

ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

Г.Д. Лаптев¹,

МГУ имени М.В. Ломоносова (Москва, Россия),

Д.К. Шайтан²,

МГУ имени М.В. Ломоносова (Москва, Россия)

УПРАВЛЕНИЕ СОЗДАНИЕМ ПРОРЫВНЫХ ПРОДУКТОВЫХ ИННОВАЦИЙ В СФОРМИРОВАВШЕЙСЯ КОМПАНИИ

Ситуационный подход и постоянное экспериментирование становятся стилем ведения бизнеса для создателей прорывных продуктов и инновационных стартап-компаний. Успешно стартовав с прорывным продуктом, развиваясь и через какое-то время обретая статус сформировавшегося успешного бизнеса, компания начинает терять способность создавать настоящему новое. Внутрикorporативные процедуры и бизнес-процессы, включая процесс создания нового продукта, становятся все более формализованными. Поисковый характер работ на начальном, полном неопределенности этапе процесса создания инновационных продуктов плохо формализуется и требует гибкого подхода в управлении. Творческий хаос, который был на стадии стартапа и питал команду свежими идеями, исчезает. Очаг креативности затухает. Утеря конкурентоспособности — серьезный аргумент для поиска новых подходов в организации процесса создания нового продукта на новом витке развития компании.

Этой актуальной проблеме посвящена настоящая работа. В ней на основании практики в управлении созданием инноваций предлагается оригинальный подход для прохождения этапа высокой неопределенности — the fuzzy front end of innovation — в процессе создания прорывных продуктов в сформировавшейся компании.

Ключевые слова: прорывные продуктовые инновации, управление процессом создания нового продукта.

¹ *Лаптев Георгий Дмитриевич*, канд. ф.-м. наук, доцент, вед. науч. сотр. экономического ф-та; тел.: +7 (495) 939-17-58; e-mail: gdlaptev@gmail.com

² *Шайтан Дмитрий Константинович*, науч. сотр. экономического ф-та; тел.: +7 (495) 939-17-58; e-mail: dshaytan@gmail.com

G.D. Laptev,

Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia),

D.K. Shaytan,

Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia)

BREAKTHROUGH PRODUCT DEVELOPMENT IN MATURE COMPANY

Situational approach in management and continuous experimentation becomes a style of doing business for creators of breakthrough new products and innovative start-up companies. A company that successfully started with a breakthrough product, and developed into successful structured business, after some time, would start to lose its ability to create breakthrough new products. Internal corporate procedures and business processes, including the process of creating a new product become more formalized. Exploratory type of works at the initial stage, full of uncertainties in the process of new product development, is poorly formalized and requires flexible approach in management. Creative chaos that was on a start-up stage and that feed teams with fresh ideas disappears. Fireplace for creativity fades. Loss of this competitiveness is a serious argument to develop new approaches to arrange process of creating new products in a mature stage of business development.

In the article based on experience in new product development we explore this actual problem and propose a novel approach for the passage of the high uncertainty stage, called “the fuzzy front end of innovation”, to create innovative products in matured businesses.

Key words: breakthrough product, new product development.

Введение

Глобализация и новые технологии открывают новые рынки, бизнес-возможности и ужесточают конкурентную среду. Происходит сокращение жизненного цикла продукта, усложнение процессов разработки и фрагментации рынка. Потребители/пользователи все чаще предъявляют к продукту завышенные требования, все больше ожидают от него персонификации, возможности настройки/подстройки под себя. Это относится как к конечным пользователям, так и к бизнес-заказчикам. В ситуации изобилия продуктов люди и бизнес все активнее ищут лучшие предложения, наиболее точно отвечающие их текущим потребностям. В конкурентной среде компания не может оставаться успешной в течение продолжительного времени, не предпринимая действий по созданию и/или развитию своих продуктов.

Когда инновация опережает потребность, ее создатели попадают в ситуацию неопределенности с целевой аудиторией, так как

потребитель/пользователь может оценить продукт, лишь попробовав его на практике. Это влечет за собой необходимость выявления и развития потребителя.

В такой ситуации стартап-компания — создатели радикально новых продуктов (прорывных продуктовых инноваций) — кроме высокого профессионализма и энтузиазма в достижении успеха должны обладать максимальной гибкостью, восприимчивостью и открытостью к внешней среде. Новый подход в предпринимательском менеджменте — lean startup — переворачивает привычные представления о создании нового продукта и бизнеса [Рис, 2014]. Инновационные стартапы пытаются повысить свои шансы на успех, следуя принципу «пробуй и учись»: выдвигай гипотезу — быстро создавай прототип и тестируй его — потерпев неудачу, учись на ошибках — выдвигай новую гипотезу для тестирования. Успешные инновационные стартапы проактивны в получении отзывов от потребителей/пользователей на создаваемые продукты, тщательно организуют этот процесс и постоянно корректируют свою работу.

