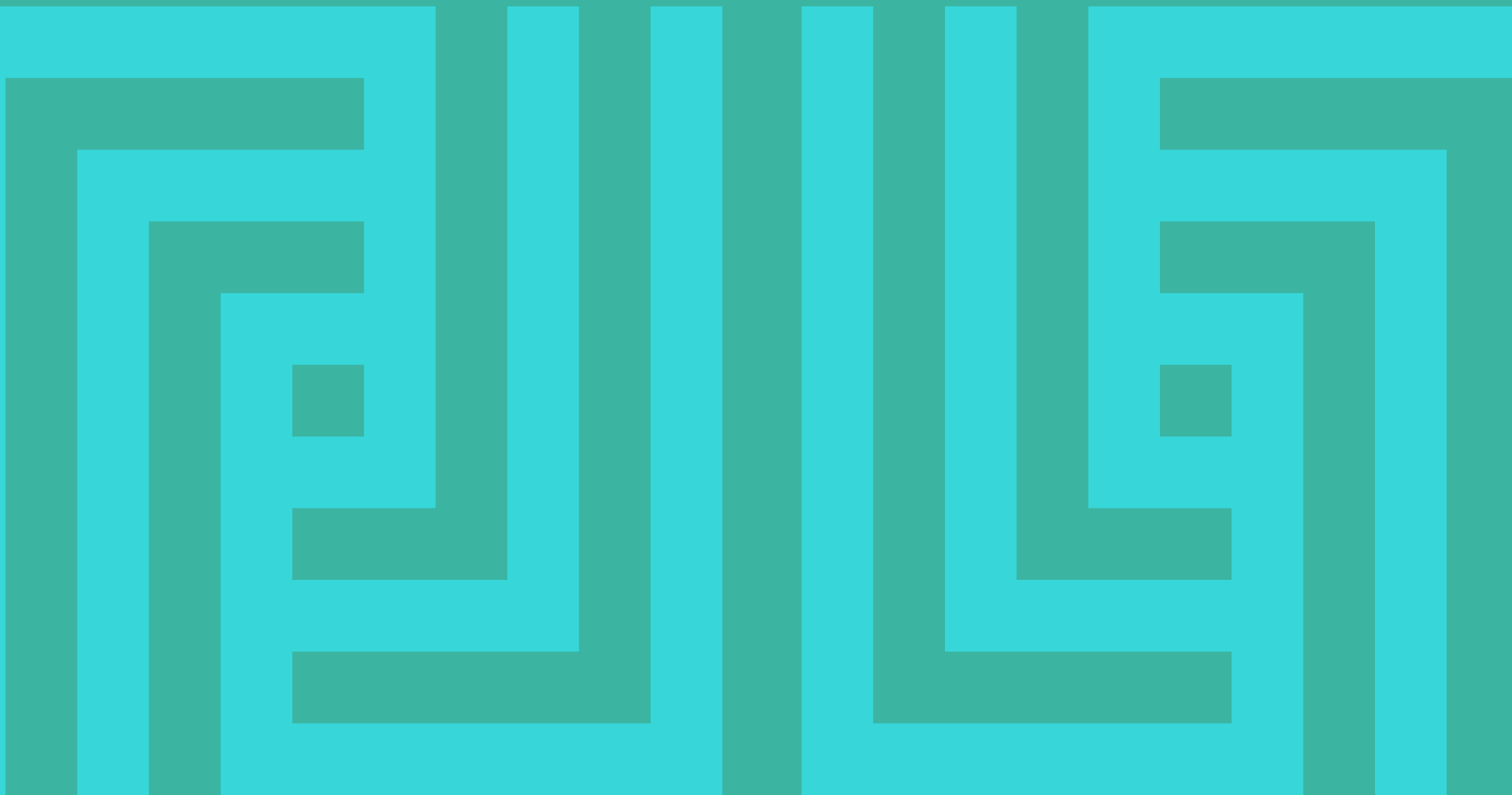
- Создание единой площадки для обучения сотрудников инновационной деятельности
- Передача опыта от лидеров и наиболее опытных членов команды
- Формирование сообщества для стимулирования развития горизонтальных связей

Факторы успеха:

- Разработка с учетом потребностей пользователей (UX-исследования сотрудников)
- Проработка механизмов вовлечения (геймификация) для обеспечения высокого охвата
- Активное продвижение платформы и использование разных каналов коммуникации (например, Cisco Beat – подкаст с топ-менеджерами)

	 	 																				
Год создания, особенность	2017, фокус на обучении	2016, фокус на взаимодействии (ранее вместо The Hub был информационно-образовательный портал Innovation Academy с фокусом на обучении)																				
Суть	Онлайн-площадка для создания и распространения практических знаний сотрудников, обмена профессиональным опытом	Виртуальное сообщество, объединяющее людей, идеи и ресурсы для их развития. Сотрудники компании могут выступать в разных ролях: основатель или член команды внутреннего стартапа, ментор, инвестор или эксперт																				
Основные элементы портала	<ul style="list-style-type: none"> • Обучающий контент (тексты, презентации, видео) • Награды, рейтинги, конкурсы для авторов наиболее интересных материалов • Библиотека практических решений • Тематические группы по интересам • Новостная лента и блог 	<ul style="list-style-type: none"> • Лента новостей, календарь событий (формируется на основе анализа интересов участников) • Образовательные ресурсы (в планах – автоматизированное предложение релевантных курсов) • Сбор инновационных идей, инструменты голосования за идеи • Организация проведения любых внутренних конкурсов и хакатонов. Plug-and play настройка платформы для менеджеров мероприятий • Набор открытых исходных кодов, созданных сотрудниками компании • Поиск внутреннего спонсора, новых членов команды для своего проекта • Mentor Network. Поиск ментора для развития проекта из 4500+ сотрудников. Каждый год поиском наставника пользуется более 100 сотрудников Cisco 																				
Ключевые метрики	<p>Данные на 2018 г.</p> <table border="1"> <tr> <td>Зарегистрированные пользователи</td> <td>35 000</td> </tr> <tr> <td>Опубликованные статьи</td> <td>378</td> </tr> <tr> <td>Программы развития</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>Среднее количество пользователей в день</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>Среднее количество просмотров одной статьи</td> <td>400</td> </tr> </table>	Зарегистрированные пользователи	35 000	Опубликованные статьи	378	Программы развития	100	Среднее количество пользователей в день	100	Среднее количество просмотров одной статьи	400	<p>Данные на 2018 г. (% к 2017)</p> <table border="1"> <tr> <td>Уникальные пользователи</td> <td>40 000 (+0,2%)</td> </tr> <tr> <td>Опубликованные задачи (проблемы)</td> <td>20 (+570%)</td> </tr> <tr> <td>Опубликованные идеи</td> <td>1272 (+65%)</td> </tr> <tr> <td>Менторы</td> <td>3723 (+38%)</td> </tr> <tr> <td>Мероприятия, проведенные через платформу</td> <td>100 (+67%)</td> </tr> </table>	Уникальные пользователи	40 000 (+0,2%)	Опубликованные задачи (проблемы)	20 (+570%)	Опубликованные идеи	1272 (+65%)	Менторы	3723 (+38%)	Мероприятия, проведенные через платформу	100 (+67%)
Зарегистрированные пользователи	35 000																					
Опубликованные статьи	378																					
Программы развития	100																					
Среднее количество пользователей в день	100																					
Среднее количество просмотров одной статьи	400																					
Уникальные пользователи	40 000 (+0,2%)																					
Опубликованные задачи (проблемы)	20 (+570%)																					
Опубликованные идеи	1272 (+65%)																					
Менторы	3723 (+38%)																					
Мероприятия, проведенные через платформу	100 (+67%)																					




3. Инструменты поиска и развития внутренних предпринимателей



ОБЗОР ИНСТРУМЕНТОВ РАЗВИТИЯ ВНУТРЕННЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА (1/2)

Набор инструментов зависит от этапа инновационной деятельности в компании. Наибольшее количество инструментов применимо на этапе поиска идей, а наименьшее – на этапе масштабирования. В дополнении к основным существует ряд поддерживающих инструментов, позволяющих более эффективно выстроить развитие внутреннего предпринимательства на разных этапах.

Инструменты на разных этапах инновационной деятельности

 Генерация и разработка идей	 Превращение идей в MVP	 Масштабирование (вывод на рынок)
Основные инструменты		
Внутренние конкурсы / хакатоны	Внутренний инкубатор	1. Создание нового структурного подразделения (интеграция новых продуктов, сервисов, процессов) 2. Создание спин-оффа
	Внутренний акселератор	
Программа развития внутреннего предпринимательства		
Стартап-студия (Corporate Venture Builder)		
Лаборатория инноваций		
Поддерживающие инструменты		
Клуб инноваторов /демо-дни для сотрудников	Школа трекеров	
Платформа по сбору идей сотрудников		
Шаблон описания идей продуктов (например, PR FAQ)		
Открытые данные (Open API)		
Программы развития компетенций		

ОБЗОР ИНСТРУМЕНТОВ РАЗВИТИЯ ВНУТРЕННЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА (2/2)

Выбор инструментов развития внутрикорпоративного предпринимательства зависит от задач корпорации и соотношения стоимости внедрения инструментов с потенциальным экономическим эффектом и эффектом на развитие корпоративной культуры.

	Конкурс / хакатон	Акселератор	Инкубатор	Лаборатория инноваций	Программа внутреннего предпринимательства	Стартап-студия (Corporate Venture Builder)
Задачи	Быстро найти новые идеи под конкретную задачу, сформировать внутреннее сообщество интрапренеров	Ускорить разработку продукта / сервиса, найти новых клиентов, развить предпринимательские компетенции	Доработать идею, превратив в продукт, развить предпринимательские компетенции	Быстро выводить на рынок прорывные продукты, чаще всего смежных и новых рынков	Создать новый внутренний бизнес-процесс по работе с инновациями	Запустить серийное производство внутренних стартапов
Ключевые метрики	<ul style="list-style-type: none"> • количество команд • количество рабочих прототипов (хакатон) • % вовлеченных сотрудников (конкурс) 	<ul style="list-style-type: none"> • количество команд • количество успешных пилотов (внедренных решений) 	<ul style="list-style-type: none"> • количество проектов, прошедших инкубацию • количество команд / внутренних инноваторов • количество успешных пилотов (внедренных решений) 	<ul style="list-style-type: none"> • количество коммерциализированных продуктов • скорость разработки продукта 	<ul style="list-style-type: none"> • количество идей • количество успешных пилотов (внедренных решений) • % вовлеченных сотрудников 	<ul style="list-style-type: none"> • количество коммерциализированных продуктов
Инвестиции в создание	●	●	●	●	●	●
Экономический эффект	●	●	●	●	●	●
Эффект на развитие корпоративной культуры	●	●	●	●	●	●

Размер [величина]: ● высокий ● средний ● низкий

ВНУТРЕННИЕ КОНКУРСЫ И ХАКАТОНЫ: ОСОБЕННОСТИ

Конкурсы и хакатоны часто используются на первых этапах развития внутреннего предпринимательства для стимулирования свободной генерации идей и формирования внутреннего сообщества, толерантного к культуре инноваций и предпринимательству.



Хакатон позволяет уменьшить время разработки продукта и вывода его на рынок на **25 — 50%**

Demystifying the hackathon, Ferry Grijpink, Alan Lau, and Javier Vara, McKinsey Digital, October 2015

	Конкурс	Хакатон
Цель	Поиск идей новых продуктов	Разработка работающего прототипа продукта
Средняя продолжительность	1 — 3 месяца	1 — 3 дня + 2 — 4 недели на подготовку
Периодичность	В зависимости от потребности компании	
Ключевые метрики	<ul style="list-style-type: none"> Количество команд 	<ul style="list-style-type: none"> Количество команд Количество рабочих прототипов
Поддерживающие инструменты	Платформа для сбора идей / заявок	
Международные кейсы		
Российские кейсы		

Типы конкурсов / хакатонов

- Инструмент сбора идей для реализации: собранные идеи в дальнейшем реализуются бизнес-заказчиками или превращаются во внутренние стартапы (с выделением финансирования).
- Инструмент формирования воронки: собранные идеи в дальнейшем попадают в акселератор, инкубатор и т. п. для более детальной проработки. Также встречаются «гибридные» форматы (конкурс-акселератор или конкурс-инкубатор).

Факторы успеха конкурса

- Предварительная оценка потенциала генерации идей (например, опрос сотрудников о наличии у них идеи)
- Вовлечение потенциальных бизнес-заказчиков (представителей функциональных подразделений)
- Масштабная коммуникационная кампания для вовлечения максимального числа сотрудников
- Прозрачная система оценки идей
- Продуманная система дальнейшего внедрения идей

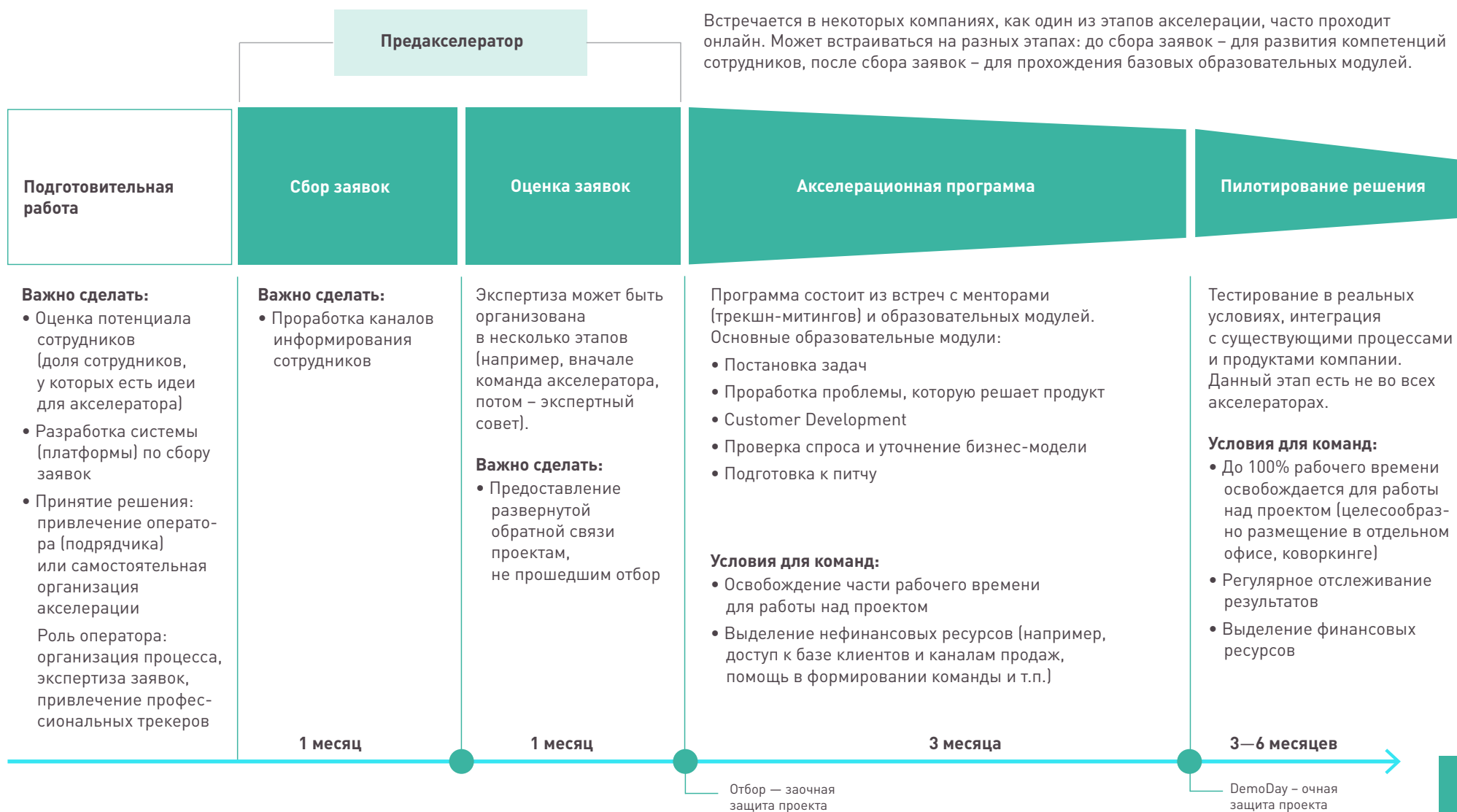
Факторы успеха хакатона

- Четкая постановка задач
- Ориентация на клиента и улучшение клиентского опыта
- Регулярность проведения
- Кросс-функциональность: вовлечение не только IT-разработчиков, но и специалистов других подразделений (маркетологов, дизайнеров и пр.)
- «Свежий взгляд»: отказ от традиционных подходов и методов, переосмысление проблем и подходов к их решению
- Ориентация на результат – рабочий прототип и 12-недельный план по превращению его в продукт и выводу на рынок





ВНУТРЕННИЙ АКСЕЛЕРАТОР: ОСОБЕННОСТИ

Внутренний акселератор – краткосрочная программа для сотрудников по ускоренной разработке и тестированию продукта с привлечением ресурсов корпорации (каналы продаж, большие данные, финансовая поддержка и пр.).

