

# «Подрывной» бизнес VS «Старый» бизнес в зрелой компании.



С чего рекомендует начать мировой опыт?

Создать организационную единицу, со специальной командой для строительства успешного бизнеса. Новый бизнес должен быть прибыльным, выглядеть перспективно в глазах «корпоративных» родителей и оправдывать их ожидания.

Когда стабильная компания берется за организацию нового бизнеса, призванного обеспечить ей прибыльный рост, главная трудность – отсутствие у компании «школы» опыта, в которой потенциальные руководители могли бы получить «уроки» руководства инновационными проектами.

В стабильных компаниях иные основные процедуры – те, которые определяют решения об инвестициях в новый бизнес: методы исследования рынка и финансовых прогнозов на основе таких исследований, методы ведения переговоров о планах и бюджетах, методы представления результатов руководству. Именно структура таких процессов мешает многим компаниям создать «подрывной» бизнес.

У некрупных инновационных компаний больше возможностей работать на возникающих рынках: их структура цен и издержек допускает даже невысокие прибыли на единицу продукции. У них менее формальные методы исследований рынка и распределения ресурсов. В существующих компаниях ее сложившиеся процедуры и ценности ориентированы на поддержку устоявшегося процветающего бизнеса, в то время, как для нового бизнеса нужны новые ценности и новые процедуры.



А почему, собственно, надо пользоваться тем, что у некрупных инновационных компаний структура цен и издержек допускает даже невысокие прибыли на единицу продукции? Почему бы не говорить, даже при указанном допущении, о высоких прибылях?

Мешает то обстоятельство, что продукт-то новый – рынок небольшой. Ценность пока «неоцененная» потребителями. Главное – автономность ценностей и процедур. Ценности – структура цен, которая меняется под воздействием успеха «подрывного» бизнеса. Но может меняться и структура издержек под воздействием совершенствования производственной системы.

Основать эффективный цикл подготовки менеджеров может только та компания, которая последовательно создает новые предприятия. Когда одно за другим основываются новые бизнесы, появляется серьезная «школа» с жесткими требованиями, где новые поколения руководителей могут учиться управлять инновационными проектами. Если же запускать новые отрасли время от времени – мы лишаем будущих руководителей «школы».

Также предприятию необходима и своя «школа» развития производственной системы. Ее роль и важность уже подчеркивалась. Важны оба аспекта: чтобы такая школа была и важно, какая она. «Какая» - вопрос корпоративного выбора и вкуса в основном из «бережливого производства», «лин менеджмента», «Toyota production system» (TPS), учитывая тонкие различия между ними. Они тоже важны. Как известно, все восточные единоборства приблизительно об одном и том же. Но есть разные стили. Поэтому многие люди, занимаясь одним и тем же, выбирают разные стили.



Но есть существенные нюансы, которые касаются самой возможности употреблять слово «школа». Что за тонкости?

Что касается «школы». Ее единство, в отличие от формальной организации (например, «корпоративного университета»), заключается в существовании авторитетного лидера, родоначальника, сформулировавшего уникальную программу и руководящего ее разработкой. Особый способ передачи знаний в школе инноваций или производственных систем корпорации основывается на единстве внедрения изменений и обучения с традициями и нормами, регулирующими деятельность профессионального сообщества данной корпорации. Корпоративная школа создает интеллектуальный и эмоциональный фокус развитию работ в актуальном направлении, будь то инновации в продуктах или производственных системах. Жизненность же «корпоративной школы» определяется способностью генерировать новые идеи.



Теперь не путайте «корпоративный университет» с «корпоративной школой». Университет - может быть, а школы – нет.

Затем, есть еще один фактор, необходимый для «счастия» развития «подрывного» бизнеса в зрелой компании – правильная структура.



Что это означает?

Две отдельные единицы, ответственные за «поддерживающие» и за «подрывные» инновации должны входить в состав организации более высокого уровня. Ответственность за деятельность обеих единиц должна находиться на том уровне руководства, где вся организация рассматривается, как портфель акций. Руководство должно внимательно следить за тем, какие составляющие обеих групп необходимо интегрировать и унифицировать, а какие оставить автономными и независимыми.



Итак, цимус в чем?



Примечание: «цимус» в нашем вольном переводе – смысл, главное, вкус. Еды в тарелке уже нет, а вкус остался. Он и есть – цимус. Не путать с «цѳмес» (идиш *оум'ц*) — десертное блюдо еврейской кухни - сладкое овощное рагу.



А вот какой цимус нам видится...

Необходимо смелее экспериментировать с созданием отдельных небольших компаний под новые идеи. При прочих равных условиях, из-за преимуществ структуры издержек, маркетинга и принятия решений в «малой» фирме успешно будет то, что в большой будет неуспешно. А чтобы вполне допускаемые малой фирмой небольшие прибыли стали больше (или от этого кто откажется?) необходимо от «большой» в малую фирму передавать и культуру школы производственных систем (если она там была). Отсюда второй вывод – для успешного развития «подрывного» бизнеса в новой дочерней фирме важно наличие школы производственных систем в материнской фирме. Только «школа» тогда школа, когда она создает интеллектуальный и эмоциональный фокус развитию работ в актуальном направлении, будь то инновации в продуктах или производственных системах. Жизненность же «корпоративной школы» определяется способностью генерировать новые идеи.

## Литература

1. Клейтон М. Кристонсен «Дилемма инноватора». М. 2004 г.
2. К. Кристонсен, М. Рейнор «Решение проблем инноваций в бизнесе». М.2004 г.

## Рекомендации от КИПС

Рекомендуем изучить и попробовать. «Попробовать» - означает выделить идеи и разделить, сложить их в две «папки». Одна - под названием «Делаем». Другая папка – под названием «Думаем». Вперед: идите и делайте. Желаем удачи.