Инновационный холдинг – инструмент реализации инновационных проектов

Изобрести – полдела на пути инновации к потребителю. В инновационной сфере самое сложное не создать что-то новое, а продать что-то новое. И не просто продать, а продать со значительной выгодой. Многие проекты, выйдя на этап производства, так и застывают на стадии мелкосерийного производства, потому что авторы вовремя не озаботились проблемой «приручения» потребителя к новому товару. Изобретать и создавать, слава богу, более-менее научились. К тому надо овладеть еще и искусством продавать новинки. Тут нужна специализированная организационная структура. Один из вариантов такой структуры – холдинг. Инновационный холдинг.

Холдинг – структура коммерческих организаций, включающая в себя материнскую компанию и ряд более мелких компаний, которые она контролирует. Инновационный холдинг – объединение разработчиков, производителей и продавцов инновационной продукции под управлением головной компании для создания, развития и продвижения инновационных товаров и услуг.

Объединение снизит издержки каждого из структурных элементов инновационного холдинга, даст возможность проводить хорошо организованные атаки на конкурентов, отвоевывая у них рынки, вести единую маркетинговую политику, противостоять чиновному произволу, повысит устойчивость каждого структурного элемента: сбой в его работе компенсируется работой других участников холдинга, даст время на выправление ситуации. Один завод холдинга, к примеру, залихорадит, заказы будут перераспределены между другими. Пока он будет модернизироваться, устранять последствия аварии или отбиваться от рейдеров, другие будут работать. Помимо всего прочего холдингу надлежит иметь мощную юридическую службу, чтобы отбивать атаки захватчиков на свои успешно работающие структурные элементы. Да и административная поддержка в этих случаях будет весьма кстати.

Система взаимоотношений внутри холдинга должна строиться по «фирменной схеме» аналогично взаимоотношениям между работодателем и работниками, где работодателем будет выступать головная организация, а работниками – структурные элементы, входящие в холдинг. Головная организация возьмет на себя обязательства обеспечить структурные элементы холдинга работой в соответствии с их специализацией и создать им благоприятные условия для осуществления этой работы. Структурные элементы примут обязательства исполнять поручаемую им работу в пределах своей специализации. Это означает, например, что заводы при вхождении в холдинг будут брать на себя чисто производственные задачи и не будут отвлекаться на решение научных, маркетинговых или торговых проблем. Эти задачи будут решать другие специализированные структуры, входящие в холдинг.

Обеспечить координированную и продуктивную работу этих структур, освободить структурные элементы холдинга от решения второстепенных вопросов – задача головной организации. Она будет решаться путем обработки и анализа информации, поступающей от структурных элементов холдинга, и принятия решений по координации деятельности структур холдинга. При этом головная организация будет не вправе диктовать, как должны действовать структурные элементы внутри своих полномочий, но будет вправе требовать предоставление информации о том, как они действуют, чтобы достичь поставленной перед ними цели. Эта информация необходима для управления и координации процессов внутри холдинга.

Для эффективного управления и координации головная организация должна идти на шаг впереди своих структурных элементов в части владения новыми приемами и технологиями, знать последние события на рынке, тенденции и перспективы его развития. При этом следует руководствоваться следующими соображениями.

В любом деле важна вера в его конечный успех, что должно быть подкреплено знаниями и опытом. Недостаток знаний и опыта можно компенсировать лишь неуемным стремлением к познанию нового и способностью обучаться на ходу.

В любом проекте – главное люди, в нем участвующие. Поэтому вложения в проект – это, прежде всего, вложения в людей с целью создания им комфортных условий для работы, чтобы люди сразу и полностью отдавали себя проекту, а не тратили время и силы на решение не связанных с проектом задач.

Цементирующая сила любого проекта, определяющая его конечный успех – вера всех участников проекта в успех дела. В первую очередь у первых лиц и ведущих специалистов. Здесь вера должна быть беспрекословной. Иначе первые же неудачи внесут разброд и шатания в процесс работы. Понятно, что у рядовых участников проекта эта вера должна быть подкреплена вполне осязаемыми вещами. Для большинства людей – это деньги. Поэтому материальное стимулирование рядовых участников проекта явится одним из основных рычагов продвижения проекта. В разумных пределах разумеется.