Основные этапы программы



СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ВНУТРЕННИХ АКСЕЛЕРАТОРОВ

	 InGenius https://ingenius.nestle.com/about	 Гараж.MTC https://garage.mts.ru/	 SberUp	 Steeltech Lab http://lab.severstal.com/
Год запуска	2014	2019	2018	2019
Направления поиска проектов	FMCG	Новые направления бизнеса МТС	Электронная медицина, финтех, e-commerce, образование и семья, сервисы для бизнеса, Lifestyle и др.	Инновации процесса, инновации продукта, инновации бизнес-модели
Общая продолжительность*	~ 6 — 7 месяцев	~ 11 месяцев	~ 5 месяцев	~ 7 месяцев
Особенности	<ul style="list-style-type: none"> Организация процесса сбора идей через специальную платформу – участие сотрудников из более 100 стран мира Интеграция платформы по сбору идей с корпоративным порталом, что повысило вовлеченность сотрудников на 90% Сильная команда программы InGenius (специалисты по управлению инновациями, разработчики, UX дизайнеры, Product менеджеры) 	<ul style="list-style-type: none"> Преакселерация в виде серии ideation — сессий и мастерских, воспроизводящих в игровой форме весь путь от подачи заявки в акселератор до защиты на демодне 	<ul style="list-style-type: none"> Предварительная подготовка: опрос 1000 случайных сотрудников (есть ли у них идея?), приглашение к участию сотрудников с max потенциалом (по набору критериев) Отсутствие этапа пилотирования 	<ul style="list-style-type: none"> Выделение 100% рабочего времени для работы над проектом, в том числе формирование команды Выделение необходимых ресурсов для доработки идеи, проведения маркетинговых исследований и т. п. Отдельная площадка для тестирования продуктов
Результат	Создание новых функциональных подразделений	Создание новых продуктовых команд	<ul style="list-style-type: none"> Получение инвестиций (в обмен на долю) Создание спин-оффов или новых функциональных подразделений 	Создание новых функциональных подразделений



«Гараж – это место изменений, такая кузница людей и продуктов, то есть любой сотрудник, независимо от должности, подразделения, региона, в котором он работает, включая дочерние компании, может прийти к нам с идеей своего продукта. И если у него все получается, то не важно кем он был (инженером, продавцом, маркетологом и т. п.), здесь он превратится в лидера продуктовой команды. То есть происходит и внутренняя трансформация человека, изменение его карьеры, и появление внутри компании нового продуктового подразделения».

Максим Гашков, руководитель акселератора внутренних стартапов «Гараж МТС»



«У нас в большей степени внутреннее предпринимательство – это инновации процессов и продуктов, но, тем не менее, мы также работаем в направлении инновации бизнес-модели. На мой взгляд, количество сотрудников, которые будут предлагать инновации бизнес-модели, будет расти. Сейчас соотношение примерно следующее: 20% – это инновации бизнес-модели, 40% – инновации продуктов, 40% – инновации процессов».

Анатолий Тимофеев, старший менеджер бизнес-системы «Северсталь»

Более детальное описание кейсов акселераторов см. в Приложении

* Включая время на сбор и оценку заявок, пилотирование

Источники: анализ Агентства инноваций Москвы на основе глубинных интервью; <https://www.bmc.com/blogs/mode-1-vs-mode-2-it/>, <https://www.sideways6.com/customers/nestle>

КЛЮЧЕВЫЕ МЕТРИКИ ВНУТРЕННИХ АКСЕЛЕРАТОРОВ

Успешность акселератора оценивается, в первую очередь, по количеству внутренних стартапов с успешными коммерческими продуктами, интегрированными в экосистему корпорации. Другими важными показателями являются доля сотрудников, участвующих в программе, и конверсия заявок, характеризующая качество идей сотрудников.

Ключевые метрики акселераторов (за год)

	Заявки	Проекты для акселерации	Финалисты (вышли на DemoDay)	Победители (пилот / \$)	Другие метрики
 среднее за год (2014 – 2019)	974	н.д.	60	32	—
 2020	70	25	13	8*	Конверсия заявок
 2019	1 600	80 – предакселератор 35 – акселератор	12	5	> 3% сотрудников, участвующих в программе
 2019	68	10 – предакселератор 5 – акселератор	5	3	—

Внутренний и внешний акселератор

Доля отобранных заявок от общего количества заявок**

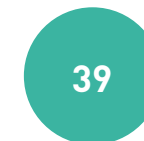


Внутренний акселератор



Внешний акселератор

Количество заявок на один успешный пилот**



Внутренний акселератор



Внешний акселератор



«На момент запуска программы «Внутреннее предпринимательство» мы уже два года проводили акселерационные программы и программы по пилотированию для внешних стартапов, целью которых было улучшение технологического и конкурентного преимущества Кировского завода, а также инвестиции в перспективные компании. За это время мы смогли привлечь много сотрудников, заинтересованных работой с инновациями. Следующим логичным и закономерным шагом стало развитие внутреннего предпринимательства, так как сотрудники очень глубоко погружены в процессы Кировского завода, знают основные проблемы и боли, и как следствие могут предложить новые точки роста компании. При этом руководство готово прислушаться к их идеям, а это открывает отличные возможности для создания новых бизнесов».

Александра Бочкова, руководитель по внутрикорпоративным инновациям, ПАО «Кировский завод»

* Пилотирование еще не завершено

** В расчетах учтены: 1) внутренние акселераторы Nestle, Сбербанк, «Северстали», МТС; 2) внешние акселераторы Google Launchpad, HP Israel, «Северстали», Сбербанк, МТС, «Лаборатории Касперского».

ВНУТРЕННИЕ АКСЕЛЕРАТОРЫ: ИЗВЛЕЧЕННЫЕ УРОКИ И ПЛАНИРУЕМЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

 <p>Гараж.МТС https://garage.mts.ru/</p>	 <p>SberUp*</p>	 <p>Steeltech Lab http://lab.severstal.com</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Внедрение программ обучения внутренних трекеров • Изменение длительности этапа пилотирования с 3 до 6 месяцев • Подключение внутренних заказчиков (представителей продуктовых вертикалей) на этапе формулирования направлений акселератора и сбора заявок • Проведение анализа эффективности программы: сбор обратной связи участников акселератора, описание их Customer Journey Map, выделение проблем и возможных улучшений, оценка всех решений по сложности реализации и ожидаемому эффекту от улучшений, выбор решений с наибольшим эффектом и небольшой или средней сложностью реализации • Внесение изменений в программу акселерации: перенос обучения CusDev в начало программы, а бизнес-моделям и юнит-экономике – в середину акселерации (в это время появляется фактура для расчетов) 	<ul style="list-style-type: none"> • Диверсификация программы обучения для проектов разных стадий и разных областей • Усиление программы темами, связанными с налогообложением и правовыми аспектами • Вычленение из программы акселерации ключевых знаний и навыков, которые требуются любому сотруднику технологической компании, и включение их в общие корпоративные программы обучения 	<ul style="list-style-type: none"> • Внедрение программ обучения внутренних трекеров • Создание общей рабочей зоны для участников акселератора (для минимизации отвлечения на операционные задачи)



«Сейчас мы экспериментируем с увеличением охвата и конверсией. На демодень первого набора «Гаража» после этапа акселерации вышли 8 команд из 24. Во втором наборе до демодня дошли уже 13 команд из 25. Команды первого набора находятся на этапе пилота, дорабатывают продукт под требования клиентов и проводят тестовые продажи. По командам второго набора проводим консультации, кого берем в пилот. В октябре готовим начало сбора заявок третьего набора. Провели ретроспективный анализ всех наших действий и решений, определили, что можем улучшить для увеличения охвата сотрудников на этапе сбора заявок, и какие изменения можно внести в методологию для повышения конверсии, чтобы больше команд доходило до демодня или доходило с лучшим результатом. Посмотрим, как улучшатся метрики третьего набора».

Максим Гашков, руководитель акселератора внутренних стартапов «Гараж МТС»



«Мы не всех сотрудников вытаскивали со своих рабочих мест во время акселератора. Нахождение сотрудников на своем рабочем месте снижает его результативность в связи с тем, что он постоянно отвлекается по рабочим вопросам и получается, что он не на 100% отвлечен от основной работы. Поэтому урок – надо их вытаскивать, лучше по идее в какой-нибудь коворкинг, но как минимум со своего рабочего места на другое место, где он будет отключен от своих текущих рабочих забот».

Анатолий Тимофеев, старший менеджер бизнес-системы «Северсталь»

* Уроки первого набора

Источники: анализ Агентства инноваций Москвы на основе глубинных интервью; <https://vc.ru/education/42118-zapusk-vnutrennego-akseleratora-dlya-sotrudnikov-opyt-sberbanka>

ВНУТРЕННИЙ ИНКУБАТОР: ОСОБЕННОСТИ





В отличие от акселерационной программы внутренний инкубатор нацелен на индивидуальную и более длительную поддержку инициативных сотрудников и команд. Для инкубационных программ чаще всего характерен меньший поток проектов, но при этом более высокая конверсия – вероятность превращения идеи в готовый продукт.

Основные этапы программы



СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ВНУТРЕННИХ ИНКУБАТОРОВ

В инкубатор чаще всего ищут проекты, комплиментарные стратегии и текущим направлениям деятельности компании, хотя есть и исключения. Продолжительность инкубации не фиксированная и зависит от типа проектов.

	 Orange Intrapreneurs Studio	 ЛАНИТ	 Лаборатория Касперского	 Кировский завод
Год запуска	2017	2020	2015	2020
Направления поиска проектов	Комплиментарные основному бизнесу	Комплиментарные основному бизнесу	Рынок IT безопасности и смежные (в том числе зарождающиеся) рынки	Комплиментарные основному бизнесу и смежные рынки
Общая продолжительность*	12–20 месяцев	Нет четких сроков (~ 3 месяца для одного проекта)	Нет четких сроков	8 месяцев
Особенности	<ul style="list-style-type: none"> • Часть HR-программы по развитию талантов • Обязательное привлечение «спонсора» в лице заинтересованного бизнес-подразделения, в которое в дальнейшем будет интегрирован продукт • При проектировании программы были учтены запросы сотрудников (в рамках проведения общей стратегической сессии) • поэтапное масштабирование: 2017 г. – Париж, 2018 г. – 3 страны 	<ul style="list-style-type: none"> • Точечная поддержка отдельных проектов • Ключевая задача – помощь в подготовке бизнес-плана идеи для утверждения на Инвесткомитете; после этого проект развивается самостоятельно 	<ul style="list-style-type: none"> • Большое количество каналов / инструментов по сбору воронки • Участвуют как внутренние, так и внешние команды 	<ul style="list-style-type: none"> • Не только сбор идей, но и формирование внутреннего сообщества с предпринимательским мышлением (менторов, трекеров, экспертов) – «амбассадоры» развития инноваций • Работа только с идеями, которые имеют бизнес-составляющую (не работают с рацпредложениями и улучшениями) • Участие сотрудников компании в качестве внутренних тренеров и трекеров
Результат	Интеграция продукта в существующее бизнес-подразделение	Утверждение бизнес-плана проекта на инвестиционном комитете	Создание нового продуктового подразделения	Утверждение бизнес-плана и выделение финансирования на реализацию идеи



«Попутно с развитием внутреннего предпринимательства мы собираем пул людей, которые вообще в принципе могли бы драйвить инновации, были бы своеобразными амбассадорами внутри корпорации».

Александра Бочкова, руководитель по внутрикорпоративным инновациям, ПАО «Кировский завод»

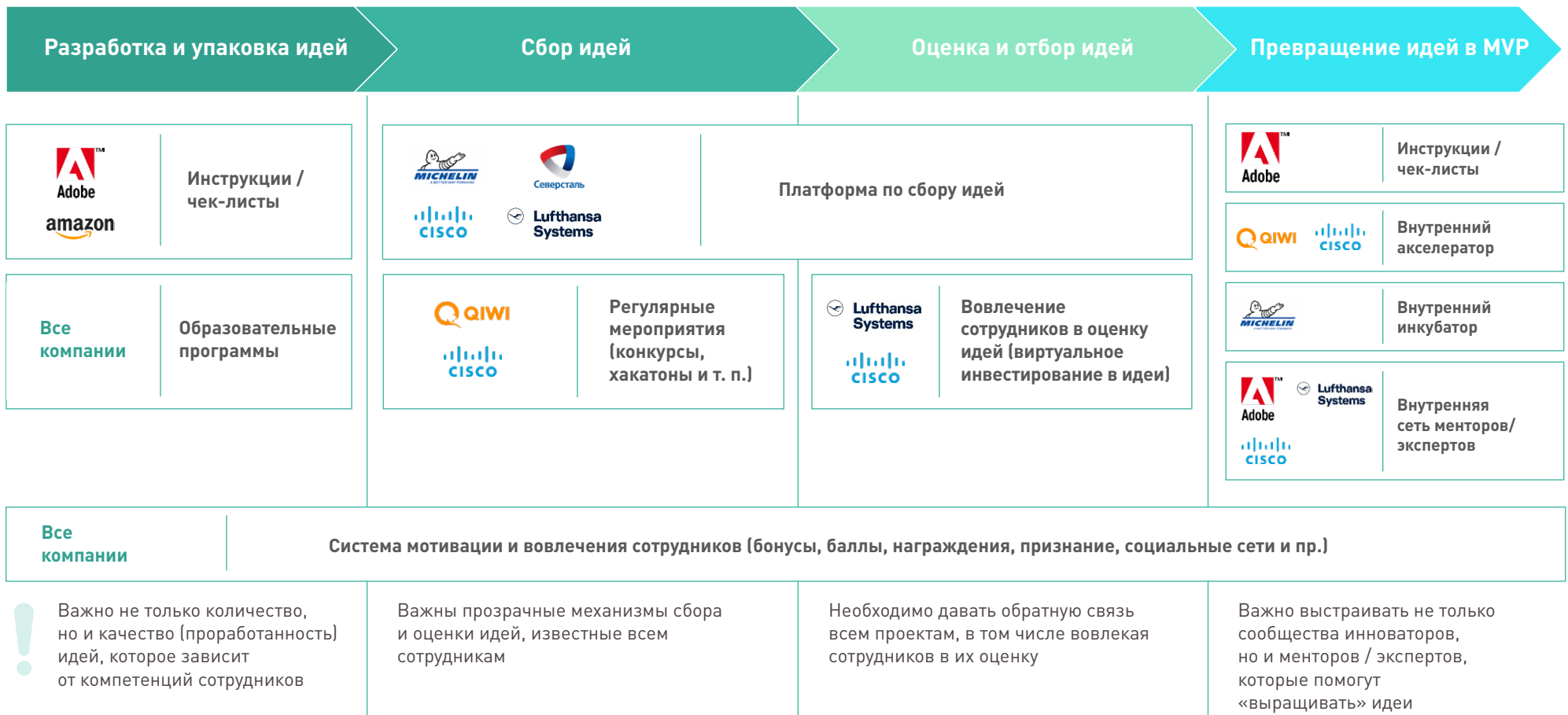
Более детальное описание кейсов инкубаторов см. в Приложении

* Включая время на сбор и оценку заявок, пилотирование

ПРОГРАММА ВНУТРЕННЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА КАК КОМПЛЕКСНЫЙ ИНСТРУМЕНТ

Программа состоит из набора взаимосвязанных инструментов и мероприятий по организации системной работы с идеями – от их подачи до превращения в готовый продукт. Главное отличие программы от акселератора / инкубатора в том, что программа доступна в любое время при наличии идеи, а не периодически (несколько наборов в год), что позволяет массово вовлечь сотрудников.

Наиболее распространенные элементы программы в разбивке по этапам инновационной деятельности



ADOBE: ПРОГРАММА ADOBE KICKBOX



Kickbox – программа для сотрудников Adobe, позволяющая демократизировать процесс сбора и разработки идей и вовлечь максимальное число сотрудников, одновременно оптимизируя затраты на инновации. В рамках программы сотрудник получает специальную «коробку» с инструкциями по разработке продукта и дебетовую карту на \$1000.

