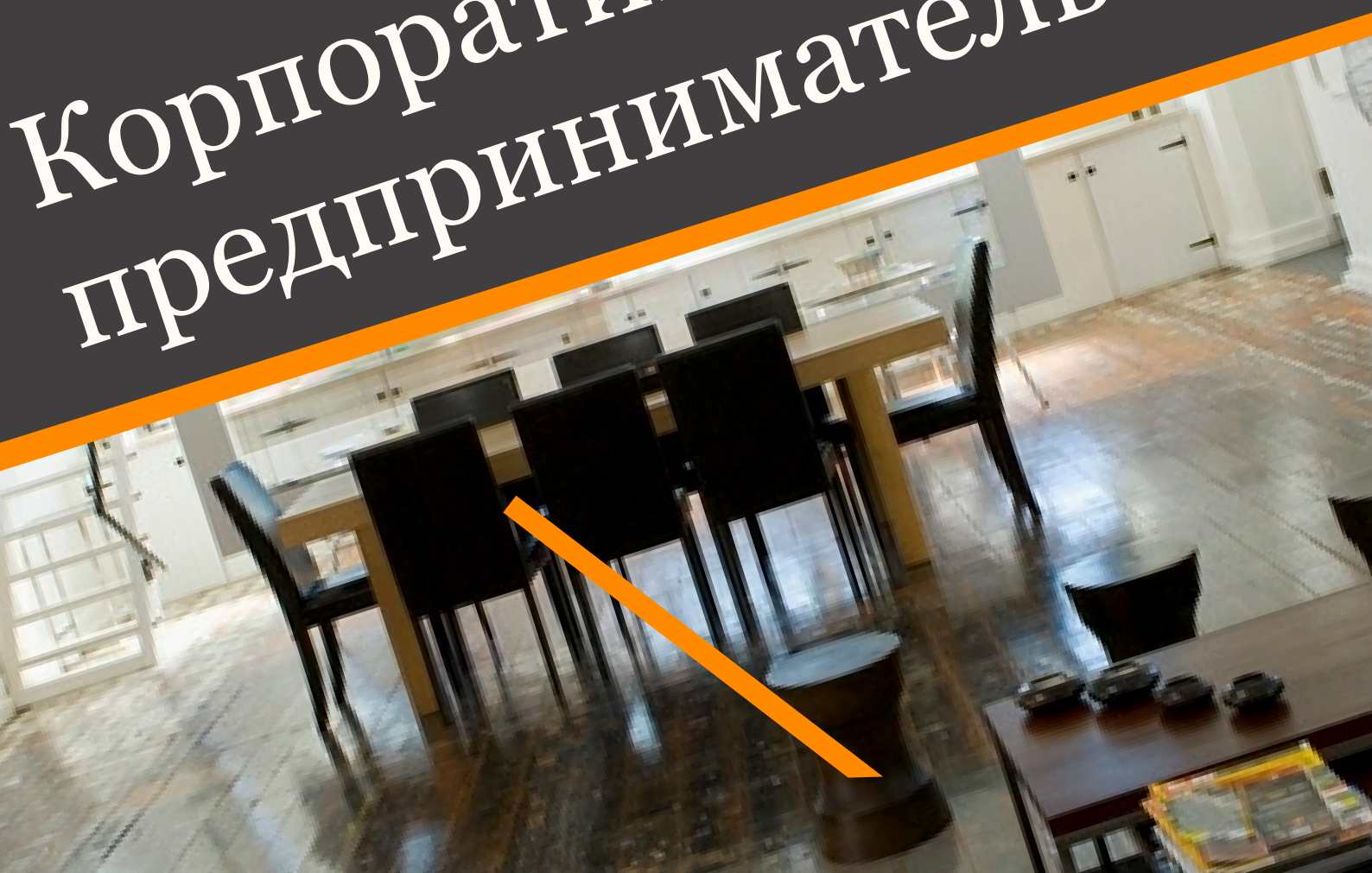


iR&Dclub



Как вдохнуть жизнь
в устоявшийся бизнес

Корпоративное
предпринимательство



Введение

Автор: Ольга Белоусова, PhD,
Университет Гронингена, Нидерланды

Редактор: Алена Федоренко, iR&Dclub

Корпоративное предпринимательство: как вдохнуть жизнь в устоявшийся бизнес. - М.: НП «Клуб директоров по науке и инновациям», 2012.- 23с.

Данное методическое пособие является частью проекта «Финансирование НИОКР и инноваций в крупных российских компаниях». Проект предполагает информационно-методическое обеспечение мероприятий по стимулированию крупных отечественных компаний к использованию инструментария венчурного бизнеса, отдельных элементов концепций управления инновационной деятельностью как составной части своих программ инновационного развития. Подготовлено по заказу ОАО «РВК» Некоммерческим партнерством «Клуб директоров по науке и инновациям».

На кого рассчитан данный текст, и что сможет (а чего не сможет) читатель найти в нем? Этот текст, в основном, ориентирован на менеджеров, непосредственно вовлеченных в принятие решений по инновациям и их развитию в компании. Наряду с корпоративным R&D, или ростом через поглощения, корпоративное предпринимательство (КП) - это один из видов развития бизнеса. В то же время, оно связано с гораздо более высокими рисками, чем, например, традиционный R&D, и требует специального менеджериального подхода.

Также, этот текст ориентирован на читателя, не знакомого еще с термином «корпоративное предпринимательство». Это значит, что он призван объяснить основные элементы процесса КП и взаимосвязи между ними, но не претендует на исчерпывающее их объяснение. Вместо перегрузки текста дополнительными деталями, мы предоставим читателю список литературы «для дальнейшего чтения» по каждой главе. Все они – это статьи из бизнес-журналов, либо главы из книг, легкие для восприятия.

Мы ориентируемся на читателя, заинтересованного в практических результатах от КП. Поэтому при описании основных элементов этого процесса мы опираемся на данные исследований, опубликованных в лидирующих журналах по менеджменту и предпринимательству. Каждая глава снабжена практическими примерами, иллюстрирующими теорию. В каждой главе читатель также найдет список «вопросов для осмысления», призванных помочь ему (или ей) оценить ситуацию в их компании.

СТРУКТУРА ЭТОГО ДОКУМЕНТА

Данное пособие состоит из 5 главных разделов. В них мы обсудим определение и сущность КП - что это такое, и какие результаты можно ожидать от вовлечения компании в этот процесс. КП охватывает широкий спектр явлений от инновации до преобразования всей компании. В данном тексте мы сфокусируемся на общем подходе: независимо от типа КП, этот процесс должен пониматься как система взаимодействия нескольких элементов - топ-менеджмента, систем организации, работников-предпринимателей и процесса развития инновации.

Упор на какой-либо один из компонентов чреват разочарованием для компании и ее работников. Так, включение предпринимательства в стратегию компании без настройки соответствующих систем организации не способно стимулировать личную инициативу сотрудников. В то же время, создание поддерживающих структур и предоставление ресурсов без наличия компетентных работников или четкой стратегии может привести компанию к банкротству. При этом необходимо не только создавать условия для КП, но и работать с людьми - развивать их компетенции и изучать их мотивацию. Все описанное выше - предварительная работа. Когда проект начинается, необходимо поддерживать его на каждой стадии развития.

5 ОСНОВНЫХ ГЛАВ

- I. КП - определение и ожидаемые результаты - стр.3
- II. Топ-менеджмент - как задать стратегическое направление на предпринимательство - стр.6
- III. Организация - каковы 6 основных рычагов поддержки КП - стр.10
- IV. Работники - кто и почему создает новые бизнесы для компании - стр.17
- V. Процесс - каковы основные стадии процесса КП, и как им управлять - стр.19

Основные блоки и взаимосвязи



Рис. 1: Основные блоки

I. Корпоративное предпринимательство

Корпоративное предпринимательство (КП) - это процесс, позволяющий существующим компаниям расширять и переориентировать свой профиль деятельности, выходя на новые рынки и создавая новые бизнесы и продукты.

Основными характеристиками процесса КП являются использование внутренних ресурсов (избыточных, сэкономленных, сгенерированных...), расширение компетенций компании в те области, где она раньше не вела бизнес, и приобретение навыков и знаний для освоения этих областей. КП также основывается на инициативе сотрудников (индивидуально или в группе), которые берут на себя ответственность за последствия проекта.

Выгоды от вовлечения в процес КП, при правильном им управлении, значительны: среди них улучшение финансовых показателей и стратегических позиций компании (1), стабильный рост за счет собственных разработок, а не приобретения чужих бизнесов (2), инновации, направленные на улучшение процессов внутри компании (3), и, в итоге, расширение и оздоровление портфеля продуктов компании (4).

Вместе с тем, 30 лет исследований, посвященных роли КП, позволяют утверждать, что вовлечение в этот процесс может не только принести компаниям значительные выгоды, но и становится необходимым условием их выживания.

Посмотрим на Таблицу 1: из 10 компаний-лидеров рынка за 20 лет с 1955 по 1975 на рынке осталось лишь две, а к 1995 - уже ни одной.

Авторы исследования (5) выяснили, что новые технологии, сменившие принятые в отрасли стандарты, казались лидерам слишком рискованными, чтобы отказываться от пока еще прибыльного основного бизнеса. Вместо этого, они либо избегали инвестировать в новые технологии, либо, проинвестировав, проигрывали внутреннюю борьбу, не умея правильно сбалансировать существующий и новый бизнесы. Контр-пример: в компании 3М 33% продаж ежегодно должны приходиться на новые продукты.

Таб. 1: Выживание фирм в области полупроводников 1955-1995 (Источник: Tushman and O'Reilly, 1996)

	1955	1955	1965	1975	1982	1995
1	R.C.A.	Hughes	TI	TI	Motorola	Intel
2	Sylvania	Trasitron	Fairchild	Fairchild	TI	NEC
3	General Electric	Philco	Motorola	National	NEC	Toshiba
4	Raytheon	Sylvania	GI	Intel	Hitachi	Hitachi
5	Westinghouse	TI	GE	Motorola	National	Motorola
6	Amperex	GE	RCA	Rockwell	Toshiba	Samsung
7	National Video	RCA	Sprague	GI	Intel	TI
8	Rawland	Westinghouse	Philco	RCA	Philips	Fujitsu
9	Eimac	Motorola	Transitron	Philips	Fujitsu	Mitsubishi
10	Lansdale	Clevite	Raytheon	AMD	Fairchild	Philips

Таким образом, инвестирование в развитие компании и выход на рынок с новыми технологиями столь же необходимы для ее выживания, как и правильное управление этими процессами, потому что требования основного бизнеса и новых венчуров различны (см. таб. 2).

Более подробно в исследованиях: (1) Zahra, Jennings and Kuratko, 1999; (2) Biggadike, 1979; (3) Tidd et al., 2005; (4) Birkinshaw and Hill, 2003; (5) Tushman and O'Reilly III, 1996

Типы и статус КП

В определении КП можно выделить две большие подгруппы:

(1) Целенаправленное обновление и переосмысление компании (ее бизнеса, рынка и отрасли) с целью добиться или удержать рыночные позиции. Сюда входят реорганизация компании и ее бизнес-модели, а также внешний корпоративный венчуринг.

(2) Обновление и переосмысление компании вследствие инновации. Сюда входят разработка новых продуктовых линий компании, новых процессов производства, а также внутренний венчуринг.

