

ГДЕ СКРЫТА ЦЕННОСТЬ ДЛЯ ВАШЕГО БИЗНЕСА

Как должны работать
инновации, чтобы принести
реальный бизнес-результат



СОДЕРЖАНИЕ

**В ЦИФРОВОЙ ВЕК
ИННОВАЦИИ
ДОЛЖНЫ
ПРИНОСИТЬ
РЕАЛЬНЫЙ
БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТ**

**ПОЛУЧИТЕ
ОЩУТИМЫЙ БИЗНЕС-
РЕЗУЛЬТАТ,
ИСПОЛЬЗУЯ ОСОБЫЙ
ИННОВАЦИОННЫЙ
ПОДХОД**

**СЕМЬ КЛЮЧЕВЫХ
ХАРАКТЕРИСТИК
БЫСТРОРАСТУЩИХ
КОМПАНИЙ**

ОБ АВТОРАХ

Наша лидирующая команда помогает компаниям-клиентам определить «прорывные» инновации, извлечь из них максимальную ценность и стать лидерами в новых сферах.



ОМАР АББОШ (OMAR ABBOSH)

Руководитель глобальной группы «коммуникаций, медиа и технологии».

Он является членом Комитета Accenture по глобальному управлению, ранее был Директором по Стратегии. Имеет большой опыт консультирования топ-менеджеров и членов советов директоров в ряде отраслей.



ПОЛ НУНЕС (PAUL NUNES)

Глобальный управляющий директор, практика «Передовые разработки», подразделение департамента «Исследования» Accenture.

В фокусе его внимания технологические инновации в бизнес и маркетинговых стратегиях. Благодаря его исследованиям было сформировано стратегическое видение компании, которое охватило три десятилетия.



Д-Р ВЕДРАНА САВИЧ (VEDRANA SAVIC)

Управляющий директор, практика интеллектуального лидерства, подразделение «Исследования» Accenture.

Она имеет большой опыт работы в стратегическом и управленческом консалтинге, а также в сфере финансовых услуг. Является идейным лидером, ориентированным на инновационную стратегию, создание ценности в цифровую эпоху и корпоративное преобразование.



МАЙКЛ МУР (MICHAEL MOORE)

Старший директор, практика «Передовые разработки», подразделение «Исследования» Accenture.

Он имеет большой опыт работы в стратегическом консалтинге, разработке стратегий роста для компаний энергетического сектора. В своих исследованиях он изучает, как компании могут понять, использовать и масштабировать прорывные инновации для поддержки роста.

КРАТКОЕ РЕЗЮМЕ

Технологические инновации создают огромный потенциал в каждой отрасли. Чтобы превратить этот потенциал в реальную ценность, компаниям необходимо внедрять инновации в нужном темпе и в нужном месте.

Но многие из них не могут этого сделать. На самом деле рентабельность расходов компаний на инновации за последние пять лет снизилась на 27 %.¹

Но есть и хорошая новость: некоторым компаниям (14 % опрошенных нами руководителей высшего звена) удалось извлечь ценность из инвестиций в инновации.

Так что же делают эти быстрорастущие компании, чего не делают другие?

Эти компании применяют особый подход к инновациям, который помогает им превращать инвестиции в инновации в бизнес-результат. Их руководство следует нескольким принципам:

1

ОРИЕНТАЦИЯ НА ИЗМЕНЕНИЯ

Не бойтесь применять инновации с большей интенсивностью, переосмысливая существующие методы работы и добиваясь серьезных организационных изменений.

2

НАЦЕЛЕННОСТЬ НА РЕЗУЛЬТАТ

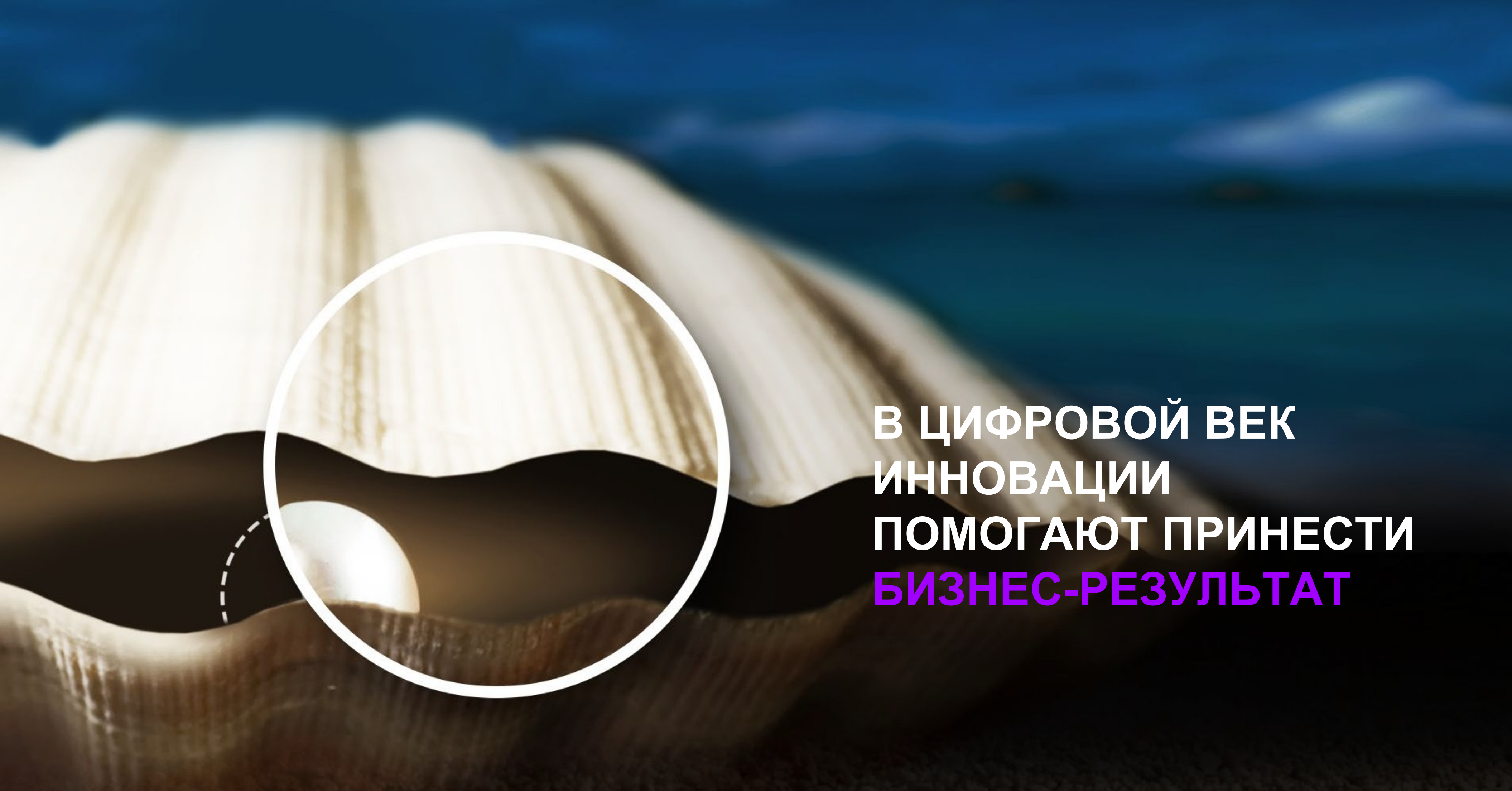
Внедряйте инновации в рамках всего бизнеса со строгой привязкой к финансовым показателям.

3

ПРОРЫВНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Будьте готовы со временем инвестировать более агрессивно в действительно прорывные инновационные инициативы, которые имеют потенциал для создания совершенно новых рынков.

Источники: (1) Accenture Research analysis based on Bloomberg, with method adapted from Bloom, N., Jones, C.I., Van Reenen, J., and Webb, M. (2018): "Are Ideas Getting Harder to Find?", version 2, National Bureau of Economic Research.



В ЦИФРОВОЙ ВЕК
ИННОВАЦИИ
ПОМОГАЮТ ПРИНЕСТИ
БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТ

ПОИСК НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

В условиях стремительного изменения технологий

Эффективность передовых технологий по отношению к их стоимости растет в геометрической прогрессии. Неудивительно, что эта тенденция открывает множество ценных возможностей.

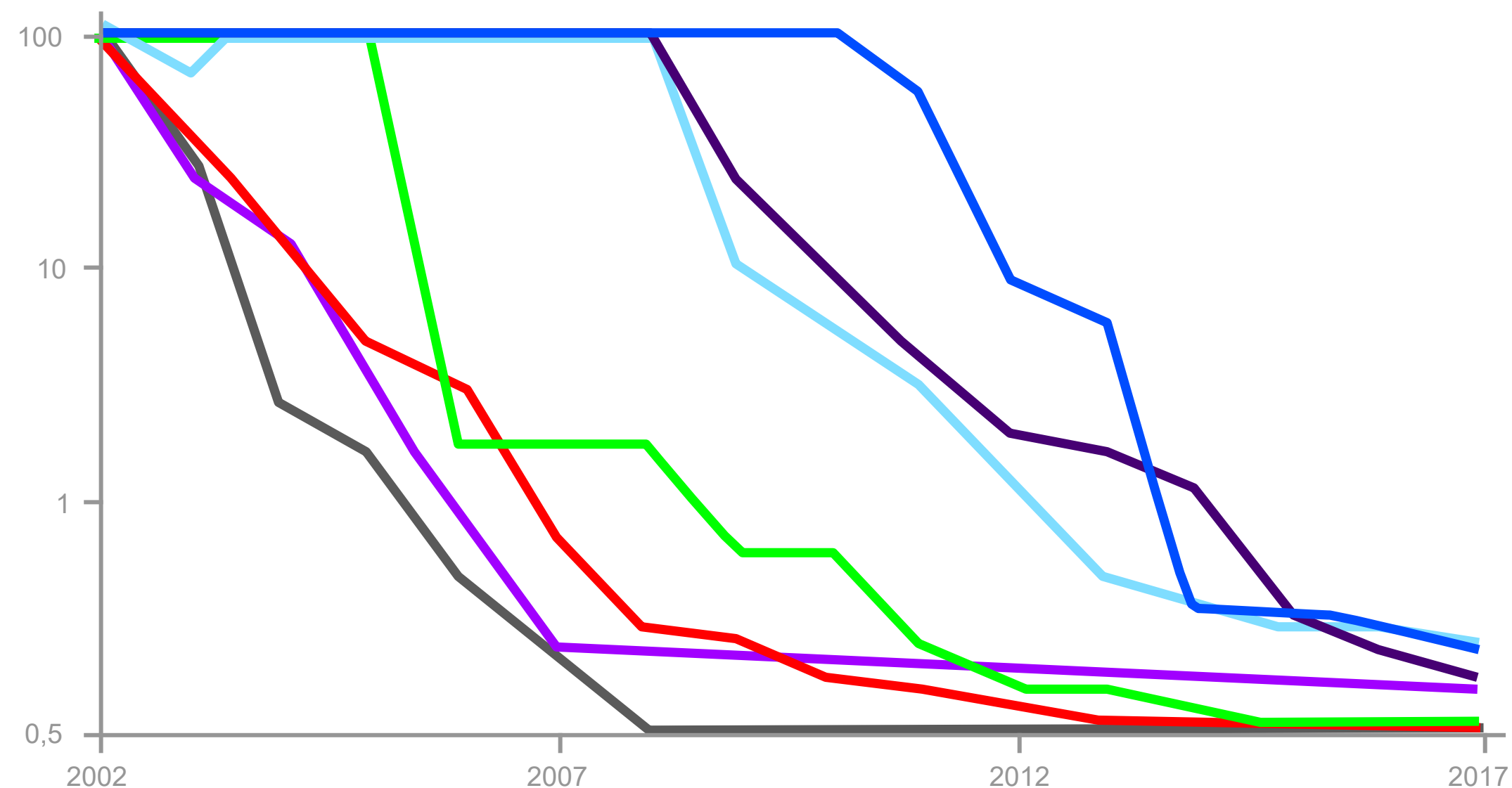


Рисунок 1:

Снижение стоимости передовых технологий¹
Логарифмический индекс затрат, 2002 = 100

- Затраты на хранение в облаке (долл. США/ГБ в месяц)
- Аккумуляторные батареи для электромобиля (долл. США/кВт·ч)
- Мировые цены на фотоэлектрические модули (долл. США/Вт)
- Минимальные цены на коммерческие/военные дроны (долл. США/шт.)
- Мировые цены на пропускную способность интернет-соединения (долл. США/1000 Мбайт/с)
- Цены на 3D-принтеры (долл. США/шт.)
- Стоимость секвенирования генома (долл. США/геном)

Источники: (1) Accenture Research estimates based on data from: IHS Markit; NY Times; WEF.

РОСТ ИНВЕСТИЦИЙ

В погоне за новыми возможностями

В целом расходы на инновации растут. И растут огромными темпами.

Топ-1000 мировых компаний (по рыночной капитализации) увеличили расходы на НИОКР в среднем на шесть процентов в год с 2012 по 2017 год — с 361 до 456 млрд долл. США.

