



Корпоративные ИННОВАЦИИ

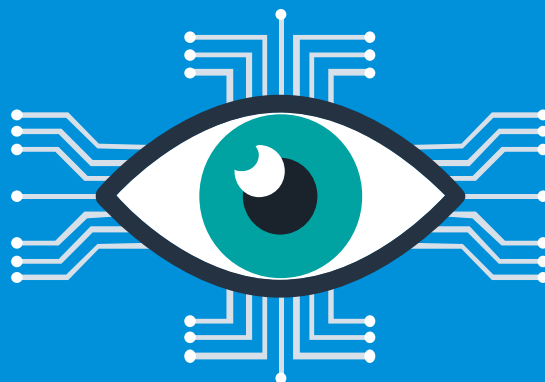
**Предпосылки, риски и барьеры для
внедрения корпоративных инноваций**

**Виды программ развития
корпоративных инноваций**

**Оценка Уровня инновационного
развития компаний**

**Услуги КПМГ в области
корпоративных инноваций**

—
Декабрь 2017 г.



Предпосылки, риски и барьеры для внедрения корпоративных инноваций



Предпосылки для организации инновационной деятельности в Компании

- Компания осознает возрастающую конкуренцию на рынке и в рамках существующей структуры у нее нет возможности создания инновационных решений
- В Компании есть возможности для внедрения инноваций, но отсутствует подготовленная среда и структуры для их реализации. Необходимо создавать культуру предпринимательства внутри компании
- Бизнес-модель Компании начинает терять свою актуальность, принимается решение отделить направление инновационной деятельности от операционной и разработать для нее новую концепцию
- Компания ищет возможности удержания и роста своих позиций на рынке за счет большей скорости и удешевления процессов внедрения новых технологий и разработки новых продуктов

Риски

- **Разрушение существующей бизнес-модели и отсутствие новой.** Это крайняя ситуация, но ее стоит учесть при разработке стратегии.
- **Ожидание мгновенного результата.** Инновационная деятельность всегда сопряжена с высокой вероятностью ошибок и неудач, если эксперименты не дали нужного результата, но остались еще непроверенные гипотезы, не нужно бросать проект и закрывать это направление, пока не будут изучены все варианты.
- **Сотрудники могут создать инновационное решение в лаборатории и реализовать его вне компании.** Эта ошибка возникает, если внутри компании появился правильный импульс для разработки новых идей, но экосистема для их осуществления не была создана.



Барьеры

На пути к выстраиванию процесса инновационной деятельности существует множество препятствий — одни связаны с внедрением и реализацией идеи, другие коренятся в представлениях организации о том, что такое инновационная деятельность и чего можно достичь с ее помощью:

- Недостаток поддержки топ-менеджмента
- Недостаток поддержки сотрудников внутри компании
- Недостаток доверия и недостаточный опыт в области проведения изменений
- Отсутствие общей цели и обязательств
- Отсутствие культуры инноваций
- Недостаток ресурсов для ведения инновационной деятельности
- Утрата контроля над организацией процессов
- Страх перед неизвестными и неконтролируемыми процессами
- Критическое отношение со стороны партнеров
- Отсутствие системы вознаграждения и мотивации
- Недостаток общего понимания, чем именно инновация является для организации
- Отсутствие практической системы быстрой оценки результатов ИД
- Отсутствие сотрудничества и обмена информацией между командой разработчиков и другими отделами — отдела маркетинга, поставок, контроля качества, регулирования и финансов
- Недостаток творческих знаний, конкурентной разведки и сопоставительного анализа технологий



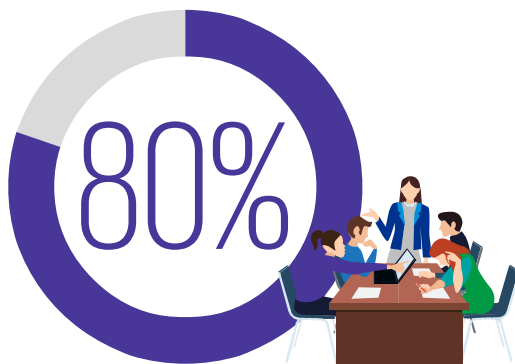
Создание стабильно работающей системы управления инновационной деятельностью будет способствовать росту Компании, созданию потребительской ценности и увеличению дохода. Для этого необходимо непрерывно развивать и совершенствовать процессы инновационной деятельности, чтобы сохранить свои конкурентные преимущества.