Создателям прорывных продуктов следует помнить, что предпочтения потребителей развиваются вместе с их опытом, и, следовательно, у создателей-последователей появляются хорошие возможности войти на рынок со своей версией продукта и отвоевать позиции. Стартап-компании, разработавшие прорывные инновации и открывшие новые рынки, далеко не всегда становятся их доминирующими игроками.

Для инновационного бизнеса лидерство по продукту является определяющим. Завоевание, а особенно удержание лидирующего положения на рынке — сложный управленческий процесс. Как не потерять способность создавать прорывные продуктовые инновации в *сформировавшейся компании*, которая уже известна на рынке, завоевала и научилась удерживать своих потребителей, но «обросла» процедурами, формализованными процессами, регламентами и прочими атрибутами зрелой организации? Набирающая силу формализация ведет к тому, что компания утрачивает способность быстро реагировать на возникающие вызовы рынка, на возможности экспериментировать в формате «гипотеза — тестирование — научение — новая гипотеза» и все больше сдвигается в сферу создания улучшающих инноваций. Эта проблема является актуальной для многих продуктовых компаний, оперирующих на конкурентных рынках, стартовавших когда-то с прорывными продуктами, преодолевших «долину смерти», завоевавших рыночную долю и уважение покупателей. Основатели таких компаний обычно хорошо помнят историю своего успеха и знают, что на динамичных рынках воз-

можно неожиданное появление нового революционера с прорывной инновацией и последователи всегда рядом. Данное обстоятельство стимулирует владельцев и топ-менеджмент к поискам новых подходов в управлении созданием прорывных продуктов.

В представленной статье предложен подход для успешного прохождения уже сформировавшейся компанией начального этапа в создании инновационного продукта, полного неопределенностей и рисков, и получившего название “the fuzzy front end of innovation” [Koen et al., 2006]. Идея нового подхода возникла у авторов в процессе работы с проектными командами по бизнес-развитию инновационных проектов в innovationStudio (Лаборатории инновационного бизнеса и предпринимательства на экономическом факультете МГУ имени М.В. Ломоносова). В дальнейшем идея совершенствовалась в рамках акселерационной программы Building New Products & Businesses with Intellectual Hardware, организованной совместно с корпорацией Intel.

Работа состоит из введения, основной части и заключения. В основной части представлены управленческие подходы в создании новых продуктов, используемые в настоящее время, а также основные тренды развития этой сферы деятельности. Обсуждая проблемы разработки прорывных продуктов в сформировавшейся компании, авторы статьи сфокусировали свое внимание на управлении процессом на его начальном этапе и предложили оригинальный управленческий подход. В заключение сформулированы выводы, даны рекомендации, а также представлена соответствующая литература.

Процесс создания новых продуктов: управление и тренды

В большинстве случаев менеджеры компании мыслят в парадигме «нужно сделать то, что делают конкуренты, но лучше и дешевле». Такой подход к созданию нового продукта основывается на сопоставлении рыночного спроса и предложения. Это ситуация, когда рынок уже существует и есть возможность его изучить, используя классические маркетинговые инструменты. Проанализировав рынок и потребителя, можно обнаружить рыночные вакансии, где спрос есть, а адекватного предложения пока нет. Рассмотрев процесс потребления существующего на рынке продукта, можно получить ценную информацию для его совершенствования и устранения имеющихся недостатков. Понимание запросов и мотивации потребителей позволяет сформулировать необходимые требования к будущему продукту, его технические характеристики и далее осмысленно его создавать. Таким образом, к качественно

проделанной работе по изучению своих потребителей создателям нужно добавить требуемые ресурсы (финансы, компетентности и т.д.), чтобы стартовать с создания концепта/прототипа, а затем, после его тестирования и доработки, воплощать в масштабируемый продукт, заниматься разработкой планов маркетинга и продаж.

Для описанного выше случая, когда создается улучшающая инновация в сформировавшейся компании, где потребители известны, конкуренты изучены и соответственно характеристики продукта можно сформулировать заранее, хорошо работает Stage-Gate™-метод — процесс разработки новых продуктов от идеи до производства [Cooper, 2001]. Метод позволяет разложить сложный процесс создания инновации на стадии (генерация идей, отбор, создание бизнес-кейса/концепции, разработка, тестирование, запуск). Каждая из стадий (Stage) наполнена кросс-функциональными активностями, которые необходимо успешно завершить для прохода (Gate) на следующую стадию развития продуктового проекта. Процесс в основном последовательный, поэтому подходит для создания продукта с известными характеристиками, но для по-настоящему нового продукта он практически не работает. Представленный метод подходит для больших проектов. При использовании Stage-Gate™-метода в небольших продуктовых проектах организационные затраты могут оказаться недопустимо большими.