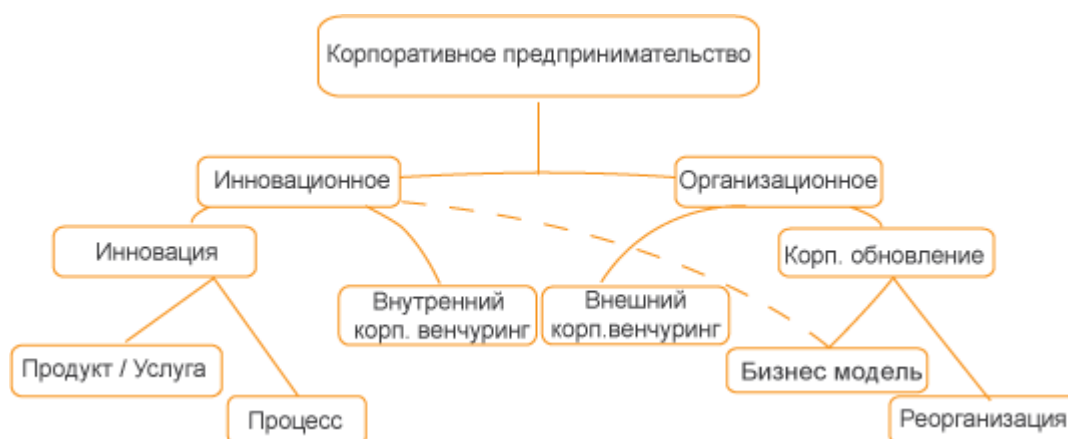


Рис. 2: Типы корпоративного предпринимательства

Инновация

Инновация включает в себя разработку и вывод на рынок новых товаров, производственных процессов и организационных систем, также как и новых услуг и процессов управления. Очень часто все перечисленные инновации имеют сугубо технологический характер.

При этом важно подчеркнуть, что характер инновации должен быть радикальным. Так, разработка нового типа пластика компанией, чей основной бизнес лежит в области полимеров, не является КП. В то же время, разработка той же компанией 100% пластиковой аэро-ележки является КП, так как это означает выход на рынок готового продукта, а не поставки материалов (полимеров) для него, а также приобретение новых компетенций в области производства деталей, сборки, маркетинга и т.д.

Корпоративный венчуринг (КВ)

КВ включает в себя развитие новых областей бизнеса, в которые компания раньше не имела выхода. Отличие КВ от инновации состоит, в основном, в структурной обособленности новых продуктовых линий, которые получают автономный или полуавтономный статус в организации (инкубатор, новое бизнес-подразделение, новая компания (стартап) в группе компаний).

Менеджмент может фокусироваться как на внутреннем, так и на внешнем способе КВ. **Внутренний** КВ базируется на существующих ресурсах компании и развивается внутри существующей структуры.

Внешний КВ ориентирован на инвестиции (и отдачу от них) вне существующих активов компании. Он включает слияния, поглощения, совместные предприятия, альянсы и работу с корпоративным венчурным капиталом.

Корпоративное обновление (КО)

КО может включать множество проявлений, включая изменение концепции бизнеса (например, печатная газета решает выйти в онлайн пространство), реорганизацию (химическая компания продает свое фармацевтическое подразделение для реинвестирования именно в химическую отрасль), а также системные изменения для поддержки инноваций (создание отдела по разработке новых бизнес-направлений).

КО ведет к сильнейшим и быстрым организационным изменениям и потрясениям вследствие стратегических решений менеджмента.

Исключением может быть изменение бизнес-модели, если к этому ведет инновация, разработанная в компании.

Таб. 2: Противоречия между основным бизнесом и новыми венчурами (Источник: Adventures of Corporate Venturing. Strategy+Business.2001)

Что хочет основной бизнес	Область противоречий	Что нужно новым венчурам
Сохранить и защитить созданное (имя, активы...)	Основные активы	Использовать основные активы
Сохранить лучших сотрудников	УЧР	Перетянуть лучших людей на разработку идеи для использования их опыта и связей
Сохранить ровную систему вознаграждений	Вознаграждение	Стимулировать предпринимателей, распознавать и вознаграждать принятие риска
Поддержать четкий фокус на один основной бизнес	Лидерство	Помощь и совет действующих лидеров бизнеса
Увеличить долю существующего бизнеса	Доходы / Рост	Создавать новые источники дохода, порой конкурирующие с существующими
Продолжать инвестировать в существующий основной бизнес	Финансовые ресурсы	Чтобы финансовые потоки были перенаправлены на развитие новых направлений
Уважать сложившийся порядок и процедуры, минимизировать риск	Скорость / Гибкость	Толерантность к риску и стремление ускорить процесс принятия решений
Контролировать новые идеи	Распространение идей	Получать информацию от основного бизнеса для развития новых идей

Статус КП

Одной из самых спорных тем является статус корпоративных предпринимателей в компании. Так, иногда КП относят к неформальной, а порой и вовсе неразрешенной деятельности сотрудников (поэтому в обиход вошли такие слова, как бутлегерство и сканк уоркс - skunk works, что означает автономную группу разработчиков с особым статусом и привилегиями). Такое отношение к КП возникает из-за различных требований, исходящих от основного бизнеса и нового бизнеса (см. таб.2). Для своего развития новые инициативы часто требуют вовлечения лучших сотрудников (инженеров, маркетологов, менеджеров) и лучших ресурсов, которые иначе могли бы быть пущены на поддержание существующего основного бизнеса. Они также требуют новых (точнее, отмены старых) процедур и процессов и более быстрого принятия решений. При этом, они часто нуждаются и в совете руководства. Перед руководством компании здесь стоит особая задача - уверенно вести за собой основной бизнес, но в то же время чувствовать, где нужны изменения, и направлять новую, неокрепшую еще инициативу сотрудников.

Для разрешения этих противоречий КП часто выделяют в структурно обособленное подразделение. Этот подход получил название **«сфокусированного» КП**. Сторонники этого подхода считают предпринимательство несовместимым с повседневным менеджментом и выступают за их структурное разделение и различные подходы к управлению ими. Примером такого разделения может служить создание в компании **Департамента бизнес-развития (ДБР)**, предназначенного исключительно для выявления и развития новых возможностей бизнеса. Как правило, это полуавтономное подразделение с минимальной иерархией, кросс-функциональной командой, наличием специального фонда для разработки инноваций, а также официальным мандатом от менеджмента на креативность и принятие риска (Birkinshaw, 1997). Мандат ДБР отличается от сходной с ним задачи R&D-подразделения большей свободой действий и меньшей регламентированностью задач и ответственности (Birkinshaw, 1997). Сфокусированный подход к КП, вследствие структурной обособленности и заметности, часто оказывается под пристальным контролем и руководством менеджмента (Miles and Covin, 2002). Этот подход чаще всего выражается в корпоративном

венчуринге. Вместе с тем, обособление всей инновационной функции компании в небольшое подразделение чревато риском проглядеть «реальные» проблемы и возможности бизнеса, видные тем, кто вовлечен в ежедневную работу.

Вторым подходом является так называемое **«рассредоточенное» (или «распределенное») КП**. Его основная предпосылка состоит в том, что каждый работник компании может одновременно обладать и менеджерскими, и предпринимательскими качествами. Таким образом, от каждого менеджера компании ожидается, что он или она будут (а) выполнять свои обязанности по поддержке и управлению существующим бизнесом, и (б) идентифицировать и развивать новые бизнес-возможности. Преимущество такого подхода состоит в более широком спектре выявляемых возможностей и инициатив, так как в этот процесс оказываются вовлеченными не только команда ДБР, но и вся организация. Основным недостатком такого подхода является то, что повседневные обязанности зачастую вытесняют менее четкие и понятные предпринимательские задачи. При использовании этого подхода основная нагрузка ложится на плечи менеджеров подразделений и отделов, которые должны наладить коммуникацию с сотрудниками - потенциальными предпринимателями (Birkinshaw, 1997).

Необходимо также заметить, что оба подхода - сфокусированный и рассредоточенный - являются взаимодополняющими, а не альтернативными. Так, идея, родившаяся в одном из отделов, может быть передана на разработку в ДБР, а разработка из ДБР может вдохновить кого-то из отделов на сходные или дополняющие нововведения. Как показывает практика, успешные компании (напр. 3М и HP) совмещают оба подхода.

Таким образом, **компании, стремящиеся улучшить свои позиции в предпринимательстве**, могут либо создать обособленный от существующего бизнеса отдел, такой как ДБР (сфокусированный подход), либо развивать предпринимательский потенциал своих работников (рассредоточенный подход). Рассредоточенное КП потенциально гораздо более продуктивно - и в плане количества идей, и их качества. В то же время оно же и более рискованно, если сравнивать его с созданием выделенного подразделения.

II. Роль ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА

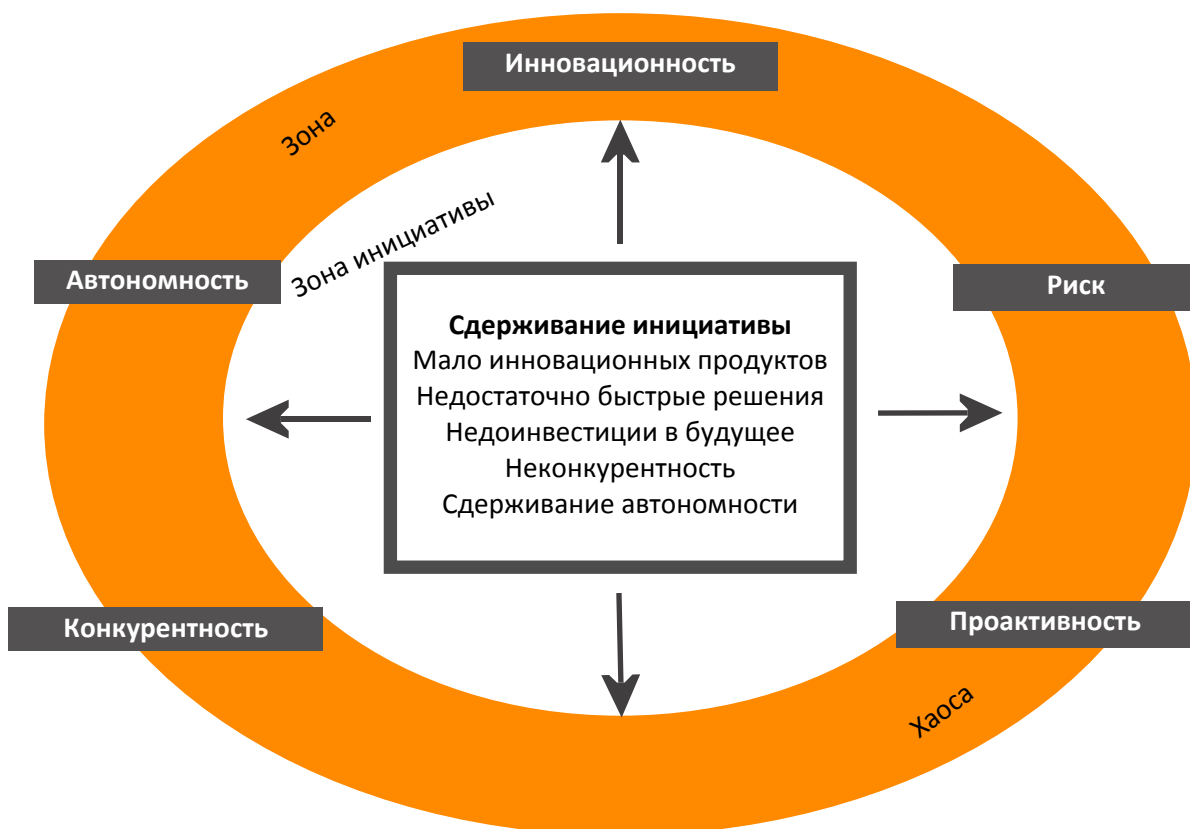


Рис. 3: Парадокс предпринимательства

Как достичь баланса? В чем? На что ориентироваться?