Внедрение корпоративных инноваций в российских и зарубежных компаниях

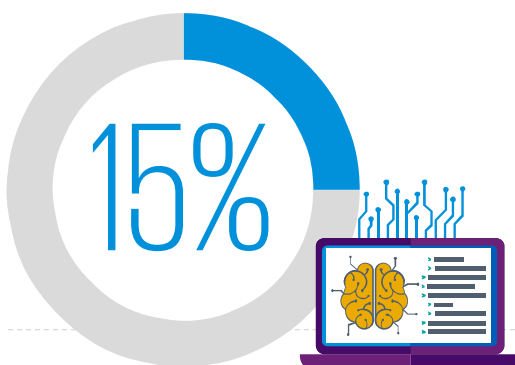


Компании, которые в том или ином формате вовлечены в инновационную деятельность, можно разделить на 3 основных группы

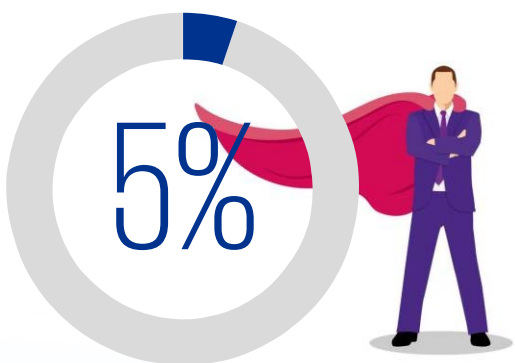


Компании, которые имеют стабильный бизнес, **обеспечивают базовые потребности стандартными рыночными методами**. Понимая важность внедрения инноваций, в целом компании не готовы уделить значимые ресурсы на какие-либо изменения и не заинтересованы в дополнительном риске и как следствие и быстрых изменениях.

У этих компаний **нет действующих инструментов корпоративных инноваций**, и они не готовы тратить на их внедрение существенные средства.



Более **зрелые** с точки зрения готовности к инновациям российские и зарубежные компании. (Таких сейчас не более 3-4% от общего количества российских компаний). У них появились **первые необходимые инструменты для работы с инновациями**. Они имеют опыт, например, запуска собственных акселераторов на российском рынке, организации собственных венчурных фондов, построения собственной инновационной инфраструктуры. У многих из вышеупомянутых компаний **появляются элементы инновационной культуры** в виде отделов инноваций, обучения топ-менеджеров инструментам, которые позволяют более гибко управлять проектами и понимать потребности клиентов.



Компании - **лидеры технологической индустрии**, которые чувствуют себя уверенно и комфортно на своих рынках. С точки зрения инноваций, у них **уже создан «полный набор инструментов» для работы с рынком инноваций**:

- гибкая и динамичная внутренняя культура и высокие зарплаты, которые притягивают лучшие кадры
- инфраструктура, своя и партнерская, где они проводят инновационные мероприятия и работают.
- корпоративные фонды, которые покупают стартапы с завидной регулярностью
- собственные программы акселерации для фильтрации и интеграции стартапов и их технологий.

Они занимаются преимущественно совершенствованием своей внутренней экосистемы и обогащением инновационной среды вокруг себя.

Также они часто делают бесплатные мероприятия для сообщества, открыто дают доступ к части своих разработок, поддерживают исследования в разнообразных направлениях прикладной науки.

Виды программ развития корпоративных инноваций



1 Профильная инновационная группа



Создание внутри компании штатной команды сотрудников, занятых разработкой стратегии, управлением инновационными программами и их активизацией. Участники инновационной группы являются одновременно экспертами по внутрикорпоративным коммуникациям и источниками перемен. Такие программы сосредоточены внутри компании, в нее могут входить сотрудники с полной и частичной занятостью, работающие над созданием стратегии и контролем инновационных программ. Однако специалистов в такие команды стоит выбирать очень тщательно – они должны иметь опыт в общении с другими подразделениями и уметь повлиять на позицию всей компании.

Преимущества

Профильные инновационные команды могут сотрудничать не только с традиционными R&D-подразделениями, но и с отделами операционной деятельности или по работе с клиентами.

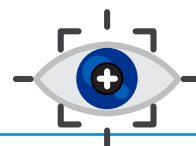
Риски

Один из главных недостатков таких программ – нехватка общей координации в компании, особенно когда дело касается принятия решений.

Примеры

У компаний MasterCard, Hallmark и BMW есть специальные группы для разработки новых идей развития бизнеса.

2 Инновационный центр



Инновационные центры, или центры передового опыта создаются в компаниях, которым ближе более комплексный подход к инновационной деятельности. В работе центра принимают участие различные подразделения, в том числе отделы маркетинга, связей с общественностью, работы с персоналом, информационных технологий и разработки продукта. Участники таких программ получают серьезные лидерские полномочия. Главная цель инновационного центра – приводить инновации к единому стандарту и распространять их по всей организации, т.к. без более широкой проработки на институциональном уровне новые идеи не смогут воплотиться в жизнь.

Преимущества

Центр передового опыта становится полезен, когда нужно обеспечить слаженность работы всех подразделений в осуществлении «полноценного культурного сдвига».

Риски

Уровень вовлеченности участников в процесс может сильно различаться, в большинстве случаев они не занимаются вопросами развития центра на полную ставку.

Примеры

ОАО «Татнефть». Такую программу также часто используют предприятия розничной торговли.