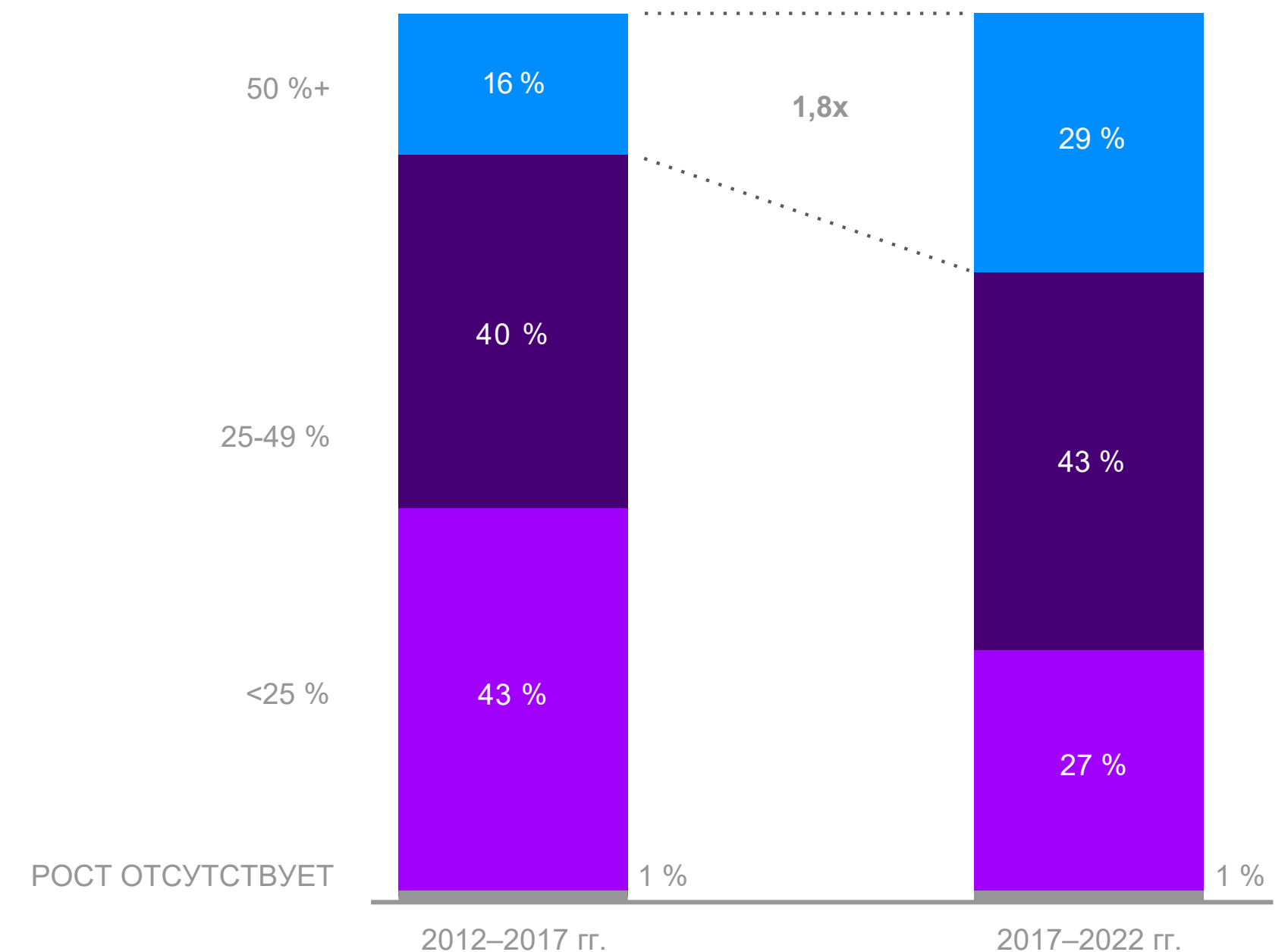
За последние пять лет на инновационную деятельность (НИОКР, технологические слияния и поглощения, корпоративный венчурный капитал) было потрачено 3,2 трлн долл. США.¹

И эта тенденция будет сохраняться. Большинство руководителей ожидают, что их компании увеличат инвестиции в инновации более чем на 25 процентов в 2017–2022 гг.

И почти треть из них рассчитывает увеличить свои инвестиции в инновации более чем на 50 процентов — это в 1,8 раза больше по сравнению с предшествующими пятью годами.

Рисунок 2:

Рост объема инвестиций в инновации
% респондентов, n = 840



Источники: (1) Accenture Research analysis based on 1,000 Large Cap Global Equities, Bloomberg, and NVCA Pitchbook Q4 2017.

НО СЛИШКОМ МНОГО КОМПАНИЙ ТЕРПЯТ НЕУДАЧУ

Конвертировать возможности в реальный бизнес-результат

Большинство компаний не видят отдачи от инвестиций в инновации, соизмеримой с размером таких инвестиций. Почему это происходит? Несмотря на серьезные инвестиции, большинство компаний просто топчутся на месте.

Шестьдесят два процента респондентов заявили, что большая часть их расходов будет направлена на поэтапные инновации. Исходя из нашего опыта, этих постепенных вливаний недостаточно для того, чтобы воспользоваться возможностями, создаваемыми новыми технологиями.

По мере дальнейшего совершенствования передовых технологий разрыв между возможностями, которые дают технологии, и способностью компаний воспользоваться ими будет только увеличиваться. Результатом является появление «нереализованной ценности» — т. е. той ценности, которую компании могли бы получать, если бы они могли меняться быстрее и более кардинально.

57 %

респондентов, которые увеличили объем инвестиций в инновации более чем на 25 %, отстали от своих коллег по отрасли



СЛИШКОМ МНОГО КОМПАНИЙ РАССМАТРИВАЮТ ИННОВАЦИИ В ОТРЫВЕ ОТ РЕШЕНИЯ РЕАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ И СОЗДАНИЯ РЕАЛЬНОГО БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТА. В РЕЗУЛЬТАТЕ СЛИШКОМ МНОГО ВРЕМЕНИ И ИНВЕСТИЦИЙ ТРАТИТСЯ НА ВТОРОСТЕПЕННЫЕ УСИЛИЯ, КОТОРЫЕ НЕ ИМЕЮТ НИКАКОЙ СВЯЗИ С БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТОМ, А ВОЗМОЖНОСТЬ ВНЕДРИТЬ ИСТИННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ ВНУТРИ КОМПАНИЙ СНОВА УПУСКАЕТСЯ

ЭЛИСОН КЕННЕДИ (ALISON KENNEDY)

Старший управляющий директор, подразделение «Стратегия» Accenture

НЕРЕАЛИЗОВАННАЯ ЦЕННОСТЬ

Может быть раскрыта в четырех областях

ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТА ИННОВАЦИИ ДОЛЖНЫ ПРИМЕНЯТЬСЯ ПО-НОВОМУ.



ПРЕДПРИЯТИЕ

Нереализованная ценность для предприятия существует тогда, когда экономическая возможность **видна, но в настоящее время недоступна** (т. е. она не может быть реализована в рамках существующих бизнес-моделей и характеристик).



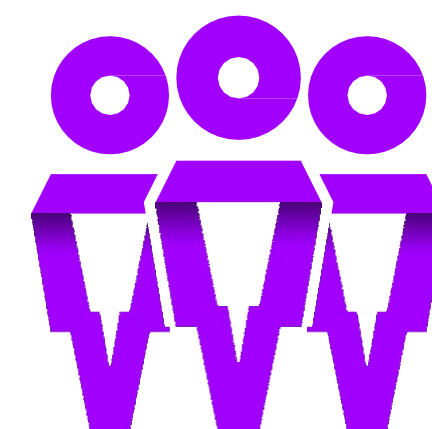
ОТРАСЛЬ

Нереализованная ценность для отрасли существует тогда, когда **лишь несколько компаний пожинают плоды** там, где выгоду могли бы получить многие, или когда не создаются партнерства, которые помогли бы ускорить использование инноваций.



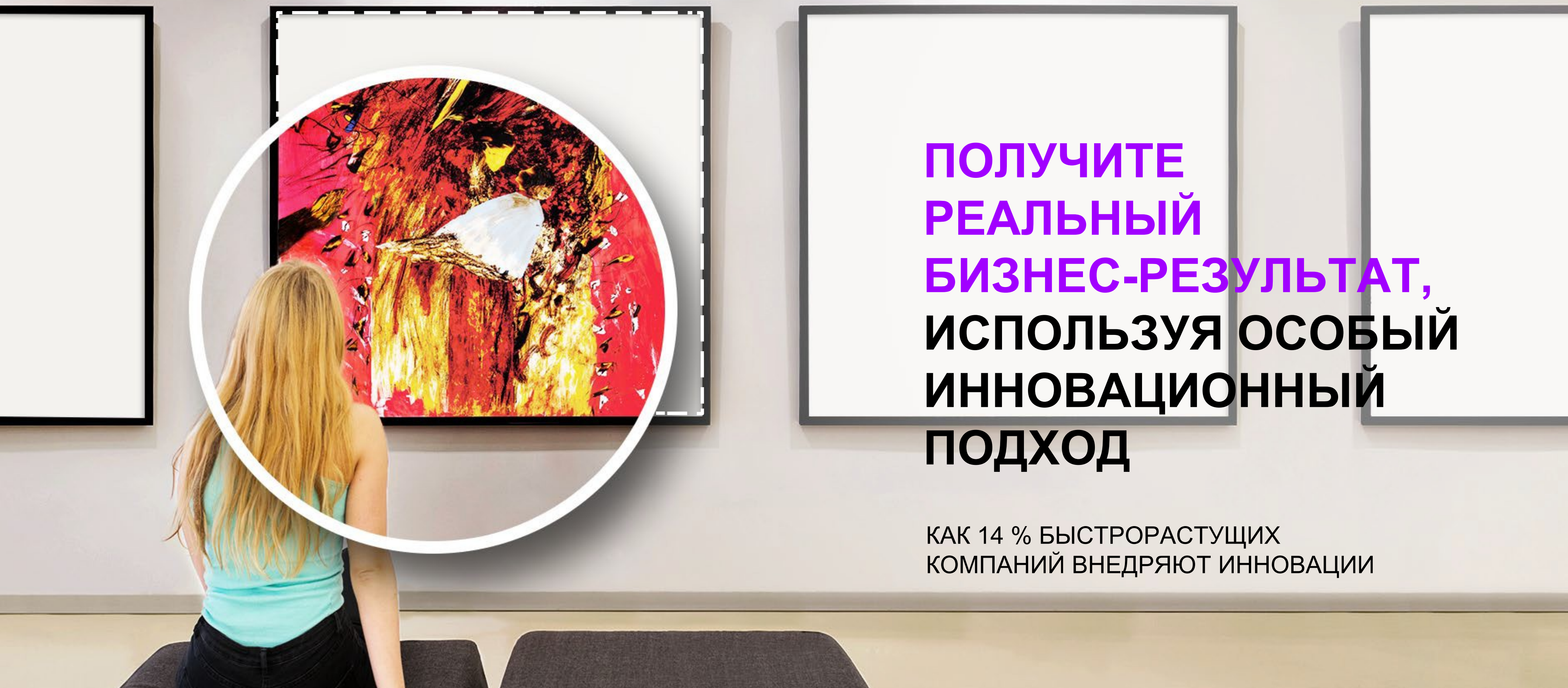
ПОТРЕБИТЕЛЬ

Нереализованная ценность для потребителя существует тогда, когда есть **бремя затрат** для потребителя (например, затраты на международные звонки) или, наоборот, **скрытые излишки** (например, монетизация личных активов потребителя).



ОБЩЕСТВО

Нереализованная ценность для общества существует тогда, когда **коммерческая деятельность не приносит выгод для широкой общественности** (например, сокращение выбросов углекислого газа; создание рабочих мест; безопасность воды и продовольствия).



**ПОЛУЧИТЕ
РЕАЛЬНЫЙ
БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТ,
ИСПОЛЬЗУЯ ОСОБЫЙ
ИННОВАЦИОННЫЙ
ПОДХОД**

КАК 14 % БЫСТРОРАСТУЩИХ
КОМПАНИЙ ВНЕДРЯЮТ ИННОВАЦИИ

КАКИЕ КОМПАНИИ ПОЛУЧАЮТ БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТ И КАКИМ ОБРАЗОМ?

Наше исследование призвано ответить на два основных вопроса:

- Какие компании получают реальный бизнес-результат?
- Чему могут научиться другие компании, применяя подходы и характеристики этих успешных компаний?

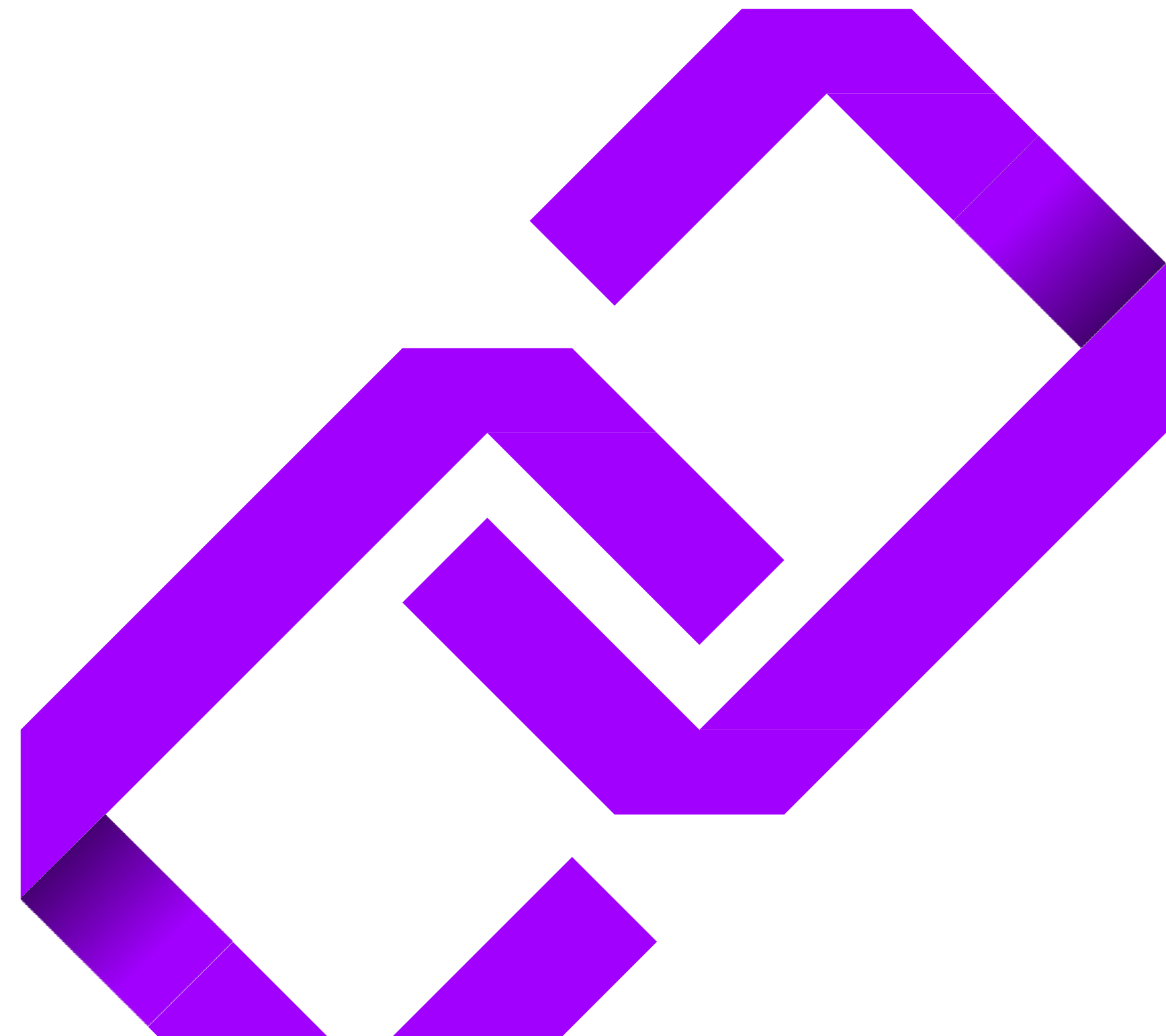
Мы рассмотрели эти вопросы в два этапа.