Предпосылки запуска (цели компании)	Ускорение инновационного процесса, развитие предпринимательской культуры, уменьшение стоимости инноваций
Год запуска	2013
Направления поиска проектов	Любая идея
Общая продолжительность	Нет сроков и четких регламентов, но в целом каждый этап может быть пройден за 1–3 недели
Ключевые метрики	<ul style="list-style-type: none"> С 2013 по 2016 г. программой воспользовались около 10% из 14 000 сотрудников Adobe 23 проекта получили синюю коробку
Особенности	<ul style="list-style-type: none"> Любой сотрудник может участвовать в программе Работа над проектом проходит во внерабочее время На каждом этапе можно обратиться к одному из 300 внутренних менторов Нет штрафов за неуспешные проекты
Примеры успешных проектов	<ul style="list-style-type: none"> Adobe Knowhow – торговая площадка онлайн-курсов Project Breathe – программа медитации для сотрудников

Основные этапы программы

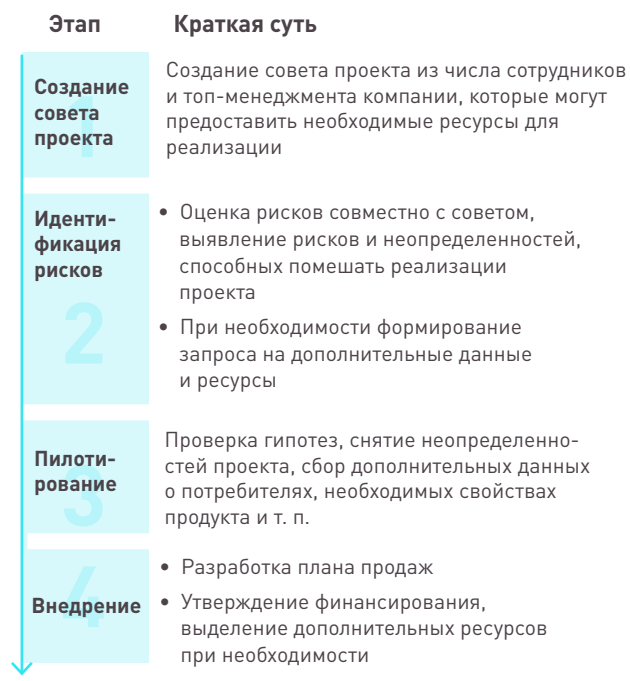
1. RED BOX



Результат: Успешные проекты получают финансирование и дополнительные ресурсы для дальнейшего развития. Также участники, успешно защитившие проекты, получают **синюю коробку**

2. BLUE BOX

- Менее стандартизированные инструкции, чем в красной коробке
- За каждым проектом закреплен наставник из числа сотрудников программы Kickbox



Результат: Создание нового продуктового подразделения в компании

* Доля проектов, успешно прошедших данный этап
 Источники: https://drive.google.com/drive/folders/13eg9ZehPPFdYoTqUiTmRXiLXb6_NeC; <https://kickbox.org/adobe-kickbox/>;
<https://www.fastcompany.com/3042128/adobes-kickbox-the-kit-to-launch-your-next-big-idea>; <https://innov8rs.co/news/adobe-kickbox-innovation-kit/>

MICHELIN: ПРОГРАММА ВНУТРЕННЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА



Инициативы Michelin по поддержке внутреннего предпринимательства условно можно разделить на программы поддержки инкрементальных инноваций по обновлению существующей бизнес-модели и улучшению существующих процессов, а также программы по поиску прорывных инноваций с заделом на будущее (в том числе на смежных рынках).

Инкрементальные инновации



InnovaGo

Программа по сбору идей сотрудников со всего мира

Любой сотрудник в любое время может разместить свою идею на специальной платформе. Алгоритмы платформы позволяют частично автоматизировать процесс оценки идей, а также поиск сотрудников с нужными компетенциями в команду проекта (по профилю компетенций, который заполняет автор идеи).

Результаты (2017): **59 000** поданных идей
27 275 реализованных идей
€24,5 млн экономия средств

2020 г. (план): 100 000 идей в год



Innov'UP

Конкурс по разработке новых продуктов по заданным направлениям

Прорывные инновации

Incubator Program Office

Программа поиска и инкубации прорывных инновационных проектов для обеспечения роста компании в будущем

Направления поиска проектов: мобильность, высокотехнологичные материалы, сервисные решения

Проекты для программы инкубации ищутся как внутри, так и за пределами компании (внешние стартапы). Проектам предоставляются ресурсы и экспертная поддержка для создания продукта. С момента запуска в 2014 г. было создано 3 инкубатора (США, Китай, Европа) и выбрано 20+ проектов и стартапов для их дальнейшей реализации.

Примеры успешных проектов:



DDI, <https://ddi.michelin.com/en/>

Сбор и анализ данных о транспортных средствах и стиле вождения, которые можно использовать для повышения безопасности, снижения расходов топлива.



Symbio F Cell, <https://www.symbio.one/en/>

Разработка топливных элементов для электромобилей.

Luli Information Technology

Китайский стартап в сфере райдшеринга (совместное использование частного автомобиля с помощью онлайн-сервисов попутчиков).

Поддерживающий инструмент – укрепление сообщества



BibSpace

Корпоративная социальная сеть для обмена опытом и идеями, объединяющая более 40 000 пользователей.

Особенностью сети является большое количество внутренних сообществ по интересам (более 800). Например, отраслевые сообщества соединяют заводы компании по всему миру, финансовые сообщества объединяют группы финансовых специалистов.

LUFTHANSA: ПРОГРАММА ВНУТРЕННЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА INVENT IT



В основе программы Lufthansa Systems лежит гейтовый подход, при этом на решение о переходе проекта на следующую стадию влияют другие сотрудники корпорации. Особенностью программы является прозрачная система оценки идей и отсутствие четких сроков по доработке идеи на первом этапе, что обеспечивает свободу творческого мышления.

Предпосылки запуска (задача компании)

Использование творческого потенциала сотрудников для разработки новых цифровых продуктов

Направления поиска проектов

Любые + 2—3 раза в год проводятся 6-недельные конкурсы по решению вызовов развития компании

Год запуска

2008



СЕВЕРСТАЛЬ: ПРОГРАММА «ФАБРИКА ИДЕЙ»



Децентрализованная система сбора и реализации предложений сотрудников, направленных на оптимизацию бизнес-процессов, снижение потерь, повышение качества, улучшение безопасности и условий труда. Реализацией идей часто занимаются не авторы идей, а сотрудники подразделения, на решение проблемы которого направлена идея.

Предпосылки запуска (цели компании)	Повышение операционной эффективности, рост производственных и финансовых показателей
Год запуска	2012
Направления поиска проектов	Решение проблем подразделений
Ключевые метрики (с 2012 г.)	<ul style="list-style-type: none"> • более 10 млрд руб. экономического эффекта • 450 000+ поданных идей • 50% идей реализовано • 35 000 уникальных авторов идей • 56% сотрудников вовлечены в программу в 2018 г.

Факторы успеха:

- Простота подачи идеи и быстрая система оценки идей (Технические советы по оценке в каждом подразделении, собираются раз в 2 недели)
- Четкая привязка к потребностям подразделений
- Разнонаправленность категорий идей
- Предоставление обратной связи авторам
- Четкая система мотивации
- Продуманная коммуникационная кампания

Этапы программы

	Этап 1 (2012 – 2014)	Этап 2 (2014 – н. в.)
Ключевые задачи	Наращивание количества идей	Повышение качества идей и доли реализованных идей, в том числе идей со значительным эффектом для компании. В планах – выстраивание более тесной связи «Фабрики идей» и внутреннего акселератора для повышения количества внедренных идей
Система мотивации	Финансовая (от 500 руб. за идею) + ежеквартальные ценные подарки для авторов идей	Виртуальные баллы («фишки»), которые можно обменять на сувениры или сертификаты различных магазинов-партнеров + дополнительные фишки за реализацию / подачу идеи с экономическим эффектом более 200 000 руб. + премии
Ключевые метрики	<ul style="list-style-type: none"> • количество идей • количество сотрудников, подавших идею 	<ul style="list-style-type: none"> • количество реализованных идей • количество реализованных идей со значимым экономическим эффектом • количество сотрудников, подавших идею

Сложности и решения

<p>1 Сложность при подаче идеи (доступные способы – бумажные бланки, терминалы в общедоступных местах) => снижение вовлеченности</p> <p> Внедрение ИТ-платформы для сбора идей с любого мобильного гаджета</p>	<p>2 Большое количество «пустых» идей, т. к. подача идей была добавлена в КПЭ</p> <p> Исключение целевых показателей по поданным идеям</p>	<p>3 Дублирование идей и эффектов из-за развития других направлений сбора инициатив</p> <p> Создание единой платформы управления всеми инициативами компании (в процессе реализации)</p>
<p>4 Приоритизация внедрения быстро реализуемых идей, т. к. количество реализованных идей было установлено в КПЭ => низкий уровень экономического эффекта</p> <p> Исключение целевых показателей по реализации идей, повышение вознаграждения авторов и реализаторов идей с экономическим эффектом, введение конкурсных тем с фокусом на приоритеты компании и поощрение лучших идей ценными призами</p>	<p>5 Долгий срок выдачи призов => снижение вовлеченности</p> <p> Частичный переход на электронные сертификаты, сокращение периодичности по заказам на закупку, постоплата</p>	

QIWI: РАБОТА С ВНУТРЕННИМИ ИДЕЯМИ И ПРОЕКТАМИ



В основе стратегии компании – развитие внутреннего предпринимательства и открытая модель инноваций. Поэтому за основу была взята гибридная модель, когда идеи собираются как изнутри, так и снаружи, а к любой сторонней команде прикрепляется внутренний эксперт (бизнес-заказчик). При этом работа с внутренними проектами не формализована, а источников сбора идей довольно много.

КЕЙСЫ

Инструменты формирования внутренней воронки проектов



Демо-дни для сотрудников

Мероприятия, на которых можно рассказать о своей идее (на любую тему) и получить обратную связь или найти единомышленников. Проводятся на регулярной основе



Внутренние хакатоны

Одно-двухдневные мероприятия по разработке прототипа идеи (на любую тему)



Внутренние конкурсы идей

Конкурс по поиску идей под конкретные задачи бизнес-подразделений. Проводятся периодически по мере появления бизнес-задач

Несколько вариантов развития внутренних стартапов

1

Инвестиционный комитет

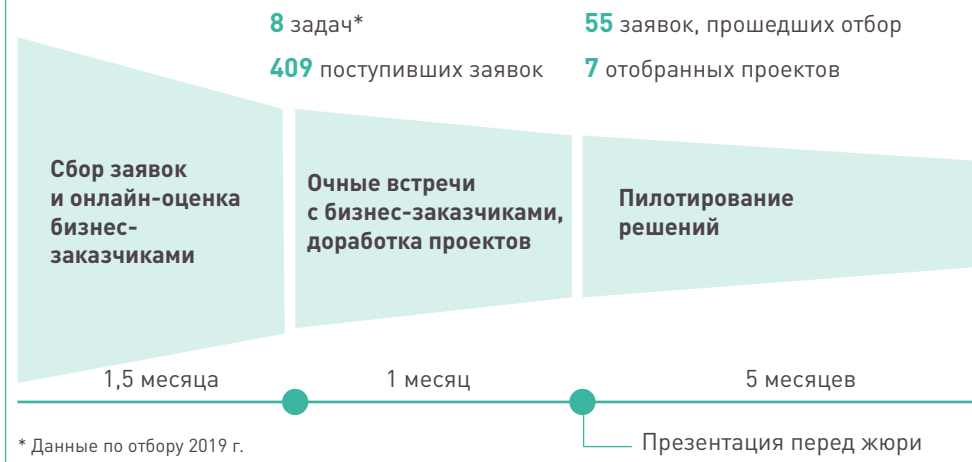
Одобрение проекта и выделение ресурсов на развитие (не только деньги, но и трафик, данные, поддержка в продвижении). Проектная команда регулярно отчитывается о достигнутых результатах на демо-днях.

2

Product Hub QIWI Universe 3.0

Программа с конкретными бизнес-кейсами от заказчиков из различных бизнес-подразделений. В программе могут участвовать как внутренние, так и внешние команды и стартапы.

Основные этапы программы



«Красной нитью в развитии внутренних проектов всегда проходила их комплиментарность основному бизнесу. Сотрудники знают лучше, что нужно для компании и как улучшить свой участок работы. Если это скрестить с тем, что есть за пределами компании – внешними командами, идеями, проектами, то может получиться интересная партнерская инициатива. Этим мы как раз и занимались в рамках акселератора QIWI Universe. Мы сделали такой миксинг. Находился сотрудник QIWI, который подключался к одной или нескольким инициативам, которые мы приводили с рынка. А дальше, как в Тиндере, возникает связка между внешним проектом и внутренним заказчиком, и они вместе начинают заниматься проектом».

Максим Авдеев, основатель и генеральный директор платформы открытого банкинга QPlatform, группа QIWI

Особенности:

- К каждой отобранной продуктовой команде прикреплялся сотрудник от бизнес-заказчика, который прорабатывал продукт как полноценный член команды
- Индивидуальный подход
- Обучение через практику (нет классических тренингов и обучающих уроков)

Внешние стартапы и команды

ЛАБОРАТОРИИ ИННОВАЦИЙ: ОСОБЕННОСТИ

Лаборатории инноваций, в отличие от R&D-центров, занимаются не только разработкой продукта и поиском новых ниш, но и реализацией проектов и выводом новых продуктов на рынок. С точки зрения основной задачи все лаборатории можно условно разделить на несколько типов.

ЛАБОРАТОРИИ ПРОРЫВНЫХ ИННОВАЦИЙ	ЛАБОРАТОРИИ БЫСТРЫХ ИННОВАЦИЙ
<p>Цель – выход на новые рынки и разработка «подрывных» инноваций, разрушающих существующие бизнес-модели.</p> <p>Чаще всего такие центры выделяются в отдельные дочерние компании. В основе – стратегия «голубого океана» (развитие на новых или зарождающихся рынках, где практически отсутствует конкуренция).</p> <div data-bbox="203 742 757 879">  <p>Google X Breakthrough Innovation Group (BIG) i-Lab</p> </div>	<p>Цель – быстрый вывод нового продукта на рынок (быстрее, чем конкуренты).</p> <p>Для таких лабораторий характерна скорость и гибкость стартапа: идеи превращаются в прототипы за несколько дней, а выводятся на рынок через 4–6 месяцев. В основе – Agile, Scrum, Lean Startup.</p> <div data-bbox="898 742 1413 879">  <p>O² Enterprise Lab Центр инноваций MTC Skunk Works</p> </div>
КОРПОРАТИВНЫЕ ФАБЛАБЫ	ЛАБОРАТОРИИ ОТКРЫТЫХ ИННОВАЦИЙ
<p>Цель – вовлечение сотрудников в разработку идей новых продуктов.</p> <p>Сотрудникам предоставляется экспертная поддержка и оборудование для разработки прототипов. В рамках лаборатории могут организовываться внутренние инкубаторы / акселераторы. В основе – дизайн-мышление, Business Model Canvas, Lean Startup.</p> <div data-bbox="197 1257 779 1401">  <p>Safran FabLab Airbus Protospace Renault Creative Labs</p> </div>	<p>Цель – совместная разработка продукта с вовлечением потенциальных пользователей, партнеров, стартапов.</p> <p>Вовлечение может происходить на любом этапе жизненного цикла инновации (от генерации идей до коммерциализации, например путем обмена клиентской базой и каналами сбыта). В рамках лаборатории могут организовываться конкурсы / акселераторы для внешних стартапов. В основе – открытые инновации, дизайн-мышление.</p> <div data-bbox="884 1257 1467 1401">  <p>Renault Creative Labs Global Co-Innovation Centers Open Innovation Labs</p> </div>

В силу относительной автономности от основного бизнеса лаборатория инноваций может создаваться на старте развития внутренних инноваций в корпорации, а позже, когда компания полностью внутренне перестроится, потребность в ней исчезает.



«У QIWI вначале было внутреннее R&D-подразделение, которое выступило драйвером запуска процесса создания новых продуктов, но потом трансформировалось в формат продуктовых групп и сервисную модель взаимодействия между подразделениями».
Максим Авдеев, основатель и генеральный директор платформы открытого банкинга QPlatform, группа QIWI

Отнесение кейсов к типам условно, так как одна лаборатория может совмещать особенности нескольких типов.

Описание кейсов лабораторий см. в Приложении

Источники: Nicolas Bry, Innovation Labs: Rapid Innovation; <https://disruptorleague.com/2018/06/22/innovation-labs-compose-your-recipe-for-success-1-4/>

СТАРТАП-СТУДИЯ (CORPORATE VENTURE BUILDER): ОСОБЕННОСТИ (1/2)

Corporate Venture Builder (стартап-студия) – еще одна модель корпоративных инноваций, цель которой – серийное производство новых стартапов. Для стартап-студии характерны высокие показатели выживаемости проектов и высокая скорость их вывода на рынок. Venture Builder может быть создан как самой компанией, так и привлечен с рынка.

Venture builder (студия, фабрика стартапов, венчурная студия) – организация, которая занимается систематическим созданием новых компаний, помогая им расти и достигать успехов.