Виды программ развития корпоративных инноваций



3 Программа внутреннего предпринимательства



Программа внутреннего предпринимательства организуется для профильных сотрудников Компании (так называемые «интрапренеры») для создания платформы и системы ресурсов для инноваций. В каком-то смысле это похоже на позиции штатных предпринимателей в венчурных фондах. В данном случае компании помогают сотрудникам, инвестируя в их идеи по улучшению клиентского опыта и продукта, а также по решению их собственных профессиональных задач.

Преимущества

Программы внутреннего предпринимательства являются эффективным и выгодным способом выявлять идеи и совместно развивать альтернативные направления бизнеса.

Риски

Не каждая организация будет готова полностью довериться своему сотруднику, обеспечить все необходимые для реализации идеи ресурсы и при этом пойти на риск неудачи.

Примеры

По всеобщему признанию, программа Kickbox компании Adobe является лучшим примером программы внутреннего предпринимательства.

4 Открытые инновации / Корпоративный бизнес-инкубатор



Этот подход предполагает создание бизнес-инкубатора внутри корпоративного офиса, куда крупные корпорации приглашают технологические проекты с возможностью размещения и обеспечивают им финансирование, корпоративную поддержку и другие привилегии. Кроме того, существуют программы открытых инноваций, в рамках которых компании собирают идеи в сети и зачастую предлагают за них вознаграждение (финансирование, материальная поддержка и прочие ресурсы). Еще один способ – хакатоны, наподобие тех, что проводят в Кремниевой долине, цель которых - помочь компаниям привлечь кадры и решить их профильные задачи.

Преимущества

Главное преимущество - оперативное прототипирование идей. В плане поддержки стартапов компании могут обеспечивать определенный объем инвестирования, в обмен получая максимум знаний об индустрии в период от трех до шести месяцев, пока стартап дорабатывает свой продукт.

Программы открытых инноваций могут привести к сокращению времени выхода продуктов на рынок и появлению новых точек зрения на решение старых задач.

Риски

Результаты таких исследований часто рассматриваются в отрыве от остальных инновационных шагов компании и обходятся дороже, так как подразумевают долгосрочные меры.

Примеры

Компании могут организовывать акселераторы по примеру тех, что уже созданы в Citrix, Citi, Intel, MasterCard, Orange, Target, Qualcomm и многих других корпорациях. Компания Allianz Digital Labs в Мюнхене размещает стартапы в своих офисах; компания GE Garages предоставляет стартапам возможность разностороннего сотрудничества.



Виды программ развития корпоративных инноваций



5 Инновационные туры (экскурсии)



Руководители корпораций и профильные сотрудники посещают инновационные организации, компании и кластеры, чтобы выявить тенденции в различных отраслях, научиться новому у представителей других компаний-лидеров определенного рынка или категории продуктов. Компания участвует в профильных конференциях и стратегических сессиях, а затем делится полученными идеями и опытом с коллегами.

Преимущества

Такие программы позволяют топ-менеджменту расширять кругозор и находить партнеров, которые могли бы преобразить корпоративную культуру и вдохновить на запуск новых программ.

Риски

Польза таких программ может быстро сойти на нет, если руководство не решится на изменения после участия и все вернется к статусу кво.

Примеры

Европейские компании WDHV и Nexxworks регулярно встречаются с руководителями компаний из Кремниевой долины.

6 Инновационный аванпост/ Наблюдательный пункт



Это специализированный офис, расположенный в ключевых международных инновационных хабах (Сингапур, Швейцария, Берлин, Лондон, Тель-Авив, США (SV, NY)) с целью изучения международного опыта, укомплектованный специалистами по корпоративным инновациям, чья работа заключается в анализе происходящего на рынке, переговорах с местными стартапами и интеграции программ в главный офис корпорации. Некоторые представительства организуют мероприятия, принимают у себя партнеров и стартапы, поэтому их деятельность часто пересекается с работой внутренних программ акселерации. Инновационный аванпост обычно управляется сотрудниками Компании, в отличие от внешнего инкубатора, который находится в ведении третьей стороны. Задача таких аванпостов – определить главные направления работы конкретной экосистемы и организовать перманентную передачу этих сведений в главный офис Компании.

Преимущества

Постоянный мониторинг основных направлений инновационного развития в профильных для Компании областях, постоянная обратная связь от передовых технологических проектов и налаживание партнерских отношений с ключевыми игроками рынка.

Риски

Недостаточная продуманность стратегии и дорожной карты запуска инновационного представительства, расфокусировка в поиске технологических приоритетов и недостаточность экспертизы проектов.

Примеры

Swisscom, Vodafone и Nestle открыли свои аванпосты в Кремниевой долине.



Виды программ развития корпоративных инноваций



7 Партнерство с технологическими центрами/университетами



Партнерство с представителями академической среды позволит Компании иметь доступ к новым технологиям и проектам на ранней стадии развития, а также связи авторитетного учебного заведения. Помимо традиционных университетов сейчас открываются новые частные версии, предназначенные исключительно для предоставления технического образования, например General Assembly, Galvanize и многие из университетов, нацеленных на образование в технической и бизнес-сфере.