1

На первом этапе необходимо было определить, где находится нереализованная ценность, а затем проанализировать ее на уровне предприятия, а именно: рост текущих операций (текущая стоимость) и ожиданий инвесторов (будущая стоимость) для 995 крупнейших компаний по выручке по 14 отраслям. Мы обнаружили, что подавляющее большинство компаний испытывают трудности в том, что касается устойчивого последовательного роста.

2

В рамках второго этапа, чтобы выявить способы получения реального бизнес-результата, мы провели обзор исследований из более чем 170 источников за 60 лет, включая работы ученых, идейных лидеров, экспертов отрасли. По результатам анализа этих исследований и общения Accenture с ведущими клиентами отрасли, мы определили 49 инновационных методик. Эти методики легли в основу нашего опроса на тему нереализованного бизнес-результата, который был разослан руководителям 840 крупнейших международных корпораций.



БЫСТРОРАСТУЩИЕ КОМПАНИИ

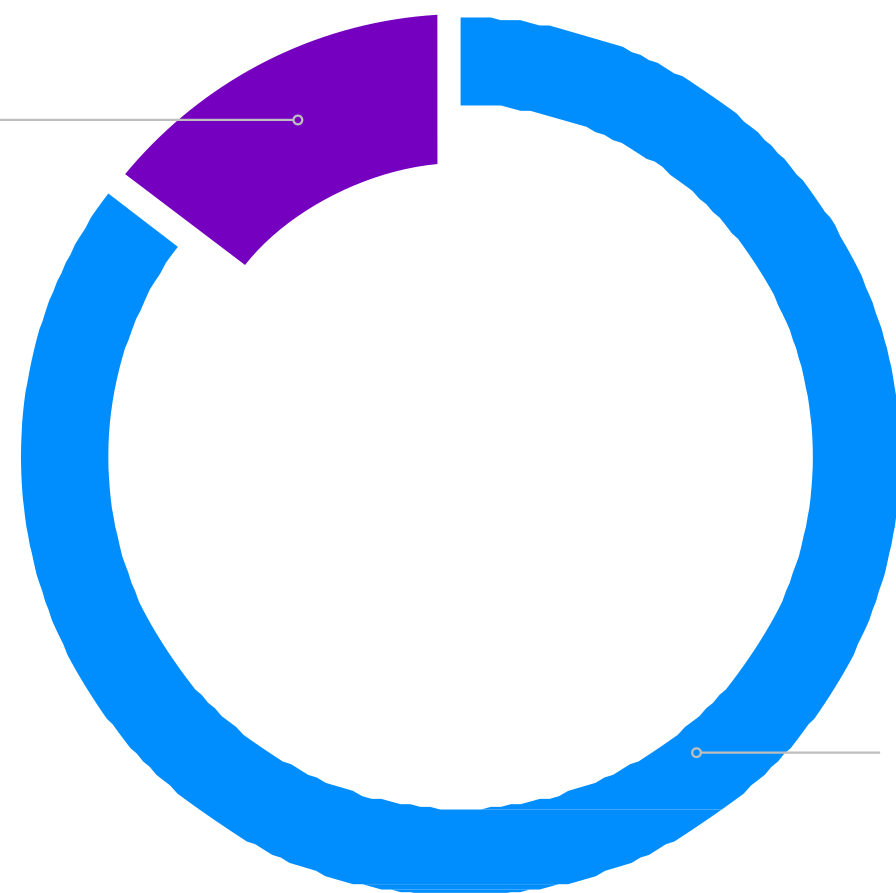
Встречаются редко

Только 14 % компаний в нашем опросе продемонстрировали и также ожидают роста в будущем как чистой прибыли (NOPLAT), так и рыночной капитализации на уровне выше среднего по отрасли:

14 %

БЫСТРОРАСТУЩИЕ КОМПАНИИ

Оценили темпы роста чистой прибыли и рыночной капитализации на уровне выше среднего по отрасли в 2012–2017 гг., а также ожидаемых показателей на 2017–2022 гг.



86 %

ОСТАЛЬНЫЕ

Оценили темпы роста чистой прибыли и рыночной капитализации на среднем уровне или ниже среднего по отрасли в 2012–2017 гг., а также ожидаемых показателей на 2017–2022 гг.

« **БОЛЬШИНСТВО КОМПАНИЙ НЕ УСПЕВАЕТ ЗА РАЗВИТИЕМ ТЕХНОЛОГИЙ. ПО МЕРЕ УСКОРЕНИЯ ТЕМПОВ ИЗМЕНЕНИЙ УВЕЛИЧИВАЕТСЯ РАЗРЫВ МЕЖДУ БЫСТРОРАСТУЩИМИ КОМПАНИЯМИ И ОСТАЛЬНЫМИ** »

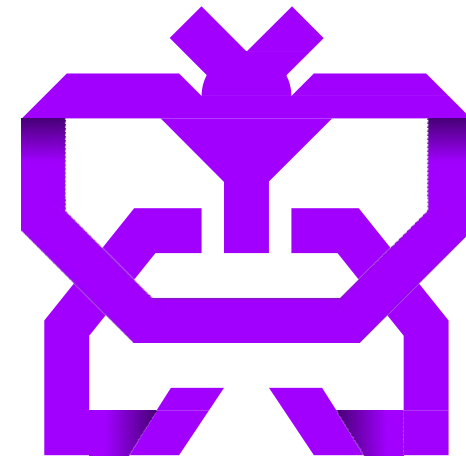
ЭНДРЮ СМАРТ (ANDREW SMART)
Управляющий директор,
подразделение «Энергетика» Accenture



В ЧЕМ СЕКРЕТ БЫСТРОРАСТУЩИХ КОМПАНИЙ?

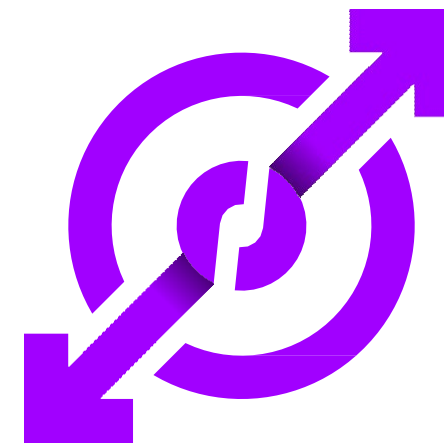
Особый инновационный подход

Быстрорастущие компании применяют особый подход, который помогает им превращать инвестиции в инновации в бизнес-результат. Основные составляющие этого подхода:



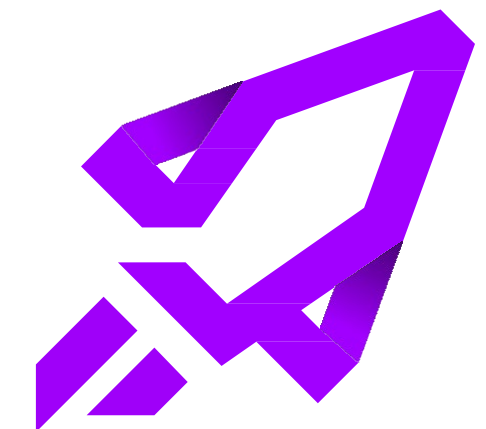
ОРИЕНТАЦИЯ НА ИЗМЕНЕНИЯ

Они не боятся применять инновации с большей интенсивностью, переосмысливая существующие методы работы и добиваясь серьезных организационных изменений.



НАЦЕЛЕННОСТЬ НА РЕЗУЛЬТАТ

Они внедряют инновации в рамках всего бизнеса со строгой привязкой к финансовым показателям.



ПРОРЫВНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Они готовы со временем инвестировать более агрессивно в действительно прорывные инновационные инициативы, которые имеют потенциал для создания совершенно новых рынков.

ИННОВАЦИИ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА ИЗМЕНЕНИЯ

Переосмысление существующих методов работы

Многие компании рассматривают инновации как событие из области вдохновения или воображения, которое происходит случайно. Фактически 53 % респондентов нашего опроса разделяют эту точку зрения: они указали, что рассматривают инновации как «особый творческий процесс».

В отличие от них, быстрорастущие компании отдают предпочтение постоянным инновациям, которые требуют определенной решительности, чтобы кардинально изменить организацию.

Это означает, что для получения бизнес-результата применять инновации следует не только для создания новых продуктов и услуг для клиентов, но также для внедрения **глубоких организационных изменений**.

Мы проанализировали 49 инновационных методик, включая, например, следующие:

- Способность развить **навыки высшего руководства** для управления инновационными изменениями.
- Фокус на предоставлении возможности **небольшим междисциплинарным командам** работать над инновационными проектами.
- Использование **дизайн-мышления** для разработки продуктов и услуг, которые основаны на клиентском опыте.
- **Взаимодействие с клиентами** в ходе процесса внедрения инноваций для выявления потенциальных коммерческих возможностей.
- Использование **когнитивных агентов/виртуальных консультантов** (на основе искусственного интеллекта) в работе с клиентами.
- Использование **новых венчурных инструментов**, таких как компании корпоративного венчурного капитала (CVC), акселераторы и инкубаторы, а также лабораторий идей, для ускорения темпа инноваций.

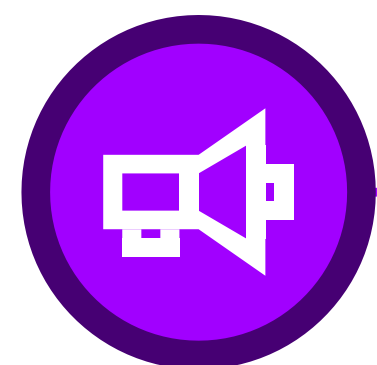
90 %

инновационных методик, которые мы протестировали, будут широко применяться быстрорастущими компаниями в течение следующих пяти лет

ИННОВАЦИИ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА ИЗМЕНЕНИЯ

Семь ключевых характеристик

Быстрорастущие компании применяют инновационные методики с целью кардинально изменить способ ведения бизнеса и приобретают следующие ключевые характеристики



ВЫСОКАЯ РЕЛЕВАНТНОСТЬ

Они знают, как быть и оставаться релевантными, понимают и удовлетворяют меняющиеся потребности своих клиентов.



ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ЭКОСИСТЕМЫ

Они пользуются преимуществами тщательно продуманной и управляемой экосистемы партнеров, чтобы донести до клиентов лучшие инновации.



ПООЩРЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ

Они осваивают передовые технологии, обеспечивающие инновационное развитие.



ПРИВЛЕЧЕНИЕ ВЫСОКОВАЛИФИЦИРОВАННЫХ КАДРОВ

Они создают новые современные формы взаимодействия работников (которая характеризуется гибкостью мышления, высоким потенциалом и адаптивностью) для получения конкурентного преимущества на быстро меняющихся рынках.



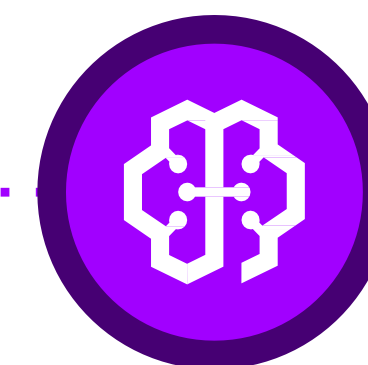
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НА ОСНОВЕ ДАННЫХ

Они генерируют, передают и применяют данные для безопасной и надежной разработки и продажи новых продуктов и услуг.



ИНКЛЮЗИВНОСТЬ

Они приняли инклюзивный подход к инновациям и управлению, охватывающий более широкий круг заинтересованных сторон.



ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ АКТИВАМИ

Они внедряют интеллектуальное управление активами и операциями для максимально эффективного ведения бизнеса и высвобождения ресурсов для инвестирования в другие инновационные направления.