Материальная сторона – важная, но не единственная составляющая успешной работы команды. Важно и получение морального удовлетворения от работы. Это невозможно без ощущения успеха, поучения положительной эмоциональной отдачи от вложенного труда. Поэтому основной акцент в работе с персоналом будет сделан на освещение достижений фирмы, а не на постоянные накачки и разносы. Разносы и накачки тоже будут, но не в форме: «Идиот, что ты наделал! Ты не работник, а засранец! Уволен, к едреней фене!», а в форме «Вы дело запороли, Вы и будете его исправлять. Какие у Вас есть соображения на этот счет? Если соображений нет – уступите место тому, у кого они есть»

Командный успех определяется сплоченностью команды, профессионализмом ее членов и авторитетом лидеров. На стадии выработки решений авторитет лидеров должен проявляться в умении настроить команду на продуктивный поиск решений, дать высказаться каждому члену команды, если кто-то публично не готов изложить свое мнение, того надо выслушать в индивидуальном порядке. Лидер должен уметь обобщить все предложения и выработать на их основе план действий своих структурных подразделений, доведя свои решения до руководителей подразделений и ключевых специалистов.

После принятия решений они должны исполняться неукоснительно. Никакие сомнения в их правильности и несанкционированные корректировки не допускаются, ибо даже верное в масштабах одного подразделения отклонение в сторону может внести диссонанс во всю систему реализации плана действий. Каждый лидер внутри своих полномочий должен исповедовать пять принципов единоначалия: все поручай своим подчиненным; то, что никто не может, делай сам; учи тех, кто не знает; ищи тех, кто может; если чувствуешь, что уже ничего не можешь, назначь преемника, а не грузи зама.

Эффективность совместной работы членов команды определяется в первую очередь заряженностью команды на успех, профессионализмом ее членов, авторитетом лидера и мотивацией достижения поставленных целей. Последнее, являясь механизмом управления слаженной работы команды, в конечном итоге и определяет, сделает ли команда в полном объеме ту работу, которая перед ней поставлена, или развалится из-за внутренних противоречий и внешних воздействий.

Мотивация для каждого члена команды носит индивидуальный характер. Для одного – это деньги, для другого – карьерный рост, для третьего моральное удовлетворение от работы. А в общем-то, для всех всего понемногу из перечисленного. Кому-то больше денег, кому-то меньше карьеры, и все эти индивидуальные нюансы должен знать и педалировать лидер команды. Именно от него зависит, как проявит себя каждый участник команды и в какой мере будет достигнут конечный успех. Или не достигнут. По его вине.

Что касается инвесторов проекта, то для них самое оптимальное – начать с вложений в организаторов проекта. Провести, так сказать «разведку боем». Вложения небольшие, а результат сразу виден будет. Первые успехи будут самой надежной гарантией инвесторам, что намерения у организаторов серьезные, проект пойдет и в него надо вкладываться по полной программе. В случае провала на первом же шаге потери окажутся несоизмеримо меньшие, по сравнению с полномасштабным аудитом проекта и последующим неудачным вложением.

Взаимоотношения инвесторов и организаторов проекта должны базироваться на полной финансовой прозрачности проекта для инвесторов и полной самостоятельности в принятии решений для организаторов.

Полная финансовая прозрачность подразумевает свободный и беспрепятственный доступ инвестора к информации о движении финансовых потоков в проекте. Всякие форс-мажоры, болезни главбухов и отпуска завскладов, препятствующие получению финансовой информации могут рассматриваться инвестором как сигналы о неблагополучии дел в проекте и могут служить основанием для его вхождения в проект на правах полноправного участника или полному прекращению финансирования. Ведь форс-мажор – это своего рода звонок с небес: небожители не расположены к проекту и своего покровительства не гарантируют. Ну, а болезни руководства, отсутствие на рабочем месте сотрудников, не владение информацией сами за себя говорят: контора не в порядке, кадровые вопросы не решены, управление отсутствует. И в том, и в другом случае инвестор должен насторожиться: есть возможность пролететь.

Полная самостоятельность в принятии решений зиждется на механизме принятия решений внутри холдинга. Он простой – участвуют в выработке решений все, принимает решения руководство, отвечают за их исполнение главные специалисты. Принятые решения дальнейшему обсуждению не подлежат. Они подлежат исполнению.

То есть, на стадии выработки решений – полное равноправие членов команды в плане высказывания своего мнения. На стадии реализации решений – полная авторитарность руководства, ибо только оно одно держит в руках все нити сложного процесса воплощения решений в жизнь.

Право принятия решения – прерогатива руководителей. После принятия решения, оно становится неукоснительным к исполнению. Никакие обсуждения и импровизации не допускаются, в том числе и со стороны руководителей. Импровизации и сомнения – это на стадии принятия решения, при подготовке к прыжку. Во время прыжка любое отклонение в сторону может привести к срыву. Коль задача поставлена, и дорога к ней проложена, надо идти четко по этой дороге. Уход в сторону затягивает или вовсе срывает процесс достижения цели.