Преимущества

Сотрудничая с образовательными учреждениями, компании могут оперативно отслеживать новейшие достижения науки и техники и сразу внедрять их в свои продукты. Также эти учреждения становятся поставщиками новых кадров, которые в будущем могут стать сотрудниками Компании

Риски

Могут возникнуть проблемы с распределением прав на интеллектуальную собственность. Как правило, право остается у университета.

Примеры

Образовательные программы Mail.ru в МГТУ им. Н.Э. Баумана, НИЯУ МИФИ, МФТИ. Многопрофильное партнерство Росатом с НИЯУ МИФИ.

8 Внешний инкубатор/ Партнерские программы акселерации



Корпорации сотрудничают со сторонними инкубаторами, предлагая спонсорство и/или финансирование в обмен на поддержание отношений со стартапом и возможность интеграции. Специалисты по корпоративным инновациям часто устраивают инкубатор в своем офисе, налаживая отношения с местными стартапами. Эти внешние инкубаторы находятся в ведении третьих сторон — в отличие от инновационных аванпостов, которые управляются сотрудниками корпорации. Plug and Play, Singularity University, RocketSpace, Runway, 500 Startups, Betaworks и многие другие.

Компании могут запускать собственные инкубаторы и акселераторы, но для них не всегда удается правильно выбрать участников, которые точно принесут пользу организации, и при этом не помешать органичному развитию самого стартапа. В такой ситуации становятся актуальными партнерские программы акселерации: такие компании, как TechStars, Orange Fab и другие помогут корпорации все правильно организовать.

Преимущества

Расширение воронки проектов с помощью отраслевых и технологических акселераторов. Заказчик получает доступ к продуктам российской венчурной индустрии, а стартапы обзаводятся новыми рынками сбыта.

Риски

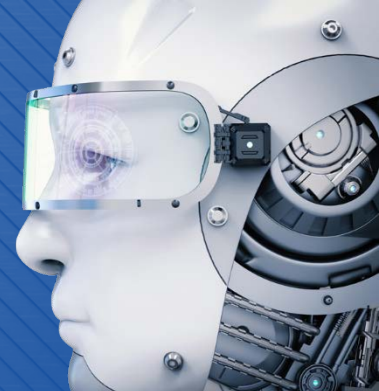
Компании имеют лишь ограниченные возможности по управлению программой и выбору типов стартапов для участия в программе.

Примеры

Компании Plug and Play, Singularity University, RocketSpace, Runway, 500 Startups, Betaworks и т. д.



Виды программ развития корпоративных инноваций



9 Приобретение / Покупка стартапов



Компания может продолжать свою деятельность в привычном темпе и рассчитывать, что приобретение перспективного стартапа приведет к развитию инноваций внутри компании, вместо того, чтобы создавать инновацию изнутри. Такой симбиоз лучше дает понять те цели, которые преследует компания в плане разработки продуктов, услуг или взаимодействия с клиентами.

Преимущества

Успешные компании стремятся в первую очередь заложить основу, привлекая правильных исполнителей и наделяя их нужными возможностями, а не совершать крупные сделки без необходимого фокуса, ресурсов и целей

Риски

Покупка стартапов может быть дорогим предприятием, а также этому могут мешать нежелание самого стартапа или культурные противоречия. Чем известнее и весомее будет стартап на момент переговоров и приобретения, тем сложнее будет интегрировать его в работу корпорации.

Примеры

Есть примеры удачных покупок российских технологических стартапов крупными международными нефтесервисными компаниями, такими как Honeywell, Emerson, Weatherford. Пример продажи «ВКармане» «Тинькофф Банку».



10 Инвестиции в стартапы

Надежный способ разобраться в тонкостях инновационного процесса – иметь долю в стартапе, который работает в интересующей вас сфере. Это позволит компаниям приобрести необходимый опыт и компетенции по работе с малым бизнесом и испытать инструменты "открытых инноваций" на практике.

Преимущества

Это стратегически правильный способ участия в разработке технологии, продукта или сервиса, который потом может перейти во владение корпорации, если она купит стартап

Риски

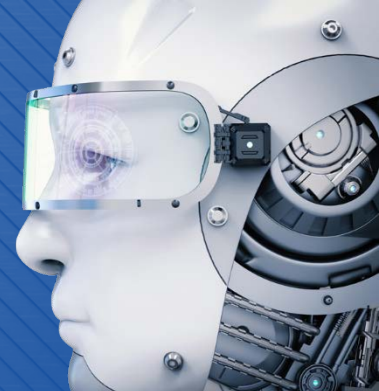
Недостатком такого подхода является его стоимость, которая может варьироваться в широких пределах в зависимости от количества вложений и стадии, на которых совершались инвестиции. Не стоит забывать и то, что далеко не все стартапы добиваются успеха.