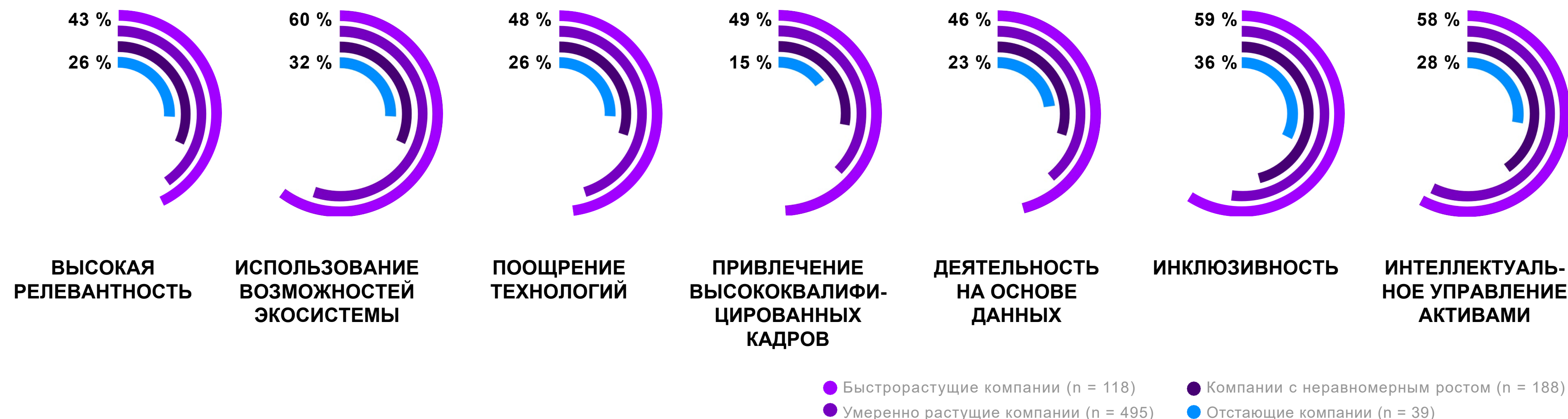
ИННОВАЦИИ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА ИЗМЕНЕНИЯ

Переосмысление существующих методов работы

Быстрорастущие компании применяют инновации с большей интенсивностью, по сравнению с другими компаниями. Это особенно очевидно в их нацеленности на изменение подхода к работе со своей экосистемой.

Рисунок 3:

Развитие семи ключевых характеристик
Процент респондентов, планирующих сфокусироваться на той или иной характеристике в период 2017–2022 гг., ранжирование по финансовой эффективности



ОРИЕНТАЦИЯ НА ИЗМЕНЕНИЯ

Bosch

Группа компаний Bosch (немецкий промышленный гигант со 132-летней историей) сделала Интернет Вещей главным фокусом своей деятельности в будущем.

В феврале 2018 года генеральный директор компании представил инновационную лабораторию Интернета Вещей в Берлине.¹ Однако Bosch начала свои инвестиции в Интернет Вещей еще в 2008 году, когда приобрела компанию, которая впоследствии стала подразделением Bosch Software Innovations.

Это подразделение разработало и осуществило 250 международных проектов в сфере Интернета Вещей. Эти проекты и последующие инициативы оценивались и продолжают оцениваться на основе строгих критериев окупаемости инвестиций.²

Bosch не только делает эти инновации доступными для своих клиентов, но и использует их для изменения своих методов работы. Компания опробовала более 100 инновационных разработок из сферы Интернета Вещей на собственных заводах.³

Эта стратегия приносит свои плоды: в 2017 году Bosch продала 38 миллионов интернет-совместимых единиц продукции. Платформа Интернета Вещей Bosch объединяет 6,2 миллиона датчиков, устройств и машин с пользователями и приложениями компании.⁴ К концу десятилетия, как сообщает компания, ее электротехнические изделия всех классов будут подключены к интернету. В период с 2012 по 2017 год выручка Bosch выросла на 12 %, а показатель EBITDA — почти на 30 % (совокупный годовой прирост).

Источники: (1) Özdemir, Betül, "Bosch opens IoT campus in Berlin", ProjektZukunft, 16 February 2018; (2) Economic Development Board, Singapore; (3) Bosch Annual Report 2016; (4) Bosch press release.



ИННОВАЦИИ, НАЦЕЛЕННЫЕ НА РЕЗУЛЬТАТ

Связь инновационной деятельности с финансовыми показателями

Быстрорастущие компании применяют инновации более комплексно по сравнению с другими компаниями. Примечательный факт: семьдесят шесть процентов топ-менеджеров этих компаний сообщают, что планируют внедрить инновационные методики, которые позволят им приобрести более одной из семи характеристик, которые мы рассмотрели выше.

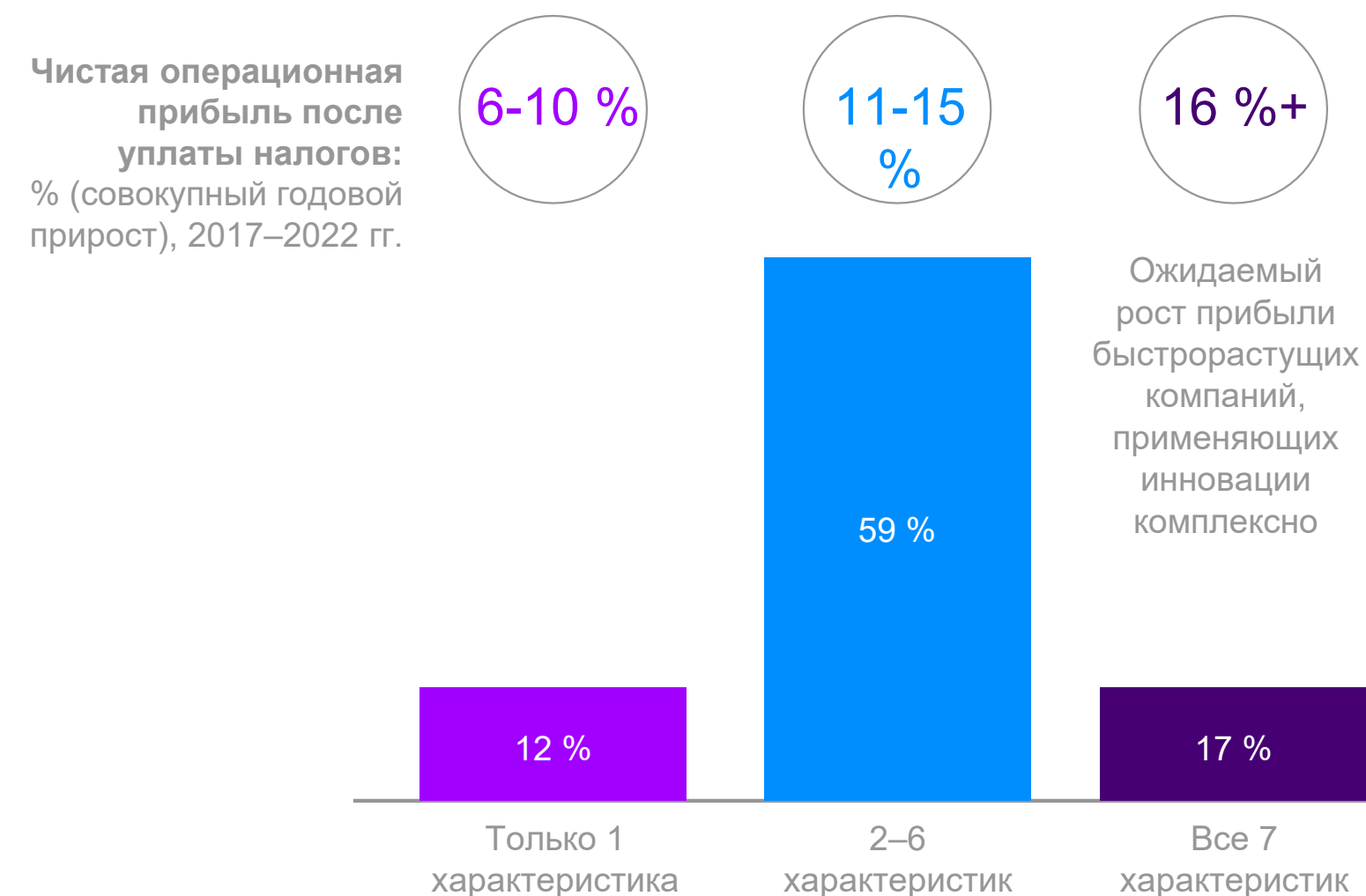
По мере того как быстрорастущие компании применяют больше инноваций в бизнесе и приобретают больше указанных характеристик, их ожидания в отношении увеличения прибыли растут.

Быстрорастущие компании, сосредоточенные на развитии одной характеристики, сообщили, что они ожидают роста своей прибыли в среднем в диапазоне 6–10 процентов (средний годовой прирост). Между тем, компании, которые нацелены на приобретение всех семи характеристик, ожидают роста своей прибыли более чем на 16 % (средний годовой прирост).

Рисунок 4:

Число характеристик, которые быстрорастущие компании планируют развить, и ожидаемый рост чистой прибыли, 2017–2022 гг.

% быстрорастущих компаний, n = 118



НАЦЕЛЕННОСТЬ НА РЕЗУЛЬТАТ

Nike

Компания Nike имеет несколько вышеописанных характеристик. В своих цепочках поставок компания все больше использует **сетевые возможности**. С 2015 года компания сотрудничает с мировым производителем Flex для автоматизации процессов производства обуви. Используя передовые технологии робототехники и оцифровки, Nike теперь может производить верхнюю часть для пары обуви всего за 30 секунд, сократив на 30 % количество этапов работы и используя до 50 % меньше рабочей силы.¹

Компания Nike также развивает такую характеристику, как **высокая релевантность**, и обслуживает клиентов более эффективно, понимая и удовлетворяя их меняющиеся потребности. Компания инвестировала в новую внутреннюю структуру в рамках своей стратегии Consumer Direct Offense, создав интегрированную организацию, охватывающую все этапы (от проектирования до поставки), которая объединяет подразделения «Категории», «Дизайн», «Продукты» и «Мерчандайзинг».² Улучшенная цифровая платформа Nike+ также помогает компании эффективнее собирать и анализировать данные о клиентах.

Наконец, Nike все больше стремится к тому, чтобы быть **инклюзивным**, ответственным бизнесом. Nike Grind — палитра высококачественных переработанных материалов — используется при изготовлении 71 % обуви и экипировки Nike, от ниток и отделки до футбольных комплектов и баскетбольной обуви.³

Развитие этих качеств помогло Nike обойти по показателям компании индекса S&P 500 за последние пять лет. С апреля 2013 года по октябрь 2018 года оценка S&P 500 выросла на 64 %, а рыночная капитализация Nike выросла более чем вдвое, увеличившись на 110 %.⁴

Источники: (1) Nike Investor Day 2017 [Transcript](#), 25 October; (2) [Nike press release](#); (3) [Nike.com](#); (4) Accenture analysis based on Capital IQ.

ПРОРЫВНЫЕ ИННОВАЦИИ

Агрессивно инвестируйте в прорывные инновационные инициативы

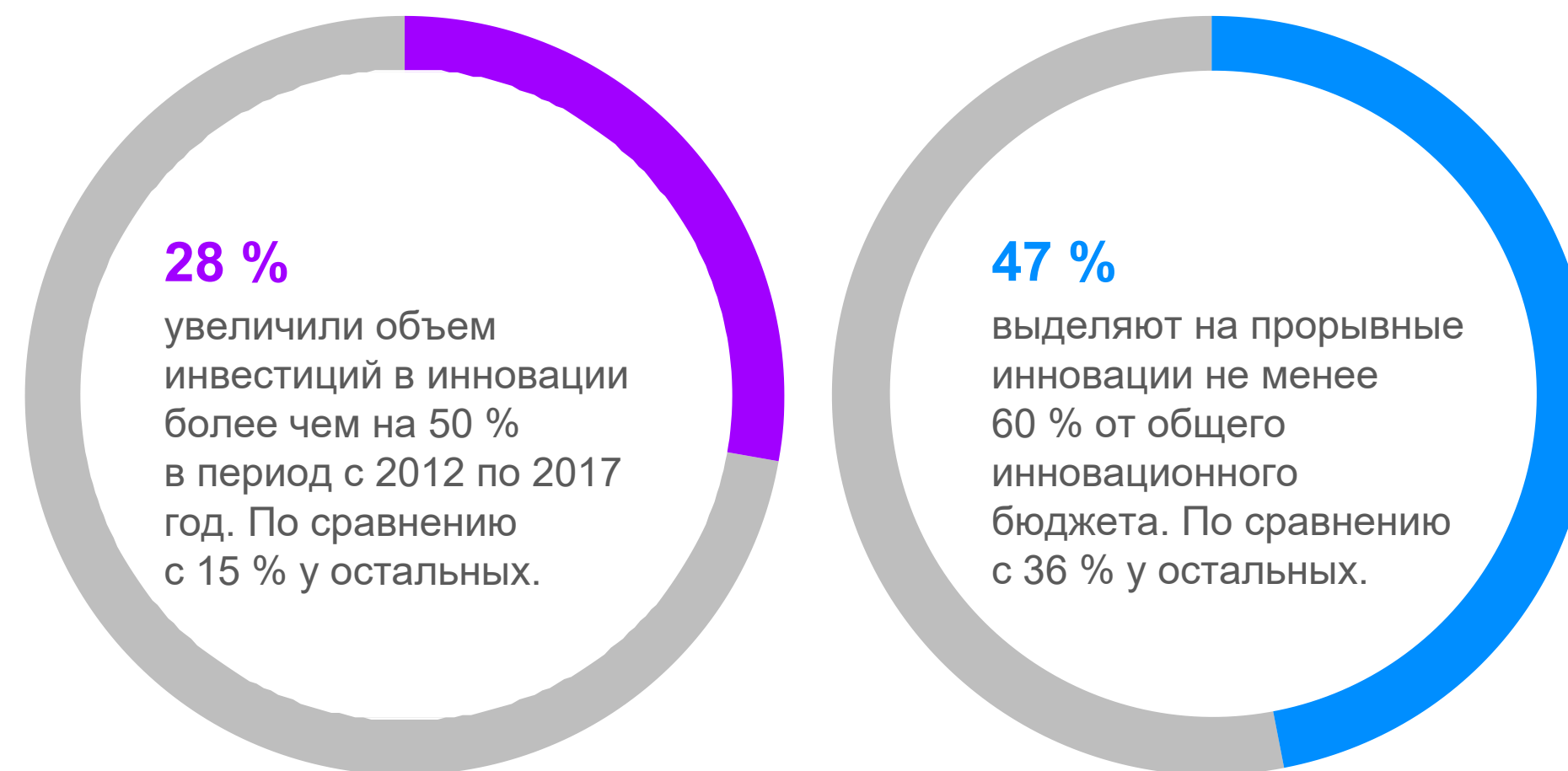
По мере усиления волатильности бизнес-среды инвесторы оказывают давление на компании, вынуждая тех активнее заниматься инновациями. Но некоторые эксперты утверждают, что уровень инновационной активности компаний ухудшается.¹ Одно исследование даже утверждает, что компании продвигают инновации в первую очередь ради пиара, а не как бизнес-цель.²

Быстрорастущие компании инвестируют более агрессивно, чем другие компании, если говорить о прорывных инновациях.