В современном менеджменте происходит переход к парадигме принятия решения совместно с покупателем. В условиях изобилия продуктов и жесткой конкурентной среды даже крупная инновационная компания не может позволить себе подход «у нас высокий уровень компетентностей и достаточно ресурсов, а потому мы все решаем сами».

С начала 2000-х гг. развитие управленческих подходов к созданию новых продуктов стало быстро набирать обороты. Все большее внимание со стороны исследователей и практиков уделяется разработке инновационных продуктов. Ниже представлены три главных тренда.

1. Принципиальное изменение роли дизайна. Произошел существенный сдвиг в восприятии и использовании дизайна: от инструмента «придания красоты» к важнейшему инструменту в планировании, идентификации своего потребителя, создании и позиционировании нового продукта [Nussbaum, 2004a, 2004b].

Дизайн-исследования и видеозтнография стали инструментами исследования рынка для создания инновационных продуктов. Дизайнеры стали полноправными членами команд — разработчиков новых продуктов, их вовлекают в процесс уже на начальном этапе, а они отвечают на вопрос не только КАК создавать, но и

ЧТО создавать. Р. Верганти в своей работе говорит об инновациях, порожденных дизайном, которые, как и технологические инновации, создают новые рынки и ценность для покупателя [Verganti, 2009].

Возрастание роли дизайна в процессе создания инновационных продуктов вызвано необходимостью глубокого понимания целого комплекса проблем, связанных с человеком. Только докопавшись до сущности, «вытащив» потребительские предпочтения и ожидания, которые сами пользователи порой не в состоянии четко сформулировать, можно создать по-настоящему новый и востребованный продукт. Но именно идентификация и интерпретация скрытых (латентных) потребностей и неявных предпочтений с последующим синтезом полученных данных в формате концепций новых продуктов является для бизнеса одной из самых сложных задач в процессе их создания. Это один из наиболее трудных этапов в реализации, ведь неверный анализ потребителя и его нужд стоит на первом месте в рейтинге причин провала нового продукта и может составлять 24% [Cooper, 2001]. Именно здесь очень важны дизайнерские компетентности — умение видеть ситуацию с позиции пользователя, работать с непараметризуемой и плохо вербализуемой информацией.

Существенные изменения произошли и в самом подходе к управлению продуктовым проектом.

II. Развитие практики гибкой разработки продукта (agile-метод). Agile-метод подразумевает использование итеративной модели (серии коротких циклов), динамическое формирование требований и обеспечение их реализации при постоянном взаимодействии членов кросс-функциональной команды исполнителей. Ключевыми принципами этого подхода являются:

— готовность к изменениям. Первоначальный план обычно не выдерживает столкновения с реальностью, и это воспринимается не как трагедия, а как данность современной бизнес-среды, наполненной неопределенностью;

— готовность к сотрудничеству с покупателем/заказчиком. Первоначальные условия договоренностей могут быть скорректированы, если к этому есть объективные основания, связанные с изменениями во внешней среде;

— работающий продукт является ключевой метрикой;

— особое внимание к условиям и организации эффективного взаимодействия членов команды: специально подготовленные пространства для командной работы, простые правила организации, минимум бюрократических процедур.

III. Новые возможности в сфере управления созданием новых продуктов. Глобализация, стремительное развитие информационно-коммуникационных технологий и сетевого взаимодействия открыли новые возможности в сфере управления созданием новых продуктов — различные формы взаимодействий в формате модели открытых инноваций [Chesbrough, 2003], в частности краудсорсинг (crowdsourcing), краудфандинг (crowdfunding) и пользовательские инновации (lead users' innovations). Открытая модель инноваций подразумевает обмен информацией между партнерами в процессе совместного ведения разработок (co-creation), объединение компетенций для генерации идей, обмена знаниями, умениями и технологиями.

Модель открытых инноваций предполагает, что новые продукты создаются при участии клиентов, партнеров, энтузиастов, которые могут выдвигать идеи и влиять на принятие решений. Такая модель допускает в ряде случаев вовлечение пользователей в проектирование, тестирование и улучшение продукта.