Средние параметры стартап-студии

Опрос 20+ мировых стартап-студий, 2020

91% основаны бывшими предпринимателями или инвесторами

5 лет – средний возраст студий в мире

3,8 – среднее число компаний, создаваемых каждой студией за год

От 8 до 19 месяцев – период создания компании
Только 9% компаний, созданных в студии, провалилось.
Остальные успешно работают

\$1+ млн – средний ежегодный доход одной компании

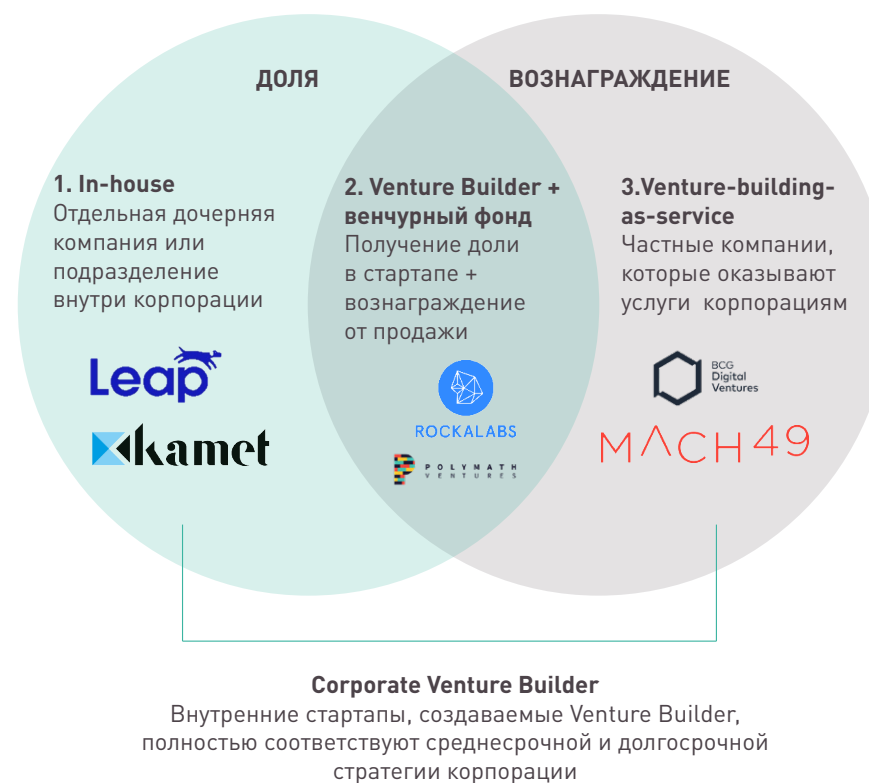
Факторы успеха:

- Постоянная генерация идей
- Быстрый отказ от нежизнеспособных идей / проектов
- Предоставление общей инфраструктуры и сервисов (в том числе общей площадки для работы)
- Одновременная работа с большим количеством команд / стартапов

Описание кейсов стартап-студий см. в Приложении

Источники: [https://uploads-ssl.webflow.com/5b9038b4b9ad077b549c4ed9/5e3c3dff630a15687d200e7e_2020%20Studio%20Data%20Report%20Infographic-page-001%20\(1\).jpg](https://uploads-ssl.webflow.com/5b9038b4b9ad077b549c4ed9/5e3c3dff630a15687d200e7e_2020%20Studio%20Data%20Report%20Infographic-page-001%20(1).jpg)
<https://medium.com/@jorgegarcialuengo/venture-building-a-new-model-for-entrepreneurship-and-innovation-79001751d0c6>

Модели Venture Builder



СТАРТАП-СТУДИЯ (CORPORATE VENTURE BUILDER): ОСОБЕННОСТИ (2/2)

Студия оказывает полный цикл услуг: формулирование идей и проверка гипотез внутри корпорации, подбор команд, поддержка управления внутренних стартапов и их масштабирование. Стартап-студия вкладывается в первую очередь не деньгами, а компетенциями и ресурсами (например, доступ к данным, помощь в поиске разработчика и пр.).

Основные функции: сравнение с другими инструментами

	Venture Builder	Акселератор/инкубатор	Венчурный фонд
Выявление / поиск бизнес-идей	●		
Формирование команды	●	○	
Поиск финансирования	●	●	●
Помощь в управлении	●		●
Предоставление услуг*	●	●	●
Образовательные программы / методология	○	●	
Обмен кадрами	○		○

* Юридические, бухгалтерские, доступ к данным и т.п.

● Основные функции ○ Дополнительные функции (есть не у всех)

Услуги стартап-студии:

могут оказываться комплексно или по отдельности

Проектирование

Поиск и формулирование идей для новых продуктов

Инструменты:

- Исследования рынков, трендов, выявление проблем компании
- Сессии дизайн-мышления
- Методология lean startup
- Копирование успешных в других странах/ регионах бизнес-моделей

Акселерация / инкубация

Разработка и тестирование MVP

Инструменты:

- Формирование команды (могут временно привлекаться сотрудники Venture Builder)
- Обучение недостающим компетенциям
- Внедрение практик управления проектами
- Проверка гипотез с потенциальными потребителями
- Помощь в поиске финансирования

Масштабирование

Коммерциализация и вывод продукта на рынок

Инструменты:

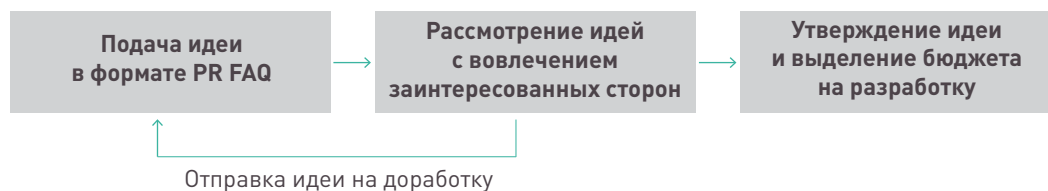
- Тестирование и проверка гипотез
- Поддержка в поиске клиентов, разработке плана маркетинга и продвижения продукта

ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ ИНСТРУМЕНТЫ

Amazon: PR FAQ как инструмент генерации идей

В Amazon для быстрого запуска большого количества идей используется простой стандартизованный шаблон документа, кратко описывающий новый продукт или сервис, — PR FAQ. Это стартовая точка разработки любого продукта. В основе документа – принцип *working backwards* («работа в обратном направлении»), т. е. от потребителя, а не от идеи какого-либо продукта.

Процесс генерации идей



Структура документа PR FAQ

1

PR, пресс-релиз (не более 1 страницы)

В пресс-релизе описывается образ будущего продукта с точки зрения того, какие проблемы клиента он решает, и каковы преимущества предлагаемого решения перед существующими.

Особенности: простой язык (понятный даже ребенку), описание только наиболее ярких особенностей (wow-эффект), все детали – в разделе FAQ.

Структура:

- Заголовок: название продукта, понятное целевой аудитории
- Подзаголовок: описание рынка продукта и выгод для потребителей (1 предложение)
- Резюме: краткое описание сути продукта (абзац должен давать понимание сути продукта без прочтения остального)
- Проблема, которую решает продукт
- Решение: как продукт решает описанную проблему
- Цитата представителя компании о том, что ему нравится в данном продукте
- Описание процесса, как можно начать пользоваться продуктом
- Цитата гипотетического клиента о том, что ему нравится в данном продукте
- Призыв к действию: что нужно сделать, чтобы начать пользоваться продуктом

2

FAQ, список часто задаваемых вопросов (~ 6 страниц)

Детальное описание функциональных особенностей продукта через вопросы, которые могут возникнуть у различных заинтересованных сторон.

- Публичный FAQ – вопросы, которые могут возникнуть у целевой аудитории продукта
- Внутренний FAQ – вопросы от различных подразделений компании, которые могут быть вовлечены в разработку и реализацию продукта

Это отправная точка для всех остальных документов о продукте. На основе PR FAQ дизайнеры и разработчики проектируют продукт, менеджеры по продажам разрабатывают план продаж, маркетологи формируют публичные пресс-релизы и т. п.

3

Дополнительные материалы (опционально)

Визуализация продукты, первые прототипы, варианты использования, фрагменты кода и т. п.

ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ ИНСТРУМЕНТЫ

Платформы как инструмент управления воронкой проектов

Платформы управления инновациями помогают создать творческую среду, где все подразделения могут совместно работать над развитием проектов, систематизировать процесс сбора и оценки идей и отслеживать жизненный цикл всех идей – от оригинальной концепции до реализации.



SpigitEngage

Платформа для управления идеями на всем этапе их жизненного цикла (до превращения в конечный продукт).

Поставщик: Mindjet <https://www.spigit.com/>

4,5 млн пользователей из 150 стран мира принесли более **\$1 млрд** дохода в результате инновационных программ их предприятий

Примеры компаний, использующих платформу: Siemens, AT&T, Herbalife, Pfiser

Возможности платформы

Краудсорсинг идей: не только внутренних, но и внешних

Сбор идей и решений сотрудников, заказчиков, партнеров, стартапов из разных стран мира

Частично автоматизированная оценка идей

Используя инструменты продвинутой аналитики, платформа позволяет выявлять лучшие идеи, автоматически отсеивать непроработанные идеи, оценивать риски и затраты, прогнозировать будущую ценность для бизнеса

Организация конкурсов, хакатонов и т. п.

Повышение уровня вовлеченности сотрудников, сокращение текучки кадров, развитие культуры инноваций

Управление портфелем инноваций

Анализ портфеля идей и их потенциального совокупного эффекта на бизнес, выявление приоритетных направлений для разработки новых проектов

Вовлечение сотрудников

Голосование за идеи, на основе чего автоматически могут выбираться лучшие, предложения по улучшению идей



SAP Innovation Management

<https://www.sap.com/products/innovation-management.html>

Решение на основе анализа больших данных помогает находить и связывать похожие идеи, привлекать экспертов как внутри, так и за пределами компании. Встроенное приложение SAP Portfolio and Project Management, облегчающее путь от создания идеи до ее реализации.



HYPE Enterprise

<https://www.hypeinnovation.com/product/idea-management-software>

Платформа для краудсорсинга, сортировки и оценки идей сотрудников. Дополнительный функционал – встроенная база данных, позволяющая выявлять тренды развития отраслей и рынков.



система управления проектами

Система управления инновациями

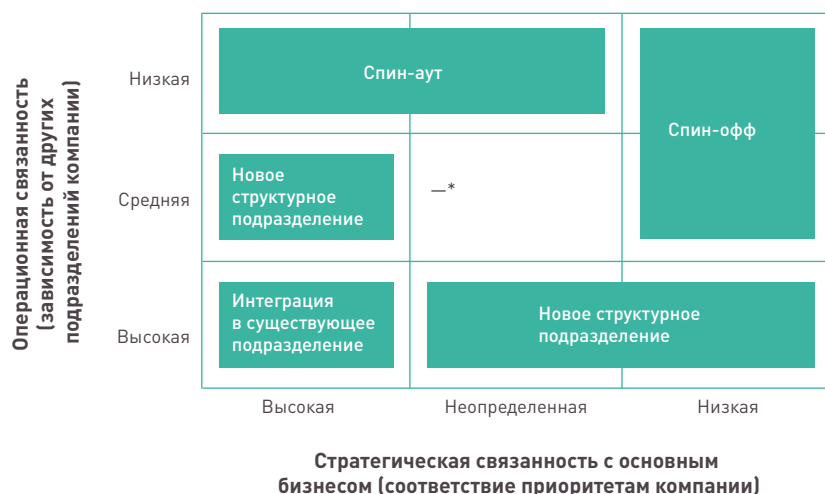
<https://www.advanta-group.ru/solutions/sistema-upravleniya-ideyami-i-innovaciyami/>

Российская система с фокусом на управление уже запущенными в компании инновационными проектами. Также есть функционал управления процессом поиска инноваций, их экспертной оценкой и приоритизацией.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МОДЕЛИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ВНУТРЕННЕГО СТАРТАПА И КОРПОРАЦИИ

Вариантов выделения внутреннего стартапа может быть несколько – от нового структурного подразделения до отдельного юрлица (спин-оффа или спин-аута) в зависимости от стратегической значимости проекта и связей с материнской компанией. Если на западе спин-оффы являются частой практикой, то в России этот формат пока менее распространен.

Возможные организационные модели внутреннего стартапа



Спин-офф – дочерняя компания, выделенная с целью вывода продукта на рынок, не относящийся к основному для материнской компании.

Спин-аут – дочерняя компания, которая сохраняет тесные связи с материнской компанией (финансовый контроль, административное обслуживание, поддержка в области руководства, консультативная деятельность).

* Развитие проекта требует дополнительного финансирования для принятия окончательного решения о дальнейшей модели развития.

Какой продукт стоит выделить в спин-офф?

- Новый продукт продается не тем способом и не по тем процессам, что используются в основном бизнесе (например, при продаже нового продукта необходимо повысить скорость контрактования, поиска сотрудников и прочих бизнес-процессов)
- Продажи выходят за границы существующей целевой аудитории (например, текущие продукты компании нацелены на финансовую отрасль, а новый – на ритейл)
- Продукт востребован не только материнской компанией, есть внешние клиенты



«Один вариант – это стать отделом QIWI, другой – быть независимым проектом за пределами QIWI, спин-оффом. Но еще есть разные промежуточные стадии. Мы это оцениваем через те сервисы, которые проект и QIWI получают друг от друга. То есть, например, есть проект, которому не по карману нанять в штат юристов, и тогда он пользуется юристами QIWI, а взамен предоставляет бесплатно свои сервисы и продукты – это сервисная модель взаимодействия. Если новый проект ориентирован исключительно на QIWI, то есть QIWI его единственный заказчик, тогда он становится отделом QIWI. Если нужна более высокая скорость ведения бизнеса, то может быть создано отдельное юрлицо, как ООО «Киви Платформа», которой нужно сохранять независимый статус, быть отдельным юрлицом по ряду причин, например, это – возможность стать резидентом особой экономической зоны, возможность быстрее делать некоторые вещи: нанимать людей, заключать контракты, работать с какими-то внешними компаниями. Все обусловлено бизнес-потребностями».

Максим Авдеев, основатель и генеральный директор платформы открытого банкинга QPlatform, группа QIWI

КЕЙСЫ УСПЕШНЫХ ВНУТРЕННИХ СТАРТАПОВ



★ **Хакатон Microsoft**

Seeing AI – приложение со встроенным искусственным интеллектом для слабовидящих людей, которое умеет «сканировать» окружающее пространство и описывать его словами. Впервые приложение было представлено на хакатоне в 2015 г., а в июле 2017 г. стало официально доступно для пользователей. За период с 2017 по 2018 г. приложение было загружено 200 000 раз и помогло пользователям выполнить более 7 млн задач. Доступно на 6 языках.

<https://www.microsoft.com/en-us/ai/seeing-ai>,
<https://www.microsoft.com/en-us/garage/wall-of-fame/seeing-ai/>



Kaspersky
Security
Awareness

★ **Внутренний инкубатор «Лаборатории Касперского»**

Интерактивные тренинги по цифровой грамотности и IT-гигиене (мошенничество в Интернете, правила кибербезопасности). Продукт продан в компании 30+ стран, генерирует выручку в несколько миллионов долларов и продолжает развиваться.

<https://www.kaspersky.ru/enterprise-security/security-awareness>



★ **Конкурс Cisco**

Cisco LifeChanger – программа создания безбарьерной рабочей среды для инвалидов с использованием технологий голосовой и видеосвязи. Один из трех победителей корпоративного конкурса Innovate Everywhere Challenge в 2015 г. В рамках программы в Cisco было нанято 100+ новых сотрудников с ограниченными возможностями, при этом их производительность более чем на 200% выше, чем у их коллег без инвалидности.

https://www.cisco.com/c/dam/en_us/about/inclusion-collaboration/life-changer.pdf



★ **Программа Amazon**

Виртуальный ассистент, разработанный компанией Amazon и впервые появившийся в 2014 г. в умных колонках Amazon Echo и Amazon Echo Dot. В 2011 г. проект был изложен внутренней командой в документе формата PR FAQ в качестве предложения новой разработки.

<https://www.amazon.com/b?node=17934671011>



★ **Программа QIWI Universe**

Сервис кэшбэка при покупках в Интернете. В 2014 г. проект PINBonus попал в акселератор QIWI Universe. Команда пришла с MVP продукта — агрегатора скидочных карт. В 2016 г. был запущен QIWI Bonus уже как совместный продукт проекта PINBonus и группы QIWI. Сейчас проект вышел на окупаемость: 160+ магазинов-партнеров, 380 000+ пользователей.

<https://bonus.qiwi.com/>



★ **Выделение 15% рабочего времени 3М**

Создание стикеров Post-It Notes. Доктор Спенсер Сильвер пытался создать чрезвычайно прочный клей для использования в аэрокосмической технике. Вместо этого он случайно создал легкий клей, который хорошо прилипал к поверхности, но не оставлял неприятных следов.

ФАКТОРЫ УСПЕХА РАЗВИТИЯ ВНУТРЕННЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА (1/5)

Закрепление внутреннего предпринимательства как одного из приоритетов развития компании

1

Поддержка первого лица и быстрый доступ к лицам, принимающим решения. Для успешного развития предпринимательства внутри компании очень важна всесторонняя и постоянная поддержка со стороны высшего руководства и признание предпринимательства частью корпоративной культуры. Руководство должно четко понимать, как развитие внутреннего предпринимательства связано с общими стратегическими целями компании. Быстрый доступ к лицам, принимающим решения (например, назначение курирующего вице-президента для внутренних проектов), позволит быстрее принимать решения, проходить согласования и утверждать финансирование новых проектов.

2

Формирование Центра внутреннего предпринимательства в компании – отдельного подразделения со своим бюджетом, которое отвечает за запуск внутренних инициатив, формирование воронки и внутреннего сообщества, поддержку в разработке проектов. Команда Центра не отвлекается на другие задачи и занимается только инициативами по развитию внутреннего предпринимательства.

