

НЕ НАВРЕДИТЬ ИННОВАЦИЯМИ

Как не все привычки полезны, так и не все устоявшиеся подходы к инновационному менеджменту эффективны.



Они идеально подходят друг другу: Cisco Systems – \$36-миллиардный технологический гигант, который производит сетевое оборудование, занимающий 31 строку в рейтинге самых инновационных компаний мира (по версии Bloomberg Businessweek).

И Гвидо Журе – технический директор группы новых технологий Cisco, отвечающий за поиск новых возможностей для развития бизнеса, которые смогут принести компании дополнительно \$1 млрд. дохода. В эксклюзивном интервью «i» Гвидо рассказал о том, где искать источники вдохновения и как сделать инновационный менеджмент максимально результативным.

Сегодня технические руководители спорят о том, должны ли IT удовлетворять или предвосхищать запросы потребителей. Какова в этом отношении позиция Cisco?

Некоторые телекоммуникационные компании действительно являются законодателями моды. К примеру, можно говорить о двух десятках интернет-провайдеров, которые выступают пионерами в области сетевой инфраструктуры. Есть также компании, диктующие вкусы в сфере онлайн-новых пользовательских сервисов, таких как электронная почта.

В последнее время инновационный процесс возглавляют сами потребители. Если бы мне довелось быть главой IT-отдела, то я следил бы за действиями пользователей. Я наблюдал бы за тем, какой контент они генерируют в Facebook, LinkedIn, YouTube, или отслеживал, как используют эти социальные медиа в качестве инструментария для работы. Пока существует некий дисбаланс между тем, что нужно людям, и тем, что предлагают разработчики. Преодолеть его удастся лишь тогда, когда бизнес начнет прислушиваться к своим клиентам и поймет ход их мыслей. Вот почему Cisco занимается видеотехнологиями. Сейчас у многих людей есть по несколько цифровых камер – в телефоне, ноутбуке, с помощью которых они активно создают и просматривают видео. Бизнес в этой области пока отстает. Зная это, около года назад мы приобрели Pure Digital Technologies, известную своими перспективными видеорешениями для пользовательского рынка. Мы поняли, как объединить потенциал массовых видеокамер и сетевых технологий, и назвали это FlipShare TV (данное устройство, позволяющее легко обмениваться видеоматериалами и просматривать их на любых экранах, появилось в конце 2009 г. – Прим. ред.).



Каким образом вы взаимодействуете с пользователями и перенимаете их идеи? Есть ли, помимо них, другие источники нового?

В общении с клиентами существует два направления. Первое – опросить как можно больше людей и узнать, что им нужно. Однако проблема в том, что основная масса потребителей желает лишь улучшить уже существующие технологии – сделать их дешевле, быстрее. Как говорил Генри Форд, «Если бы я спросил покупателей, что им нужно, они ответили бы, что хотят более быструю лошадь». В инновационном процессе нельзя слепо следовать желаниям клиентов – необходимо ориентироваться на их действия. В Cisco мы ищем то, что называем признаками кустарничества, когда обыватели пытаются своими силами улучшить технологию, которую используют. Скажем, в прошлом 25% людей, купивших наши домашние маршрутизаторы, возвращали их в магазины, потому что не могли в них разобраться. Тогда мы осознали, что были поглощены повышением мощности устройств и не уделяли должного внимания простоте эксплуатации. Так появилась линейка понятных в использовании маршрутизаторов Linksys.

Что касается других источников идей, то мы также черпаем их у новаторов со всего мира, проводя конкурс под названием I-Prize, где все желающие могут высказать свои предложения по продуктам Cisco. Помимо этого, носителями оригинальных идей выступают молодые технологические фирмы – как раз недавно мы провели подлдя с представителями 20 стартапов из различных секторов. Источником вдохновения служат также инвесторы. А еще мы проводим собственные рыночные исследования, в которых заняты около десяти человек. В общем, компания поддерживает обратную связь со всеми своими стейкхолдерами.

Как в Cisco измеряется продуктивность исследований и инноваций?

Для крупных компаний это серьезная проблема, ведь там принято оценивать успешность на основе показателей прибыльности и рыночной доли. Однако я нахожу данный способ слишком упрощенным.