Примеры

Инвестиции компаний-партнеров треков GenerationS в финалистов конкурса. Совместные инвестиции с РБК в технологические компании.



Общая оценка уровня инновационного развития Компании



Выделяются 6 направлений оценки:



1. Стратегия и стремление

Компания демонстрирует свой курс на организацию инновационной деятельности для рынка и сотрудников через конкретные действия и высказывания внутренних лидеров и топ-менеджмента. В эти действия может входить определение инновации как ключевого компонента бизнес-стратегии, определение верхнеуровневого фокуса и целей внедрения инноваций, назначение и определение персональной ответственности для внутренних спонсоров и руководителей, определение программ мотивации и выделение прочих ресурсов для поддержки инноваций как стратегической инициативы

2. Процессы и практики

Управление инновационной деятельностью – это бизнес-процесс, который можно формализовать и встроить в модель управления компании. Формализация этого процесса позволяет компаниям обеспечить комфортную среду для генерации новых идей и сопровождения их до конца их жизненного цикла (внедрение, монетизация, отказ от идеи, патентование, и т.д.).

Внедрение инновационных практик – необходимый шаг для «оживления» процесса управления, развития гибкости, креативности и поддержки нестандартного мышления.

3. Культура и люди

Развитие инновационной деятельности подразумевает кардинальное изменение подхода к развитию персонала. Компания, открытая к инновациям, трансформирует подходы к подбору персонала, одобряет выход сотрудников за рамки должностных обязанностей при поиске решения задач, поощряет внутренние неформальные группы, обеспечивает возможность прямой и открытой коммуникации сотрудников с менеджментом.

Для направлений определяются 5 уровней зрелости

1. Противодействие
2. Принятие
3. Адаптация
4. Применение
5. Развитие

4. Организационное развитие

Для обеспечения жизненного цикла идеи, от появления до внедрения, жизненно важно наличие необходимых инструментов внутри компании. К таким инструментам относятся как организационные: кросс-функциональные мобильные группы, комитеты, команды – «подрывники», так и процессные – гибкие методологии работы, возможность быстрого прототипирования гипотез на реальных бизнес-процессах и их последующего масштабирования.

5. Открытость к внешним воздействиям

Компания-инноватор выстраивает стратегию взаимодействия с внешним миром, фокусируясь не только на решение текущих тактических бизнес-задач, но и использует внешние связи для поиска и внедрения перспективных решений, привлечения лучших людей и изменения репутации на рынке.

6. Готовность к быстрым изменениям




Сейчас новые идеи и технологии стремительно появляются на рынке, меняют способ ведения бизнеса, уничтожают старые рынки и создают новые за считанные месяцы, полностью меняя ландшафт экономики. Компании-инноваторы готовы к быстрому осмыслению, принятию и адаптации новых правил игры, воспринимая подрывные технологии как возможность для успеха, а не угрозу для бизнеса.



Общая оценка уровня инновационного развития Компании



Для направлений вводятся следующие критерии оценки уровня зрелости




	Уровень 1: Противодействие	Уровень 2: Принятие	Уровень 3: Адаптация	Уровень 4: Применение	Уровень 5: Развитие
Стратегия и стремление 	<p>Инновационная деятельность - реакция компании на тактические задачи или давление регуляторов /рынка. Зачастую зависят от конкретных персоналий в компании.</p>	<p>Внутренние сотрудники – лидеры обсуждают инициативы инновационной деятельности для решения стратегических задач.</p>	<p>Высшее руководство озвучивает важность инноваций, назначает лиц, ответственных за инновации и принимает участие в обсуждении стратегии и целей внедрения инноваций.</p>	<p>Инновационная деятельность признается одним из ключевых факторов роста и трансформации бизнеса. Формализована стратегия и направление развития процесса внедрения инноваций.</p>	<p>Компания известна на профильном инновационном рынке как значимый игрок, имеет существенное влияние на индустрию.</p>
Процессы и практики 	<p>В отдельных подразделениях и командах применяются неформализованные процессы. Общий подход к поиску новых идей не структурирован и применяется точно от случая к случаю.</p>	<p>Команды зачастую обмениваются успешными практиками, однако это не является стандартной практикой в компании. Метрики оценивают качество процесса, но не результат.</p>	<p>Процессы и инструменты поиска и адаптации инноваций формализованы и применяются во всей компании. Идет активный внутренний обмен знаниями. Эффективность оценивается исходя из достигнутых бизнес-результатов.</p>	<p>Внедрена эффективная среда поддержки инноваций, процессы ориентированы на вовлечение персонала и быстрое принятие ключевых-решений. Процесс поиска инноваций финансируется в достаточном объеме.</p>	<p>Инновации – ключевое бизнес-направление с формализованными процессами и определенными ролями. Метрики ориентированы на достижение бизнес-целей, повышение частоты и успешности инноваций.</p>
Культура и люди 	<p>Поддержкой инноваций по собственной инициативе занимаются отдельные сотрудники. Корпоративная культура в целом не приветствует инициативу.</p>	<p>Значимость инноваций и изменений признается на уровне руководства, но попытка сотрудников внести изменения пресекается с общей корпоративной культурой</p>	<p>Сотрудников и целые подразделения мотивируют принимать участие в процессе трансформации. Определены роли ответственных сотрудников.</p>	<p>Каждый сотрудник имеет возможность участвовать в процессе внедрения инноваций, организован институт менторства от более опытных сотрудников. Инновации – ключевая тема для топ-менеджмента</p>	<p>Компания ориентирована на найм сильнейших людей с рынка.</p> <p>Развитие инновационной корпоративной культуры и трансформация образа мышления персонала — основная повестка.</p>