Вовлечение сотрудников и подразделений

3

Разработка системы мотивации и вовлечения. Важно обеспечить участие максимального числа сотрудников в инициативах внутреннего предпринимательства. Поэтому компании необходимо разработать комплексную систему мотивации, состоящую как из финансовых, так и из нефинансовых стимулов. Последние особенно важны для креативных и амбициозных сотрудников (признание, почетные звания, награды, продвижение достижений внутри компании). Для развития творчества и креативности сотрудников многие компании меняют рабочие пространства офиса, применяя необычные дизайнерские решения, принципы многофункциональности и открытости. Сотрудники должны не только хотеть, но и не бояться предлагать новые идеи. Развитие культуры принятия рисков, например, вручение наград за «лучшие неудачи», позволяет преодолеть страх провала и помогает сотрудникам не бояться предлагать новые идеи. Часто внутренние предприниматели считают себя не наемными сотрудниками, а стартапами, которые сотрудничают с корпорацией, что повышает их статус и значимость в компании.



«Первый фактор успеха запуска работы с инновациями в корпорациях – это политическая воля, т. е. должен быть топ-менеджер, который очень четко понимает, зачем ему это. Цели могут быть разные, главное – ясность этих целей. В нашем случае это был президент. Второй важный фактор – выделение команды, которая занимается только этим. Если ты берешь опытных специалистов с открытым мышлением, но при этом у них уже есть много задач в компании, то развитие внутреннего предпринимательства будет стоять четырнадцатым приоритетом и конфликт времени не позволит этим заниматься быстро и хорошо. У нас отдельное подразделение со своим штатом, мы сфокусированы на развитии внутреннего предпринимательства. Еще один важный аспект – это доверие. Когда ты запускаешь совершенно новую тему и нужно рассказать всей компании, чтобы все поверили и захотели участвовать, нужно, чтобы тебе доверяли. За счет того, что из разных источников, с разного уровня корпоративной иерархии, из разных каналов информации нам удалось донести до людей единое сообщение и не было противоречащих посылов, уровень доверия к программе очень высокий».

Максим Гашков, руководитель акселератора внутренних стартапов «Гараж МТС»



«Наши внутренние команды очень не любили, когда их называли внутренними предпринимателями. Они не понимали, кто такой внутренний предприниматель. Они все считали себя стартапами – от основателя до любого сотрудника. Мы все сидели в отдельной зоне на последнем этаже».

Анна Кеуш, экс-руководитель проекта Kaspersky Start

ФАКТОРЫ УСПЕХА РАЗВИТИЯ ВНУТРЕННЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА (2/5)

4

Вовлечение других подразделений компании в качестве бизнес-заказчиков.

Важна мотивация не только внутренних инноваторов, но и руководителей бизнес-подразделений. С заинтересованными в инновациях подразделениями проще договориться о выделении своих сотрудников для работы над внутренними проектами. Кроме того, участие структурных подразделений на всех этапах (от формулирования задач, отбора перспективных идей до пилотирования прототипа) увеличивает вероятность превращения идеи в коммерческий продукт, востребованный основным бизнесом. На старте можно провести внутренний аудит запросов структурных подразделений, составив, например, «тепловую карту» запросов, и начать работать с теми, кто наиболее заинтересован в инновациях.

5

Четкие внутренние коммуникации повышают доверие сотрудников к программе внутреннего предпринимательства и, как следствие, их вовлеченность и количество поданных идей. Сотрудники должны четко понимать, куда можно обратиться со своей идеей, в какой форме нужно заполнить заявку, какой будет процесс отбора и дальнейшей поддержки проекта. Важно задействовать различные каналы коммуникации (корпоративные порталы, чаты, видеобращения руководства и др.). При этом сообщения не должны противоречить друг другу.

6

Продвижение успешных историй. Для повышения доверия сотрудников важно регулярно показывать истории успешных внутренних предпринимателей, которые по итогам конкурса, акселератора и т. п. смогли запустить продукт и вывести его на рынок. Успешные примеры мотивируют сотрудников подавать свои идеи.

7

Развитие внутреннего сообщества. Нужно развивать не только сообщество внутренних инноваторов, способных предлагать идеи и превращать их в готовые продукты, но и сообщество внутренних трекеров, экспертов, спонсоров, поддерживающих интрапренеров. Многие компании запускают специальные образовательные программы («школы трекеров»), формируют специальные карты карьерного роста для участников программы, внедряют систему мотивации и игровые механики (например, голосование сотрудников за идеи, виртуальное инвестирование в понравившиеся идеи коллег, награждение сотрудников, оставивших больше всего комментариев и оценок). Важным инструментом построения сообщества также является создание IT-платформы для сбора и оценки идей, которая объединяет всех сотрудников компании.



«Нужно очень внимательно относиться к коммуникациям, особенно на первых этапах развития предпринимательства в компании. Нужно сделать так, чтобы люди понимали, что это за программа, понимали ее цели, понимали, к кому им можно обратиться, чтобы узнать, как вступить в эту программу».

Анатолий Тимофеев, старший менеджер бизнес-системы «Северсталь»



«Очень важно продвигать позитивные примеры того, как кто-то работал у нас в таком-то отделе, был специалистом, а потом придумал такую классную штуку, получил финансирование и стал партнером Qiwi, т. е. произошла эволюция статуса: из наемного сотрудника в партнеров. Такие кейсы надо продвигать, у людей же часто мышление идет через аналогии и позитивные примеры. Человек должен чувствовать, что среда поощряет внутреннее предпринимательство».

Максим Авдеев, основатель и генеральный директор платформы открытого банкинга QPlatform, группа Qiwi

ФАКТОРЫ УСПЕХА РАЗВИТИЯ ВНУТРЕННЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА (3/5)

Развитие компетенций

8

Развитие предпринимательских компетенций сотрудников. Недостаточно иметь одну идею и инициативность. Внутренний предприниматель должен быть компетентен касательно области своих непосредственных обязанностей и области выдвигаемой им идеи / проекта. Дефицит компетенций сотрудников, например неумение формулировать идеи в формате проблемы, а не решения, непонимание особенностей разработки продукта, может существенно тормозить развитие внутреннего предпринимательства в компании. Поэтому важно предусмотреть запуск специализированных программ обучения предпринимательским навыкам. Вовлечение в систему обучения сотрудников из различных подразделений также может помочь нарастить число лояльных к идеям корпоративного предпринимательства (так называемых «внутренних амбассадоров»).



«Мы планируем сделать программу внутреннего обучения навыкам product-менеджера, взяв в нее по несколько сотрудников из каждого подразделения. Это поможет перевести мою работу из такой совсем бутиковой и индивидуальной в более массовую. Нет причины приходить с сырой идеей, если есть курс, на котором рассказывают, как формулировать проблемы, как проводить Customer Development, какого типа MVP бывают и т. п. У меня появится возможность предъявлять более высокие требования к тем идеям, которые ко мне приходят, и тем самым расширить количество идей, которые я могу отрабатывать. Я рассматриваю программу обучения, как некоторый трамплин к тому, чтобы в каждом подразделении появились квалифицированные специалисты, способные предлагать качественные проекты. Это курс, который может пройти каждый сотрудник корпорации по согласованию с руководителем. И чем больше их, тем больше интерес в этом, тем выше квалификация и т. д.»

Александр Родионов, директор департамента систем управления документами, руководитель Центра инноваций ЛАНИТ

Разработка инструментов внутреннего предпринимательства

9

Разработка инструментов внутреннего предпринимательства с учетом потребностей (ожиданий) сотрудников. Некоторые компании (например, Cisco) используют методику UX-исследований для разработки новых инициатив внутри компании. Это позволяет, с одной стороны, вовлечь сотрудников в новые инициативы уже на раннем этапе, а с другой стороны, повышает вероятность успеха за счет учета потребностей пользователей. Как правило, на старте проводится серия фокус-групп для выявления основных требований сотрудников, а в процессе – регулярный сбор обратной связи, позволяющий доработать программу и повысить ее эффективность.

10

Выбор инструментов зависит от уровня инновационной зрелости и развития корпоративной культуры в компании. Некоторые компании полностью трансформируют свою организационную структуру в сторону более гибких практик и формирования кросс-функциональных команд, каждая из которых по сути является внутренним стартапом (например, Райффайзенбанк). Другие — выбирают и экспериментируют с отдельными инструментами, постепенно надстраивая их один над другим. Важно изначально оценить возможности сотрудников и уровень готовности компании. Если нет уверенности, то лучше начинать с простых инструментов, пилотировать их и в случае успеха усложнять и расширять количество инициатив.

ФАКТОРЫ УСПЕХА РАЗВИТИЯ ВНУТРЕННЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА (4/5)

Направления развития в зависимости от уровня инновационной зрелости компании

Начальный уровень	Продвинутый уровень
<p>Ключевые направления:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Нарращивание количества идей (качество идей пока менее значимо) • Формирование сообщества внутренних инноваторов • Развитие компетенций сотрудников • Популяризация внутреннего предпринимательства <p>Что стоит делать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Рассмотреть возможность привлечения внешней экспертизы (для запуска первых инициатив по развитию внутреннего предпринимательства) • Сформировать прозрачную и простую систему сбора и оценки идей, известную всем сотрудникам • Разработать систему мотивации сотрудников (финансовой и нефинансовой) • Провести внутренний аудит потенциала сотрудников (например, опрос о том, есть ли у них идеи новых продуктов) и запустить программы обучения • Провести внутренний аудит запроса подразделений на инновации, составив, например, «тепловую карту» запросов, и начать работать с теми, кто наиболее заинтересован в инновациях • Использовать как можно больше простых и быстрых инструментов поиска инноваций (например, конкурсы, хакатоны, платформа для сбора идей) 	<p>Ключевые направления:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Понятная воронка с большим количеством источников • Повышение качества и экономического эффекта идей • Развитие внутреннего сообщества: не только интрапренеры, но и внутренние трекаеры, спонсоры, эксперты <p>Что стоит делать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Использовать более сложные инструменты, обеспечивающие большой поток инноваций, в том числе подрывных (программы внутреннего предпринимательства, лаборатория инноваций) • Внедрить дифференцированную систему мотивации (повышенное вознаграждение авторам идей со значимым экономическим эффектом) • Продумать механизмы интеграции внутренних стартапов с основным бизнесом • Создать единую платформу управления всеми инициативами компании (для избежания дублирования идей и эффектов) • Постоянно стимулировать приток новых идей (за счет увеличения количества источников идей) • Внедрить образовательные программы по развитию компетенций менторов и трекаеров



«Я бы начал с какого-то такого подхода по формированию определенной автономии внутри корпорации, где допустимый риск чуть выше, и проводил бы эксперименты с разными моделями инновационного развития: последовательные инструменты, эксперименты с замером эффективности, по сути пилотные проекты, где есть гипотеза».

Максим Авдеев, основатель и генеральный директор платформы открытого банкинга QPlatform, группа QIWI



«Один из расчетов был на то, что идей будет больше и они будут более высокого качества. Изначально инфраструктура, которая задумывалась, была больше и включала больше людей, некую трекаерскую поддержку, даже было подписано стратегическое соглашение с одним из digital-агентств для того, чтобы проводить CusDev по-живому в Интернете, тестировать спрос. Предлагалась более широкая линейка услуг со стороны центра инноваций, а потом всё собственно говоря кристаллизовалось до вот двух вызовов – связь инноваций, как средства развития, с целями компании, и люди, которые это могут делать, их энергия и их квалификация».

Александр Родионов, директор департамента систем управления документами, руководитель Центра инноваций ЛАНИТ



«Не стоит ожидать каких-то значительных результатов на старте или роста результатов по экспоненте. Во многом развитие [внутреннего предпринимательства] зависит от текущей инфраструктуры, которая есть на предприятии, и корпоративной культуры. У нас пока этап становления и развития корпоративной культуры, поэтому все, что происходит, – это очень новое, поэтому к проекту «Внутреннее предпринимательство», с одной стороны, много интереса, а с другой — присутствует и настороженность. Например, если взять кейсы других компаний с более развитой корпоративной культурой, там все работает немного по-другому. Но замечала, что при этом существует и общекультурная проблема – участники программ не сразу перестраиваются из режима сотрудника в режим предпринимателя. Есть еще такая опасность, к которой надо быть готовым, что идеи когда-нибудь иссякнут, если не подпитывать этот источник изнутри, развивая корпоративную культуру и развивая существующие форматы внутреннего предпринимательства».

Александра Бочкова, руководитель по внутрикорпоративным инновациям, ПАО «Кировский завод»

ФАКТОРЫ УСПЕХА РАЗВИТИЯ ВНУТРЕННЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА (5/5)

11

Выстраивание системной работы с внутренними проектами на всех стадиях жизненного цикла. Вне зависимости от выбора инструментов внутренних инноваций важно, чтобы они помогали последовательно превратить идею в готовый продукт и вывести его на рынок. В рамках этого важно сформировать:

- Прозрачную и простую систему сбора и оценки идей, известную всем сотрудникам. Важно настроить систему оценки потенциала идей по сравнению со всеми остальными, которые есть внутри команд и вообще в компании
- Механизмы обратной связи с авторами проектов, в том числе не прошедших отбор, – в перспективе это поможет им улучшить свой проект и подать его повторно
- Скорость и итеративность процесса работы с проектами (гейтовый подход): быстрое тестирование гипотез, пилот, траншевое выделение финансирования в случае если показан результат
- Регулярность взаимодействия: недостаточно провести одно мероприятие или выделить деньги на проект. Необходима плотная ежедневная работа с внутренними инноваторами и регулярное проведение мероприятий, объединяющих сообщество
- Особые условия для развития внутренних стартапов: отдельный офис для совместной генерации идей и работы над ними, отдельный бюджет, полномочия и ресурсы для реализации проектов (100% рабочего времени для работы над проектом, маркетинговые ресурсы, доступ к клиентам и базам данных и т. п.). Например, QIWI в качестве дополнительного ресурса и одновременно инструмента развития инноваций планирует использовать открытое банковское обеспечение (Open API), которое могут использовать внутренние стартапы для разработки новых продуктов и сервисов

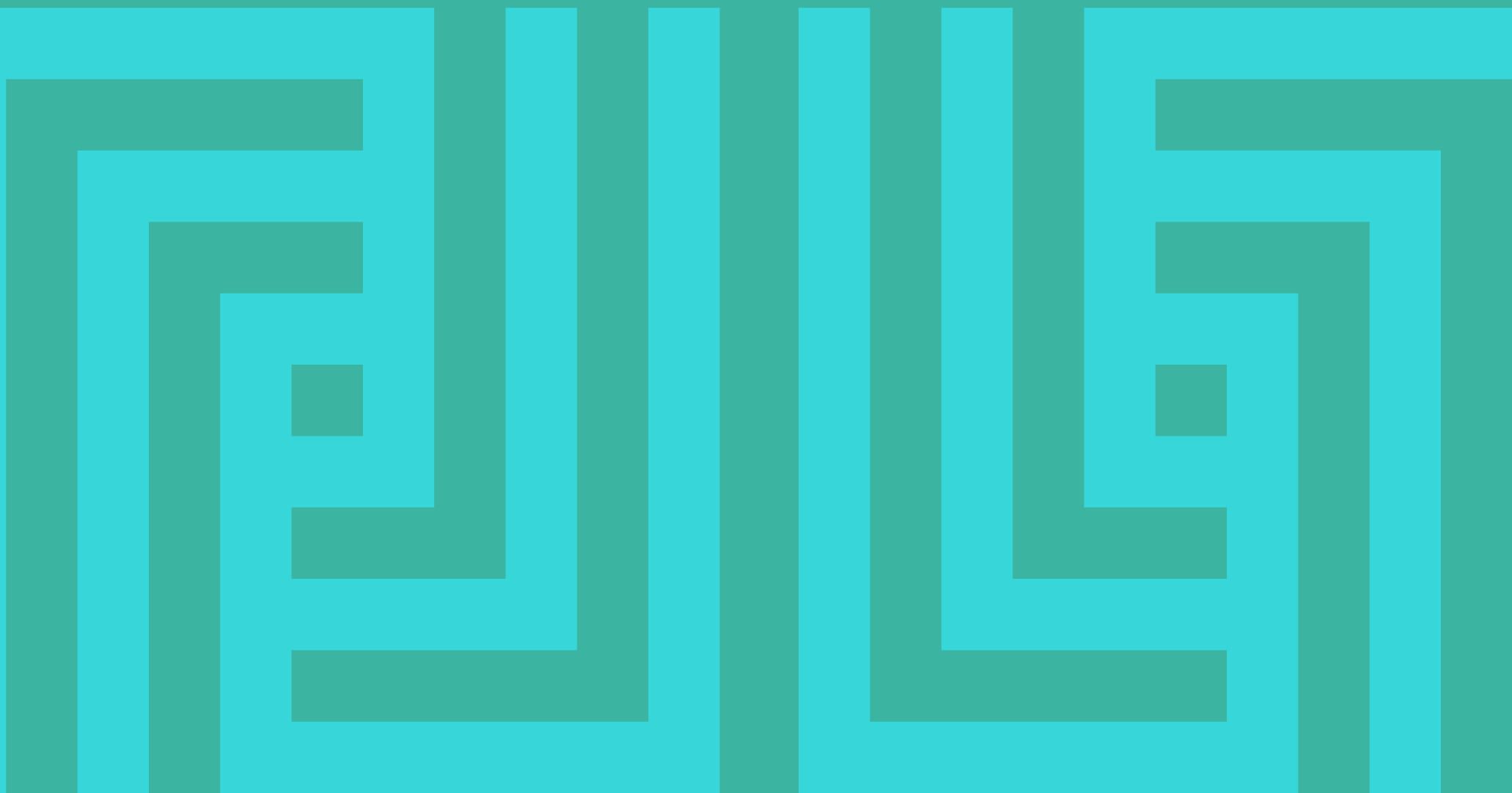


«Пилоты – это триггер перехода проекта на следующую ступень взаимодействия с компанией. Сначала мы делаем пилот: чуть-чуть денег, чуть-чуть трафика, смотрим, замеряем эффективность ограниченного времени – месяц, два, три. Пилот успешен – мы производим масштабирование: еще больше трафика, больше инвестиций. Вот так итеративно. На самом деле, нужно просто дать людям возможность ошибаться и объяснить, что можно ошибаться. То есть, у нас вообще в культуре в России нельзя ошибаться — это плохо я считаю. Надо давать возможность ошибаться и вместе прямо разбирать ошибки, как бы учиться».