Вопросы для размышления

ИННОВАЦИОННОСТЬ

Поддерживает ли компания технологические, продуктовые либо административные инновации?

Как стимулируются в компании креативность и экспериментирование?

Инвестирует ли компания в R&D и обновление технологий?

Настолько ли инновационна компания, чтобы конкурентам было сложно за ней угнаться?



В тяжелые времена - защищены ли инновационные проекты, или за их счет в первую очередь снижают расходы?

ПРИНЯТИЕ РИСКА

Как характеризуется в компании допустимый уровень бизнес, финансового и личного риска?

Есть ли в компании функция, идентифицирующая и оценивающая возможные источники риска?

Заимствует ли компания технологии и приемы, отработанные в других отраслях?

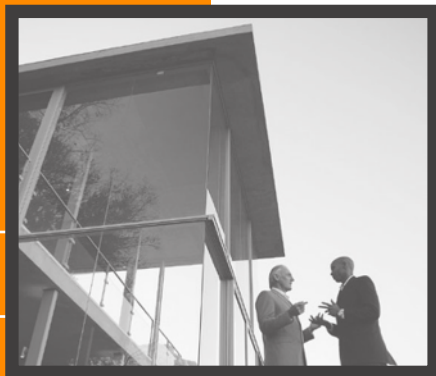
В целом, характерно ли для компании минимизировать риски и избегать активных действий без предварительного планирования, изучения и продумывания?

ПРОАКТИВНОСТЬ

Отслеживает ли компания изменения в предпочтениях покупателей?

Пытается ли компания быть «пионером» рынка?

Учитывает ли компания возможные негативные последствия «пионирования» рынка - напр. расходы на разработку и отладку технологии?



5 КАЧЕСТВ КОМПАНИИ, УПРАВЛЯЕМОЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМИ

ИННОВАЦИОННОСТЬ

Инновационность характеризует стремление топ-менеджмента поддерживать креативность и экспериментирование в разработке новых товаров/услуг, а также развивать новаторство и технологическое лидерство для внедрения новых процессов производства.

Элементами такой поддержки могут быть как признание инноваторов и их проектов в компании, так и создание формальных процессов финансирования предпринимательских инициатив работников. «Формальный» не означает, в данном случае, «прописанный до деталей». Оно означает, что работник может официально получить ресурсы на развитие изобретения, попадающего в категорию, обозначенную менеджментом как «желательную». Таким способом менеджмент задает канву, в то время как работники, экспериментируя, наполняют ее содержанием. Чтобы гарантировать «желательное» направление разработок, менеджмент должен обеспечить понимание стратегии на всех уровнях компании. Так, обсуждение положения дел компании и ее развития должно стать привычной практикой среди работников. Создание кросс-функциональных команд - один из способов внедрения этой практики, стимулирующий, помимо прочего, развитие новых способов обоснования проблем, их формулировки и решения.

ПРИНЯТИЕ РИСКА

Принятие риска означает склонность менеджмента к принятию быстрых решений, таких как инвестирование в незнакомые рынки, вложение значительных ресурсов в начинания с неизвестными результатами, а также интенсивная политика займов. Исследователи Ahuja и Lampert выявили три основных проблемы на пути больших корпораций к предпринимательству: (а) симпатизирование знакомому, (б) симпатизирование зрелому и (в) поиск решений, похожих на уже испытанные и примененные.

Все три «ловушки» сходны по своей природе, и к ним есть единое решение - экспериментирование с новыми (незнакомыми компании), зарождающимися (незнакомыми рынку), и пионерными (не опирающимися на существующие) технологиями. Этот подход расширяет арсенал «решений» компании, позволяет добавлять элементы новых технологий к существующим процессам, а также открывает компании дверь в новые, недостаточно знакомые области бизнеса. Впрочем, связь между экспериментированием и инновационностью компании напоминает перевернутую U. Избыток экспериментирования может привести к информационной перегрузке и путанице среди сотрудников, а также фрагментаризации организационных ресурсов.

ПРОАКТИВНОСТЬ

Проактивность связана с оппортунистическим поведением компании, пытающейся первой выйти на рынок с новыми продуктами и услугами и предвосхитить изменения вкусов потребителей, а отчасти и повлиять на их изменение.

Компании, заинтересованные в улучшении показателей своей проактивности, активно посылают работников изучать новые методы и общаться с конкурентами по отрасли, инвестируют в новое, улучшенное оборудование и вовлекаются в партнерства.

Вопросы для размышления

КОНКУРЕНТНОСТЬ

Как ваша компания реагирует на тенденции рынка, угрожающие ее позиции на рынке?

Входит ли в арсенал компании резкое снижение цен для выхода на новые рынки, копирование бизнес-приемов успешных соперников, а также своевременное анонсирование выхода новых продуктов и технологий?

Знает ли компания о рисках слишком агрессивного поведения на рынке, например, эрозии репутации и противодействию конкурентов?

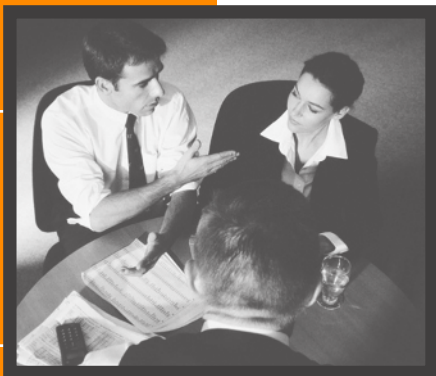
АВТОНОМНОСТЬ

Практикует ли компания создание «сканк уоркс» - команд разработчиков с особым статусом?

При работе в автономными командами - согласовываются ли их действия с другими отделами для избежания дубликации усилий и потери стратегического направления командой?

Насколько толерантна компания к результатам работы автономных групп? Насколько при этом у компании хватает твердости завершать неуспешные проекты?

Существует ли в компании такое понятие как «чемпион инноваций»? Как компания поддерживает таких людей?



5 КАЧЕСТВ КОМПАНИИ, УПРАВЛЯЕМОЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМИ

АГРЕССИВНОСТЬ ПО ОТНОШЕНИЮ К КОНКУРЕНТАМ (КОНКУРЕНТНОСТЬ)

Агрессивность по отношению к конкурентам выражается в интенсивности действий компании, направленных на то, чтобы обогнать конкурентов.

В их числе соревновательность и энергичное немедленное реагирование на действия конкурентов. В отличие от проактивности, которая направлена на своевременную идентификацию возможностей и изменений рынка в будущем, агрессивная конкуренция показывает, как компания борется за рынок в настоящем.

Примерами таких действий могут быть: агрессивное ценообразование и урезание издержек, покупка компаний-конкурентов, которые так или иначе мешают компании приводить ее стратегию в жизнь, увеличение (относительно конкурентов) инвестиций в маркетинг, качество и производственные мощности.

АВТОНОМНОСТЬ

Автономность - это независимость действий индивида или команды, направленные на продвижение концепции нового бизнеса и ее развитие вплоть до завершения проекта.

Примерами стимулирования автономности команд являются: инвестирование в «резидентные» программы с усилением производственных команд, удаленных от головного офиса, создание команд вокруг «выпускников» таких отделов, сохранение команды разработчиков от начала до конца проекта, не перекидывая их на другие задачи.

ВСЕ СРАЗУ ИЛИ ОДНОГО ДОСТАТОЧНО?

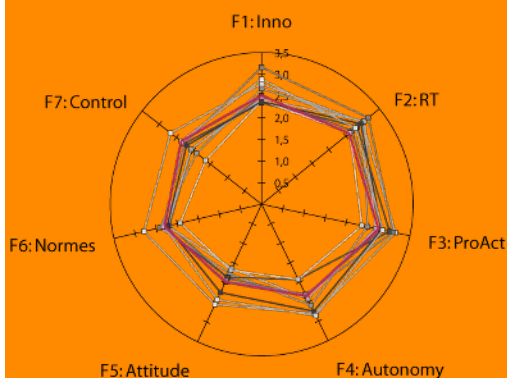
Исследования показывают, что чем больше компания, тем ниже ее показатели по шкале, объединяющей эти 5 направлений развития. В научной литературе они характеризуют шкалу «Ориентации на предпринимательство». Хотя эта шкала оценивает каждое из направлений по отдельности, компания, ориентированная на предпринимательство, должна быть заинтересована добиться высоких оценок по каждому из

них. На что ей ориентироваться?

Если взять за основу 7-балльную шкалу, то средняя оценка ориентации на предпринимательство, полученная на смешанных выборках большого и среднего бизнеса, равняется 4,4 (из 7); для выборок, включающих только средний и малый бизнес, эта оценка равна 4,5 (из 7); для стартапов эта оценка равна 5,2 из 7. Это объективно показывает, что большим компаниям сложно развивать ориентацию на предпринимательство, потому что им приходится принимать во внимание требования прошлого, истории, сложившейся структуры и существующего бизнеса. Вместе с тем, четкая ориентация менеджмента на развитие инновационности, быстрого принятия решений и автономности команд, а также выявления будущих трендов рынка и действий конкурентов способна улучшить эти показатели у компаний.

Зачем? Именно эти пять направлений ориентации на бизнес показали свою **положительную связь** с ростом продаж и количества сотрудников, ростом рыночной оценки бизнеса и прибыли в сравнении с конкурентами, такими финансовыми показателями как возврат на активы и продажи (ROA, ROS), и нефинансовыми показателями, такими как конкурентное преимущество, отношения с клиентами, разнообразие продуктовой линейки и внедрение технологий для нужд компании и для ее предложения на рынке.

В практике бизнеса применяются несколько **методик диагностики и методов развития этих факторов** (F1-F4 на рис. слева - результаты одного такого исследования, которое мы провели в Бельгии для сравнения подразделений компании, конкурентность не измерялась).



Просто интересно: История компании 3М



Дата основания: 1902 год.