Например, для удовлетворения собственных насущных потребностей и разрешения проблем люди и компании самостоятельно создают инновационные идеи. Термин «лид юзер» (lead user) был предложен профессором МИТ Э. фон Хиппелем [von Hippel, 2005], который выявил, что есть экстремальные пользователи, имеющие потребность обладать улучшенной или модифицированной версией существующего продукта, чтобы продукт приобрел новые/дополнительные функции. Более того, они обладают потенциалом разработчиков и сами прототипируют и создают желаемый продукт.

Лид юзеров часто путают с инноваторами (техническими энтузиастами) в классификации Д. Мура [Мур, 2010]. Инноватор — это пользователь, который генетически предрасположен к самому раннему пользованию новым продуктом, он первый, в чьи руки попадает новинка. Лид юзер предвосхищает запросы большинства пользователей, потому что сам по каким-то причинам испытывает потребность в новых решениях до их воплощения в жизнь и сам начинает создавать новое решение, которое устранило бы его проблему. Феномен лид юзера заключается в том, что он в одном лице пользователь и создатель, ожидающий выгоды от разрабатываемого им продукта и осознающий эту выгоду раньше других.

Высокий потенциал лид юзеров в отношении разработки новых продуктов и полезность Lead User-метода были подтверждены исследованиями в разных областях, например в сфере медицинского оборудования, программного обеспечения, приложений для мобильных устройств, оборудования для экстремальных видов спорта [Eisenberg, 2011; Luthjt, Herstatt, 2004]. Оригинальная раз-

работка лид юзера имеет хороший шанс превратиться в востребованный продукт, а заложенные в ней оригинальные идеи могут быть использованы компаниями даже из других отраслей.

При создании по-настоящему нового продукта роль потенциальных потребителей в его разработке, о которой говорилось ранее, ограничивается. Дело в том, что потребители живут в парадигме сегодняшнего дня и мыслят категориями знакомых продуктов, которые сейчас существуют на рынке. Поэтому не стоит надеяться, что потребители/пользователи смогут направить разработку по-настоящему нового продукта в правильное направление. В этом и состоит главная проблема, трудность и риск, порой на грани неопределенности, при создании успешных продуктов завтрашнего дня.

В innovationStudio при создании концептов инновационных продуктов с дизайнерами и индустриальными партнерами развивают методологию customer/product development. Это процесс разработки инновационного продукта в связке с доходной бизнес-моделью на базе обратной связи с потребителями/пользователями посредством итераций на стадиях «гипотеза» и «тестирование» [Бланк, Дорф, 2013].

Приобретенный опыт в работе с инновационными проектами лег в основу подхода, который авторы статьи предлагают использовать уже сформировавшимся инновационным компаниям для управления созданием прорывных продуктов.

Управление созданием прорывных продуктов в условиях неопределенности

Устойчивое конкурентное положение высокотехнологичных компаний-лидеров обусловлено их способностью постоянно создавать продукты нового поколения и осваивать ранние рынки, характеризующиеся высоким уровнем неопределенности. Однако на практике достаточно часто встречается ситуация, которую можно охарактеризовать как угасание инновационного энтузиазма. Развитие событий происходит примерно по такому сценарию. Инновационный стартап, используя методологию customer/product development [Бланк, Дорф, 2013], создает по-настоящему новый востребованный продукт, развивается и через какое-то время становится успешной компанией с отстроеной организационной структурой, бизнес-процессами и элементами корпоративного управления. Но далее эта сформировавшаяся компания начинает все больше склоняться к разработке улучшающих инноваций и расширению производных продукта. Конечно, есть случаи, когда

компания перепозиционируется и перестает быть лидером с учетом изменений во внутренней и внешней среде. Чаще компания стремится эффективнее сбалансировать свой продуктовый портфель, увеличивая в нем долю менее рискованных улучшающих инноваций. Но у большинства такая эволюция связана с проблемами в управлении самим процессом создания инновационного продукта, в частности на его начальном полном неопределенности этапе — the fuzzy front end of innovation [Dornberger, Suvelza, 2012].

Один из известных подходов поддержания инновационного энтузиазма в сформировавшейся компании связан с различного рода финансовыми и нефинансовыми поощрениями сотрудников за их активность в создании чего-то нового [Сотникова, 2013]. Исследования различных практик применения этого подхода дают противоречивые результаты. Одно из существенных опасений менеджмента компаний связано с такой неопределенностью, как «будут ли сотрудники изобретать на постоянной основе, если не получат за это “что-то сверх прописанного в контракте”»: время на творческие эксперименты, вознаграждение и т.п.». Очевидно, что для эффективной утилизации результатов компания должна выстроить соответствующий процесс, чтобы вовремя подхватывать и дорабатывать инновационные предложения своих сотрудников, выступающих в качестве лид юзеров.