«Новый инструмент – концепция OpenAPI, открытый банкинг. К финансовым продуктам, в отношении которых принято решение развивать их в сторонних каналах, разрабатывается API – это по сути способ получения доступа к этому продукту сторонним приложением. Вы берете этот API и там уже прописано, как с этим продуктом взаимодействовать, все стандартизировано, есть понятные правила доступа к инфраструктуре. То есть это унификация доступа к внутренним ресурсам, который могут использовать внутренние команды для разработки новых продуктов и сервисов. Видишь какую-то клиентскую потребность — бери, выпускай карты, собирай финансовый продукт, делай приложение. Есть даже такая сейчас тема White label wallet – это когда любой человек может запустить свой QIWI Кошелек, по-разному его кастомизировав. Наша задача – собрать в одном месте, в одном интерфейсе все то, что нужно внутреннему стартапу: экспертиза, доступ к финансированию и самое главное в ФинТехе (регулируемой отрасли) – API на выпуск финансовых продуктов и масштабирование бизнеса».

Максим Авдеев, основатель и генеральный директор платформы открытого банкинга QPlatform, группа QIWI

ПРИЛОЖЕНИЕ



МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИСТОЧНИКИ ДАННЫХ

Комбинация методов, анализ как российского, так и международного опыта, а также принцип максимального разнообразия кейсов позволяет построить модели комплексных инструментов развития внутрикорпоративного предпринимательства.

Используемые методы



Глубинные интервью

с представителями российских компаний, ответственных за развитие внутреннего предпринимательства



Case Study

проанализированы стратегии построения внутрикорпоративного предпринимательства в более чем **20 международных и российских компаниях**. Компании отбирались по принципу максимального разнообразия: разные отрасли (рынки), предпосылки развития внутреннего предпринимательства, используемые модели и инструменты



Контент-анализ

медиа-материалов о практиках внутрикорпоративного предпринимательства российских компаний



Анализ открытых источников

данные консалтинговых и исследовательских организаций и СМИ (предпочтение отдавалось официальным источникам)

Проведенные глубинные интервью:



Максим Авдеев, основатель и генеральный директор платформы открытого банкинга QPlatform, группа QIWI



Александра Бочкова, руководитель по внутрикорпоративным инновациям, ПАО «Кировский завод»



Максим Гашков, руководитель акселератора внутренних стартапов «Гараж МТС»



Анна Кеуш, экс-руководитель проекта Kaspersky Start



Александр Родионов, директор департамента систем управления документами, руководитель Центра инноваций ЛАНИТ



Анатолий Тимофеев, старший менеджер бизнес-системы «Северсталь»

ПЕРЕЧЕНЬ МЕЖДУНАРОДНЫХ КЕЙСОВ (1/2)

	Отраслевой фокус	Страна	Год создания	Год старта развития внутреннего предпринимательства	Конкурс / хакатон	Акселератор	Инкубатор	Лаборатория инноваций	Программа внутреннего предпринимательства	Стартап-студия	Примеры успешных внутренних стартапов
Google	IT	США	1998	2004							Google AdSense, Gmail, Google News, Cardboard, Google Glass, Loon Balloon
Microsoft	IT	США	1975	2014							Seeing AI, Digital Marketing Center, Microgravity Lab
Adobe	IT	США	1982	2013							Торговая площадка Adobe Knowhow, программа медитации Project Breathe
Lenovo	IT	Китай	1984	2016							BLASOUL (оценивается в \$70+ млн), Dianlu.edu, DeepJoy
Cisco	IT, телеком	США	1984	2015							5G RuralFirst program, системы безопасности PatriotOne
Orange	Телеком	Франция	1994	2017							Умный замок, облачный ТВ-сервис
Embraer	Авиастроение	Бразилия	1969	1988							Universal Cabin, технология электрического вертикального взлета и посадки самолетов (eVTOL)
Safran	Авиастроение	Франция	2005	2012							Сервис, направленный на экономию топлива SFCO2, проект удаленного пилотирования самолета

ПЕРЕЧЕНЬ МЕЖДУНАРОДНЫХ КЕЙСОВ (2/2)

	Отраслевой фокус	Страна	Год создания	Год старта развития внутреннего предпринимательства	Конкурс/ хакатон	Акселератор	Инкубатор	Лаборатория инноваций	Программа раннего предпринимательства	Стартап-студия	Примеры успешных внутренних стартапов
General Motors	Машиностроение	США	1908	2013							Новая технология процесса сварки металлов, бизнес-модель по увеличению продаж электромобилей Bolt EV
Michelin	Производство шин	Франция	1889	1927							Система сбора и анализ данных о ТС и стиле вождения DDI, топливные элементы для электромобилей Symbio F Cell, райдшеринг Luli Information Technology
Lufthansa	Авиаперевозки	Германия	1926	2008							Н.д.
Nestle	Пищевая промышленность	Швейцария	1866	2014							Water Sense, Fast & Green, Drones in the Warehouse
Amazon	E-commerce	США	1994	2007							Виртуальный ассистент Amazon Echo (Amazon Alexa)
BCG	Консалтинг	США	1963	2014							Ware2Go (внутренний стартап UPS), LabTwin (внутренний стартап Sartorius)
AXA Assurances	Страхование	Франция	1816	2015							Qare, Fixter, Padoa

ПЕРЕЧЕНЬ РОССИЙСКИХ КЕЙСОВ

	Отраслевой фокус	Год создания	Старт развития внутреннего предпринимательства	Конкурс / хакатон	Акселератор	Инкубатор	Лаборатория инноваций	Программа внутреннего предпринимательства	Стартап-студия	Примеры успешных внутренних стартапов
Лаборатория Касперского	IT	1997	2016							Kaspersky Security Awareness
ЛАНИТ	IT	1989	2019							Платформа по анализу и визуализации данных iDVP, решение на основе ИИ DATANA
МТС	Телеком, IT	1993	2016							«Умные ценники», CloudMarket, «МТС Погода», Prolocation
QIWI	Финансы, IT	2007	2016							«Киви Платформа», «Киви Бонус»
Сбербанк	Финансы	1991	2018							Платформа сокращения очередей в столовых Quick Dining Room, сервис оценки персонала Nurta, сервис портативных зарядных устройств «СберЗаряд», приложение для знакомств на основе ИИ VanLav
Райффайзен банк	Финансы	1996	2018					*		Н.д.
ПАО «Северсталь»	Металлургия	1955	2012							Изменение схемы водоотлива в карьере и организация стационарной площадки для насосов на отметке -190 м
ПАО «Кировский завод»	Тяжелое машиностроение	1801	2020							Н.д.
АЛРОСА	Добывающая компания	1992	2012							Разработка и внедрение бесконтактной роботизированной разборки алмазного концентрата высоких кондиций

* Не программа, а трансформация организационной структуры компании

КЕЙСЫ ВНУТРЕННИХ ХАКАТОНОВ

Во внутренних хакатонах могут участвовать не только сотрудники из разных стран мира, но и партнеры и клиенты компании, вместе работающие над идеями создания новых продуктов.



Хакатон Microsoft

Крупнейший внутренний хакатон в мире

Год запуска: 2014

Направления поиска идей: четко не сформулированы (идеи должны быть полезны обществу и компании).

Продолжительность: 5 дней (раз в год). Помимо хакатона в этот период также проводятся:

- TechFest – научная ярмарка, где каждый сотрудник может представить свое изобретение
- Q&A-сессии с топ-менеджерами компании

Участники: сотрудники из разных подразделений (не только разработчики), более 400 городов и 75 стран мира.

С 2017 г. Microsoft приглашает участвовать в хакатоне своих клиентов, которые направляют от трех до пяти представителей.

2017 г. – 4 клиента



2018 г. – 10 клиентов



2019 г. – 30+ клиентов

Результат: победители получают финансирование на дальнейшее развитие.

Ключевые метрики

	2014	2017	2018	2019
Количество участников	11 550	18 304	23 500	27 000
Количество проектов (разработанных прототипов)	н/д	4 760	5 850	6 000



Cisco Hyper Innovation Living Lab

Хакатон с вовлечением потенциальных пользователей

Год запуска: 2015

Направления поиска идей: для каждого мероприятия выбирается своя тема (например, обеспечение безопасности цифровой цепочки поставок, здравоохранение, будущее работы, Индустрия 4.0).

Продолжительность: 48 часов (несколько раз в год).

Участники: клиенты, потенциальные пользователи, партнеры, руководители и сотрудники Cisco (около 150 человек).

Для проведения арендуется пространство, в котором размещается оборудование для быстрого прототипирования (3D-принтеры, лазерные станки и т. п.).

Результат: в среднем 1–2 проекта запускаются по итогам мероприятия.

Ключевые метрики (на 2018 г.): 2 новых продукта, 7 патентных заявок, более 20 инициатив по внутреннему росту.

EMBRAER: КОНКУРС THE INNOVA CHALLENGE

The Innova Challenge – конкурс среди сотрудников по решению задач различных функциональных подразделений, связанных с повышением операционной эффективности существующих бизнес-процессов.

Предпосылки запуска (задача компании)	Стимулирование предпринимательской культуры внутри компании, содействие развитию инноваций, комплиментарных основному бизнесу
Год запуска	2012
Направления поиска проектов	Бизнес-задачи подразделений
Общая продолжительность конкурса	Нет четких сроков (проводится в течение года)

Ключевые метрики	2012	2013	2014	2015	2018
Количество задач	5	12	8	7	2
Количество идей	491	539	660	183	88
Количество разработанных прототипов	13	24	17	н/д	н/д

Основные этапы

Постановка задач на конкурс	Отбор задач	Сбор идей сотрудников	Оценка и отбор идей	Реализация идей
Руководители подразделений в течение года предлагают проблемы, требующие решения, например усовершенствование процессов, снижение затрат или оптимизация продуктов	Руководство программы Innova выбирает несколько задач, которые становятся вызовом для всей компании	Сотрудники в течение месяца делятся своими идеями, оставляют отзывы, голосуют за лучшие предложения	Менеджер-инициатор совместно с командой Innova выбирает лучшее решение	Подразделение, выдвинувшее проблему, реализует решение

Бизнес-заказчик Innova management team

GENERAL MOTORS SYNAPSE: КОНКУРС-ИНКУБАТОР ДЛЯ СОТРУДНИКОВ



В компании General Motors стали проводить конкурсы среди сотрудников для поиска прорывных инноваций, способных значительно улучшить клиентский опыт или привести к значимому экономическому эффекту. Особенностью конкурса является жесткая процедура отбора, а также поддержка в доработке проекта во внутреннем инкубаторе компании.

Предпосылки запуска (задача компании)	Создание прорывных инноваций для улучшения клиентского опыта, повышения выручки и снижения затрат
Год запуска	2013
Направления поиска идей	<p>Прорывные инновации с возможностью превращения в продукт в горизонте 2—3 лет, в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Совершенствование двигателей • Подключенный транспорт (connected cars) • Современные материалы (легкие, экологичные) • Датчики, процессоры для автономного вождения • Технологии производства • Технологии продвинутой аналитики <p>Каждый год – свой технологический фокус</p>
Результат	Получение финансирования в размере не менее \$1 млн на дальнейшее развитие внутреннего стартапа
Общая продолжительность программы	3 месяца
Ключевые метрики (2018)	<ul style="list-style-type: none"> • 200+ сотрудников • 29 команд • 1 внутренний стартап

Основные этапы



Проекты-победители

2013 г.

Идея «прорывного» процесса сварки металлов (алюминия с алюминием и алюминия со сталью) удешевляет и ускоряет процесс производства кузовов автомобилей. Ожидается, что **идея позволит компании сэкономить около \$1 млрд** на производственных затратах.

2018 г.

Идея по увеличению продаж электромобилей Bolt EV. Будущим владельцам электромобилей будет предоставляться кредит (бонусные баллы) на бесплатное использование каршеринга Maven (принадлежит GM) для аренды автомобилей на бензине в случае необходимости совершения дальних поездок (невозможность дальних переездов – одна из ключевых причин, которая удерживает от покупки электромобилей).

CISCO: КОНКУРС-АКСЕЛЕРАТОР INNOVATE EVERYWHERE CHALLENGE



Ежегодный международный инновационный конкурс кросс-функциональных команд по поиску прорывных инноваций в соответствии с приоритетами развития компании. Важная часть конкурса – это вовлечение всех сотрудников через единую IT-платформу и использование игровых механик.

КЕЙСЫ

Предпосылки запуска (задача компании)	Поиск прорывных инновационных идей, развитие предпринимательской культуры, усиление «инновационного» бренда компании для привлечения и удержания талантов
Год запуска	2015
Направления поиска проектов	Прорывные инновации в соответствии с приоритетами компании (формируются топ-менеджментом в виде коротких трехминутных видеороликов)
Ключевые метрики (2016 – 2018)	<ul style="list-style-type: none"> • 4 000 сотрудников подали 2 300 идей • 43% уровень вовлеченности сотрудников компании • Внедрено 5 новых продуктов • Получено 11 новых патентов • Более \$1 млн экономия операционных затрат • Общая продолжительность программы — 8–9 месяцев
Факторы успеха	<ul style="list-style-type: none"> • Охват: все сотрудники могут подать идею • Платформа, объединяющая сотрудников из разных стран и упрощающая процесс сбора идей • Кросс-функциональность команд • Предоставление ресурсов для развития • Формирование сети из внутренних менторов и экспертов • Вовлеченность руководства и топ-менеджмента • Задействование всех каналов информирования • Геймификация процесса

Основные этапы

	Генерация идей	Проверка идей	Финансирование	Внедрение
Задача	Размещение идей на платформе The Hub и формирование команды	Доказательство ценности идеи, в т.ч.: <ul style="list-style-type: none"> • Видео-питч • Оценка бизнес-модели по методике Canvas • Тестирование и уточнение 	«Продажа» свой идеи: <ul style="list-style-type: none"> • Поиск внутренних спонсоров • Очная защита проекта 	Проверка product market fit, доработка продукта и интеграция в компанию
Ресурсы	<ul style="list-style-type: none"> • Методические материалы / гайды по разработке идеи • Поддержка внутреннего сообщества 	<ul style="list-style-type: none"> • Методические материалы / гайды • Воркшопы • Коучинг по питчу • \$1 000 • 20% освобождение рабочего времени • Сеть менторов 		<ul style="list-style-type: none"> • Отдельный офис для команды • \$25 000–50 000 • Ментор (закреплен за проектом для регулярной поддержки)
	2 000 сотрудников 1 100 собранных идей*	30 полуфиналистов	6 финалистов	3 победителя Приз зрительских симпатий
	1,5 месяца	3 месяца	3 недели	3 месяца

Важная часть программы – вовлечение всех сотрудников

Голосование за идеи: каждый сотрудник получает токены, позволяющие виртуально инвестировать в понравившиеся проекты	Этап генерации идей: 10 токенов на сотрудника. Каждый проект должен набрать минимум 200 токенов (далее их оценивает жюри)	Этап проверки: Два токена на сотрудника. Два проекта, набравшие больше всего токенов, автоматически проходят в финал. Остальные проекты оценивают эксперты	Награждение 30 лучших участников (проявивших навыки «умного» инвестирования): приглашение на обучение навыкам инвестора, \$1 000 на инвестиции в понравившиеся проекты
---	---	--	---

* Данные за 2016 г.

Источники: Cisco's Innovation Hub, 2018; Innovate Everywhere Challenge White Paper, 2016; https://newsroom.cisco.com/documents/10157/1781523/0216_MyInnovation_WP_FINAL.pdf/3a536c92-461e-4c66-8a21-980c5508d093; My Innovation White Paper, 2019

АЛРОСА: КОНКУРС ИННОВАЦИЙ

Конкурс инноваций АК «АЛРОСА» проводится на ежегодной основе и является частью программы инновационного развития и технологической модернизации компании. В конкурсе могут участвовать как сотрудники компании, так и сторонние организации.

Предпосылки запуска (задача компании)	Выявление и поддержка талантливых сотрудников, поиск инновационных решений для внедрения в производственные процессы компании, пополнение портфеля инновационных проектов и НИОКР
Год запуска	2012
Направления поиска проектов	Соответствие основным направлениям деятельности компании. Три номинации: <ul style="list-style-type: none"> • «Инновационная идея» • «Инновационный проект» • «Инновационный продукт»
Общая продолжительность конкурса*	7 месяцев

Конкурс 2019 г.