Общая оценка уровня инновационного развития компании







Для направлений вводятся следующие критерии оценки уровня зрелости

	Уровень 1: Противодействие	Уровень 2: Принятие	Уровень 3: Адаптация	Уровень 4: Применение	Уровень 5: Развитие
Организационное развитие 	<p>На уровне компании практически отсутствует поддержка рационализаторства и инноваций.</p> <p>Отсутствует инфраструктура поддержки генерации и развития идей.</p> <p>Максимальные усилия прилагают энтузиасты по собственной инициативе.</p>	<p>Необходимость создания внутренних институтов признается, но не является приоритетной.</p> <p>Отдельные сотрудники имеют успешный опыт внедрения инноваций.</p>	<p>Внутренние команды по инновациям занимаются развитием персонала, внедряют необходимые процессы и технологии.</p> <p>Выделяется финансирование, достаточное для организации базовых процессов.</p>	<p>Организованы внутренние команды по инновациям и подрывным технологиям. Выделяется финансирование для привлечения внешних экспертов, внедрение современных технологий и прототипирования перспективных гипотез.</p>	<p>Владельцем процесса назначен топ-менеджер компании с выделенным бюджетом и полномочиями.</p> <p>Процессы и техники максимально адаптированы и оптимизированы.</p>
Открытость к внешним воздействиям 	<p>В контрактах с контрагентами и маркетинговых материалах присутствуют общие слова про инновации, но реального эффекта нет.</p> <p>Инновации в отношениях с клиентами находятся в зачаточной стадии.</p>	<p>В основном инновации фокусируются на внутренних улучшениях и изменении процессов.</p>	<p>Ключевые партнеры вовлекаются в процесс корпоративных инноваций и принуждаются к трансформации оказываемых ими сервисов.</p> <p>Активно внедряются инновации в работе с клиентами</p>	<p>Процесс внедрения инноваций включает работу с контрагентами, поставщиками, учебными заведениями. Формируются экспертные сообщества, применяется краудсорсинг идей.</p>	<p>Организация публичных дней инноваций, хакатонов, выступлений международных экспертов. Коллаборации и партнерства с участниками рынка для создания новых инновационных продуктов.</p>
Готовность к быстрым изменениям 	<p>Не регулярное обсуждение новых идеи, их реализация, как правило, отсутствует.</p>	<p>Отдельные команды и подразделения в курсе новинок в отрасли и оценивают применимость новых подходов к решению локальных задач.</p>	<p>Внутренняя команда по инновациям постоянно отслеживает актуальные тренды, оценивает возможность их применения и информирует релевантных коллег об успешных практиках и перспективах</p>	<p>Различные методики – эксперименты, создание инкубаторов инноваций, применение открытых инноваций и т.д. внедрены и активно применяются</p>	<p>Компания – лидер в поиске применении новых методик и подходов, поддерживает внутреннее предпринимательство, R&D-лаборатории, инкубаторы инноваций. Тест новых моделей и подходов к ведению бизнеса.</p>

Интегральные показатели уровня инновационного развития компании



Направление развития	Содержание	Показатели
Материально-техническое направление	<ul style="list-style-type: none"> — Современные инновационные и информационные технологии — Компьютерные системы, прогрессивное оборудование, материалы, лабораторное и офисное оборудование 	<ul style="list-style-type: none"> — Технологическая база НИОКР — Уровень оборудования (прогрессивность) — Модернизация оборудования — Освоение новой техники
Информационное направление 	<p>Совокупность различных видов научной информации и информации по инновациям и инновационной деятельности,</p> <ul style="list-style-type: none"> — Научно-техническая литература, литература по патентам — Изобретениям, новым наукоемким технологиям, системам и оборудованию — Компьютерные системы, научно-техническая документация в виде отчетов, регламентов — Другая проектно-конструкторская документация — Информация о конкурентах. 	<ul style="list-style-type: none"> — Расходы на информационную деятельность — Персонал, занятый ИД
Маркетинг 	<ul style="list-style-type: none"> — Оценка уровня конкурентоспособности, наличие спроса — Проведение необходимых маркетинговых мероприятия 	<ul style="list-style-type: none"> — Коэффициент освоения новой продукции — Доля инновационной продукции в общем объеме промышленной продукции — Рентабельность инновационной продукции
Финансы 	<ul style="list-style-type: none"> — Инвестиции в НИОКР — Нематериальные активы, — Источники финансирования, финансовая устойчивость и платежеспособность 	<ul style="list-style-type: none"> — Доля внутренних затрат на НИОКР и приобретение технологий в общих затратах на производство — Научоемкость выпускаемой продукции — Обеспеченность ИС — Доля затрат на приобретение нематериальных активов в общих внутренних затратах на НИОКР — Доля затрат на повышение квалификации и обучение кадров в общем объеме затрат на НИОКР — Государственные источники финансирования НИОКР
Кадры 	<ul style="list-style-type: none"> — Состав работающих — Доля работающих в интеллектуальной сфере (программисты, исследователи, конструкторы, технологи) в общей численности персонала 	<ul style="list-style-type: none"> — Доля занятых в ИиР в общей численности персонала — Обеспеченность кадров высшей квалификации — Уровень ЗП научно-технических специалистов