Их инвестиции направлены на новые коммерческие или научные достижения, которые могут создать совершенно новые рынки, способные осуществить кардинальный переворот во всей отрасли. А тем временем их коллеги больше сосредоточены на поэтапных инновациях, т. е. улучшении того, что есть, а не на создании того, что может быть.

Рисунок 5:

Инвестиции в прорывные инновации
% быстрорастущих компаний, n = 118



Источники: (1) Anne Marie Knott, "Is R&D Getting Harder, or Are Companies Just Getting Worse At It?", HBR, March 2017; (2) Scott Anthony, "How to tell if a company is good at innovating or just good at PR", HBR, December 2015.

ПРОРЫВНОЕ МЫШЛЕНИЕ

SoftBank

Vision Fund банка SoftBank (технологический фонд японской интернет-группы) нацелен на «значимые, долгосрочные инвестиции в компании и в фундаментальные бизнес-платформы, которые обеспечивают условия для следующего поколения инноваций». ¹ Как таковой, фонд активно работает по целому ряду новых технологий, включая робототехнику, искусственный интеллект и вычислительную биологию.

Vision Fund инвестировал 500 млн. долларов США в Improbable, чья платформа SpatialOS используется для запуска крупномасштабных моделируемых миров (как в играх). Платформа в настоящее время позволяет организациям создавать масштабное агентное моделирование (на основе автономных лиц, групп или организаций) в облачной среде для информирования и улучшения процесса принятия решений. Сюда также включена, например, имитация всей базовой инфраструктуры Интернета, предназначенная для тестирования того, что произойдет, если инфраструктура маршрутизации Интернета подвергнется атаке. ²



Источники: (1) <https://softbank-ia.com/vision-fund>; (2) Wired, "If we're living in a simulation, this UK startup probably built it", May 2017.

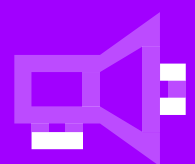


СЕМЬ ХАРАКТЕРИСТИК БЫСТРОРАСТУЩИХ КОМПАНИЙ

ПОДРОБНЫЙ ОБЗОР СЕМИ КЛЮЧЕВЫХ
ХАРАКТЕРИСТИК , КОТОРЫЕ СТРЕМЯТСЯ
РАЗВИВАТЬ БЫСТРОРАСТУЩИЕ КОМПАНИИ,
ВНЕДРЯЯ ИННОВАЦИИ.

ГОТОВЫ ЛИ ВЫ ПРИМЕНЯТЬ ИННОВАЦИИ,

чтобы кардинально изменить способ ведения бизнесав в будущем?



ВЫСОКАЯ РЕЛЕВАНТНОСТЬ

Готовы ли вы быть и оставаться релевантными, понимая и удовлетворяя меняющиеся потребности клиентов?



ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ЭКОСИСТЕМЫ

Готовы ли вы использовать преимущества тщательно продуманной и контролируемой экосистемы партнеров, чтобы донести до клиентов лучшие инновации?



ПООЩРЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ

Готовы ли вы освоить передовые технологии, позволяющие внедрять инновации в бизнес?



ПРИВЛЕЧЕНИЕ ВЫСОКОКВАЛИФИ- ЦИРОВАННЫХ КАДРОВ

Готовы ли вы создавать новые современные формы рабочей силы (которая характеризуется гибкостью мышления, высоким потенциалом и адаптивностью) для получения конкурентного преимущества на быстро меняющихся рынках?



ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НА ОСНОВЕ ДАННЫХ

Готовы ли вы генерировать, передавать и применять данные для разработки и продажи новых продуктов и услуг?



ИНКЛЮЗИВНОСТЬ

Готовы ли вы принять инклюзивный подход к инновациям и управлению, охватывающий более широкий круг заинтересованных сторон?



ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬ- НОЕ УПРАВЛЕНИЕ АКТИВАМИ

Готовы ли вы внедрить интеллектуальное управление активами и операциями для максимально эффективного ведения бизнеса и высвобождения ресурсов для инвестирования в другие инновационные направления?

ВЫСОКАЯ РЕЛЕВАНТНОСТЬ

Что это значит?

Быстрорастущие компании стремятся быть и оставаться релевантными, понимая и удовлетворяя меняющиеся потребности клиентов.



ВЫСОКАЯ РЕЛЕВАНТНОСТЬ

Как это работает?



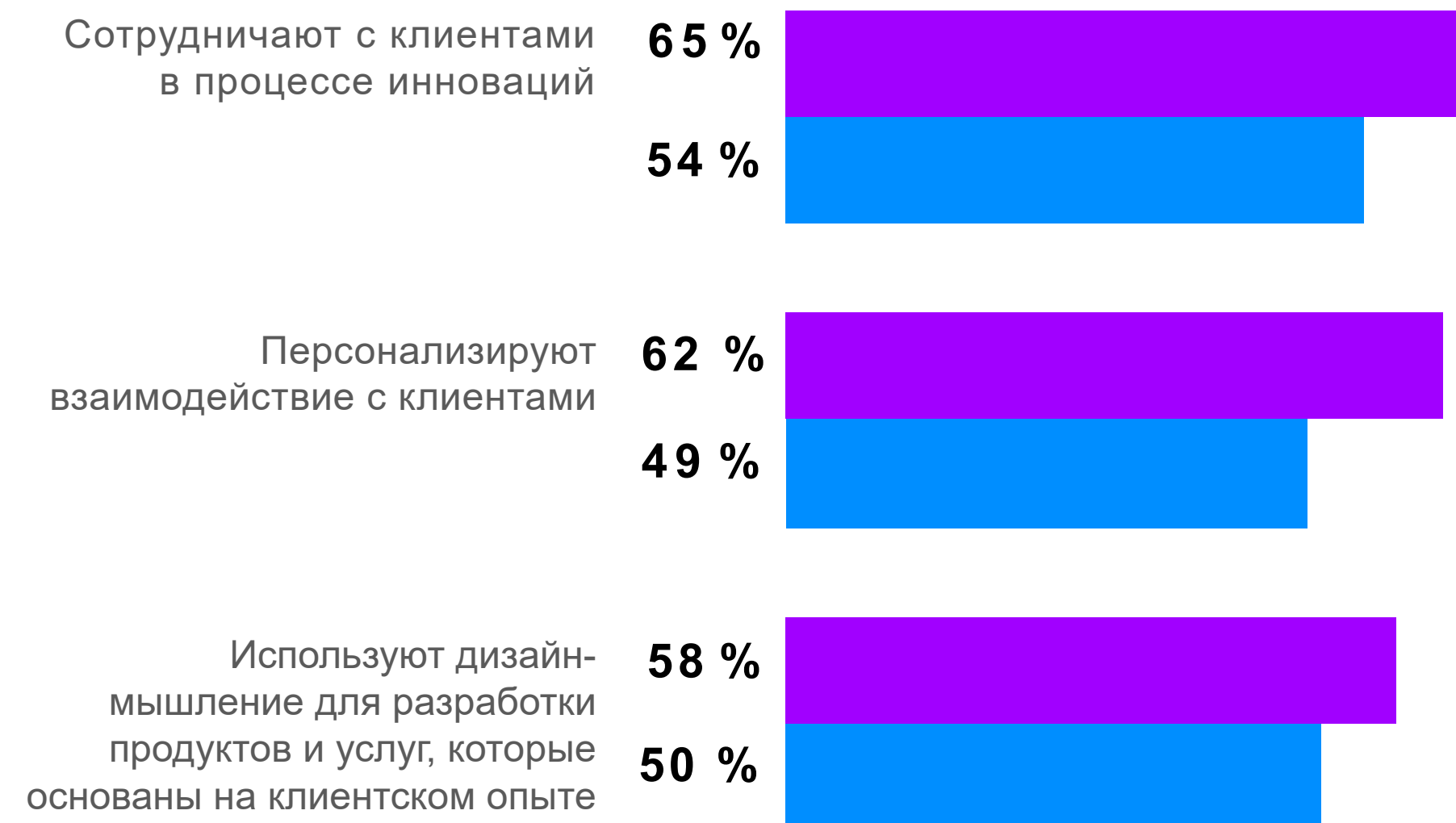
Быстрорастущие компании стремятся к высокой релевантности частично посредством персонализации взаимодействия с клиентами.

Подиумные коллекции Tommy Hilfiger, например, теперь мгновенно доступны через поп-ап магазин TommyNow — инициативу компании в рамках концепции продаж прямо с подиума «увидел — купил». Это позволяет избежать стандартного шестимесячного ожидания поступления коллекций в розничную продажу.¹ Как только начинаются показы, покупатели могут заказать товары через цифровые платформы бренда и прямую трансляцию мероприятия.

Также через Facebook Messenger были запущены чат-боты, которые стали виртуальными стилистами для тысяч клиентов. Чтобы запустить TommyNow, компания пересмотрела свои производственные цепочки и цепочки поставок, реструктурировала свои отношения с партнером Li & Fung.²

Рисунок 6:

Респонденты, которые планируют активно внедрять инновационные методики в течение следующих пяти лет
% ● среди быстрорастущих компаний, n = 118,
% ● среди прочих компаний, n = 722



Источники: (1) Jedrzejczak, A (2018): "Tommy Hilfiger's Secret Weapon", Bloomberg BusinessWeek, March 12 2018; (2) Phillips-Van Heusen (2018): PVH Annual Report 2017.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ЭКОСИСТЕМЫ

Что это значит?

Быстрорастущие компании стремятся использовать преимущества тщательно продуманной и контролируемой экосистемы партнеров, чтобы донести до своих клиентов лучшие инновации.



ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ЭКОСИСТЕМЫ

Как это работает?

Быстрорастущие компании управляют своими внешними сетями, чтобы ускорить приток идей извне.

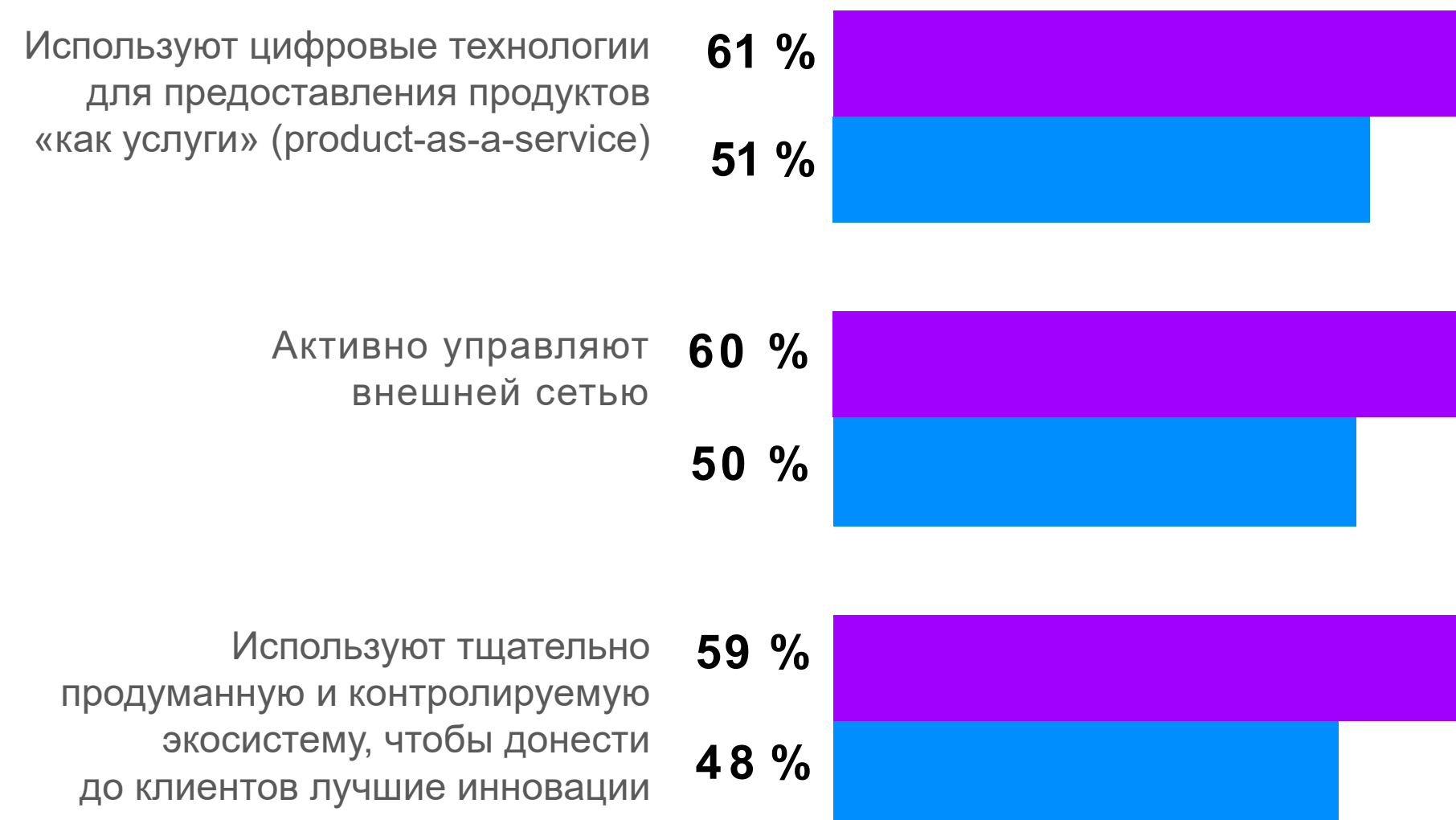
Возьмем к примеру компанию-производителя специальных добавок Carbon, которая сотрудничает с Adidas в области создания с помощью 3D-печати линейки персонализированной обуви Futurecraft.¹ Carbon выполняет проектирование, производство и поставки за несколько дней — то, что другие компании традиционно делают в течение 8–12 месяцев.²

Стандартный процесс производства спортивной обуви заключается в создании прототипа из материалов низкого качества, после чего идет заливка и формование для получения конечного продукта. Но система Digital Light Synthesis компании Carbon позволяет быстро протестировать и прототипировать дизайн-концепции — как правило, в 10 раз быстрее, по сравнению с традиционными методами.³ Благодаря технологии Carbon, Adidas планирует расширить производство с 5 000 до 100 000 пар всего за год.⁴

Источники: (1) Heater, B. (2017): “Carbon is raising a \$200 million Series D to scale 3D printing for manufacturing”, TechCrunch, December 20; (2) Accenture and World Economic Forum (2018): “Operating Models for the Future of Consumption”, January; (3) Tepper, F. (2017): “Adidas’ latest 3D-printed shoe puts mass production within sight”, TechCrunch; (4) Carbon (2017): “The perfect fit: Carbon + Adidas collaborate to upend athletic footwear”, April 7.