Направления поиска проектов:

- Открытые горные работы
- Подземные горные работы
- Технологии обогащения алмазосодержащих руд и песков
- Геологическая разведка
- Сортировка, сбыт и трейсинг алмазов
- Транспорт
- Экология
- Энергетика, энергосбережение

Призовой фонд:

2 млн руб.

Основные этапы

Сбор заявок	Заочная оценка заявок Советами по направлениям)	Финал конкурса
69 поступивших заявок, из них 57% - по номинации «Инновационная идея»	15 проектов вышло в финал	3 проекта-победителя в номинациях 4 приза за наиболее перспективные проекты

* Включая время на сбор и оценку заявок

Источники: Положение о конкурсе инноваций АК «АЛРОСА» [http://www.alrosa.ru/wp-content/uploads/2018/12/01.-Скан-приказа-№-01_102-П-в-комплекте.pdf]; официальный сайт компании

NESTLÉ: INGENIUS ACCELERATOR PROGRAM

InGenius – масштабная акселерационная программа Nestlé, объединяющая сотрудников более чем из 100 стран мира. В основе программы – краудсорсинговая платформа для сбора идей и поиска единомышленников, а также сильная команда внутренних экспертов, помогающих быстро превратить идею в прототип, протестировать продукт и вывести его на рынок.

Предпосылки запуска (задача компании)	Стимулирование предпринимательского потенциала сотрудников, вовлечение сотрудников в улучшение клиентского опыта
Год запуска	2014
Направления поиска проектов	FMCG
Общая продолжительность программы*	~ 6—9 месяцев
Ключевые метрики (с 2014 г.)	<ul style="list-style-type: none"> • 4 870 идей • 300 прототипов • 69 новых продуктов
Особенности	<ul style="list-style-type: none"> • Организация процесса сбора идей через специальную платформу (обеспечивает участие сотрудников из более 100 стран мира) • Использование платформы также как инструмента поиска членов команды для проектов • Сильная команда программы InGenius (специалисты по управлению инновациями, разработчики, UX дизайнеры, продуктовые менеджеры)

Основные этапы



Примеры успешных проектов:

Water Sense

Оборудование и ПО с открытым исходным кодом для фермерских хозяйств в развивающихся странах для экономии воды и повышения рентабельности хозяйств

Fast & Green

Быстрая доставка кофе (менее часов с момента заказа) экологически чистым видом транспорта

Drones in the Warehouse

Технология использования дронов на территории складских комплексов, направленная на повышение точности подсчета запасов, снижение затрат и повышение безопасности сотрудников

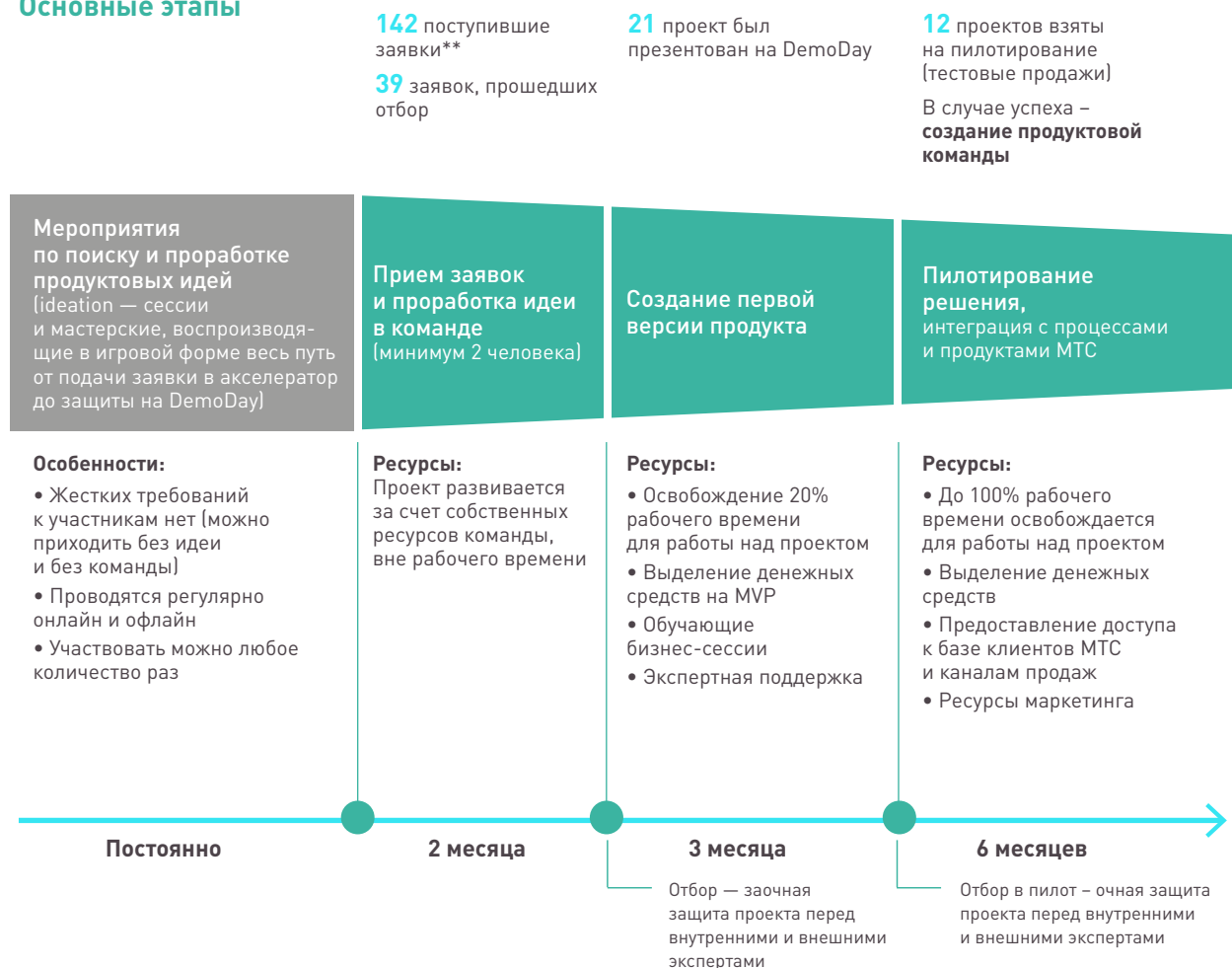
* Включая время на сбор и оценку заявок, пилотирование
 Источники: <https://ingenius.nestle.com/about>; <https://www.bmc.com/blogs/mode-1-vs-mode-2-it/>; <https://www.sideways6.com/customers/nestle>

ПРОГРАММА ГАРАЖ.МТС

Внутренний акселератор для сотрудников МТС, которые хотят разработать и запустить собственные цифровые продукты, интегрировать их в компанию и начать продавать.

Предпосылки запуска (задача компании)	Тестирование новых продуктовых ниш
Год запуска	2019
Направления поиска проектов	Новые направления бизнеса МТС
Общая продолжительность	~11 месяцев
Ключевые метрики	<ul style="list-style-type: none"> • 142 поступившие заявки • 142 успешных пилота • количество заявок к количеству отобранных проектов (конверсия)

Основные этапы



* Включая время на сбор и оценку заявок, пилотирование

** Представлены данные по двум наборам 2019-2020 гг.

Источники: анализ Агентства инноваций Москвы на основе глубинных интервью; <https://garage.mts.ru/>

СБЕРБАНК: ВНУТРЕННИЙ АКСЕЛЕРАТОР SBERUP

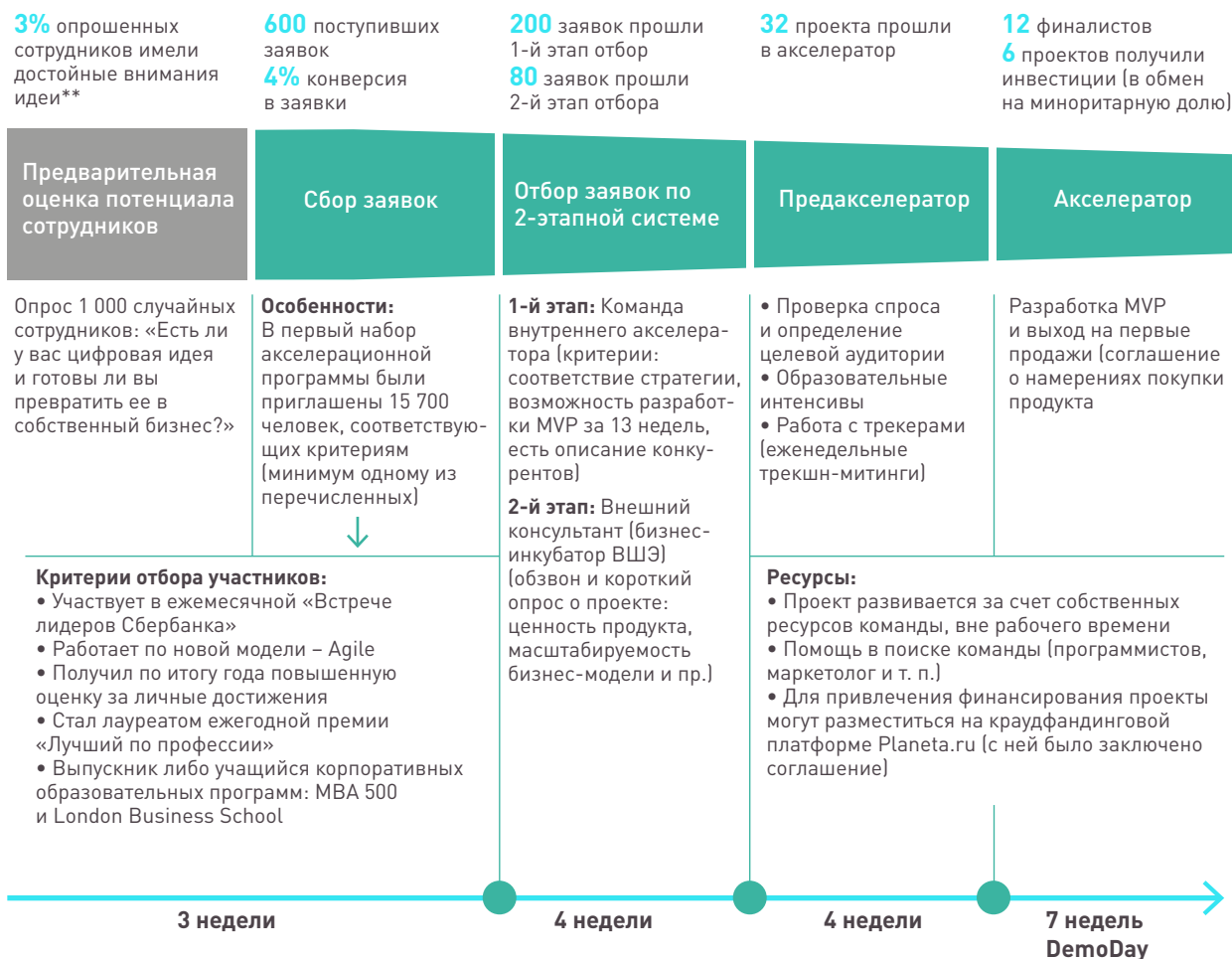


Внутренний акселератор для сотрудников Сбербанка нацелен на помощь в создании собственного цифрового продукта и интеграции его в цифровую экосистему компании.

КЕЙСЫ

Предпосылки запуска (задачи компании)	Стратегия превращения в технологическую компанию, диверсификация финансовых и нефинансовых услуг
Год запуска	2018
Направления поиска проектов	Электронная медицина, финтех, e-commerce, образование и семья, сервисы для бизнеса, Lifestyle, технологии и другие направления
Общая продолжительность программы*	~ 5 месяцев
Ключевые метрики	<p>2018 г.</p> <ul style="list-style-type: none"> 600 поступивших заявок 4% конверсия в заявки 6 проектов-победителей, получивших суммарные инвестиции более 27 млн руб. <p>2019 г.</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 600 заявок 4 проекта-победителя, получивших инвестиции по 2 млн руб. каждый <p>Общие метрики:</p> <ul style="list-style-type: none"> > 3% конверсия в заявки (% сотрудников, участвовавших в программе) > 3 команд получают инвестиционное предложение от компании

Основные этапы



* Включая время на сбор и оценку заявок

**Представлены данные по набору 2018 г.

Источники: <https://vc.ru/learn/42118-zapusk-vnutrennego-akseleratora-dlya-sotrudnikov-opyt-sberbanka>; https://www.sberbank.ru/ru/press_center/all/article?newsID=1e60d0df-8bb4-4f1a-9e3c-f801ffb2fd3a&blockID=1303®ionID=77&lang=ru&type=NEWS

СЕВЕРСТАЛЬ: АКСЕЛЕРАТОР STEELTECH LAB

Акселерационная программа для поощрения и поддержки внутренних инициатив сотрудников по развитию и последующему внедрению в компании инновационных коммерческих проектов.

КЕЙСЫ

Предпосылки запуска (задачи компании)	Повышение операционной эффективности, рост производственных и финансовых показателей
Год запуска	2019
Направления поиска проектов	<ul style="list-style-type: none"> • Инновации процесса (новые методы производства продукта) • Инновации продукта (новые виды продукции) • Инновации бизнес-модели (новые услуги и сервисы, способные принести финансовую пользу, увеличить охват рынка, предложить новые подходы к решению бизнес-задач)
Общая продолжительность программы*	~ 7 месяцев
Ключевые метрики	<ul style="list-style-type: none"> • 68 поступивших заявок • 3 успешных пилота

Основные этапы



Факторы успеха

- Выделение 100% рабочего времени для работы над проектом
- Выделение ресурсов (площадок) для тестирования продукта

Сложности

- Относительно низкое доверие сотрудников к новой программе (нужны успешные примеры)
- Многие сотрудники продолжали выполнять свои операционные задачи, как следствие — снижение результативности

* Включая время на сбор и оценку заявок, пилотирование
 Источники: анализ Агентства инноваций Москвы на основе глубинных интервью; <http://lab.severstal.com/>

ORANGE INTRAPRENEURS STUDIO

Инкубатор телекоммуникационной компании Orange является частью HR-программы по развитию талантов и поиску сотрудников с идеями, готовых превратить их в коммерческие продукты. В инкубацию принимаются идеи, для которых найдены бизнес-заказчики из числа внутренних подразделений компании.

Предпосылки запуска (задачи компании)	Поддержка креативности сотрудников как источника дополнительного дохода для компании
Год запуска	2017
Направления поиска проектов	Комплиментарные основному бизнесу
Общая продолжительность программы	12–18 месяцев
Ключевые метрики (2018)	<ul style="list-style-type: none"> • 90 заявок из 3 стран • 13 команд отобрано на этап «Аттестация» • 3 команды отобрано в инкубатор • 2 итерации программы в год
Особенности	<ul style="list-style-type: none"> • Обязательное привлечение «спонсора» в лице заинтересованного бизнес-подразделения, в которое в дальнейшем будет интегрирован продукт • При проектировании программы были учтены запросы сотрудников (в рамках проведения общей стратегической сессии) • Поэтапное масштабирование: 2017 г. – Париж, 2018 г. – 3 страны

Основные этапы

Онлайн-подача заявки	Аттестация (10 дней)	Инкубация (12–18 месяцев)
<p>При необходимости команда инкубатора помогает заполнить заявку</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Обучение инновационным и предпринимательским компетенциям (максимум практики), в том числе с привлечением внешних экспертов • Поиск «спонсора» – заинтересованного в проекте бизнес-подразделения • Защита проекта перед жюри в конце этапа 	<p>Тестирование гипотез, разработка MVP и пилотирование.</p> <p>Условия:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 100% рабочего времени на проект • Размещение в корпоративном коворкинге Orange Gardens • Помощь в формировании команды и привлечении ресурсов • Внутренний трекер <p>Длительность этапа не фиксированная, хотя изначально планировали проводить инкубацию в течение 6 месяцев. Проект сам формирует план-график, который утверждается в начале этапа</p>

ВНУТРЕННИЙ ИНКУБАТОР ЛАНИТ

Компания ЛАНИТ начала заниматься развитием внутреннего предпринимательства недавно. Из-за невысокого уровня развития предпринимательской культуры поддержка пока носит «бутиковый» характер, а основные усилия направлены на поиск людей, готовых взять на себя ответственность за реализацию бизнес-идеи, и помощь в доработке их идеи до бизнес-плана продукта.

