Глава 1

Инновации и их виды

Первое, на что я обратил внимание после разговоров с представителями высокотехнологичных компаний — и теми, кто претендует на этот статус, — отсутствие единого понимания, что же такое *инновации*. Поэтому начнем с базы — разложим по полочкам терминологию и классификацию, чтобы дальше говорить на одном языке.

На мой взгляд, наиболее точное определение звучит так:

> Инновации — это внедрение нового или значительно усовершенствованного продукта, технологии, маркетингового или управленческого решения.

Речь может идти не только о товарах и услугах. Инновации проникают и в бизнес-процессы, затрагивая организационные изменения и предлагая новые подходы в управлении и маркетинге. Это не просто высокотехнологичные гаджеты, а любые значимые улучшения, которые приносят реальную пользу. По сути, **инновация возникает там, где идеи, знания и технологии находят практическое**

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

применение: в результате производство и бизнес-процессы становятся эффективнее, а жизнь людей — комфортнее.

Вот вам яркий пример — сервис «оплата улыбкой», который внедрил Сбер. Биометрическая новинка пришлась по душе и частным пользователям, и представителям профессионального сообщества[2].

Инновация может проявиться на *любом этапе* — от лабораторных исследований до полки магазина. Чаще всего срабатывает принцип домино: один шаг вперед тянет за собой следующий. Научные открытия ведут к техническим и экономическим изменениям, а те, в свою очередь, стимулируют новые витки исследований. Посмотрите на телефонию: в 2026 году проводной связи исполнилось 150 лет[3], первый сотовый звонок был сделан больше 50 лет назад[4], а теперь на смену пришло общение в соцсетях и мессенджерах. Нет сомнений, что ИИ привнесет в нашу жизнь немало нового. Уже сегодня существуют боты, которые помогают учиться, консультируют и даже оказывают психологическую поддержку. Но вот что интересно: даже такая вроде бы полезная технология, как нейросеть, невольно наталкивает на важнейший вопрос, соблюдаем ли мы при этом принцип «не навреди».

К *инновациям* можно отнести и что-то принципиально новое, и уже существующие разработки, адаптированные под современные реалии. Главное, чтобы продукт дошел до рынка и до пользователя — только тогда он считается *внедренным*. С бизнес-процессами происходит то же самое — инновация *работает*, только если ее применяют на практике. Именно так поступил Центр организации дорожного движения правительства Москвы, внедрив ИИ в систему управления столичным транспортом, — это отличный пример процессной инновации[5].

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Вывести инновационный продукт на рынок — задача многоэтапная и весьма непростая. Все начинается с идеи, за которой идут глубокие научные и маркетинговые исследования, разработка дизайна, запуск производства, сбыт и, наконец, масштабирование. Каждый из этих этапов требует серьезных усилий и ресурсов.

Инновации не возникают из ниоткуда — они рождаются из множества *источников*, принимая разные *формы* (рис. 1). Вот лишь некоторые из них:

- запуск совершенно новых продуктов или придание уже существующим товарам и услугам уникальных свойств;
- внедрение передовых методов производства;
- выход на новые рынки;
- использование альтернативного сырья, материалов и полуфабрикатов;
- создание принципиально новых организационных структур — как внутри компании, так и на уровне целой отрасли.

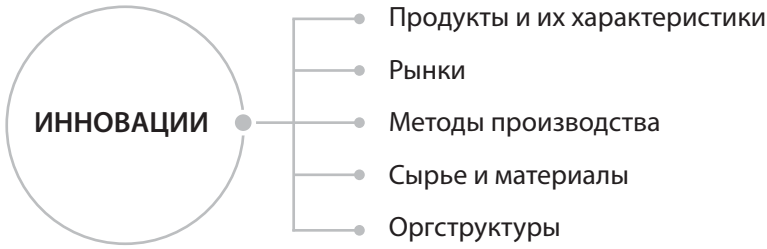

Рис. 1. Источники и формы инноваций

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

В *международной практике* принято выделять четыре *типа инноваций*[6] — продуктовые, процессные, организационные и маркетинговые (рис. 2).

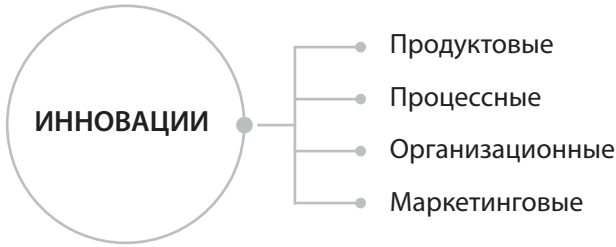

Рис. 2. Типы инноваций

Главное правило *продуктовой инновации* — заметное отличие от всего, что существовало прежде. Достигается это либо за счет прорывных технологий, либо благодаря нестандартной комбинации уже существующих решений. А меняться может что угодно — функции, внешний вид, материалы, программная начинка, способ использования и любые другие характеристики.

Особую роль здесь играет дизайн: он не только формирует уникальный облик продукта, делая его более привлекательным, но и повышает его функциональность.

В сфере услуг продуктовые инновации позволяют оптимизировать множество процессов и расширять возможности для клиентов. Чего стоит один только заказ такси через приложение: сегодня это можно сделать с помощью смартфона за несколько кликов, а ведь еще каких-то пятнадцать лет назад по всему миру «голосовали» у дороги.

Процессные инновации заключаются в том, чтобы заменить устаревшие подходы более современными или серьезно их усовершенствовать.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Они помогают навести порядок во всей компании, а не только в ключевых подразделениях, делая совместную работу более слаженной и продуктивной. Новое оборудование, передовой софт и модернизация технологических процессов улучшают качество товаров и услуг, а заодно и сокращают затраты на их производство и доставку.