При обсуждении с топ-менеджментом компаний их практик создания прорывных продуктов наиболее часто встречались следующие реплики: «Они очень медленно двигаются, требуют бесконечно много времени, отвлекают высококвалифицированных людей от создания прибыльных продуктов и “пожирают” немалый бюджет. И всегда уместно задуматься: сможем ли заработать на этом? Не разочаруем ли клиентов своей суперновинкой?» Такая реакция менеджмента компании объясняется осознанием риска неудач и ответственности.

Однако причины неудовлетворенности нужно искать в организации самого процесса создания прорывного продукта и в его ключевых участниках. Прежде всего, существует распространенная практика, когда принципы управления операционной деятельностью сформировавшейся компании переносятся на управление созданием прорывных продуктов, где существует большой объем плохо предсказываемых и трудноформализуемых поисковых работ, особенно на начальном этапе. Например, руководители, чтобы придать ускорение процессу создания прорывных продуктов в компании, устанавливают строгие сроки, выделяют ресурсы согласно календарному плану, который был создан в самом начале процесса. Это плохо действует, а во многих случаях даже приводит к тому, что

команды, занимающиеся прорывными идеями, начинают работать еще медленнее и менее эффективно. Недовольство и неудовлетворение только нарастают.

К сожалению, компании забывают свои практики и подходы, которые они использовали в самом начале пути, на этапе стартапа, и которые привели их к успеху. Со временем все больше решений принимается по результатам кабинетных исследований и советов консультантов. Но поиск возможностей для создания продукта завтрашнего дня необходимо проводить за пределами офиса с привлечением потенциальных клиентов, партнеров и поставщиков. Еще более полезные уроки можно получить, если не останавливаться только на разговорах, а проверять свою гипотезу. Для этого можно создать продукт с ограниченной функциональностью и дать его в руки потенциальному пользователю, чтобы получить обратный отклик по результатам его использования.

Типичный процесс управления созданием нового продукта представлен на рис. 1. Для случая создания прорывных продуктов начальные стадии 0 «Планирование» и 1 «Разработка концепции» характеризуются высокой неопределенностью, свойственной раннему рынку. Как отмечалось ранее, начальный этап процесса создания нового продукта — один из важнейших и наиболее трудных для бизнеса, так как здесь формируются концепт продукта и его технические характеристики. По этой причине в предлагаемом авторами статьи далее подходе внимание было сфокусировано на начальном этапе. Стоит отметить, что успешное прохождение следующих стадий (2–5) в большинстве случаев является, скорее, техническим вопросом и у сформировавшейся компании не вызывает непреодолимых препятствий.

Прежде чем перейти к обсуждению подхода для прохождения этапа высокой неопределенности в процессе создания прорывного продукта в сформировавшейся компании, сформулируем несколько утверждений.

1. С учетом высокой неопределенности на стадиях 0 и 1 их прохождение целесообразно реализовывать в интерактивном режиме «гипотеза — тестирование — научение — новая гипотеза». Цели (выявление и верификация потребителей) на начальном этапе процесса создания прорывного продукта в случае сформировавшейся компании аналогичны случаю с инновационным стартапом [Бланк, Дорф, 2013].

2. С учетом высокой неопределенности в создании успешных прорывных продуктов целесообразно:

- 2.1. Минимизировать время и затраты, связанные с прохождением стадий 0 и 1 для конкретного кейса;

2.2. Организационно выделить цикл работ, связанных с прохождением стадий 0 и 1 с учетом их поискового характера. Поисковый характер работ обычно плохо формализуется и требует гибкого подхода в управлении (см. п. 1 выше), отличающегося от управления на стадиях 2–5 (рис. 1);

2.3. Обеспечить на постоянной основе поисковый характер работ в сфере выявления и верификации будущих потребителей, выявления латентных потребностей и «больших» проблем потребителей ближайшего будущего.

Предлагаемый нами подход в управлении созданием прорывных (по-настоящему новых) продуктов представлен на рис. 2. В этом случае принципиально изменяется подход к управлению на начальном этапе, который мы назвали Fast Track Stage («этап ускоренного прохода»). Здесь используются ситуационный менеджмент и практика гибкой разработки продукта (agile-метод). Основная цель этого этапа — выявление и верификация будущих потребителей посредством пользовательского тестирования минимально работоспособного продукта, создаваемого здесь междисциплинарной командой на основе выявленных латентных потребностей и «больших» проблем потребителей ближайшего будущего.

При входе на ранний рынок не надо сразу приниматься за разработку полнофункциональной версии продукта. Слишком много неопределенностей и предварительное видение проблемы и продукта могут привести к ложным выводам. Время, силы и деньги могут быть потрачены зря. Компании, решившие применить традиционный подход (рис. 1) к созданию прорывной инновации, обычно сталкиваются с таким результатом и испытывают разочарование в своих способностях создавать по-настоящему новые продукты.