Существует три этапа вынашивания новых идей, для каждого из которых есть свои критерии успешности. На самом раннем этапе мы обсуждаем максимальное количество идей, стараемся выявить лучшие, а остальные отбрасываем. Мерилом успешности здесь выступает именно количество, а не качество поступивших идей. Второй этап включает в себя разработку технологии – он занимает полтора-два года. В течение этого времени определяется концепция продукта, крут партнеров, поставщиков и конкурентов. Тогда же начинается процесс производства, когда нанимается команда инженеров, просчитываются производственные мощности, привлекаются инвестиции и проч. Здесь критерием успешности служит уже скорость, а не количество. На последнем этапе осуществляется запуск технологии на рынок, то есть первые два-три года ее продаж. По окончании этого периода становится понятно, стал продукт успешным или потерпел фиаско.

В процессе создания инновации сначала происходит переход от количества идей к скорости их исполнения, а затем – к качеству исполнения и продаж. Что касается последнего, то особое внимание стоит обратить на первых покупателей. Не так важно

72% западных компаний
ставят разработку инноваций в тройку
стратегических приоритетов
и намерены наращивать R&D-бюджет



то, сколько единиц продукта было продано, гораздо важнее привлечь уважаемых (и более взыскательных) клиентов, на которых ориентируется рынок. Необязательно иметь тысячи покупателей, достаточно 30-40, но это должны быть очень компетентные люди. Только после этой «первой волны» можно начинать измерять рыночную долю и маржу.

Что, по-вашему, сильнее всего тормозит инновационный процесс?

В первую очередь нехватка ресурсов. Быстрого возврата на инвестиции от запуска продукта сегодня ждать не приходится. Поэтому, когда ты нацеливаешься на создание чего-то нового и рискованного, перед тобой всегда встает вопрос: сколько компания готова отдать – 1, 5, 10% R&D-бюджета?

Второе ограничение – внутреннее сопротивление инновациям. На это есть масса причин, начиная от отсутствия воображения и заканчивая тем, что я называю «тресклыми антигелами», когда топ-менеджеры пытаются помешать созданию чего-то кардинально нового из-за боязни подорвать рыночные позиции.

Какой именно тип лидеров сдерживает разработку революционных продуктов?

Если вы посмотрите на крупные компании, то заметите, что главы наиболее важных направлений или подразделений стали лидерами, потому что они очень хороши в том, что я определяю как операционное превосходство. Они могут курировать многочисленные группы, оперировать масштабными бюджетами и заставляют компанию работать как часы.

Проблема в том, что для генерирования прорывных идей всего этого не нужно, и лидеры такого рода сосредоточены скорее на том, чтобы минимизировать риски, а не расширить спектр возможностей. Инновационный менеджмент требует иного типа лидера – своего рода антрепренера, идеалиста с развитым воображением, который умеет правильно преподнести идею. Качества лидера-антрепренера разительно отличаются от качеств, которыми обладает лидер-организатор. Умение наладить бизнес-процессы и готовность принять новые вызовы – вещи совершенно разные. Это, как в скачках, где нужно точно знать, когда поставить на другую лошадь.

Руководствуясь своей корпоративной культурой, крупные компании нередко проявляют нетерпимость к методу проб и ошибок, что является составляющей инновационного процесса...

Да, иногда директора говорят, что им необходима 100%-я успешность, но такого не может быть ни в чем. Важно, какой процент возможных неудач вы согласны принять. Венчурные капиталисты всегда готовы к крайне высоким рискам. Это как в продюсерской фирме, в которой одна состоявшаяся рок-звезда покрывает потери на раскрутку остальных. Но в крупной технологической компании если вы придете к шефу и скажете, что на 90% уверены в провале своего проекта, то, скорее всего, долго на своем месте не продержитесь. Даже если, пользуясь финансовыми показателями, докажете, что и при 10%-й успешности проекта овчинка стоит выделки, ожидание провала на 90% неприятнее.

Последние пять лет в Cisco мы сохраняем 75%-ю успешность, принимая в расчет 25% возможных неудач, потому что понимаем: если одна из четырех инновационных идей будет неудачной, то оставшиеся три принесут свои плоды.

Как вы формируете креативную команду? Что делаете для стимулирования новых идей?