Рисунок 7:

Респонденты, которые планируют активно внедрять инновационные методики в течение следующих пяти лет
% ● среди быстрорастущих компаний, n = 118,
% ● среди прочих компаний, n = 722



ПОЩРЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ

Что это значит?

Быстрорастущие компании осваивают передовые технологии, позволяющие внедрять инновации в бизнес.



ПООЩРЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ

Как это работает?

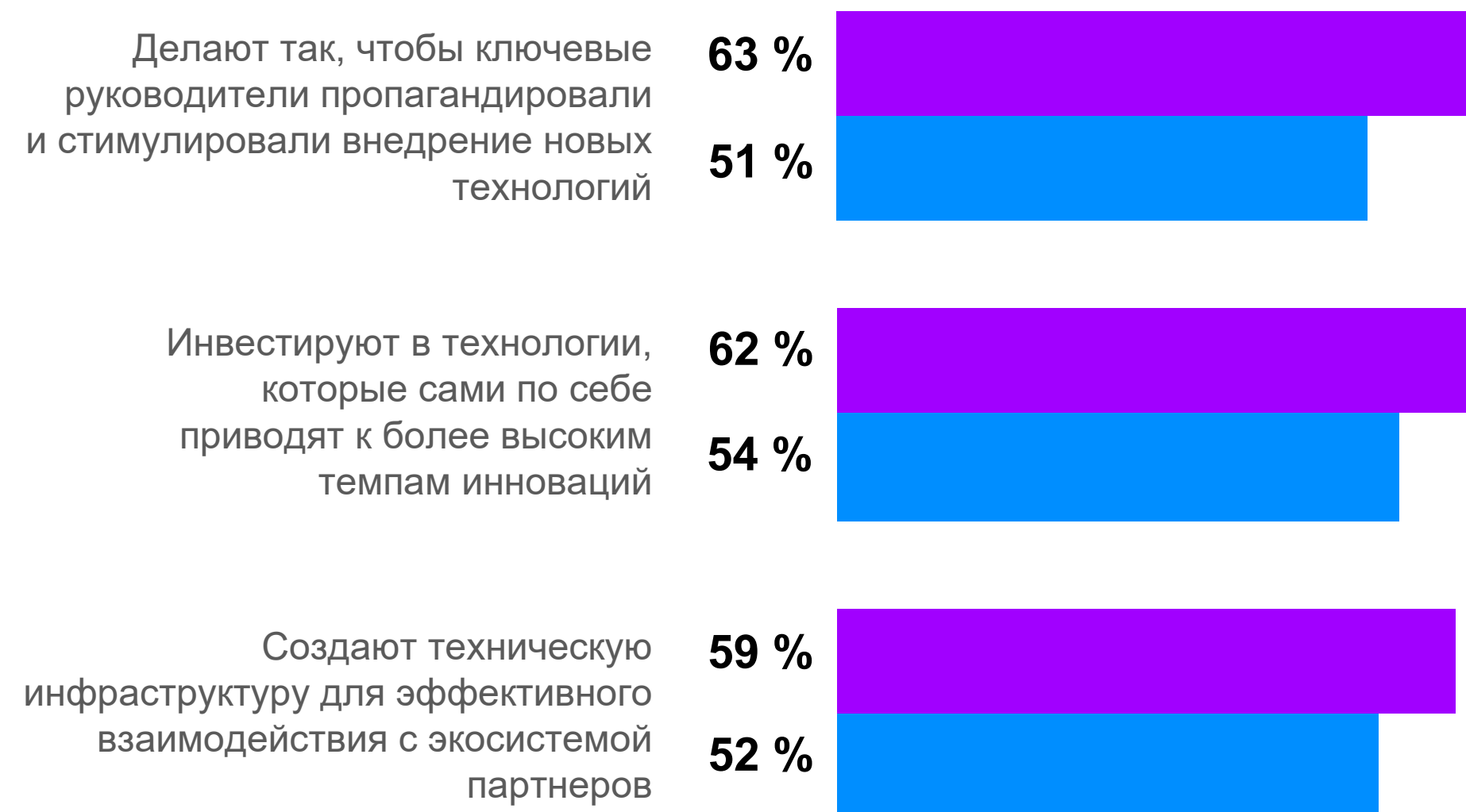
Быстрорастущие компании в качестве одной из инновационных методик акцентируют внимание на технологиях, которые сами по себе приводят к более высоким темпам инноваций.

Например, киностудия Lucasfilm в сотрудничестве с Industrial Light & Magic (ILM) создала Digital Backlot — подобие реальной «Википедии». ¹ Данный ресурс позволяет различным платформам — фильмам, играм и т. д. — использовать материалы, созданные в другом месте, и дает сторителлерам простор для фантазии. Благодаря Digital Backlot, художник может сделать набросок существа в эпизоде VIII, которое затем будет воссоздано в виде куклы специалистами Pinewood Studios. Затем эту куклу или модель можно отсканировать в 3D-формате, подправить и обработать с помощью компьютерной графики ILM, а потом экспортировать в виде цифрового файла. Если этот файл позже понадобится для игрушки или персонажа видеоигры, им можно будет поделиться. Например, эта платформа использовалась в производстве фильма «Изгой-один. Звездные войны: Истории», причем компания ILM заимствовала материалы, созданные для отдельной видеоигры «Звездные войны».

Источники: (1) Franklin-Wallis, O. (2016), "Kathleen Kennedy made your favourite childhood films. Now she's reinventing Star Wars", Wired, 12 December.

Рисунок 8:

Респонденты, которые планируют активно внедрять инновационные методики в течение следующих пяти лет
% ● среди быстрорастущих компаний, n = 118,
% ● среди прочих компаний, n = 722



ПРИВЛЕЧЕНИЕ ВЫСОКОКВАЛИФИЦИРОВАННЫХ КАДРОВ

Что это значит?

Быстрорастущие компании создают новые современные формы взаимодействия работников (которая характеризуется гибкостью мышления, высоким потенциалом и адаптивностью) для получения конкурентного преимущества на быстро меняющихся рынках.



ПРИВЛЕЧЕНИЕ ВЫСОКОКВАЛИФИЦИРОВАННЫХ КАДРОВ

Как это работает?

Чтобы привлечь высококвалифицированные кадры, быстрорастущие компании в качестве одной из инновационных методик развивают навыки высшего руководства по управлению инновационными изменениями.

Рассмотрим пример AT&T. В 2013 году компания выступила с инициативой подготовки персонала к требованиям будущего. Программа Workforce 2020 включает обучение сотрудников облачным вычислениям, теориям анализа и обработки данных, а также другим техническим навыкам. По словам Билла Блаза (Bill Blase), старшего исполнительного вице-президента по управлению персоналом, «важно на уровне руководства вовлекать и переобучать существующих работников, вместо того чтобы искать и нанимать новых специалистов извне».¹

С момента запуска этой программы AT&T потратила 250 млн долл. США на обучение и профессиональное развитие своих сотрудников, а также более 30 млн. долл. США в год на помощь в оплате обучения. По оценкам компании, 140 000 сотрудников активно занимаются освоением навыков для новых задач. AT&T планирует в 2013–2020 гг. инвестировать более миллиарда долларов в подготовку сотрудников к следующей технологической волне.²

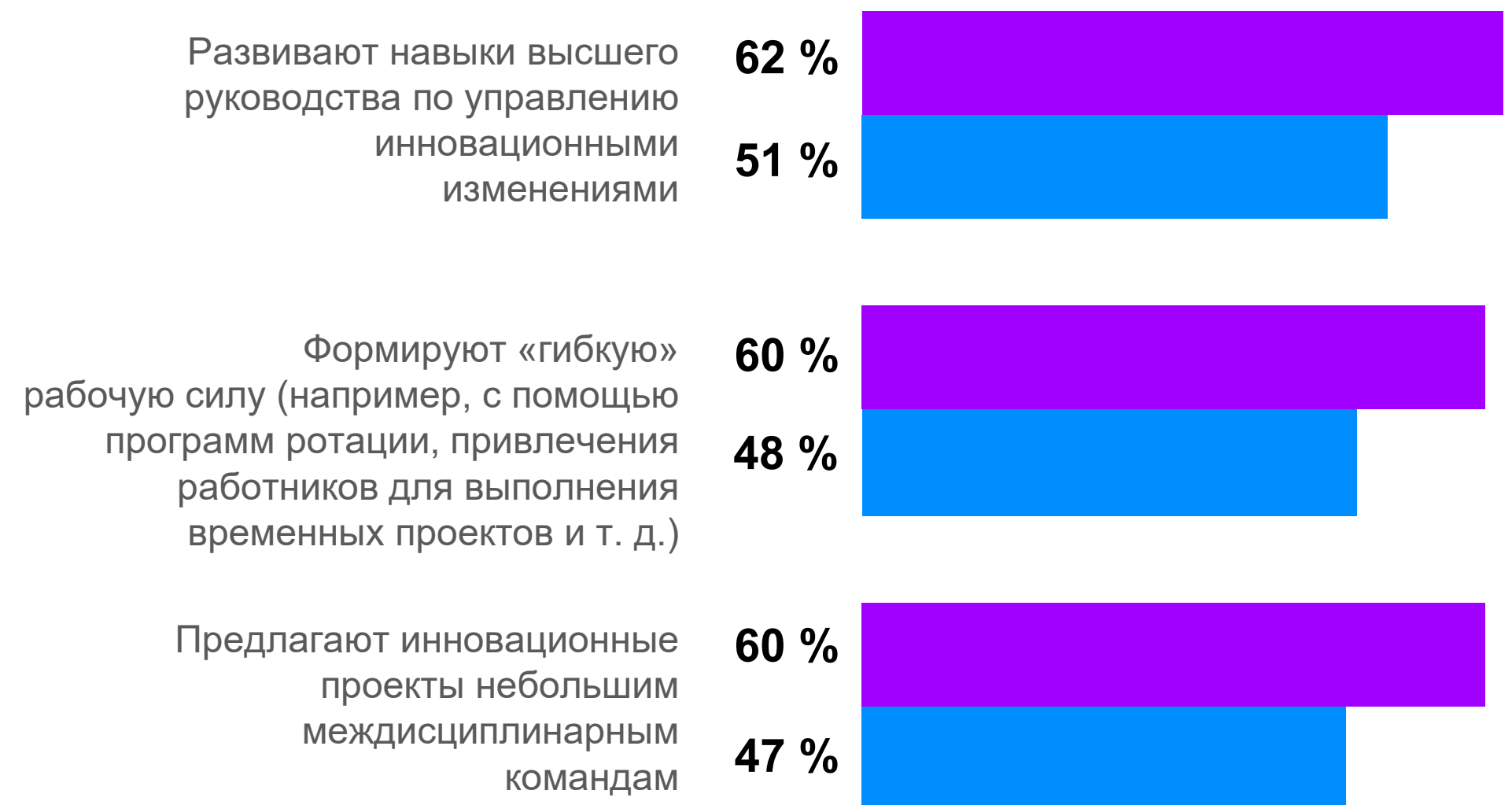
Источники: (1) Caminiti, S (2018): "AT&T's \$1 billion gambit: Retraining nearly half its workforce for jobs of the future", CNBC, March 13; (2) The Economist (2017), "Equipping people to stay ahead of technological change", Jan 14.

Рисунок 9:

Респонденты, которые планируют активно внедрять инновационные методики в течение следующих пяти лет

% ● среди быстрорастущих компаний, n = 118,

% ● среди прочих компаний, n = 722



ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НА ОСНОВЕ ДАННЫХ

Что это значит?

Быстрорастущие компании генерируют, передают и применяют данные для безопасной и надежной разработки и продажи новых продуктов и услуг.



ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НА ОСНОВЕ ДАННЫХ

Как это работает?

Быстрорастущие компании в качестве одной из инновационных методик применяют продвинутую аналитику, чтобы определить возможности снижения затрат.