- ✓ Будучи основанной для добычи корунда, уже в 1907 году компания меняет профиль и начинает заниматься производством наждачной бумаги. В 1916 компания выплачивает первые дивиденды.
- ✓ В начале 1920-го на рынок выходит первая в мире водонепроницаемая наждачная бумага. В 1925 году Ричард Г. Дрю, молодой лаборант, изобретает клейкую ленту - прототип Scotch®
- ✓ 1930-е ознаменовались производством целлофановой ленты для герметизации окон и ее практическими применениями.
- ✓ В начале 1940-х годов 3М разрабатывает оборонные материалы для Второй мировой войны. В конце 1940-х появляется световозвращающая пленка для маркировки шоссе и магнитные ленты звукозаписи.
- ✓ В 1950 году 3М представляет Thermo-Fax™ - копировальный автомат, а также несколько новых электромеханических изделий.
- ✓ В 1960-х годах, наряду с фотографической продукцией, компания развивает бизнес здравоохранения, медицинских и стоматологических изделий.
- ✓ В 1970-х и 1980-х годах компания фокусируется в областях фармацевтики, радиологии и управления энергией. В 1980 году 3М представляет революционный Post-It® Notes.
- ✓ В 1990-м году объем продаж достиг \$ 15 миллиардов, а в 2004-м году - превысил \$ 20 млрд.
- ✓ В 2008-м ученые компании сделали прорыв, выведя на рынок ультракомпактную систему LED-проекции для интеграции в личных электронных устройствах.
- ✓ В 2009-м году 3М представила 3M™ Littmann® Электронный стетоскоп, использующий беспроводную технологию.
- ✓ Более того, в 2010-м году в шестой раз подряд 3М получила ENERGY STAR® - награду за использование энергосберегающих практик и технологий производства.
- ✓ В 2012-м году компания решила выйти на рынок возобновляемых источников энергии и представила «3М Солнечное Зеркало» для концентрирования солнечной энергии.

III. Стимулирование КП

ПОДДЕРЖКА МЕНЕДЖМЕНТА

Стремление менеджеров поддерживать инноваторские инициативы, продвигать их выше по иерархической лестнице, предоставлять ресурсы, экспертизу и защиту от бюрократии. Также включает толерантность менеджеров к ошибкам и экспериментам.

АДМИНИСТРАТИВНЫЕ СИСТЕМЫ

Административные системы определяют то, как новые идеи будут оценены, выбраны и приведены в жизнь. Этот аспект включает создание «послабляющих» процедур для инноваций, усиление координации и коммуникации между отделами и уровнями менеджмента, способы контроля и процессов работы.

РЕСУРСЫ

Ресурсы: финансовые, инфраструктурные, временные. Самым главным ресурсом корпоративные предприниматели называют «время подумать».

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

Инноваторы ставят четкие цели, нуждаются в обратной связи, требуют индивидуальной ответственности и вознаграждения за результаты. Этот механизм включает монетарные и немонетарные способы вознаграждения за КП деятельность.

СООБЩЕСТВА

КП в компании стимулируется наличием у ее сотрудников собственных профессиональных «сетей». Это позволяет команде привлекать нужные ресурсы и высококлассных специалистов, добывать информацию и развивать недостающие навыки.

СОДЕРЖАНИЕ И СТИЛЬ

Этот механизм включает в себя содержание работы и возможность для работников принимать решения относительно способов ее выполнения самостоятельно.

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОКРУЖЕНИЕ

Организационное окружение компании влияет на все процессы и процедуры внутри компании. Для анализа того, что помогает работникам отказаться от привычного и защищенного способа «работать за деньги» и вовлечься в рискованную для репутации предпринимательскую инициативу, необходимо выделить основные направления анализа.

Можно ли выделить факторы в организационном окружении, которые влияют на успех предпринимательства?

Этот вопрос стал предметом серьезного беспокойства, изучения и анализа уже в середине прошлого века. Огромное количество исследований было проведено с целью описать различные факторы, способствующие предпринимательской деятельности, а также являющиеся барьерами для нее. Мы попытались классифицировать эти факторы и представить их системно. Так, у нас получилось шесть факторов, которые читатель видит чуть выше. Почему системно? Довольно часто в нашей практике мы видели, что они влияют на организацию как «снежный ком». Например, ошибки в определении статуса проекта могут привести к проблемам коммуникации и подчинения. В дальнейшем ситуация может ухудшиться: при неправильном размещении проекта становится непонятно, какое ведомство должно дать деньги на оборудование, сколько времени нужно для того, чтобы приобрести необходимые ресурсы, развивается ли проект должным образом... Причина может быть одна, а последствия - многочисленными. В то же время, даже в очень забюрократизированных организациях, где утверждение бюджета проекта может длиться непредсказуемое время, защита и спонсорство топ-менеджеров, сетей внутри и за пределами организации может сделать запуск проекта возможным, а результат - успешным.

Другой вопрос, который нам время от времени задают:

«Что делать со всеми этими факторами? Если они должны быть изменены системно - то в каком направлении?»

В предыдущем разделе мы обсудили пять принципов предпринимательских организаций - эти пять принципов и должны приниматься во внимание при настройке систем и процессов внутри компании. Будет ли задуманное изменение в системе вознаграждения стимулировать инновационность, скорость принятия решений, любопытство, агрессивность или автономию? Мы попытаемся ответить на этот вопрос на следующих страницах.

6 основных рычагов влияния

Как помочь работникам отказаться от привычной уже схемы «работы за зарплату» и решиться проявить инициативу?

1. ПОДДЕРЖКА МЕНЕДЖМЕНТА

«ПОДБАДРИВАНИЕ» КРЕАТИВНОСТИ И ИННОВАЦИОННОСТИ

Отношения с непосредственным начальником являются одним из наиболее определяющих факторов в этой цепи. Это и его поддержка, и понимание, и защита, и финансирование на каждой из стадий предпринимательского процесса.

Для стимулирования креативности сотрудников Тереза Эмэбайл (T.Amabile), профессор менеджмента в Гарвардском университете, советует обратить внимание на следующие факторы: (1) ясность целей, (2) открытость взаимодействия между начальником и подчиненными, и (3) вовлеченность менеджмента в идеи и разработки команд.

Ясность целей является стартовой точкой при поиске креативного решения. Она защищает и компанию, и сотрудника от ошибок и разочарований. Более того, четкое и позитивное видение будущего помогает направлять и мотивировать работников, стимулировать их к пересмотру устоявшихся стандартов и видению проблем с новой точки зрения.

Открытость взаимодействий помогает установить более доверительные и честные отношения. Это помогает достичь обоюдного взаимопонимания относительно сфер компетенции, влияния и автономии. Эти факторы являются решающими для инновационного поведения. Важность роли начальника выражается еще и в том, что мнение о нем работник переносит на всю организацию в целом. Те сотрудники, которым удается установить общение с руководством, как правило, видят организацию в лучшем свете.

Воспринимаемая поддержка руководства влияет на уровень и качество креативности. Честное, поддерживающее отношение начальника помогает создать у сотрудников ощущение самоуважения в области креативной работы. Креативность и инновации, продемонстрированные менеджером на своем собственном примере, помогают определить ролевые ожидания и снижают страх негативных последствий.

Поддержка инициативы

Креативность и инновация являются ядром предпринимательства, но только их недостаточно для появления нового продукта на рынке. Проект начинается с инициативы сотрудника или сотрудников по развитию идеи в жизнь.

Недавнее исследование, проведенное Брандин и коллегами (Brundin et al. 2008), показало, что на желание работников вовлекаться в предпринимательство может повлиять даже умение менеджера управлять эмоциями. Так, выражение уверенности и удовлетворенности ходом проекта поддерживают стремление работника к предпринимательству. При этом фрустрация, сомнения и раздражительность снижают ее. Негативные эмоции необходимы для привлечения внимания команды к проблемам в сложных проектах. При этом менеджер должен сохранять и демонстрировать уверенность в окончательном успехе проекта.

Более формальные пути поддержки инициативы сотрудников могут включать так называемый «call for initiative», адресованные определенным группам работников.

Например, Infosys Technologies Ltd запустила мотивационную программу для молодых сотрудников «Голос юности». Компания отобрала многообещающих и хорошо себя показавших сотрудников в возрасте до 30 лет и ввела их на совещания топ-менеджмента компании, давая им при этом право «дискутировать, обсуждать и критиковать». Эта инициатива стартовала в 1994, а к 2007 компания отчиталась об усилении своей инновационности и развитии команды лидеров. «Молодежь», рассказывает компания, сыграла в этом значительную роль. В 2006 году компанию причисляли к одним из наиболее инновационных.

ЗАЧЕМ НУЖНО ЗАЩИЩАТЬ ИННОВАЦИИ?

Как мы только что видели, предпринимательские проекты сильно отличаются от ежедневного способа ведения дел любой компании. При этом, они еще и очень чувствительны к любым изменениям в компании, таким как, например, урезание финансирования или смена команды.

Что можно сделать для защиты инициативы? Если менеджер видит потенциал проекта, он или она могут освободить команду от ряда бюрократических процедур (отчетов, еженедельных встреч и проч.). Особенно это важно для людей с техническим профилем. Если ситуация в компании того требует, то потенциально важный проект может быть оставлен под гарантию репутации самого начальника.

Знаменитый пример результатов защиты предпринимательства - первый ноутбук Toshiba. После первых неудачных попыток выпустить его на рынок, руководство компании наложило вето на весь проект ноутбуков, но генеральный директор Кога, который был уверен, что область компьютерных технологий была важна для компании, благословил разработчиков продолжать работать «втихаря» за счет отвлечения средств и перехода 10 инженеров из проектов, связанных с устройствами с военной спецификацией. Это стало возможным еще и в связи с удаленным географическим положением и рентабельностью спонсирующего подразделения. Пока подразделение было прибыльно, топ-менеджмент не вмешивался в его дела. Прототипы были готовы в течение 24 месяцев, и в течение короткого периода ноутбук стал основным источником дохода для компании (Abetti, 1997).

6 основных рычагов влияния

ПРИНЯТИЕ РИСКА

Невозможно создать что-то радикально новое, не рискуя, поэтому менеджеры должны всерьез задуматься о том, как компания и каждый отдельный сотрудник воспринимают «неудачи»:

По крайней мере, одна треть новых инициатив терпит неудачу.

Научные исследования, истории успеха различных компаний, ежедневная бизнес-пресса - все они пишут о необходимости предоставлять работникам второй шанс, извлекать выгоду из ошибок и использовать их как возможность учиться, проводя «формальное вскрытие» и изучая то, что пошло не так. Некоторые считают также, что предпринимательские попытки должны иметь минимальное влияние на будущую карьеру. Ричард Холден, директор по развитию продуктов в Google, говорит, например:

«Если вы редко ошибаетесь, то вы недостаточно пытаетесь»

На самом деле, знание того, что менеджмент толерантен к риску, не сможет мотивировать сотрудников проявлять больше инициативы. Этот фактор является «гигиеническим» - знание, что руководство не закрывает глаза на какие-то ошибки демотивирует сотрудников, сдерживая их инициативу.

2. АДМИНИСТРАТИВНЫЕ СИСТЕМЫ

СТАТУС И РАЗМЕЩЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

То, какой статус КП получает в организации, и как менеджмент организует работу вокруг проекта, имеет несомненное влияние на его судьбу.

Для того, чтобы избежать конфликта между основным бизнесом (с его правилами и процедурами) и новой разработкой, инициатива может быть выведена из-под формальной системы мониторинга и администрирования, а команде может быть дана свобода принимать решения в своих действиях. Кроме того, сотрудники могут быть освобождены от основных функциональных обязанностей. Некоторые компании идут так далеко при реализации КП, что создают сканк-урки, или, в прямом переводе, сканк-команды: полу-автономные команды с особыми полномочиями, где предприниматели могут сосредоточиться на новом проекте без помех.