Сегодня, пожалуй, самым актуальным направлением процессных инноваций в промышленности стала *роботизация*. Она позволяет поддерживать стабильно высокое качество, повышает технологическую гибкость и напрямую влияет на эффективность бизнеса, приводя к заметному сокращению затрат.

Пример процессных инноваций в сфере услуг — это, как правило, умные программы, которые дают возможность отладить логистику и доставлять заказы клиентам в разы быстрее.

Организационные инновации связаны с внедрением новых подходов к управлению и выстраиванию рабочих процессов. Вот лишь некоторые сферы, где это возможно:

- способы ведения бизнеса;
- распределение задач;
- удобство и оснащение рабочих мест;
- обучение персонала;
- обмен опытом между коллегами;
- нематериальная мотивация (гибкий график, поощрения, благодарности);
- новые деловые контакты с партнерами.

В целом ряде стран, включая Данию, Исландию, Испанию, Нидерланды и Японию, работодатели активно тестируют четырехдневную рабочую неделю[7]. К ним присоединились и корпорации

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

уровня Amazon, Google и Microsoft. И это, по сути, не очередной тренд, а осознанный переход к новому формату работы. Он позволяет компаниям сразу решить две задачи: повысить общую эффективность и наладить баланс между работой и личной жизнью сотрудников.

Организационные инновации напрямую влияют на скорость бизнес-процессов: решения принимаются быстрее, а горизонты планирования сокращаются. Цифровизация делает возможной работу с данными «здесь и сейчас», охватывая процессы любого уровня, даже государственного. Сегодня достаточно обратиться в тот же МФЦ, чтобы получить практически любую госуслугу или документ в режиме «единого окна». А поддержка малого и среднего бизнеса через центры «Мой бизнес» сопровождает предпринимателей на всем пути — от налоговых консультаций до участия в госзакупках.

Маркетинговые инновации — это умение подать товар или услугу так, чтобы их заметили, запомнили и выбрали среди массы похожих. И касается это не только рекламы, но и внешнего вида самого продукта: дизайна, упаковки, вкуса. При этом вовсе не обязательно изобретать нечто совершенно новое: даже доработка уже существующих решений способна принести ощутимый результат. Простой пример — новый флакон духов или яркая этикетка на пакете сока делают товар заметнее на полке и подогревают интерес покупателей.

Однако не стоит сводить маркетинговые инновации лишь к внешним атрибутам. Одного обновления дизайна зачастую недостаточно — в ход должен идти весь арсенал доступных инструментов:

- новые каналы и способы продаж;
- программы лояльности;

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

- нестандартные форматы доставки;
- динамическое ценообразование.

Взять хотя бы презентацию первого iPhone. Стив Джобс лично вывел маркетинговые инновации на новый уровень. В его руках был не просто гаджет — он наглядно показал, как продуманная стратегия продвижения, эмоциональный сторителлинг и нестандартные коммуникационные решения помогли Apple не только выделиться на рынке, но и прочно закрепить статус стратегического лидера.

Профессора Гарвардской школы бизнеса Р. Хендерсон и К. Кларк выделяют четыре вида инноваций[8]: дополнительные, модульные, архитектурные и радикальные (рис. 3).

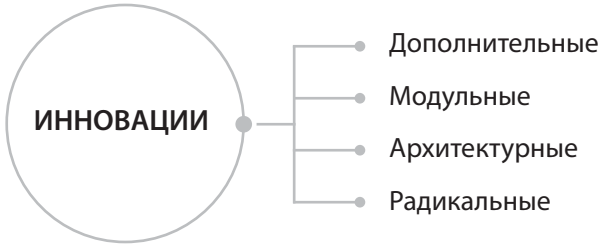

Рис. 3. Виды инноваций

Дополнительные инновации работают по принципу «улучшай, не ломая». Они совершенствуют существующие продукты или процессы, делая отдельные элементы эффективнее, однако базовые концепции и связи между ними остаются прежними. Именно за счет таких постепенных улучшений компании укрепляют свои позиции на рынке, опираясь на накопленные знания и ресурсы.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Модульные инновации сводятся к тому, чтобы предложить новые решения для отдельных компонентов, не трогая общую архитектуру продукта. Иными словами, меняется только внутренняя начинка элементов, а сама конструкция остается неизменной.

Архитектурные инновации меняют не сами компоненты, а то, как они взаимодействуют между собой. Сами детали и принципы их работы остаются прежними. Фактически привычные системы перестраиваются, создавая новые связи между уже знакомыми элементами.

Радикальные инновации приводят к самым масштабным изменениям. Они затрагивают не только отдельные компоненты, но и всю архитектуру продукта, создавая принципиально новые конфигурации, собранные в новую структуру. В основном такие решения требуют значительных ресурсов и уникальных компетенций, но и отдача от них соответствующая — продукты оказываются заметно лучше существующих аналогов, в результате чего последние теряют свою конкурентоспособность. Вспомните цифровые фотоаппараты, которые в свое время перевернули рынок. Пленка осталась нишевым увлечением, а мир массово ушел в цифру. А теперь уже и камеры в смартфонах серьезно потеснили сегмент цифровых фотоаппаратов.

Радикально менять правила игры проще небольшим инновационным стартапам — им нечего ломать в устоявшихся процессах. Крупный бизнес обычно делает ставку на постепенные изменения, но порой и он решается на смелый прыжок в неизведанное.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Инновации многогранны. Они не всегда приводят к технологическим прорывам. Зачастую все начинается с небольших изменений — в продукте, бизнес-модели, организации труда или в том, как компания взаимодействует с рынком. Тот, кто сумеет внедрить инновации быстрее других, получит стратегическое преимущество и, по сути, станет трендсеттером, задающим направление развития завтрашнего дня.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Почитать описание и заказать в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги:

МИФ