Услуги КПМГ в области корпоративных инноваций



КПМГ помогает крупным компаниям проводить аудит уровня инновационной зрелости, развивать корпоративные инновации, внутреннее предпринимательство и венчурные инвестиции с фокусом на промышленные и информационные технологии.

Наши услуги включают:

1. Аудит инновационных заделов

КПМГ проводит оценку уровня инновационного развития и зрелости Компаний и предлагает шаги по их улучшению: организации внутренних процессов, культуры инноваций, разработки стратегии инновационного развития и ключевых показателей эффективности.

2. Интеграция стартапов

Поиск стартапов, команд, продуктов и технологий на российском и международном рынке по запросу Компании с последующей интеграцией. Мы помогаем сформулировать внутренний запрос на инновации со стороны бизнес-подразделений Компании и осуществляем весь перечень процедур по формированию шорт-листа проектов и интеграции стартапов: Формулирование запроса на инновации внутри организации, Создание воронки проектов на основе критериев запроса, Систематизация и отбор проектов, Создание шортлиста перспективных проектов, Пилотирование стартапов, Интеграция стартапов в структуру компании-заказчика

3. Акселерация технологических проектов

Ускорение развития технологических проектов с целью их масштабирования или закрытия по итогам проверки бизнес-гипотез. Организация работы с проектами, созданными внутри компании и с открытого рынка. Использование методологий: Lean Startup, Agile, Customer development, Design thinking. Привлечение технологических брокеров - ведущих экспертов с опытом работы в инновационных блоках крупнейших наукоемких компаний.

4. Создание венчурных фондов

КПМГ оказывает комплексную консультационную поддержку фонда на всех этапах его жизненного цикла: Проектирование, Формирование, Запуск, Функционирование. В наши услуги входит: Определение концепции фонда и его места в корпоративной структуре Компании, Бизнес-стратегия с финансово-экономическим обоснованием

потенциального успеха и реалии венчурных рисков, Участие в разработке стратегии фонда, Повышение узнаваемости фонда на целевом рынке, Организация потока проектов, Первичный отбор и сопровождение заключения новых сделок.

5. Тренинги

Тренинговый центр КПМГ помогает сотрудникам и топ-менеджменту овладеть навыками и методологиями инновационного мышления и развития инноваций в компании, направленных как на подрывные инновации, так и над поддерживающие и оптимизирующие подходы. Применяемые методологии и концепции: Customer development, Agile, Scrum, Lean startup, Design thinking и другие. В дополнение, сотрудники получают необходимые компетенции в следующих направлениях: Интеллектуальная собственность, Управление инновационными проектами, Методологии управления рисками в инновационных проектах на всех стадиях развития, Личные навыки и развитие предпринимательских компетенций, Маркетинг инновационной продукции, Инвестиции и юридические вопросы инвестирования.

6. Мониторинг новейших технологий и технологических трендов. Анализ их влияния на бизнес Компании

Проведение тщательного анализа бизнес-процессов с целью выявления узких мест и потенциальных областей, где новые технологии могут быть применены. Составление списков всех достоверных источников об инновациях и инновационных идеях в выбранных областях. Составляем еженедельные/ежемесячные обзоры и отбираем наиболее важные события и примеры применения инноваций в соответствующей области. Оценка потенциального влияния каждого события или технологии на Компанию, её деятельность и целевые рынки. Выявление возможностей для инвестиций и роста, а также потенциальных угроз для бизнеса Компании. Выработка рекомендаций по вопросам реагирования на позитивные и негативные эффекты, которые обеспечивают новые технологии для каждого бизнес-направления.



Услуги КПМГ в области корпоративных инноваций



КПМГ помогает крупным компаниям проводить аудит уровня инновационной зрелости, развивать корпоративные инновации, внутреннее предпринимательство и венчурные инвестиции с фокусом на промышленные и информационные технологии.