С другой стороны, мы не можем повременить с созданием продукта, так как на раннем рынке практически невозможно предварительно получить достоверную информацию о потребителях и их потребностях. Инноваторам и провидцам, формирующим ранний рынок [Мур, 2010], нужно «дать в руки» продукт, чтобы получить от них отклик и убедиться, насколько хорошо поняты их проблемы и насколько привлекательно для них предлагаемое вами решение.

Решение было найдено. Подход С. Бланка customer/product development для инновационных стартап-компаний [Бланк, Дорф, 2013] мы адаптировали для случая сформировавшейся компании, в частности для прохождения начального полного неопределенности этапа Fast Track Stage (рис. 2).

На этапе Fast Track Stage создается минимально работоспособный продукт (МРП) с ключевым набором характеристик, которые

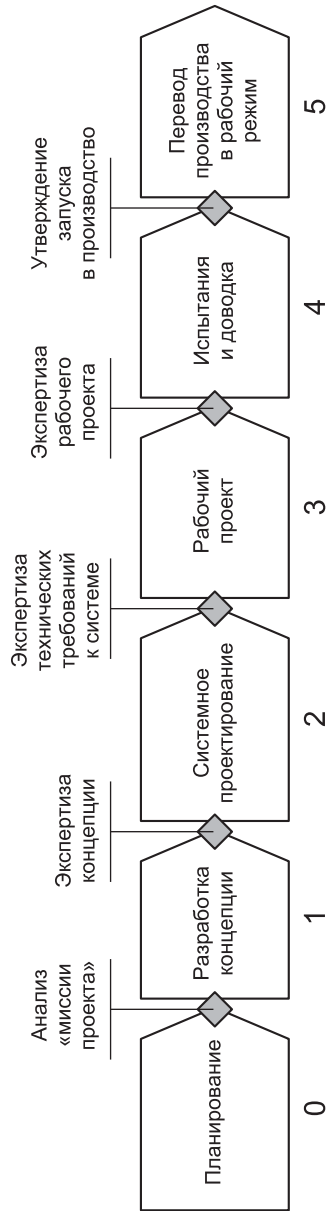


Рис. 1. Процесс управления созданием нового продукта. Адаптировано [Ulrich, Eppinger, 2011]