Предпосылки запуска (задачи компании)	Необходимость изменения роли компании на рынке: не только системный интегратор, но и носитель уникальных знаний, поставщик собственных решений
Год запуска	2019
Направления поиска проектов	Любые комплиментарные стратегии и текущим направлениям деятельности компании
Средняя продолжительность работы с проектом	~3 месяца
Ключевые метрики	<ul style="list-style-type: none"> • 60+ поступивших заявок • 2 проекта утверждены для дальнейшей реализации



«Роль таких компаний, как наша, на рынке меняется, потому что эволюционно системные интеграторы были и во многом остаются теми, кто берет чужие технологии, собирая на их базе комплексные решения для заказчиков с учетом его задач. Но с ростом квалификации, заказчики все в большей степени склонны работать напрямую с поставщиками технологий, а поставщики технологий, в свою очередь, тоже с удовольствием работают напрямую с заказчиками, чтобы маржинальность их бизнеса была выше. Мы понимаем, что с развитием квалификации заказчика потребность в системном интеграторе может уменьшаться, а на базе тех проектов, которые мы делаем, должны развиваться решения и технологии, которые будут нас отличать. То есть мы должны стать не просто проектной организацией, которая собирает на базе чужих технологий решения под заказчика, но носителями некоторых уникальных знаний, которые, с одной стороны, определяют потребность в нас в данной цепочке, а с другой позволяет нас отличать от конкурентов».

Александр Родионов, директор департамента систем управления документами, руководитель Центра инноваций ЛАНИТ

Основные этапы

Предварительный этап: оценка внутренней среды и вовлечение сотрудников	Поддержка в запуске внутреннего проекта	Запуск внутреннего стартапа
<ul style="list-style-type: none"> • Инновационный аудит: составление тепловой карты запросов подразделений на новые продукты и сервисы • Вовлечение подразделений сформированными запросами • Внутренняя коммуникационная кампания для сотрудников (куда подать идею, какую поддержку можно получить) 	Индивидуальная поддержка и помощь в разработке бизнес-плана <ul style="list-style-type: none"> • Консультации, полезные контакты (партнеров, потенциальных клиентов и т. п.) • Еженедельные встречи (трекшн-митинги) • Переговоры с руководителем сотрудника о выделении части рабочего времени на проект – после подготовки результатов Customer Development (на 4–5-й неделе) 	Утверждение бизнес-плана проекта на инвестиционном комитете
Результат: Сбор идей разной степени проработанности	Результат: Готовый бизнес-план проекта	Результат: Выделение ресурсов и 100% рабочего времени для работы над проектом
Важно – объяснить, почему идея не подходит, и советовать, что можно сделать по ее доработке	Важно – развернуть проект от гипотезы решения к формулировке проблемы, которую он решает	

Постоянная работа по просвещению, вовлечению и обучению

- Внутренние мероприятия с приглашением успешных внутренних команд
- В планах – внедрение системы обучения product — менеджменту (по 2–3 человека от каждого подразделения)

ВНУТРЕННИЙ ИНКУБАТОР ЛАБОРАТОРИИ КАСПЕРСКОГО

Программа поддержки инновационных проектов от стадии идеи до готового продукта. В воронку инкубатора попадают как внутренние, так и внешние команды.

Предпосылки запуска (задачи компании)	Выход на новые рынки и создание новых потоков выручки
Год запуска	2015
Направления поиска проектов	Рынок информационной безопасности и смежные (в том числе зарождающиеся) рынки
Средняя продолжительность работы с проектом	Нет четких сроков
Ключевые метрики (2015 — 2018)	<ul style="list-style-type: none"> • 2 000 проектов в воронке, из которых 80% — внешние, 20% — внутренние • Общая выручка проектов за 3 года, превысила размер инвестиций в них
Особенности	<ul style="list-style-type: none"> • Большое количество каналов / инструментов по сбору воронки • Участвуют как внутренние, так и внешние команды

Все инициативы по развитию корпоративных инноваций в 2019 г. были объединены в Kaspersky Innovation Hub.

Основные этапы

Организация воронки идей и проектных инициатив, формирование сообщества внутренних инноваторов

Инноватон
Ежегодный 2-дневный хакатон для сотрудников. Основная цель – формирование инновационной культуры.

Клуб инноваторов
Ежемесячные встречи, на которых можно рассказать о своей идее, получить обратную связь (~10 идей в рамках встречи) и послушать мастер-класс от рыночного эксперта.

Kaspersky Start (конкурс по поиску внешних инноваторов)

Развитие внутренних коммуникаций (корпоративная газета, портал)

Подготовка презентации по проекту и защита на Инвестиционном комитете

Инвестиционный комитет принимает решение о запуске проекта и выделении финансирования, в том числе согласует бюджет и КПЭ проекта (на 3 — 6 месяцев), по которым в дальнейшем отслеживается его динамика.

В случае утверждения проект попадает в инкубатор:

- Проектная команда становится «внутренним стартапом» и 100% времени посвящает реализации проекта

- Размещение команды – в отдельном офисном пространстве при внутреннем инкубаторе

Внутренний инкубатор (на базе Центра инвестиций и инноваций)

Индивидуальная поддержка команд от стадии идеи до стадии готового продукта и стабильных продаж.

Сервисы для внутренних стартапов:

- Поддержка экспертов и менторов (российских и зарубежных)
- Доступ к каналам продаж и партнерской сети
- Бэк-офис (юристы, бухгалтерия, поездки, помощь в подборе команды и др.)

10+ новых продуктов, 20% из которых уже генерируют выручку, превосходящую размер инвестиций

БИЗНЕС-ИНКУБАТОР ОАО «КИРОВСКИЙ ЗАВОД»

Программа для сотрудников Кировского завода, которые хотят реализовать свою идею и превратить ее в работающий продукт. Помимо сбора идей, в рамках программы формируется внутреннее сообщество «амбассадоров» инновационного развития, готовых развиваться как менторы, эксперты или трекаеры и помогать внутренним командам в ускоренной разработке продукта.

Предпосылки запуска (задачи компании)	Поиск дополнительных источников дохода, модернизация производства, развитие технологий, укрепление позиций компании на рынке
Год запуска	Февраль 2020
Направления поиска проектов	IoT для промышленности, Индустрия 4.0, AgTech, Big Data для промышленности, EnergyTech, c/x машиностроение
Общая продолжительность программы*	8 месяцев
Ключевые метрики	<ul style="list-style-type: none"> • 83 заявки • 5 команд, отобранных в инкубатор • 2 новых продукта • 2 итерации программы в год
Особенности	<ul style="list-style-type: none"> • Не только сбор идей, но и формирование внутреннего сообщества с предпринимательским мышлением (менторов, трекаеров, экспертов) – «амбассадоры» развития инноваций • Работа только с идеями, которые имеют бизнес-составляющую (не работают с рацпредложениями и улучшениями) • Участие сотрудников компании в качестве внутренних тренеров и трекаеров

Основные этапы

83 заявки*

27 отобранных проектов

5 участников
бизнес-инкубатора

2 новых продукта**



* Набор 2020 г.

** Ожидаемый результат. На год к каждой команде прикрепляется трекаер для отслеживания результатов и ускорения развития продукта.

ЛАБОРАТОРИИ ИННОВАЦИЙ: КЕЙСЫ (1/2)

ЛАБОРАТОРИЯ ПРОРЫВНЫХ ИННОВАЦИЙ



Инновационная лаборатория Google

«Цель 10x, а не 10%»

Разработка прорывных продуктов, не связанных с материнским бизнесом.

Год создания: 2010

Миссия: Google X нацелен на изобретение и запуск прорывных технологий, которые стремятся сделать мир радикально лучше. Прорыв определяется как пересечение большой проблемы, радикального решения и прорывной технологии.

Направления разработок: искусственный интеллект и машинное обучение, робототехника, аппаратная инженерия, программная инженерия.

Особенности:

- Каждый год рассматривается около 100 идей
- Самые успешные идеи получают специальную команду, финансирование и переходят на стадию разработки
- После разработки проект передается отдельной команде, которая занимается коммерциализацией продукта

Результаты: более 100 перспективных технологий

Примеры проектов:

- Waymo (беспилотный автомобиль)
- Google Glass
- Loon Balloon (бесплатный Wi-Fi из стратосферы)

ЛАБОРАТОРИЯ БЫСТРЫХ ИННОВАЦИЙ



Центр инноваций МТС

«Работа по принципу стартапа»

Центр по разработке и коммерциализации новых продуктов на стыке IT и телекома (структурное подразделение МТС*).

Год создания: 2016

Направления разработок: облачные сервисы, цифровое здоровье, онлайн-образование, киберспорт, искусственный интеллект.

Особенности:

- В основе работы – agile-методология и формирование agile-команд под каждый проект из сотрудников разных подразделений МТС, которые до коммерческого запуска продукта посвящают свое рабочее время только этому проекту
- Около 10 постоянных сотрудников центра
- Назначение курирующего вице-президента для каждого проекта центра, как следствие, быстрый формат согласования и утверждения финансирования проекта
- Внешний поиск перспективных направлений: предусмотрена должность трендотчера
- Использование принципов «открытых инноваций» и сотрудничество с внешними стартапами
- Средний срок разработки (от идеи до запуска) – 3 — 4 месяца

Планы: выход на самоокупаемость и становление самостоятельным бизнесом, генерирующим значительную часть прибыли

Результаты: сокращение времени запуска продукта в 3 — 4 раза

* В результате трансформации оргструктуры Центр был реорганизован в функциональные группы по направлениям

Источники: Маткова Н.Н. Кейс-стади: реализация открытых инноваций на примере компании МТС, <https://cyberleninka.ru/article/n/keys-stadi-realizatsiya-otkrytyh-innovatsiy-na-primere-kompanii-mts>; <https://vc.ru/flood/19598-mts-innov>, <https://x.company/>

ЛАБОРАТОРИИ ИННОВАЦИЙ: КЕЙСЫ (2/2)

КОРПОРАТИВНЫЙ ФАБЛАБ



Safran FabLab, Франция
«Фабрика сервисных инноваций»

Пространство для творчества, где сотрудники могут свободно формулировать идеи и получить поддержку в разработке своего продукта. Несколько площадок в разных городах.

Год запуска: 2012

Структура пространства:

- «Зона встреч» для мероприятий с приглашением внешних экспертов и стартапов
- «Зона приветствия» новичков с творческими идеями
- «Зона прототипирования»: 3D-печать, оборудование для прототипирования электроники, пространство виртуальной реальности, песочница больших данных. Сотрудников поддерживает специальная команда из дизайнеров, разработчиков, инженеров
- Гибкие офисные пространства для работы

Партнер: компания Aktan (развитие дизайн-мышления, обучение по разработке продукта).

Принципы: неудачи рассматриваются как источник будущего успеха, в разработке нового продукта могут участвовать все (в том числе менеджеры)

Примеры проектов, появившихся в лаборатории:

- SFCO2 – сервис, помогающий авиационным компаниям снизить расход топлива
- Проект удаленного управления самолета оператором

ЛАБОРАТОРИЯ ОТКРЫТЫХ ИННОВАЦИЙ



Global Co-Innovation Centers, США

«Со-разработка продуктов с привлечением региональных и глобальных партнеров»

Создание центров для совместной разработки и тестирования инновационных продуктов и услуг, сотрудничества и масштабирования лучших практик в разных городах мира. Создано 12 центров, каждый со своей специализацией (например, в Сингапуре – кибербезопасность, Токио – интернет вещей).

Год запуска: 2016

Сервисы центров:

- Проведение хакатонов и воркшопов (тренды и вызовы развития индустрии, встречи с экспертами)
- Совместный дизайн продуктов с привлечением стартапов, партнеров и клиентов (спринт-сессии, быстрое прототипирование)
- Совместная разработка продукта (с привлечением конечных потребителей и региональных партнеров)
- Демонстрация достижений компании и партнеров

Примеры инициатив:

- 5G RuralFirst program, Великобритания – развитие 5G-инфраструктуры как основы развития туризма, сельского хозяйства, возобновляемой энергетики и производства в сельской местности
- PatriotOne, Торонто – новые системы безопасности и обнаружения потенциальных угроз с применением технологий искусственного интеллекта

КЕЙСЫ СТАРТАП-СТУДИЙ

Venture-building-as-service



Boston Consulting Group Digital Ventures (BCGDV)

«Помогаем думать и действовать как стартап»
<https://www.bcgdv.com/>

Студия основана в 2014 г. BCG DV работает с компаниями из списка Fortune 500. Основала более 60 компаний.

Цель: создание, запуск, масштабирование и финансирование развития инновационных компаний, способных полностью изменить правила игры на рынке, совместно с наиболее влиятельными корпорациями мира.

Примеры успешных проектов:



Платформа для управления логистическими операциями, доставка за 2 дня (внутренний стартап UPS)



Голосовой помощник для цифровых лабораторий (внутренний стартап Sartorius)

In-house



Kamet

«Стартап, который создает стартапы»
<https://www.kametventures.com/>

Студия создана компанией AXA Assurances в 2015 г. изначально как инкубатор, позднее функции были расширены. За время работы создано 13 стартапов.

Цель: создание прорывных инновационных продуктов в сфере страхования (InsurTech).

Особенности:

- Каждые 6 месяцев собираются 40 идей для новых продуктов / компаний
- 8 идей выбирается для дальнейшей проработки (создания прототипа) в рамках сессий стартап-мышления с привлечением опытных предпринимателей
- 4 проекта отправляются на инкубацию (в течение года)

Примеры успешных проектов:



Телемедицинская платформа



Маркетплейс услуг по техническому обслуживанию автомобилей



Самостоятельный мониторинг и профилактика здоровья на рабочем месте

По всем вопросам, связанным с данным исследованием, обращайтесь по адресу
research@develop.mos.ru

Агентство инноваций Москвы

Тел.: +7 499 225-92-52

www.innoagency.ru

Все интеллектуальные права на данный результат интеллектуальной деятельности в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации (часть четвертая) принадлежат ГБУ «Агентство инноваций города Москвы» (далее – Агентство) (с). Не допускается без согласия Агентства внесение изменений, сокращений и дополнений, извращение, искажение результата, порочащих деловую репутацию правообладателя, копирование и использование в составе иных результатов интеллектуальной деятельности или самостоятельно, а также тиражирование, воспроизведение, показ без согласия правообладателя, совершение иных неправомерных действий.

Допускается без согласия Агентства и без выплаты вознаграждения, но с обязательным указанием имени правообладателя и источника заимствования совершать действия, предусмотренные статьями 1274 — 1276, 1278 Гражданского кодекса Российской Федерации.

РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ АГЕНТСТВА

По результатам исследования «Развитие предпринимательства внутри корпораций: международный опыт и российская практика»

Заимствование инструментов внутренних инноваций для повышения уровня внедрения технологий в Москве

Агентство как City Innovation Builder

ПРОЕКТИРОВАНИЕ	АКСЕЛЕРАЦИЯ / ИНКУБАЦИЯ	МАСШТАБИРОВАНИЕ
<p>1 Подготовительный этап: анализ спроса и предложения</p> <ul style="list-style-type: none">• Аудит существующих проблем и спроса на инновации – составление тепловой карты запросов на инновации от департаментов Правительства Москвы• Выбор наиболее заинтересованных департаментов для пилотирования• Анализ существующих решений под запросы «пилотных» департаментов, формирование подборок и выделение технологических направлений, где готовые решения отсутствуют	<p>2.1 Обучение: развитие компетенций по работе с инновационными проектами</p> <ul style="list-style-type: none">• Разработка образовательной программы для «пилотных» департаментов (формулировка проблем, дизайн-мышление и т.п.).• Советник-серийный предприниматель / представитель бизнеса в каждом департаменте (по примеру Entrepreneur in Residence) <p>2.2 Разработка инструментов по поиску и доработке недостающих решений</p> <p>Формирование плана мероприятий (набора инструментов) по решению запросов «пилотных» департаментов (с вовлечением представителей департаментов)</p>	<p>3 Реализация плана мероприятий</p> <p>Перечень возможных инструментов включает:</p> <ul style="list-style-type: none">• Технологический скаутинг• Проведение конкурсов / хакатонов с последующей поддержкой в доработке продукта• Тестирование потенциальных решений / проверка гипотез• Лаборатория городских инноваций <p>Мероприятия реализуются с привлечением партнеров.</p> <p>4 Внедрение и продвижение</p> <ul style="list-style-type: none">• Масштабирование готовых решений (внедрение в городскую среду)• Продвижение по различным каналам (в т.ч. популяризация успешных кейсов внутри ПМ)• Сбор обратной связи от «пилотных» департаментов и доработка программы• Подготовка стандартизированного описания «запроса на инновацию»

Предложения по трансформации существующих проектов Агентства

Карта инновационных решений: расширить функционал карты, превратив ее в единую платформу инноваций Правительства Москвы: сбор запросов на новые решения, достижения департаментов (кто/ что внедрил), отзывы об используемых решениях.

Московский акселератор:

- Добавление этапа инкубации для доработки перспективных проектов (после акселератора)

Хакатоны и конкурсы:

- предусмотреть участие в хакатоне потенциальных потребителей услуг – жителей, представителей МСП (в зависимости от типа и целевой аудитории разрабатываемого продукта)
- организовать хакатон (в формате пилота) с одним из ЦМИТов по разработке «нецифровых» продуктов с использованием оборудования для быстрого прототипирования (3D-принтеры, лазерные станки и т.п.)
- в случае системного проведения конкурсов и хакатонов – разработать единую платформу по организации мероприятий, в функционале которой: сбор заявок, их предварительная полуавтоматизированная оценка, форумы и группы по интересам, возможность поиска членов в команду

Школа трекеров / менторов

Образовательный курс, помогающий стать профессиональным ментором инновационных проектов