Компания Chevron, третий по величине производитель нефти в мире, чьи акции торгуются на бирже, в этом году потратит 4,3 млрд долл. США на разработку сланцевых месторождений, что составляет примерно пятую часть его глобальных расходов. Она использует опыт анализа данных, накопленный при работе на морских скважинах, для повышения эффективности горизонтального бурения. Этот анализ основан на собственной базе данных, которая включает более пяти миллионов атрибутов скважин, дополненной аналитикой петрофизических условий.¹

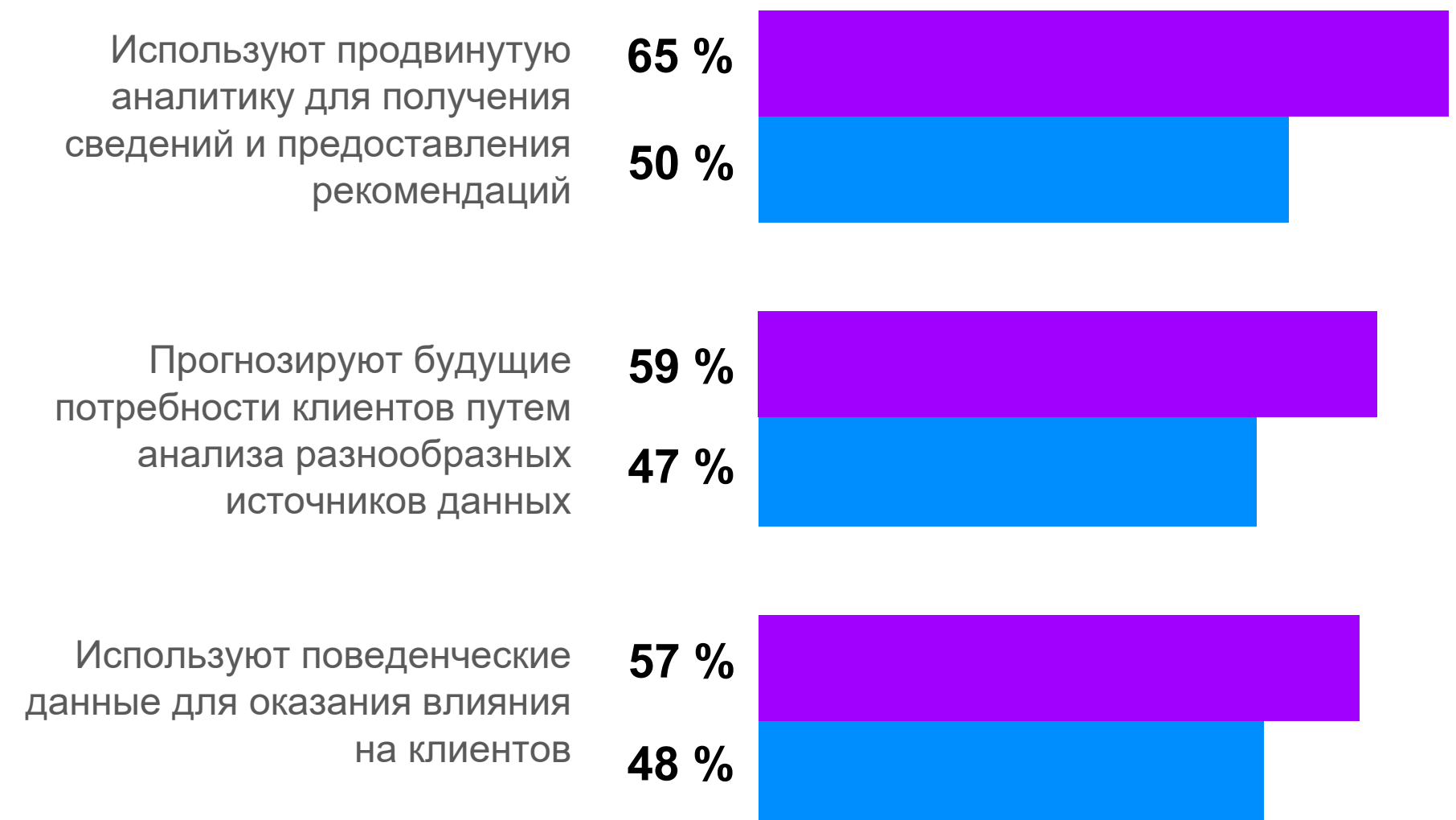
Полученные данные помогли компании Chevron сократить время бурения длинных и сложных сланцевых скважин с 27 до 15 дней.²

Рисунок 10:

Респонденты, которые планируют активно внедрять инновационные методики в течение следующих пяти лет

% ● среди быстрорастущих компаний, n = 118,

% ● среди прочих компаний, n = 722



Источники: (1) Chevron Q3 2017 Earnings Call, 27th October 2017, Bloomberg Terminal; (2) Crowley, K. and Blas, J. (2018): "Was This Oil Giant Smart or Just Lucky?", Bloomberg Businessweek, March 7.

ИНКЛЮЗИВНОСТЬ

Что это значит?

Быстрорастущие компании применяют инклюзивный подход к инновациям и управлению, охватывающий более широкий круг заинтересованных сторон.



ИНКЛЮЗИВНОСТЬ

Как это работает?

Быстрорастущие компании в качестве одной из инновационных методик разрабатывают новые услуги, которые лучше удовлетворяют потребности клиентов, такие как, например, автономия.

Например, компания Accenture работала с Amazon Web Services и Age UK над разработкой платформы на базе искусственного интеллекта, которая помогает пожилым людям следить за своим здоровьем. Платформа предлагает мероприятия для поддержания общего физического и психического здоровья людей в возрасте 70 лет и старше.

Например, она обеспечивает легкий доступ к материалам для чтения и обучения, музыке, ежедневным упражнениям и напоминаниям о визитах к врачу. Портал «Семья и опекун» (“Family and Carer”) позволяет семье и опекунам проверять ежедневные действия человека, например, принял ли он свои лекарства или отправил ли новые запросы опекунам. Платформа также позволяет обнаружить аномалии в поведении и предупредить семью или друзей на основе установленных пользователем разрешений.¹

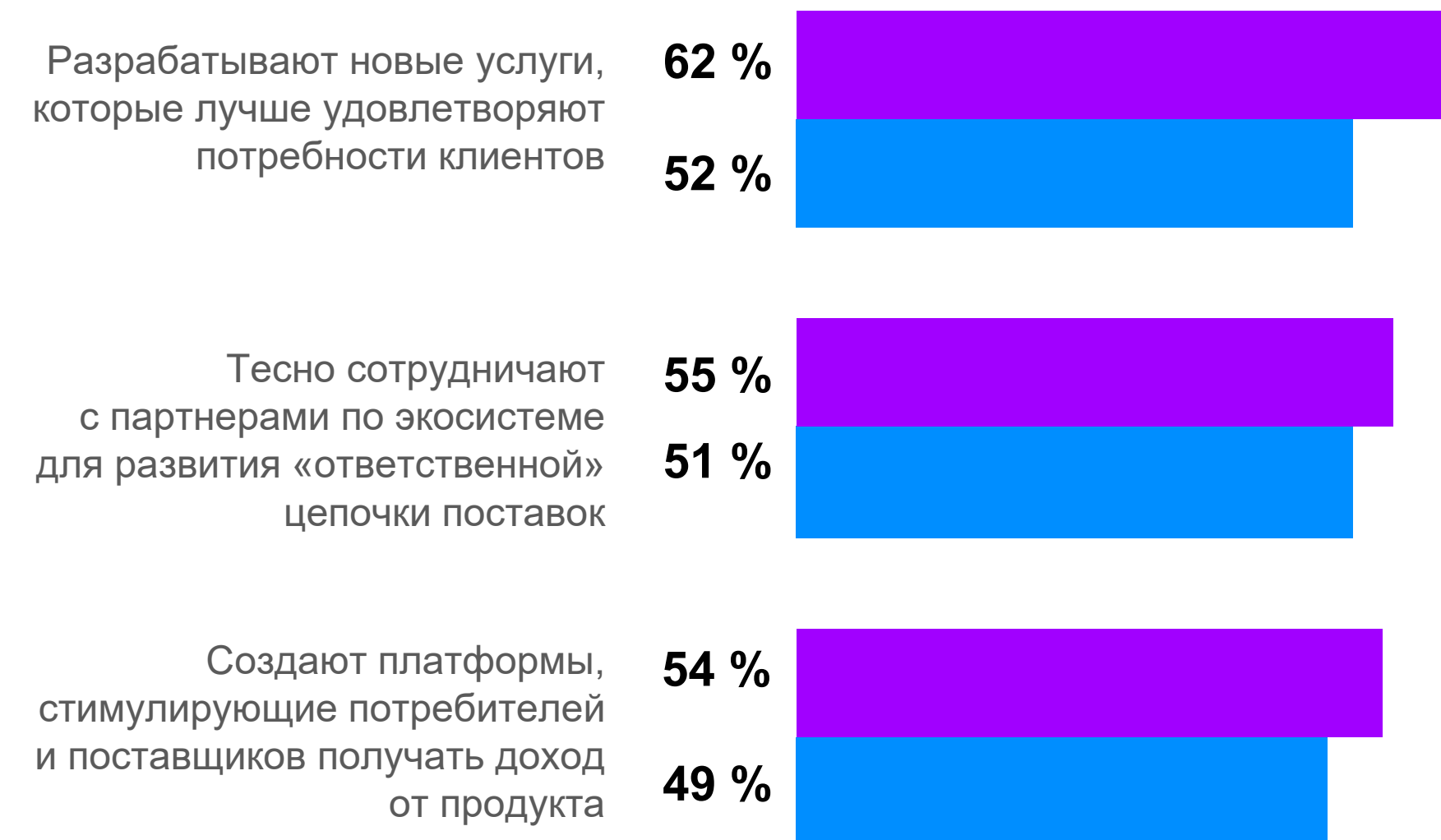
Источники: (1) Accenture (2017): [Accenture uses artificial intelligence to help the elderly better navigate their care and improve their well-being](#), November 28.

Рисунок 11:

Респонденты, которые планируют активно внедрять инновационные методики в течение следующих пяти лет

% ● среди быстрорастущих компаний, n = 118,

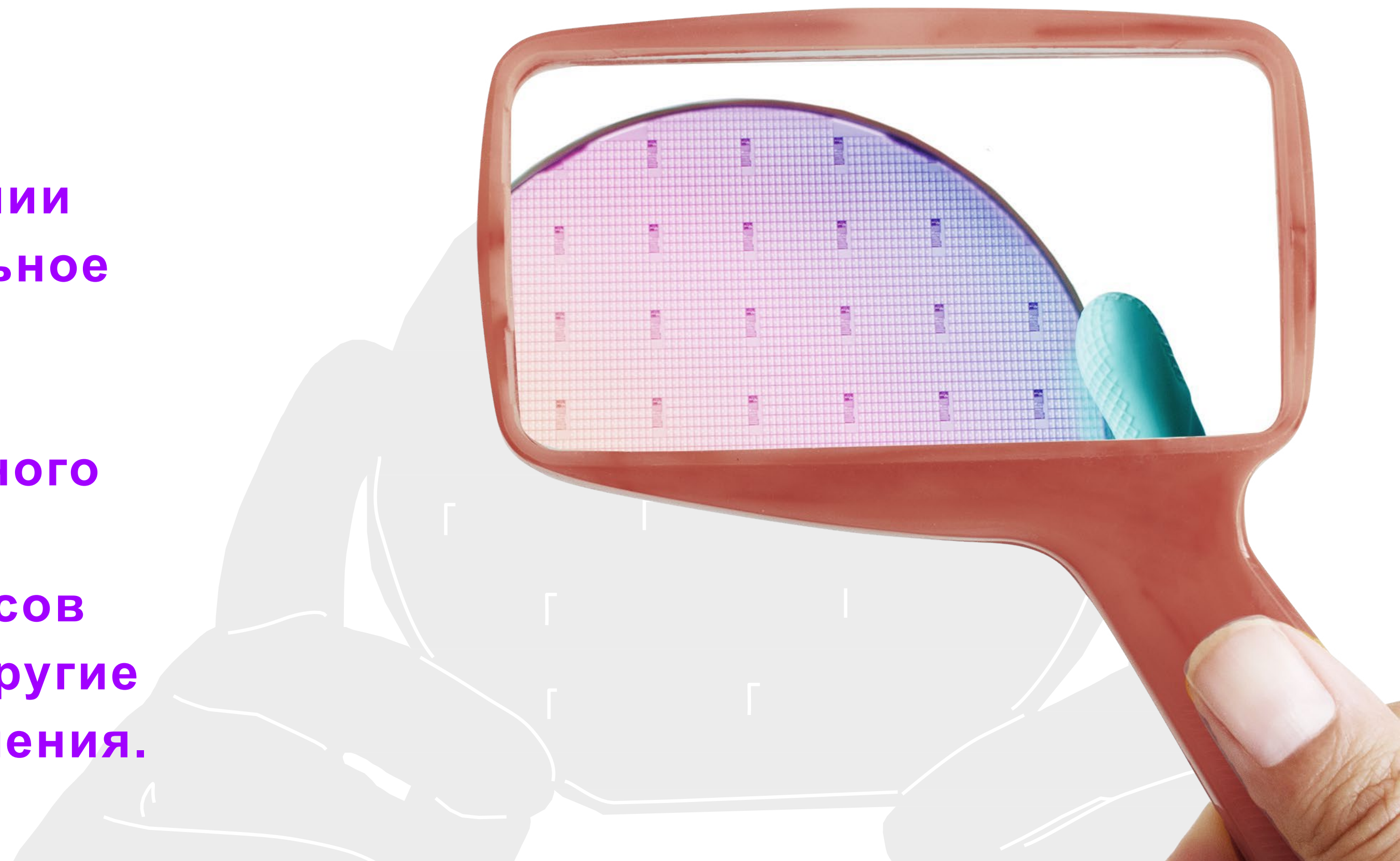
% ● среди прочих компаний, n = 722



ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ АКТИВАМИ

Что это значит?

Быстрорастущие компании внедряют интеллектуальное управление активами и операциями для максимально эффективного ведения бизнеса и высвобождения ресурсов для инвестирования в другие инновационные направления.



ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ АКТИВАМИ

Как это работает?

Быстрорастущие компании стремятся умело распоряжаться активами, в частности с помощью интеллектуальной автоматизации процессов.

Только подумайте: ежедневно через финансовые учреждения проводятся сделки на триллионы долларов. Однако подход к учету этих операций не менялся десятилетиями: каждое учреждение имеет собственную историю транзакций.