Эта практика, например, существует в BMW - каждый раз, когда компания начинает разработку нового автомобиля, команда проекта - от 200 до 300 сотрудников из инженеров, проектировщиков, производственников, сбыта, закупок и финансов - «переселяется» в Центр Исследований и Инноваций (FIZ - Forschung und Innovation Zentrum), на срок до трех лет. Такая «изолированная» работа помогает членам команды сблизиться и поощряет личное общение. Со временем, когда разработка перейдет на более поздние стадии, личное общение и ежедневные встречи помогут избежать недопонимания вследствие различных функциональных парадигм восприятия (например, маркетологи и технологи) (BusinessWeek-BCG, 2006).

К сожалению, несмотря на широкое применение, развитие инноваций через сфокусированное КП зачастую ведет к тому, что инициатива развивается в направлении, отличном от того, в котором хотела бы развиваться компания. Поэтому некоторые компании используют комбинацию из «освобождающих» и «связывающих» механизмов.

Так, например, в химической компании из списка Fortune 500, проектная команда может быть освобождена от линейного контроля со стороны непосредственного функционального менеджера (освобождающий м.), но продолжает быть под пристальным контролем топ-менеджмента (связывающий м.). Это стимулирует стратегическую совместимость между проектом и компанией. В то же время, занятость топ-менеджмента не позволяет ему вмешиваться в детали повседневной жизни проекта. Другим возможным решением является требование совместимости новой продукции с основной технологией компании.

КОММУНИКАЦИИ

Как часто и насколько интенсивно требуется менеджменту общаться с сотрудниками компании?

До проекта коммуникации помогают направить внимание сотрудников на важные для компании тенденции в отрасли, способствуют внедрению новых идей и развитию сотрудничества между различными подразделениями и иерархическими уровнями компании. Это может способствовать укреплению доверия к дочерним подразделениям и, таким образом, привести к большему им доверию и предоставлению им свободы для будущих начинаний. Еще один практический механизм - «оперативки», которые могут быть использованы, чтобы поднимать важные вопросы, пересматривать цели и обеспечивать дисциплинированное им следование.

Тем не менее, на ранних стадиях нового проекта избыток коммуникации может активизировать иммунные механизмы внутри компании.

КОНТРОЛЬ

Контроль - это отчетность, культура принятия решений, организация рабочего процесса и разделение функций в компании. Формальные проверки, контроль и жесткое разделение сфер влияния отделов, как правило, препятствуют предпринимательской деятельности и ограничивают индивидуальность и инициативу. Чтобы быть в состоянии адекватно реагировать на изменения в окружающей среде, организации часто прибегают к децентрализации принятия решений: сводят к минимуму количество иерархических уровней и налаживают свободный поток информации. Децентрализация также предполагает, что за каждой конкретной ключевой задачей должен стоять один конкретный член команды топ-менеджеров. Это увеличивает прозрачность и понятность процесса для тех, кто в нем участвует, а также это способствует взаимодействию (часто - неформальному) между высшими менеджерами. Персональная ответственность также позволяет лучше использовать знания менеджеров.

6 основных рычагов влияния

Пример: для поддержания своего инновационного потенциала, Acordia - финансовая компания - приступила к фрагментации структуры и ее разбивке на суб-компании. Такие компании ограничивались размером в 200 человек каждая с двумя уровнями управления. Суб-компании были связаны единым брендом, стратегией и менеджментом предпринимательских процессов.

Организация рабочего процесса в рамках проекта является не менее важной, чем на организационном уровне. Как правило, для обеспечения комплексной поддержки разработки новых продуктов необходимы многофункциональные команды. Как лучше их организовать?

В своем исследовании процессов разработки новых лекарственных средств, Дебора Анкона с коллегами обнаружили, что 3-х уровневая структура команды была более успешной, чем одноуровневая структура.

Одноуровневая структура включает только ядро команды. В том случае, если весь процесс разработки ложится на их плечи, они испытывают перегрузку информацией и отчаянную нехватку времени. Координировать такую команду легче, но ей же и более сложно адаптироваться под изменения ситуации.

Трёхуровневая структура включает основных и оперативных членов, а также штат внешних специалистов. Последних нанимают только на определенных этапах проекта, которые не могут быть выполнены (или выполнены в срок, или эффективно) в течение полного рабочего дня основной команды.

Одним из возможных решений является также двухуровневая структура, состоящая из основных и временно привлеченных оперативных сотрудников из компании.

3. РЕСУРСЫ

ФИНАНСОВЫЕ

Наличие ресурсов - это резерв питательных средств для экспериментирования и инноваций. При этом, иногда ресурсы существуют в компании, но не воспринимаются как таковые. Восприятие наличия ресурсов играет важную роль в стимулировании корпоративной предпринимательской деятельности.

Менеджеры компании могут помочь новым корпоративным предпринимателям получить доступ к финансовым ресурсам: будь то предоставление денежных средств из бюджета или информирование предпринимателей о подходящих «адресах» внутри компании.

Так, например, могут поступить сотрудники ЗМ: технические специалисты могут подать заявку на грант Genesis, чтобы иметь возможность купить оборудование, а также нанять временных сотрудников для проекта или даже для замещения себя на основной позиции на то время, когда они заняты разработкой новой идеи. Для нетехнических проектов можно подать заявку на Альфа грант.

В ЗМ менеджеры могут также запросить средства из своего отдела, департамента корпоративных исследований и разработок или ДБР компании. Этот подход характеризуется предоставлением нескольких свободнодоступных источников ресурсов на обще-корпоративном или локальном уровнях.

Доступность финансовых ресурсов для развития предпринимательства является частью планово-бюджетного процесса. Уже в 1979 году Куин рекомендовал, чтобы процесс планирования бюджета был преобразован из оптимизации ресурсов в поиск и планирование будущих решений. Эта идея согласуется с предпринимательской стратегией развития (проактивность), но даже компаниям с выдающимися предпринимательскими стратегиями редко удается реализовать их на оперативном уровне.

В чем состоят трудности? Проблемы многочисленны и могут иметь различную природу. Так, сотрудники могут думать, что:

(а) Ресурсы недоступны в компании; (б) Ресурсы имеются, но они не предназначены для поддержки инноваций и доступны только через личные связи и знакомства; (в) компания «затягивает пояс» и снижает расходы на инновации; (г) при получении ресурсов сотрудники сталкиваются с проблемами, связанными с общением (между отделами) и медленным принятием решений.

Таким образом, компания должна не только создать систему финансирования разработки идей, но и донести ее до сотрудников.

ИНФОРМАЦИЯ

Информационные ресурсы могут варьироваться в зависимости от стадии предпринимательского проекта.

Прежде, чем идея приобретет законченную форму, наличие соответствующей информации и доступа к стратегическим объектам и стратегическим материалам имеют решающее значение. Новые методологии, методы и процедуры на рынке должны постоянно проверяться. Творческие отпуски для работников, путешествия, лучшие практики, совместная работа или субподряды - все это способы обмена опытом. Необходимость мониторинга достижений в области технологий имеет огромное значение на любой стадии проекта. Инновации более вероятны, когда информация или знания так или иначе доступны сотрудникам.

6 основных рычагов влияния

В фазе внедрения проекта команде может потребоваться существенно другая информация: уроки, извлеченные из предыдущих проектов. Здесь важно наличие доступа к отчетам предыдущих проектов (и наличие таких отчетов), умение учиться на своем опыте, а также база данных внешних специалистов и организаций, которые были вовлечены в проект (стоит ли их привлекать снова). Информационная инфраструктура также должна связывать проект с остальной компанией для использования ее ресурсов и опыта (через оперативно привлеченных членов команды).

ВРЕМЯ

При разработке инновационных проектов самым главным ресурсом является время. Будь у команд-предпринимателей больше времени, они могли бы, вероятно, найти альтернативные, более эффективные решения. Поэтому иногда проекты проваливаются лишь потому, что команды были вынуждены следовать заданному графику выполнения работ, а нужная информация в срок была недоступна.

В исследовании Анконы успешные проекты останавливались, чтобы найти нужную информацию и иметь возможность работать эффективно. Как сказал нам в одном из интервью корпоративный предприниматель из химической компании:

Худший враг корпоративного предпринимателя - проектный менеджер.

Время нужно не только для поиска и выполнения задач, но и для того, чтобы подумать. Самые лучшие идеи обычно исходят от людей, которые умеют остановиться и подумать, прежде чем начинать работу. Так, на обдумывание и экспериментирование 3М выделяет 15%, а Google - 20% рабочего времени.

Конечно, процент времени должен быть определен с учетом сложности задачи и характера отрасли, в которой работает компания. Кроме того, количество свободного времени находится в нелинейном отношении к продуктивности: это форма перевернутой U - время вносит свой вклад в творчество только до определенного момента. Вопрос временных ресурсов тесно связан также с рабочей нагрузкой, а также бюрократической нагрузкой на предпринимателей и наличием отвлекающих факторов.

В заключение, мы могли бы сказать, что отсутствие ресурсов - финансовых, информационных, временных - может стать серьезным препятствием на пути к использованию предпринимательских возможностей, в то же время, избыток ресурсов может также препятствовать инновациям, давая пространство «обычным» идеям и проектам.

Другими важными ресурсами являются люди, сети (сообщества) и вознаграждение за предпринимательскую деятельность.

4. ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

Этот фактор называют еще «подкреплением», так как через вознаграждения компания сигнализирует то, что для нее важно, что она требует от сотрудников и в течение какого времени.

Чтобы быть эффективной, система вознаграждений должна учитывать цели, показывать обратную связь, делать акцент на индивидуальной ответственности, а также вознаграждать по результатам.

Вознаграждение иногда понимается как исключительно финансовые средства стимулирования сотрудников (традиционные финансовые вознаграждения, такие как заработная плата, поощрительные выплаты, опционы на акции и выгоды), но это не совсем так. Марвел и коллеги (Marvel, 2007) подтверждают, что «деньги важны», но помимо этого существует целый спектр инструментов и подходов, которые могут оказать влияние на индивидуальную мотивацию к работе, на самооценку работников и их видение будущего.

Кочанский и Ледфорд назвали пять типов вознаграждений, которые были важны для принятия решения об уходе с работы высокопотенциальных сотрудников: содержание работы, место работы, косвенные финансовые, прямые финансовые награды и карьера.

Более 60% респондентов отметили все пять типов, в то время как содержание работы и ощущение принадлежности к компании были самыми важными.

Полезны также могут быть индивидуальные и необычные награды (при этом небольшие ежедневные или «равные для всех» поощрения снижают уровень мотивации).

Также используется признание на корпоративном уровне: так Nokia создала «Club 10» клуб научных сотрудников с 10 и более патентами. Присоединение к такому клубу сопровождается праздничной церемонией.

Позитивным эффектом также обладает тот фактор, что успешным предпринимателям может в будущем даваться больше свободы действий и доверия.

6 ОСНОВНЫХ РЫЧАГОВ ВЛИЯНИЯ

5. СООБЩЕСТВА И ЛЮДИ

СООБЩЕСТВА

Влияние членства в сообществах (сетях) на успех новых начинаний стало особенно заметно в последние десятилетия, как подчеркивает обзор бизнес-моделей IBM (2007).

Возможность взаимодействовать с другими людьми за пределами фирмы является одним из мотиваторов и вдохновителей новых корпоративных предпринимательских проектов. Частые и открытые коммуникации с внешними деловыми партнерами позволяют лучше понимать рынок, быть в курсе последних изменений в своей профессиональной области, собирать информацию из первых рук и углублять видение конечного продукта.