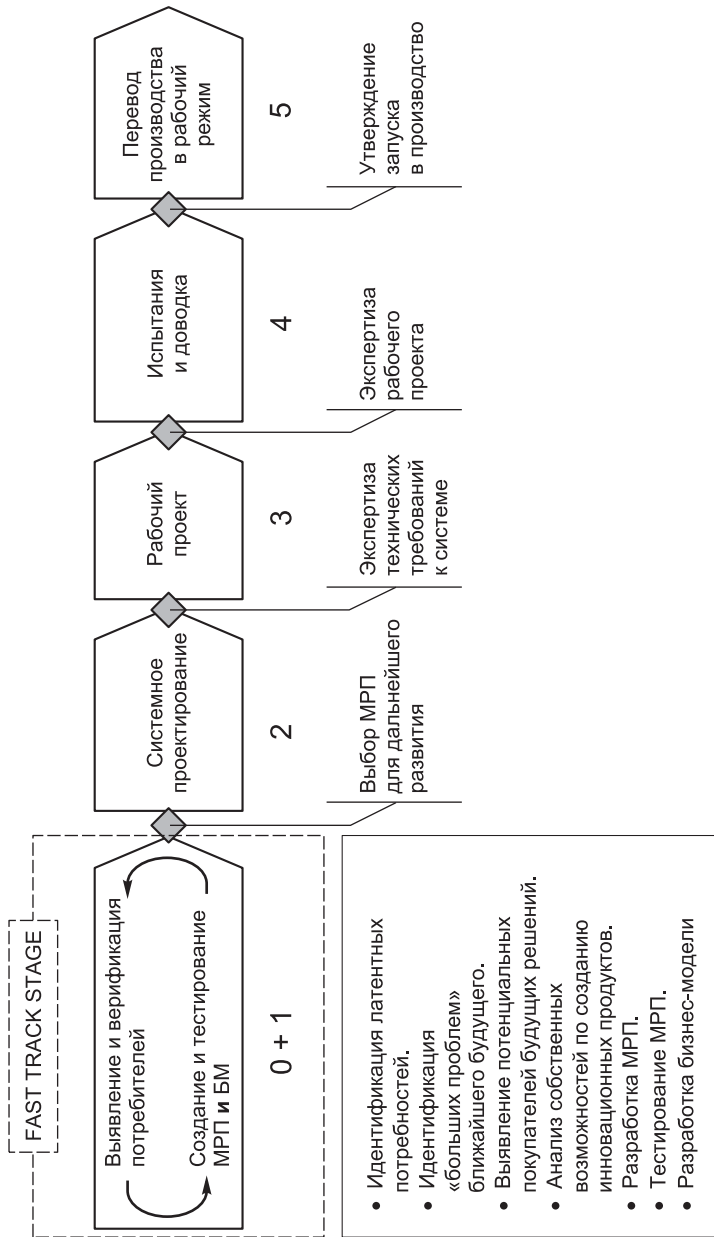


Рис. 2. Процесс управления созданием инновационного продукта

задает междисциплинарная команда Fast Track Team (FTT), реализующая этот этап, исходя из своего видения, опыта и результатов проведенных поисковых исследований рынка, технологических возможностей и потребителей. В работе над МРП команда FTT использует практику гибкой разработки продукта и выполняет итерации, пока не приблизится к нужному набору свойств и характеристик, за которые потребитель захочет проголосовать рублем.

Термин «минимально работоспособный продукт» не означает, что продукт плохо работает и команда FTT создает МРП, чтобы собрать пожелания своих будущих клиентов. Тестируя МРП, команда FTT проверяет, правильно ли идентифицировала и осознала проблему потребителя, чтобы определить ключевые составляющие решения и сосредоточиться на главном. Это позволяет приоритизировать действия команды FTT по реализации функционала МРП, а не фокусироваться на дополнительных функциях и второстепенных свойствах МРП на начальном этапе.

По решению руководства компании МРП, успешно прошедший пользовательское тестирование, передается дальше в цепочку создания продукта для прохождения стадий 2–5 (рис. 2). В случае если создаваемый МРП не нашел отклика ранневангелистов в отведенное время, обычно в интервале 2–8 недель для IT-проектов, то работы команды FTT по реализации этого продуктового проекта прекращаются. Такой исход не воспринимается в сформировавшейся компании как провал. Гипотеза продукта не нашла подтверждения, но все произошло на начальном этапе процесса создания инновационного продукта с разумными временными и финансовыми издержками.

В состав междисциплинарной команды FTT («инновационный спецназ») целесообразно включать индустриальных дизайнеров с компетентностями в дизайн-мышлении [Браун, 2013] и дизайн-исследованиях [Laurel, 2003], разработчиков и тестировщиков МРП на постоянной основе и привлекать на конкретный проект необходимых экспертов и практиков. Члены междисциплинарной команды FTT к тому же должны обладать компетентностями в предпринимательском менеджменте [Лаптев и др., 2010; McGrath, MacMillan, 2000]. Такая компактная (5–7 человек) креативная команда формируется в компании, чтобы обеспечить на постоянной основе поисковый характер работ в сфере выявления и верификации будущих потребителей, выявления латентных потребностей и «больших» проблем потребителей ближайшего будущего, создания и тестирования МРП и бизнес-модели.

Работая над решением для раннего рынка в условиях неопределенности, команда ФТТ использует такие управленческие инструменты, как эмпатическое проектирование [Леонард, Рейпорт, 2006], design thinking (дизайн-мышление), rapid foresight («скоростной форсайт») [Песков, Лукша, 2012], практика гибкой разработки продукта (agile-метод). Формирование видения того, как компания будет зарабатывать на новом продукте, т.е. какова будет бизнес-модель, также относится к компетентности команды ФТТ.

Профессиональная деятельность команды Fast Track Team, на постоянной основе осуществляющей работы поискового характера, формирует на входе воронку будущих перспективных потребителей, для которых компания будет создавать инновационные решения и по-настоящему новые продукты. Это обстоятельство особо ценно и существенно для активизации инновационного потенциала сформировавшейся компании.

Заключение

Гибкость и итеративность стали неотъемлемыми составляющими процесса управления созданием прорывных продуктовых инноваций. Ситуационный менеджмент и практика гибкой разработки продукта дают возможность экспериментировать, обучаться с потенциальными клиентами, партнерами и поставщиками.

На основании практики в управлении созданием инновационных продуктов в работе предложен оригинальный управленческий подход для прохождения начального, полного неопределенности этапа в процессе создания прорывных инновационных продуктов, в условиях сформировавшейся компании. На начальном этапе, который мы назвали Fast Track Stage («этап ускоренного прохода»), специально созданная в компании компактная междисциплинарная команда на постоянной основе осуществляет поисковый характер работ в сфере выявления и верификации будущих потребителей и их потребностей/проблем, создает и тестирует минимально работоспособные продукты и бизнес-модели.