В первую очередь нужно создать идеальное место для работы. Мы изучили опыт десятков компаний и пришли к выводу: процесс выработки прорывных идей может быть децентрализованным, происходить из многих источников, а практическая реали-



Карьера в стиле хай-тек

Гвидо Журне, CTO группы новых технологий Cisco Systems (Сан-Хосе, штат Калифорния). Подотчетен непосредственно CEO Джону Чемберсу. Ранее занимал пост руководителя инновационной команды в глобальной группе решений для интернет-бизнеса, а до этого выполнял аналогичные функции в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Также Журне разрабатывал IT-стратегию компании в регионе EMEA и руководил командой из 600 инженеров, разбросанных по всему миру. До прихода в Cisco отвечал за IT в исследовательском подразделении французской фармацевтической группы *Beaufour-Ipsen*. Начинал карьеру программного разработчика в Имперском колледже Лондона, где получил докторскую степень по программированию. Защитил бакалаврскую работу по электротехнике в Вустерском политехническом институте (штат Массачусетс).

«Частота обновлений продукта не так важна, как комфорт и спокойствие клиентов»

зация должна быть централизованной, но не в географическом смысле, а под единым началом. Вот почему участники группы новых технологий, хоть и разбросаны по разным городам – от Нью-Йорка до Бангалора, – все отчитываются передо мной.

Также мы выяснили: если пытаться вынашивать креативные идеи внутри уже существующих подразделений или групп разработчиков, ничего из этого не выйдет. Это представляет собой так называемую инновационную дилемму. Во избежание этого мы создаем отдельную команду по развитию новой технологии, которая ведет только один проект – от разработки концепции до вывода готового решения на рынок. После того как команда в течение двух-трех лет достигает целевых объемов продаж, она распускается. Это словно подросток, который повзрослел и теперь волен оставить родительский дом. Так, мы всегда остаемся сфокусированными на достижении результата. Во-первых, становится понятно, что миссия команды – инновации и ничего другого. Во-вторых, если в Cisco у кого-то появилась хорошая идея, то совершенно ясно, к кому следует обращаться. Есть определенное место, где люди с инновационными идеями могут обменяться своими мыслями. Это очень важно, ведь если творческим людям не обеспечить возможность самовыражения, они запросто перейдут к конкурентам или откроют свой стартап.

Кто должен играть первую скрипку при создании новых продуктов: маркетологи, продавцы или инженеры?

В Cisco это происходит следующим образом. Когда у нас появляется хорошая идея, мы нанимаем четырех так называемых основателей: генерального менеджера; инженера-разработчика, который будет полностью обеспечивать техническую сторону вопроса; продакт-менеджера, изучающего требования заказчиков и передающего их инженеру; менеджера по развитию бизнеса, который ведет переговоры с поставщиками, партнерами, корпоративными клиентами и проч. Об этой команде я как раз и говорил. Ее первоочередная задача – провести опрос минимум 40 потенциальных бизнес-клиентов (на это обычно уходит две-три недели) по таким темам: ваши трудности; ваши планы на будущее; необходимые вам решения; ваши способы решения возникающих проблем и т. д. Опрашивает вся команда: инженеры интересуются необходимыми технологиями; продакт-менеджеры – потребительскими предпочтениями; представители отдела по развитию бизнеса – партнерами, поставщиками и проч. После опроса генеральный менеджер анализирует все ответы. То есть нет одного лидера – есть группа, отвечающая за конкретный продукт. В других компаниях все может быть по-иному: где-то последнее слово за разработчиками, где-то – за маркетологами. Мы же стараемся скординировать все эти умения в одной маленькой команде, действия которой согласованы. Это также делается во избежание эффекта «испорченного телефона». После встречи этой четверки с заказчиком я их всех собираю, чтобы сопоставить полученные сведения и определить план дальнейших действий.

Что если представленная на рынке технология не пользуется ожидаемым успехом? Кто тогда берет на себя ответственность?

Повторюсь, в нашей группе, которая является инкубатором новых идей, мы готовы к тому, что одна из четырех разработок обречена на провал. В некоторых наших проектах задействова-

ны более сотни человек, поэтому даже если мы видим, что продукт неудачен, то все равно пытаемся продавать его на протяжении двух лет. Иными словами, он не снимается с производства и может принести \$3-4 млн. в год. Когда же мы окончательно убеждаемся в том, что ничего не выйдет, то останавливаем работу группы и предлагаем людям подыскать другое место. Более 90% из них переходят в другие рабочие группы Cisco. Для большинства сотрудников не является позорным иметь опыт работы в отделе, который ранее был закрыт как неперспективный. На самом деле если вы посмотрите, кто трудится над новыми проектами в восьми наших бизнес-подразделениях, то увидите, что лишь половина людей пришла из других компаний. Нанимая разработчиков, я лично стараюсь подобрать тех, кто пережил неудачу в бизнесе. Такие люди обладают здоровым балансом между энтузиазмом и реализмом.