Мы можем перечислить следующие преимущества сообществ для инноваций:

- (1) разделение рисков;
- (2) получение доступа к новым рынкам и технологиям;
- (3) повышение скорости вывода продукции на рынок;
- (4) синергия навыков;
- (5) доступ к ресурсам (знания, информация, финансы, поддержка).

Сообщества должны развиваться не только вне компании, но и внутри нее. Так, корпоративная политика содействия развитию профессиональных сообществ может включать как начальное финансирование для бизнес-клубов компании, так и участие в создании отраслевых конвенций. Те фирмы, которые не открыты для сотрудничества, закрывают себе доступ к новой информации, необходимой для адаптации компании к изменениям во внешней среде, а значит - и к инновациям и развитию.

ЛЮДИ

Этот фактор обладает исключительным значением, если компания решила развивать распределенное КП. Для этого типа КП привлечение и удержание предпринимательски настроенных сотрудников имеют первостепенное значение.

Так, в Google при найме менеджеров или инженеров кандидат может пройти через 20 интервью в несколько этапов, прежде, чем компания определит, что человек имеет редкое сочетание «предпринимательской ДНК», широкого технологического таланта и интеллектуальной гибкости.

Случай Google - это только пример. Каждая компания определяет для себя важные элементы человеческого капитала. Некоторые считают, что новички в высокотехнологичных компаниях должны иметь и высокий уровень образования, и опыт: такие люди имеют большую способность решать проблемы экспромтом и гибко адаптироваться к изменениям во внешней среде.

Набор сотрудников важен не только с точки зрения обнаружения предпринимательской ДНК, но и с точки зрения построения внутренней динамики предпринимательской команды. Это может быть особенно важно для технологических компаний.

Так, например, работа с менее способными коллегами может снизить мотивацию работников высокого уровня. Работа же в команде высококлассных специалистов может стимулировать их работу на инновации.

В 2003 Kochanski и коллеги проводили опрос для R&D-отделов в 114 крупнейших промышленных компаниях США, изучая, какие факторы являются наиболее важными для привлечения и удержания R&D-работников. Сама работа (ее содержание) была признана самым важным фактором. Затем шли долгосрочные карьерные возможности и уникальная культура работы. Денежная компенсация шла четвертой «на сильном удалении от лидеров».

В 1996 году Келлер и др. провели аналогичное исследование в 11 странах, не считая США. Корпоративные предприниматели с техническим образованием отметили, что в их работе важна трудность. Они также отметили участие в проектах, которые, по их мнению, имеют значение для потенциальных клиентов. Взаимодействие с другими специалистами и проектными командами, включая корпоративных предпринимателей, сталкивающихся со сходными с ними проблемами, являлись мотивирующими факторами, которые также способствовали появлению новых идей и творчества.

6. СТИЛЬ И СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Стиль и содержание работы включают в себя самостоятельность работников в принятии решений о выполнении своей работы таким образом, который они считают наиболее эффективным. Этот фактор касается конкретного задания на микроуровне проектных работ.

Интересным является тот факт, что эти идеи часто не понимают и не разделяют менеджеры по человеческим ресурсам.

Например, правило Google № 1 звучит «Вы можете делать все, что вы хотите, до тех пор, пока вы это контролируете».

САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ РАБОТЫ

Не только содержание работы влияет на мотивацию сотрудников. Для работников, имеющих предпринимательские способности, важно иметь возможность самостоятельно решать, как следует выполнять их эту работу.

Акона и коллеги обнаружили, что успешные команды использовали следующие правила:

- 1) при прочих равных, поиск достоверной информации важнее скорости;
- 2) если важная экспертиза недоступна в отведенное время, член команды имеет право привлечь дополнительного внешнего сотрудника.

Такие правила позволили увеличить гибкость проекта и избавили членов команды от двусмысленности насчет того, что следует делать в сложный момент. Кроме того, правила дали сотрудникам право действовать самостоятельно.

6 основных рычагов влияния и 5 принципов предпринимательских компаний - как они связаны?

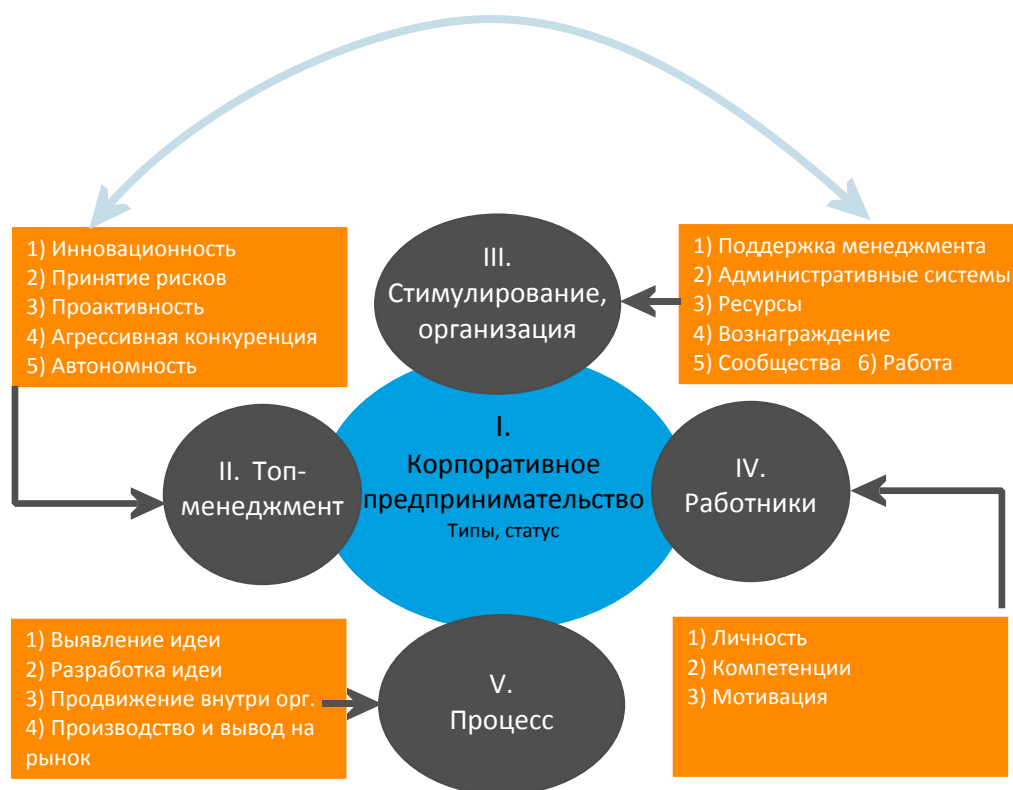


Рис. 4: Связь блоков II и III

Очевидно, что позиция руководства компании относительно предпринимательства отразится на том, как настроено внутреннее окружение к предпринимателям и предпринимательству. Так, стремление компании к инновационности должно иметь влияние на поддержку, которую руководители на местах будут оказывать инноваторам, на административные системы - их настройку на освобождение предпринимателей от «помех» бюрократии, на ресурсы и вознаграждения. Принятие риска будет влиять, прежде всего, на административные механизмы принятия решений и контроля. Проактивность стимулируется через поддержку профессиональных и практических сообществ. Автономность напрямую связана со стилем и содержанием работы. Конкурентность отражается в ресурсах на инновацию («победить любой ценой») и поддержке менеджмента.

В свою очередь, для работников 6 рычагов влияния являются «индикаторами» желаний руководства: если нет ресурсов, линейные менеджеры не обращают внимания на предложения, а вся работа с идеями состоит в их аккуратной записи в компьютерную систему компании, то какая бы ни была позиция менеджмента, они не смогут ее понять.

Вопросы, рассмотренные в этой главе:

- ✓ Как можно поощрять и поддерживать предпринимательскую деятельность сотрудников?
- ✓ Каковы организационные механизмы и инструменты, которые могут препятствовать или способствовать этой деятельности?
- ✓ Каковы источники развития человеческого потенциала и финансовые вознаграждения за предпринимательские проекты?
- ✓ Что (потенциальные) корпоративные предприниматели ценят в своей работе?

IV. Работники

ЛИЧНОСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Мистификация роли предпринимателя, яркие примеры Стива Джобса и ему подобных приучили нас думать, что предприниматель - это полубог: человек, рожденный особенным, отличным от «обыкновенных» жителей этой планеты. Вместе с тем, с научной точки зрения этот факт подтвердить не удастся на протяжении десятков лет. Уже в 1988 Гартнер подвел этому спору итог, написав статью, озаглавленную «Кто же такой - предприниматель? - Ошибочный вопрос». В этой статье он утверждал, что нельзя достоверно определить личность предпринимателя. Так, писал он, личность - это стабильная характеристика. При этом отдельный индивид может долгое время работать на компанию, не создавая свою собственную, а лет в 40-45 решиться - и создать. В самом деле, средний возраст начинающих предпринимателей - 40 лет. В мире в два раза больше предпринимателей старше 50-ти, чем моложе 25-ти. Как объяснить это изменение с точки зрения стабильных личностных характеристик?

Объясняется это тем, что миф о парнишке в гараже создавался, прежде всего, в Голливуде, а не в Силиконовой долине. Личностные характеристики играют важную, но не определяющую, роль в становлении человека на пути к предпринимательству. Гораздо более важную роль играют его знания, навыки, когнитивные способности и, самое важное, - его поведение. То, что мы делаем, и как - именно это определяет в нас людей, создающих новое.

КОМПЕТЕНЦИИ КОРПОРАТИВНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Одним из предложенных решений является подход, основанный на компетенциях - определенном сочетании необходимых знаний, навыков и личностных черт. Так, стабильные персональные характеристики сочетаются с приобретенными знаниями и навыками. Хэйтон и Келли в 2006 определили четыре основные компетенции корпоративных предпринимателей: инноватор, брокер, чемпион и спонсор. Так или иначе, эти роли должны присутствовать в любом КП проекте.

Инноватор - это, как правило, изобретатель концепции нового продукта. Инновационный чемпион добывает проекту организационную поддержку, добиваясь, чтобы проект заметили и поддержали все, от нижнего до верхнего, уровни компании. Спонсор привлекает (или оказывает) финансовую поддержку, а брокер, работая с информацией, занимается сбором команды проекта, привлечением экспертов и обменом знаниями с внешним миром и другими подразделениями компании.

Все эти роли могут сочетаться в одном человеке, но практика показывает, что, как правило, они выполняются несколькими людьми. Особенно эта «модель для сборки» характерна для больших компаний.

Основные характеристики описанных ролей (компетенций) приведены в Таб.3. Она структурирована вокруг Знаний, Навыков и Личностных качеств. Специфические характеристики отмечены для каждой из ролей. Последней в списке (по очередности, но не по важности) идет «страсть» - увлеченность, энтузиазм, мотивация отдельного сотрудника развивать что-то новое, другое, отличное. Страсть идти против течения, бороться с трудностями, неопределенностью и противодействием «традиции» существующего бизнеса.