Наши услуги включают:

7. Построение функции корпоративных инноваций

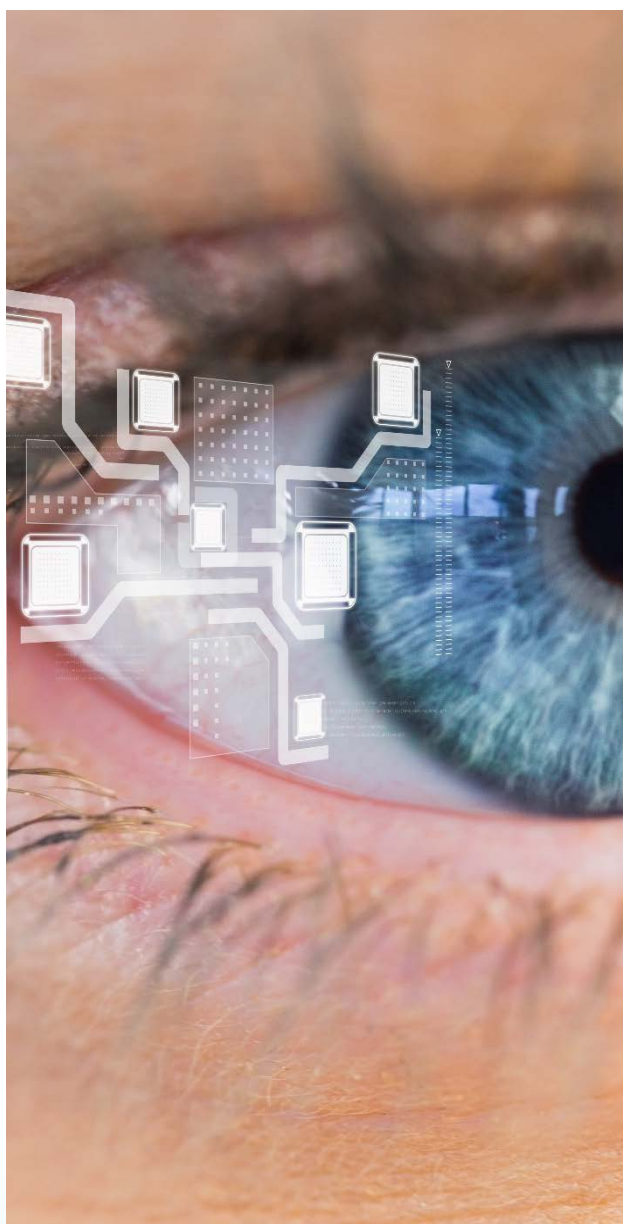
Формирование механизмов поиска, оценки и отбора внутренних запросов на инновации, определение приоритетных задач и перспективных идей Компании в области инноваций. Создание методов вывода на рынок запросов на инновации, запуска и сопровождения корпоративного акселератора инноваций, технологический скаутинг и оценка потенциала инноваций. Оценка эффективности различных видов финансирования инновационных проектов, проработка методологии оценки инвестиционной привлекательности проектов. Сопровождение, интеграция и запуск инновационных проектов.

8. Создание Innovation Outpost (Инновационный аванпост)

Innovation Outpost (IO) - это выделенный проектный офис на территории признанной мировой инновационной экосистемы, работающий в формате открытых инноваций и создающийся с целью поиска и привлечения инновационных решений и технологий, их оценки с последующим пилотированием и интеграцией в Компанию. Исходя из целей и задач Компании организуется: Проведение анализа ключевых международных инновационных хабов, Проработка нескольких вариантов создания IO, Разработка стратегии и дорожной карты запуска, Организация активного поиска технологий и решений на международном рынке, Проведение оценки потенциала инноваций, формирование дорожной карты по их внедрению.

9. Стратегия управления рисками импортозамещения в области технологий

Для успеха реализации политики импортозамещения КПМГ помогает Компании выстраивать стратегию создания добавленной стоимости продукции не только для локального рынка, но и для экспорта в другие страны, учитывая успешный международный опыт. Учитываются ключевые барьеры и меры стимулирования локализации, в том числе налоговая составляющая и другие.





Николай Легкодимов
Партнер
Перспективные технологии

T: +7 985 760 7638
E: NLegkodimov@kpmg.ru



Данила Загороднюк
Старший консультант
Перспективные технологии

T: +7 915 381 5315
E: DZagorodnyuk@kpmg.ru



kpmg.ru



kpmg.com/app

Информация, содержащаяся в настоящем документе, носит общий характер и подготовлена без учета конкретных обстоятельств того или иного лица или организации. Хотя мы неизменно стремимся представлять своевременную и точную информацию, мы не можем гарантировать того, что данная информация окажется столь же точной на момент получения или будет оставаться столь же точной в будущем. Предпринимать какие-либо действия на основании такой информации можно только после консультаций с соответствующими специалистами и тщательного анализа конкретной ситуации.

© 2017 АО «КПМГ», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации, член сети независимых фирм КПМГ, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

KPMG и логотип KPMG являются зарегистрированными товарными знаками или товарными знаками ассоциации KPMG International.