После того как минимально работоспособный продукт создан и успешно прошел пользовательское тестирование на раннем рынке, он, согласно Д. Мур, стал приближаться к пропасти [Мур, 2010]. Для ее преодоления требуется целостный продукт — готовый продукт, полностью отвечающий потребности конкретной ниши большого рынка с прагматическими потребителями. Задачи создания такого продукта и выбора нужной ниши решаются в компании уже на последующих стадиях создания инновационного продукта (стадии 2–5 (рис. 2)). Однако только успешное прохож-

дение полного неопределенности начального этапа (Fast Track Stage) дает основание для создания прорывного целостного продукта, востребованного рынком.

Для сохранения устойчивости процесса мы рекомендуем создать в сформировавшейся компании Комитет по новым продуктам под руководством главы компании, на котором команда ФТТ регулярно представляет результаты своей поисковой деятельности. Комитет обсуждает и оценивает результаты команды ФТТ и принимает решение о передаче успешного минимально работоспособного продукта дальше, в цепочку создания продукта для прохождения гораздо менее рискованных стадий 2–5 (рис. 2).

Список литературы

Бланк С., Дорф Б. Стартап: Настольная книга основателя / Пер. с англ. М., 2013.

Браун Т. Дизайн-мышление в бизнесе: От разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей / Пер. с англ. М., 2013.

Лаптев Г.Д., Ладионенко М.А., Полежаева Е.А., Храмова Е.Л., Шайтан Д.К. Компетентный подход и роль дизайн-мышления в обучении инновационному предпринимательству. М., 2010.

Леонард Д., Рейпорт Дж. Эмпатическое проектирование как путь к выдающимся инновациям // Harvard Business Rev. Россия. 2006. Октябрь.

Мур Д. Внутри торнадо / Пер. с англ. М., 2010.

Песков Д., Лукша П. Методология Rapid Foresight. М., 2012.

Рис Э. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Пер. с англ. М., 2014.

Сотникова К.И. Взаимосвязь между инновационной средой и системой управления // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 6. Экономика. 2013. № 5.

Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston, 2003.

Cooper R. Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch. N.Y., 2001.

Dornberger U., Suvelza J.A. Managing the Fuzzy Front-End of Innovation. Leipzig, 2012.

Eisenberg I. Lead-User Research for Breakthrough Innovation // Research — Technology Management. 2011. Vol. 54. N 1.

Hippel E. von. Democratizing Innovation. Cambridge, MA, 2005.

Koen P., Ajamian G., Boyce S., Clamen A., Fisher E., Fountoulakis S., Johnson A., Puri P., Seibert R. Fuzzy Front End: Effective Methods, Tools, and Techniques // The PDMA ToolBook for New Product Development. N.Y., 2006.

Laurel B. Design Research: Methods and Perspectives. Cambridge, MA, 2003.

Luthjt Ch., Herstatt C. The Lead User Method an Outline of Empirical Findings and Issues for Future Research // R&D Management. 2004. Vol. 34.

McGrath R., MacMillan I. The Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty. Boston, 2000.

Nussbaum B. Redesigning American Business // Business Week. 2004a. November.

Nussbaum B. The Power of Design // Business Week. 2004b. May.

Ulrich K., Eppinger S. Product Design and Development. N.Y., 2011.

Verganti R. Design-Driven Innovation. Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean. Boston, 2009.

The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

Blank S., Dorf B. Startap: Nastol'naja kniga osnovatelja, M, 2013.

Braun T. Dizajn-myshlenie v biznese: Ot razrabotki novyh produktov do proektirovanija biznes-modelej, M, 2013.

Laptev G.D., Ladionenko M.A., Polezhaeva E.A., Hramkova E.L., Shajtan D.K. Kompetentnostnyj podhod i rol' dizajn-myshlenija v obuchenii innovacionnomu predprinimatel'stvu, M, 2010.

Leonard D., Rejport Dzh. Jempaticeskoe proektirovanie kak put' k vydashchimsja innovacijam, *Harvard Business Rev. Rossija*, 2006, Oktjabr'.

Mur D. Vnutri tornado, M, 2010.

Peskov D., Luksha P. Metodologija Rapid Foresight, M, 2012.

Ris Je. Biznes s nulja. Metod Lean Startup dlja bystrogo testirovanija idej i vybora biznes-modeli, M, 2014.

Sotnikova K.I. Vzaimosvjaz' mezhdju innovacionnoj sredoj i sistemoj upravljenja, *Vestn. Mosk. un-ta, Ser. 6, Jekonomika*, 2013, N 5.