Таб. 3: Компетенции корпоративных предпринимателей (Источник: Hayton and Kelley, 2006)

	Инноватор	Брокер	Чемпион	Спонсор
Знания				
Специальные	x	x		
Мультидисциплинарные	x	x	x	x
Об организации		x	x	x
Навыки				
Когнитивные способности	x	x		
Креативность	x	x		
Логическое мышление		x	x	
Умение влиять на других		x	x	
Лидерские навыки			x	
Эмоциональный интеллект		x	x	
Нетворкинг		x		
Личностные качества				
Ответственность	x	x		
Открытость новому опыту	x	x		
Уверенность		x	x	
Доверие		x	x	
Толерантность к риску			x	x
Выдержка	x	x	x	x
Страсть	x	x	x	x

Мотивация к КП

Желание (интенция) стать предпринимателем является одним из немногих факторов, помогающих предсказать, что кто-то начнет создавать новый бизнес - в том числе и для своей компании. Это желание можно проанализировать, опираясь на три фактора: интерес для работника, интерес для его окружения и осуществимость задачи.

Чтобы повлиять на решение сотрудников заниматься предпринимательской деятельностью необходимо, прежде всего, понять, что ими движет, и что их останавливает. Теория выделяет три таких фактора: интерес для сотрудника, желательность этой деятельности для окружения (дома, на работе) и то, воспринимает ли работник эту задачу как осуществимую.

ИНТЕРЕС ДЛЯ СОТРУДНИКА требует ответить на вопрос, каковы потенциальные результаты от этой деятельности для сотрудника. Эти результаты могут включать как потери (например, увольнение в случае неудачи), так и финансовые и социальные выгоды в случае успеха. Формально, на этот фактор менеджеры могут влиять, устанавливая вознаграждение за предпринимательскую деятельность. Поддержка менеджмента также важна здесь.

Вместе с тем, на интерес для сотрудника влияет не только номинальный размер вознаграждения или наказания, но и их относительная значимость для конкретного работника. Для кого-то финансовые выгоды имеют первостепенное значение, для другого - признание, уважение и предоставление свободы в работе играет гораздо большую роль.

ЖЕЛАТЕЛЬНОСТЬ ДЛЯ ОКРУЖЕНИЯ описывает нормативные ожидания окружения к человеку: что хотят от человека его семья, руководители, друзья? Хочет ли сотрудник оправдывать эти ожидания? В истории предпринимательства описано множество случаев, когда ни управленческая поддержка, ни хорошо развитый интерфейс инновационного менеджмента в компании не могли преодолеть сопротивления сотрудников к инициативе:

новаторы знали, что они будут строго наказаны менее инициативными коллегами, которые бы оказались в худшем положении, если кто-то из них вдруг начал «выделяться». Другой пример: способный сотрудник, от которого менеджер ожидает инициативных предложений, может больше ориентироваться на требования семьи приходить домой «в шесть вечера».

ОСУЩЕСТВИМОСТЬ ПРОЕКТА отражает, прежде всего, восприятие сотрудника: сможет ли он или она справиться со всеми проблемами и трудностями на пути к реализации проекта. Это, в основном, субъективные ощущения, основанные на самоуважении, предыдущем опыте, представлении о роли предпринимателя (особая каста или обыкновенные люди?), а также организационном окружении - заинтересован ли менеджмент в инновациях, будут ли доступны ресурсы - и какие, придется ли бороться не только с сопротивлением других сотрудников, которые не понимают, зачем ему или ей нужно взваливать на себя дополнительные проблемы, но и с ответственностью. **Анализ может строиться на 6 рычагах, описанных ранее.** Два главных вопроса: каковы будут препятствия? Смогу ли я с ними справиться?

Зачем разбивать анализ мотивации сотрудников на эти три компонента? Потому что это поможет определить проблему и найти к ней решение. Пример такого анализа приведен ниже.

Таб. 4: Некоторые аспекты для размышления над сложностями сотрудников

Вопрос: Что это? Зачем мне это?	
Проблема: сотрудники не понимают сути КП	Что делать: тренинги для улучшения осведомленности сотрудников о КП, желательные направления КП в компании, роль КП для компании
Вопрос: Способен ли я? Достаточно ли я удачлив?	
Проблема: сотрудники считают, что КП - это для особенных, а не для них	Что делать: работать с компетенциями для КП, развивать знания и навыки, создавать истории успеха в компании, подчеркивая роль команд и работников с различными характеристиками
Вопрос: А сейчас окружение выглядит более дружелюбным?	
Проблема: сотрудники ждут лучших времен для инновации	Что делать: создавать ощущение необходимости срочных действий, необходимости новых идей, их желательности в компании

V. Процесс

Как же управлять процессом КП? Как мы уже говорили, статус КП в компании может различаться. Менеджмент компании может решить поместить все инновации компании в ДБР, а может разрешить сотрудникам приводить этот процесс в жизнь, не отрываясь от основной работы. Разумеется, в этих двух случаях процесс развития инновации будет отличаться.

В этой главе мы схематически представим оба процесса.

ОСНОВНЫЕ СТАДИИ РАСПРЕДЕЛЕННОГО КП

При анализе проектов, развиваемых сотрудниками компании, занятыми дополнительно еще и на основном месте работы, мы выявили следующие 4 «элемента» или «стадии» процесса. Хотя они и называются стадиями, их последовательность нелинейна.

Обнаружение идей. Откуда берутся идеи для КП?

Оценка технической стороны проекта. Как оцениваются идеи?

Легитимизация инновации в компании. Как убедить менеджмент, что именно на этот проект стоит дать финансирование?

Производство и вывод на рынок. Хороша ли изначальная концепция? Как воспринимает инновацию рынок?

Таб.5 подробно описывает эти стадии и их характеристики.

Таб. 5 Процесс создания новых продуктов в распределенном КП (Источник: Собственное исследование.2007-2013)

Стадия	Обнаружение и создание идей	Оценка осуществимости	Легитимизация	Производство, коммерциализация
Цель	Создать информационную инфраструктуру для отслеживания нужной информации	Разработать концепцию, провести первые тесты на осуществимость	Проверка совместимости идеи и компании, подгонка под стратегию	Создать продукт или бизнес, вывести его на рынок
Тайминг	Постоянно	2-3 года	2-3 года	2-3 года
Процесс	Поиск креативных решений к проблемам Выявление в окружающей среде изменений, где компания могла бы получить преимущество Сотрудничество с поставщиками и клиентами	Сбор необходимой информации Определение и полировка концепции Создание прототипов Написание проектного предложения менеджменту Первые презентации менеджменту	Представление концепции менеджменту и подгонка под стратегию компании с непосредственным участием руководства Получение приоритетного статуса для доступа к ресурсам Создание команды/коалиции для продвижения и «рекламы» проекта в компании для получения поддержки других отделов Определение проблем недоверия к инновации (ее радикальность, ее лидер, ситуация в компании и на рынке) и их разрешение	Наладка технологии производства Предзаключение контрактов на поставки Сканирование рынка для подгонки технологии
Кол-во итераций	Идея может существенно меняться 5-6 раз с момента первого обсуждения Типы: отточка, расширение, замена концепции	Команда собирает информацию постоянно, но тем не менее существенно иная информация может стать необходима. Таких «волн» сбора информации мы обнаружили от 4 до 5	Если по каким-то причинам доверие к проекту падает, команде приходится его восстанавливать. Из проанализированных нами проектов каждый столкнулся с 2-3 кризисами доверия	Производство радикально нового продукта всегда требует многочисленных итераций и подгонок
Решение	Решение инициатора	Одобрение командой	Одобрение руководством	Одобрение рынком

ОСНОВНЫЕ СТАДИИ СФОКУСИРОВАННОГО КП

Таб. 6 Процесс создания новых венчуров (сфокусированный метод) (Источник: Adventures of Corporate Venturing. Strategy+Business.2001)

Стадия	Генерация идей	Разработка концепции	Разработка бизнес-плана	Инкубация, коммерциализация	Прибыльность
Цель	Стимулировать креативность	Отполировать идею	Определить бизнес	Создать организацию (структурно обособл.)	Получить прибыль
Тайминг	3 часа - 1 день	Неделя	3 недели - 4 месяца	3 месяца - 3 года	От 1 года до 4 лет
Процесс	Идеи изнутри и извне компании, поиск идей на рынке, привлечение инноваторов извне	Определение и полировка концепции	Разработка биз.модели Выявление потенциальных партнеров, разработка матрицы оценки успешности, определение рынка и стоимостного предложения	Создание прототипов, планирование запуска, создание задела ресурсов, наладка технологии производства, создание команды	Определение стратегии выхода, Паблик релэйшнс и маркетинг
Результат	Идеи с высоким потенциалом	2стр. предложение	Бизнес-план	Независимая компания	Стоимость
Решение	О качестве идей	Об осуществимости идей	О прибыльности идей	О готовности выхода на рынок	О времени выхода из бизнеса

Как видно из Таб.5 и 6 процессы отличаются значительно - и в стадиях развития, и во временных рамках их развития. С одной стороны, сфокусированный процесс идет гораздо быстрее, с другой стороны, он является более затратным, поскольку финансирование идеи и выделение бюджетов на разработку происходит на ранних этапах (от месяца до четырех), когда еще не собрано достаточное количество информации об идее.

Более того, сфокусированным процессом занимается выделенная команда - команда ДБР, в то время как распределенным процессом занимаются сотрудники основного бизнеса.

Таким образом, принимая решение о том, в какой форме компания развивает новые бизнесы, она должна адаптировать свои ожидания и приемы менеджмента.

КАК И КОГДА ПРАВИЛЬНО ЗАВЕРШАТЬ ПРОЕКТЫ, ЕСЛИ ИХ УСПЕШНОСТЬ СОМНИТЕЛЬНА

Примерно треть, а именно - от 25% до 35% новых разработок в корпорациях заканчиваются провалом. Касательно корпоративного венчуринга статистика еще более удручающая - в 2006 одно из исследований показало, что 70% инвестиций в корпоративные стартапы было прекращено, а команды - полностью распущены. Так как решение о прекращении проектов развития новых продуктов и бизнесов оказывает значительное влияние на всю организацию, ее культуру предпринимательства и мотивацию сотрудников в будущем, такие решения являются одними из самых важных (и самых трудных) в управлении КП.

Предпринимательские инициативы могут быть завершены слишком рано - еще до того, как им предоставилась возможность полностью раскрыть свой потенциал; в то же время такие инициативы могут оставаться в разработке слишком долго, что приводит к потере четкого курса развития и растрате корпоративных ресурсов. Как мы уже обсуждали ранее, «не взлетевшие» проекты - один из наиболее важных источников информации о том, насколько эффективна организация в управлении подобными процессами, и какие уроки она должна вынести из этого провала.

В литературе описано три основных способа «завершения» проектов в компании, лишь один из которых является «правильным». Каждый имеет свои особые «симптомы» и возможности для последующего развития в компании.