Блокчейн-стартап Digital Asset использует технологию распределенного реестра, чтобы предложить другой подход. Компания может создать поддающуюся независимой проверке единую версию зарегистрированной транзакции, тем самым отказавшись от лишней операционной работы.¹ Техническое решение Digital Asset сокращает затраты и время, требуемые для согласования этих разрозненных записей в процессах расчетов и клиринга. Процесс обмена данными безопасен, не имеет ошибок и осуществляется в режиме реального времени. Примеры клиентов? Австралийская фондовая биржа в данный момент внедряет платформу регистрации акций и управления клирингом и расчетами по сделкам с акциями.²

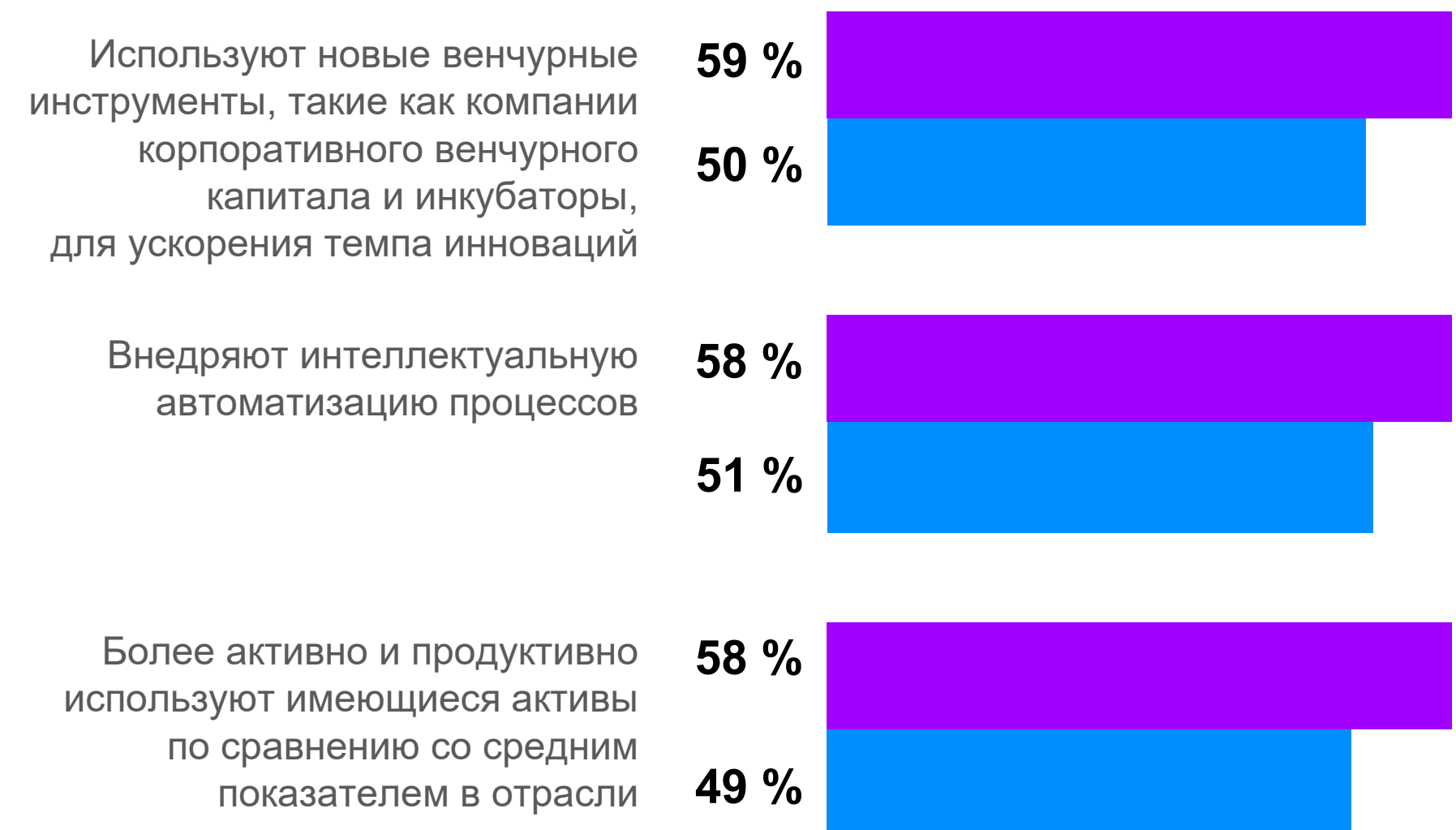
Она стала первой крупной биржей, которая объявила о внедрении технологии блокчейн для этой цели.

Источники: (1) <https://www.accenture.com/gb-en/service-accenture-digital-asset>; (2) Meyer, D. (2017): "The Australian Securities Exchange Just Made Blockchain History", Fortune, December 7.

Рисунок 12:

Респонденты, которые планируют активно внедрять инновационные методики в течение следующих пяти лет

% ● среди быстрорастущих компаний, n = 118,
% ● среди прочих компаний, n = 722



КАК ЗАСТАВИТЬ ИННОВАЦИИ РАБОТАТЬ

Действия, которые необходимо предпринять уже сейчас

**ОПРЕДЕЛИТЕ
ОБЪЕМ
НЕРЕАЛИЗОВАН-
НОЙ ЦЕННОСТИ**

ОРИЕНТАЦИЯ НА ИЗМЕНЕНИЯ

Определите, какие запланированные характеристики (например, привлечение высококвалифицированных кадров) являются центральными для вашей стратегии роста и насколько вы готовы к инновационным изменениям.

НАЦЕЛЕННОСТЬ НА РЕЗУЛЬТАТ

Отдавайте приоритет инвестициям в те компетенции, которые вы можете улучшить, чтобы модернизировать существующие методы работы (например, приобретение компетенций по работе с искусственным интеллектом или кибербезопасностью).

ПРОРЫВНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Агрессивно направляйте свой инвестиционный потенциал на инновации, которые помогут расширить ваше присутствие на новых рынках, с учетом прогнозирования (например, использования технологии блокчейн для более широкого включения женщин в секторе страхования).

**ПОЛУЧИТЕ
ОЩУТИМЫЙ
БИЗНЕС-
РЕЗУЛЬТАТ**

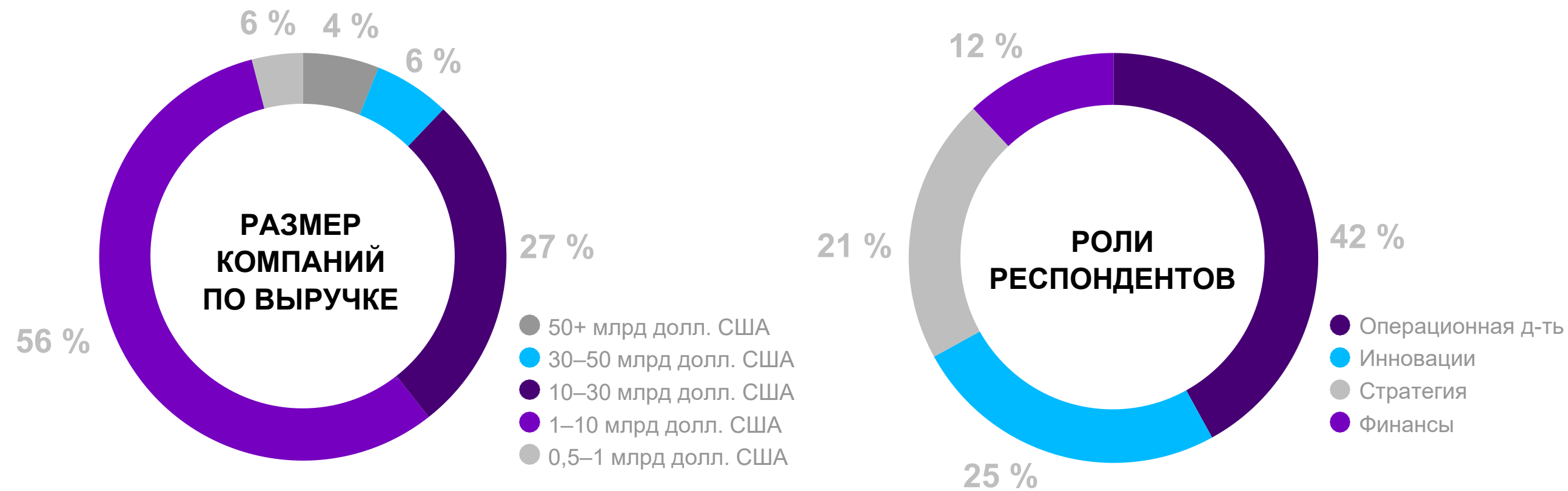
Тестируйте и используйте различные инновационные методики для переосмысления традиционных способов ведения бизнеса (например, для перехода от выполнения стандартных постоянных задач к участию во временных инновационных проектах).

Привяжите инвестиции в инновации к желаемым долгосрочным показателям (таким как рост выручки, прибыли, ценности для клиентов и т. д.), а не только к краткосрочному улучшению эффективности.

Иначе организуйте работу прорывных инновационных инициатив (например, выходите за рамки экспериментов и быстрее превращайте инициативы с самым высоким прорывным потенциалом в новые предприятия).

ОБ ИССЛЕДОВАНИИ

Характеристики выборки для исследования



8 СТРАН

- Австралия
- Бразилия
- Канада
- Китай
- Индия
- Япония
- Великобритания
- США

14 ОТРАСЛЕЙ

- Биотехнологии
- Химическая промышленность
- Электроника и высокие технологии
- ПО и платформы
- Медиа и развлечения
- Потребительские товары и услуги
- Розничная торговля
- Строительство и инженерные услуги
- Автомобильная промышленность
- Промышленное оборудование и машиностроение
- Телекоммуникации
- Коммунальные услуги
- Энергетика
- Металлургия и горнодобывающая промышленность

ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ

Мы проанализировали рост текущих операций (текущая стоимость) и ожиданий инвесторов (будущая стоимость) для 995 крупнейших компаний по выручке по 14 отраслям за 2000–2016 гг. Этот анализ показал, что лишь немногие компании успешно получают бизнес-результат.

АНКЕТИРОВАНИЕ

Чтобы определить характеристики компаний, которые успешно извлекают скрытую ценность, мы провели опрос в сентябре и октябре 2017 года. Анкеты были разосланы руководителям 840 крупнейших транснациональных корпораций мира и были разделены на три части: демографическая и финансовая информация; подходы к инновациям; степень применения ими 49 инновационных методик, помогающих получить бизнес-результат.

О КОМПАНИИ АССЕНТУРЕ

Подразделение «Исследования» Accenture изучает и определяет тенденции и на основе данных создает аналитические материалы, посвященные самым насущным проблемам, с которыми сталкиваются глобальные организации. Сочетая мощь методов инновационных исследований с глубокими знаниями в отраслях клиентов, наша группа из 250 исследователей и аналитиков работает в 23 странах и публикует сотни отчетов, статей и наблюдений ежегодно. Исследования, дающие пищу для размышлений, проводимые нашей компанией на базе собственных данных и в рамках партнерства с ведущими организациями, такими как Массачусетский технологический институт и Singularity, дают направление нашим инновациям и позволяют нам преобразовывать теории и новые идеи в практические решения для наших клиентов.

Посетите наш сайт www.accenture.com/research

Accenture – ведущая международная компания в сфере профессиональных услуг, предоставляющая широкий спектр решений и услуг в области стратегии, консалтинга, цифровизации бизнеса, технологий и операций. Более 469,000 сотрудников Accenture работают в 120 странах мира. В работе с клиентами компания сочетает свою уникальную экспертизу в 40 индустриях и всех ключевых бизнес-функциях, специальные навыки в реализации проектов, а также крупнейшую в мире сеть центров разработки и внедрения. Accenture объединяет лучшее из мира бизнеса и технологий, помогая своим клиентам повысить эффективность бизнеса и создать новую ценность для акционеров, привнося инновации, улучшая бизнес и жизнь людей во всем мире.

Наш сайт www.accenture.com

ИННОВАЦИИ АССЕНТУРЕ

The Accenture Innovation Architecture

Accenture Innovation Architecture использует инновационный подход, помогающий клиентам в разработке и реализации прорывных инноваций, а также в их оперативной адаптации. Данная инициатива объединяет возможности всей компании и построена вокруг шести элементов:

- **Accenture Research** генерирует ценную аналитическую информацию и формирует тенденции, объединяя отраслевые знания и методы исследования, основанные на данных.
- **Accenture Ventures** сотрудничает с компаниями на стадии роста, а также выявляет наиболее перспективные инновации на рынке, вступает в партнерства и осуществляет стратегические инвестиции в указанные инновации.
- **Accenture Labs** переосмысливает возможности с помощью прикладных НИОКР, инкубируя и прототипируя новые концепции, которые будут иметь краткосрочное влияние на бизнес клиентов, а также ищет технологические решения для совершенствования работы бизнеса.
- **Accenture Studios** быстро создает гибкие решения, ориентируясь на быструю разработку и прототипирование приложений, а также проектирование и создание цифровых сервисов.
- **Accenture Innovation Centers** демонстрируют и масштабируют отраслевые решения. Инновационные центры, стратегически расположенные по всему миру, задействованы в различных технологиях и отраслях, чтобы давать клиентам новый импульс развития.
- **Accenture Delivery Centers** ставят на поток распространение инноваций Accenture по всему миру. Центры разработок применяют весь потенциал современных информационных технологий для трансформации бизнес-процессов, используя возможности сети из более чем 50 центров в различных частях мира.

ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ

“Make your Wise Pivot to the new.”
Accenture Research. Июнь 2018 г.

“Investing to power your Wise Pivot.”
Accenture Research. Июнь 2018 г.

“Disruption need not be an enigma.”
Accenture Research. Февраль 2018 г.

“To find value in the digital age,
find it for others first.”
European Business Review. Январь 2018 г.

Авторское право © Accenture, 2018.
Все права защищены.
Наименование компании Accenture, ее логотип
и девиз «High Performance. Delivered.» являются
торговыми марками Accenture.