За последние 10-15 лет резко возросла скорость появления новых продуктов на IT-рынке. Как разработчику в таких условиях управлять своей продуктовой линейкой и гарантировать возврат на инвестиции в R&D?

Интересно, что не всякая компания стремится быть пионером рынка. Это звучит противоречиво, но если взять Google Search, то

«Опыт неудач – большой плюс для нас, потому что никто не захочет пройти через это еще раз»

среди поисковиков он появился лишь 11 по счету. Создавая iPod, Apple шел по стопам *Creative Labs*, *Rio* и др. Недавно анонсированный iPad также далеко не первый в своем роде. До его запуска Apple провел огромную исследовательскую работу, чтобы выяснить, чего не хватает пользователям ридеров и планшетников, что не работает и т. п. В частности, было установлено: потребители считают, что электронным книгам не хватает цветных экранов. Думаю, быть догоняющим – хорошее конкурентное преимущество.

Конечно, иногда мы хотим быть первооткрывателями, однако для этого нужно создать новый рынок, революционную категорию продуктов, завлечь потребителей, предложить хорошие цены. Это длительный и затратный процесс. А теперь представьте, что когда успех уже достигнут и ваш продукт отлично продается, конкуренты могут запросто скопировать вашу новинку и достичь такого же успеха. Вот почему с момента выпуска своего прорывного продукта нужно немедленно начинать его совершенствовать – проводить редизайн, улучшать функцио-

нальные характеристики. Это как в секторе видеоигр, где каждые два года создаются новые версии, которые требуют меньше памяти, стоят дешевле и т. п. После этого можете перенести производство на Тайвань или в Китай, чтобы снизить себестоимость. Следующий шаг – измените позиционирование продукта. Так поступает Apple, стараясь сделать iPhone отличающимся от других смартфонов путем запуска собственных сервисов, таких как AppStore и iTunes. Необходимо создать трудности для других компаний в наследовании ваших технологий, такие, к примеру, как возможность интеграции с другими вашими продуктами. Небольшим компаниям-конкурентам будет непросто соответствовать вашему уровню, ведь они не смогут предложить все услуги и реализовать приложения, которые имеет в своем арсенале крупный разработчик.

Какова оптимальная частота запуска на рынок новых продуктов или новых версий уже существующих продуктов? Как она зависит от категории продукта?

Со стороны потребителей существуют ожидания, что популярные технологии будут обновляться с определенной частотой. Все зависит от конкретного продукта. Например, в отрасли мобильных телефонов это происходит каждые 12 месяцев, в автомобиле – раз в несколько лет.

Инновационный цикл зависит от того, пользовательская это технология или корпоративная. Бизнес-клиенты не любят переизбытка функций или версий. К примеру, некоторые из наших технологий меняются и улучшаются каждые полгода, но заказчикам не нужен столь частый апгрейд. Нередко они предпочитают дожидаться новой версии продукта, поскольку только что закончили внедрение предыдущей. А вот для технологий безопасности или решений для цифровой подписи обновления необходимо выпускать каждые шесть месяцев, ведь эти сегменты крайне динамичны.

Для производителей периодичность замены старых продуктов новыми диктуется выгодой. Если говорить о наших TelePresence, то большинство заказчиков хотели бы видеть обновления каждые три-пять лет. Это природный цикл, который дает нам время на раздумья и действия. Однако крупные разработчики, даже если они улучшают свой продукт каждые три года, должны понимать, что последует дальше. Так, многие игроки сдают позиции не потому, что их продукты утрачивают привлекательность, а по причине отсутствия видения будущего.

Много лет назад существовала Novell, считавшаяся лидером в области локальных сетей, которая в начале 1990-х предложила прогрессивную операционную систему NetWare. Примерно в то же время на рынок вышел и Microsoft со своей системой Windows, который стал успешнее Novell именно из-за того, что его видение было четче и он делился им с клиентами. К тому же приложения и обновления для Windows выходили чаще. В Novell этого не учли: там гордились своими инженерами и разработками, но не делились с заказчиками планами на будущее.

Даже при длинном цикле инноваций очень важно постоянно обновлять свое видение. Заказчики будут чувствовать себя спокойнее, зная, что вы защитите их инвестиции. Они говорят: «Мы подождем с апгрейдом, но рады, что вы продолжаете развивать данное решение». Это главное. Частота обновлений продукта не так важна, как комфорт и спокойствие ваших клиентов. ✉

— Беседу вела Дарья Карпенко