Таб. 7 Способы остановки КП проектов (Источник: Corbett et al., 2007)

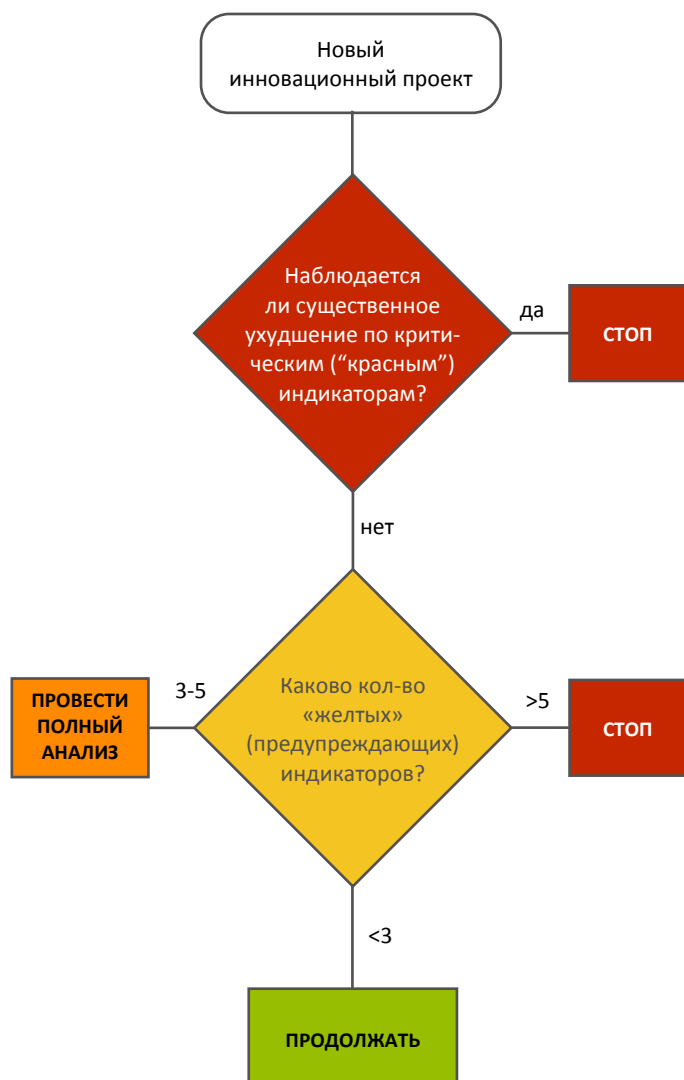
Способ	Симптомы
Досрочная остановка	Останавливаются проекты, по которым еще нет полного понимания рыночных, технологических и организационных факторов. Для оценки предпринимательских проектов используется традиционная «стейдж-гейт» (stage gate) система мониторинга. Организация использует стандартные метрики, обычно применяемые для инкрементальных инноваций. Сложностям при технической реализации проекта придается куда большее значение, чем оценке его рыночного потенциала.
Стратегическая остановка	Отсутствие потенциала: проект останавливается, так как инновация не обладает ни технологическим, ни рыночным потенциалом. Недостаточный размер: проект останавливается, потому что размер ожидаемого оборота не отвечает стратегии и потребностям компании. Несовместимость: проект останавливается, если становится понятно, что он не совместим с ресурсами, структурой или стратегическим планом организации.
Инновационный дрейф	Нежелание или неспособность остановить проект: «обучение на ошибках» используется в качестве оправдания «передержки» проекта в системе. Организация придает избыточное значение техническому совершенству проекта без оценки его рыночной успешности. Отсутствие площадки для приземления: разрабатываемый проект не находит подразделения, которое взяло бы его «под свое крыло».

УПРОЩЕННАЯ СИСТЕМА МОНИТОРИНГА

Основная проблема при оценке новых инновационных проектов состоит в том, что в требуемые сроки необходимая для оценки информация может быть недоступна, либо не полна и не точна. Такая информация часто включает количественные метрики, связанные с размером целевого рынка, ожидаемыми финансовыми выгодами, планируемыми затратами ресурсов, графиками принятия решений и стадиями технологической готовности проекта. Даже если такая информация и может быть приведена, на ее надежность надеяться не приходится. Технологические изменения, давшие толчок для развития нового продукта, могут сотрясать рынок в целом, что ведет к его непредсказуемости. В случае радикальной инновации рынок может и не существовать вовсе. Внутри компании критерии для принятия решений не всегда могут быть сопоставимы напрямую или измерены количественным способом. При этом в оценке могут участвовать различные функциональные группы, имеющие собственные точки зрения на проект и его судьбу. Многие из упомянутых метрик игнорируют человеческий фактор - способность менеджеров развивать проект с учетом различных, взаимосвязанных, а, порой, и противоречивых критериев.

При принятии решений в столь сложной и неопределенной ситуации менеджмент может воспользоваться упрощенной системой мониторинга проектов. Каждые три месяца (для более краткосрочных проектов это может быть и месяц) менеджер должен оценивать ряд индикаторов, часть из которых является «критической» и может повести за собой немедленную остановку проекта, а часть - «предупреждающей», т.е. сигнализирующей о том, что на проект следует обратить пристальное внимание.

Рис. 5: Упрощенная система мониторинга



КРИТИЧЕСКИЕ ИНДИКАТОРЫ

1. Субъективная оценка технической осуществимости
2. Состояние рынка сырья
3. Существование рынка для будущего продукта
4. Государственное регулирование в области инновации
5. Наличие IP-блока
6. Стратегическая совместимость с организацией

Существенное ухудшение по любому из этих параметров может привести к немедленной (при)остановке проекта.

Так, скандал с использованием биотоплива, связанный с угрозой использования в топливо того, что могло бы послужить пищей более бедным странам, привел к резкому (более, чем в 10 раз в течение месяца) удорожанию биотоплива и сворачиванию множества проектов, использующих его в качестве сырья. Одним из наиболее заметных «исчезнувших» рынков является фотографирование с использованием пленки, а из «неразвившихся» - рынок «наладонников» (или PDA's) - что повело за собой остановку проектов, разрабатывающих дополнения или элементы для этих устройств. Одним из таких примеров является проект Kittyhawk компании HP - пионерного устройства хранения данных, заточенного под формат наладонника. Государственное регулирование также может стать существенным барьером для развития инновации: когда было получено подтверждение, что сахарин может вести к раку, запрет правительства США привел к закрытию множества проектов в области диетических продуктов. Наличие IP-блока чревато для компании существенными затратами на судебные тяжбы, лицензионные соглашения и поиск альтернативного решения. Примером такой борьбы может быть противостояние Corning и Affymetrix, где первая компания должна была пойти на уступки, подписать лицензионное соглашение, а лишь пару месяцев спустя списать все активы и остановить проект (находившийся уже на стадии отдельного подразделения и выведший на рынок первое поколение продукта).

Помимо критических сигналов существуют также и предупреждающие. Базовое правило в их оценке состоит в том, что по каждому параметру ситуация должна оставаться неизменной, либо улучшаться. Отсутствие положительной динамики по 5 и более индикаторам может привести к переоценке или остановке проекта.

ПРЕДУПРЕЖДАЮЩИЕ ИНДИКАТОРЫ

Для упорядочивания дискуссии мы сгруппировали критерии в 3 основных блока: рыночные, технологические, организационные.

1. Технологические индикаторы

- а. Общая гладкость траектории развития (отсрочки, задержки)
- б. Совместимость: наличие у компании необходимых навыков, людей, инфраструктуры и поставщиков
- в. Достаточность технического качества для рынка
- г. Превосходство: уникальность свойств и функций

2. Рыночные индикаторы

- а. Благоприятность момента выхода на рынок
- б. Субъективная оценка коммерческой успешности инновации (ценовое превосходство, кол-во конечных приложений, ожидаемое кол-во конкурентов)
- в. Совместимость: наличие необходимых навыков и людей в продажах, каналов распространения и логистических преимуществ.
- г. Привлекательность: потенциал рынка

3. Организационные

- а. Поддержка и вовлеченность работников (топ-менеджмента)
- б. Наличие «чемпиона» - «лица» проекта
- в. Кол-во проектов в R&D портфеле (и совместимость с ними)
- г. Общая прибыльность компании

Упражнение вместо заключения

Возьмите в руки бумагу и ручку. Проанализируйте свою компанию.

Как вы оцениваете действия руководства? Есть ли связь между стратегией и факторами внутренней организации инновационного процесса?

Как организовано стимулирование КП в компании? Если оценить шесть рычагов стимулирования - ожидали бы вы, что в вашей компании предпринимательство станет развиваться семимильными шагами? Учитывает ли окружение мотивацию и имеющиеся компетенции работников?

Готовы ли сотрудники к участию в КП проектах? Можете ли вы оценить знания и навыки сотрудников, необходимые для КП? Можете ли вы оценить их наличие в организации? Можете ли вы локализовать эти знания и навыки в организации? Знаете ли вы, что думают про КП ваши сотрудники? Является ли оно для них привлекательным, желательным и осуществимым? Что они знают про процесс КП?

Как осуществляются КП проекты в вашей организации? Собираются ли команды из компетентных работников? Какова структурная поддержка таких проектов? На какой стадии сворачиваются неуспешные проекты? Существует ли система учета информации о том, что не сработало в проекте? Как учитывается такой опыт компанией в будущих проектах? Как влияют успешные (и неуспешные) проекты на текущую и будущую стратегию компании в области предпринимательства?

Рисунок ниже подсказывает основные элементы вашего анализа. Какой информации вам не хватает для анализа? Знаете ли вы, как ее получить? Знаете ли вы, что делать дальше с полученными оценками?



Рис. 1: Основные блоки

Список литературы для дальнейшего ознакомления



I. КП В ЦЕЛОМ И ЛИЧНОСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

- ✓ (1) Pinchot, G.H. (1985) *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper & Row.
- (2) Birkinshaw, J. (2003) *The paradox of corporate entrepreneurship*. *Strategy+Business*, 30: 1-12. Ссылка: <http://www.strategy-business.com/press/16635507/8276>

II. 5 КАЧЕСТВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

- ✓ (1) Dess, G.G. & G.T. Lumpkin. (2005) «The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship.» *Academy of Management Executive*, 19(1): 147-156.
- (2) Lumpkin, G.T. & G.G. Dess. (1996) «Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance.» *Academy of Management Review*, 21(1): 135-172.

III. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОКРУЖЕНИЕ

- ✓ (1) Amabile, T.M., R. Conti, H. Coon, J. Lazenby & M. Herron. (1996) «Assessing the work environment for creativity.» *The Academy of Management Journal*, 39(5, (Oct., 1996)): 1154-1184.
- (2) Ancona, D., H. Bresman & K. Kaeufer. (2002) «The comparative advantage of X-teams.» *MIT Sloan Management Review*, 43(3): 33-39.
- (3) Brundin, E., H. Patzelt & D.A. Shepherd. (2008) «Managers' emotional displays and employees' willingness to act entrepreneurially.» *Journal of Business Venturing*, 23(2): 221-243.
- (4) Hornsby, J.S., D.F. Kuratko & S.A. Zahra. (2002) «Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale.» *Journal of Business Venturing*, 17(3): 253-273.
- (5) Ireland, R.D., D.F. Kuratko & M.H. Morris. (2006) «A health audit for corporate entrepreneurship: Innovation at all levels: Part I & II» *Journal of Business Strategy*, 27(1, 2): 10-17.
- (6) Marvel, M.R., A. Griffin, J. Hebda & B. Vojak. (2007) «Examining the technical corporate entrepreneurs' motivation: Voices from the field.» *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(5): 753-768.

IV. ПРОЦЕСС

- ✓ (1) Dougherty, D. & C. Hardy. (1996) «Sustained product innovation in large, mature organizations: Overcoming innovation-to-organization problems.» *Academy of Management Journal*, 39(5): 1120-1153.
- (2) Pinchot, G.H. (1985) *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper & Row.
- (3) Kuratko, D.F., M.H. Morris & J.G. Covin. (2011) *Corporate entrepreneurship & innovation*. 3rd ed. South-Western: Cengage Learning