Тут следует иметь в виду, что главный риск любого проекта – разрозненность и несогласованность действий первых лиц проекта в лице руководителей структурных единиц, входящих в холдинг. Личные амбиции, чисто человеческое неприятие кого-то из партнеров, различие представлений о целях и задачах холдинга, могут свести «на нет» всю работу. Особенно на начальном этапе, когда

еще не сформировано крепкое ядро, вокруг которого будет нарастать «плоть» холдинга.

Здесь надо исходить из того, что тянутся к сильному. От слабого бегут. Сила в единстве. Единство экономической структуры – в едином источнике финансирования. Если все деньги будут в одном кулаке, то амбиции, неприятие, недопонимание первых лиц отойдут на второй план перед необходимостью иметь надежный источник финансирования. Поэтому при внутренней финансовой самостоятельности структурных подразделений холдинга, внешнее финансирование должно осуществляться через головную организацию.

Чтобы закрепить свои лидирующие позиции в структуре холдинга, головной организации надо постоянно и интенсивно заниматься проблемными вопросами всех остальных структурных подразделений холдинга, как силами своих специалистов, так и применяя технологию «интернет-проектов», когда формируются рабочие группы из специалистов, находящихся на большом удалении друг от друга, перед ними ставится конкретная проблема и создаются закрытые площадки для работы над этой проблемой. Таким образом, головная организация будет идти на шаг впереди всех остальных структурных подразделений, формируя у них постоянную нужду в тесном взаимодействии со «старшим братом».

При том сотрудники холдинга должны ценить свою работу, которая должна приносить им материальные блага, моральное удовлетворение и оставлять время для личной жизни. Работа в структурных подразделениях холдинга должна придавать сотрудникам уверенность в своих силах, способностях и возможностях, но, не дай бог, если это переродится в высокомерие по отношению к коллегам и клиентам или в манию величия перерастет. Всякие проявления барства и чванства должны жестко пресекаться руководством. Братскую любовь и распевание гимнов фирмы насаждать не следует, но уважение друг к другу и забота о репутации фирмы должна быть обязательным условием работы в холдинге.

Основной вклад в мотивацию со стороны руководства холдинга – высокая оплата труда его работников. Все остальное на совести руководителей подразделений. Под пристальным вниманием головной организации, конечно. Чтоб заблудшие души от искусов уберечь и пасть не дать.

Основной капитал любой компании – люди. Первоочередные вложения успешных компаний – вложения в людей. Идея не нова. Расчетливый Запад и хитрый Восток скупают у нас не проекты, а ключевых людей в этих проектах. Это и эффективнее, и дешевле. А мы потом покупаем у них товары, произведенные по этим технологиям. Кто поумнее – оборудование для производства этих товаров. Самые умные – готовые технологии. А надо просто людей в свой бизнес привлекать, которые и технологии создают, и оборудование разрабатывают, и производство на ноги ставят.

В людей, а не в проекты надо вкладывать еще и в силу сохранившейся до сей поры специфики научных разработок, большая часть которых секретится, а потому не может быть коммерцилизирована без проблем со спецслужбами. В свое время было немерено средств вложено в разработки военного характера, которые дали свои результаты, но закрылись грифом «Совершенно секретно». Чтобы не ждать полвека, пока с них гриф секретности снимут, надо вовлекать в инновационный бизнес участников этих засекреченных проектов и вместе с ними открывать коммерческие проекты по схожей тематике.

Чтобы сразу и резко стартовать, нужны хорошие профессионалы. Чтобы привлечь в фирму высококлассных специалистов, нужны и оклады соответствующие, существенно выше средних по отрасли. Вложения в

специалистов отобьются их работой. Если набирать середнячков, будет потеря темпа на их вхождении в тему и финансовые потери от низкой эффективности их работы.

Работу головной организации следует вести с опорой на главных специалистов. Задача главных специалистов, помимо оперативного руководства структурными подразделениями: разработка технологических схем, схем работы в нештатных ситуациях, поиск и анализ информации, прогнозирование – анализ последствий бурного развития новых технологий: кого заденут позитивно, кого негативно, кто как будет реагировать, как нейтрализовать негативную реакцию и перевести ее в позитив.

Главные специалисты набирают сотрудников «под себя» – они полностью самостоятельны при подборе людей в свои отделы и определении их количества. Участие руководства холдинга в этом процессе – «добро» на последнем этапе приема на работу. Обязательные условия при подборе сотрудников: разновозрастной состав в отделах, поскольку при работе с клиентами немаловажным фактором успеха может оказаться возраст партнера по переговорам (сверстникам легче найти общий язык); прохождение подобранными кандидатами тестирования в компаниях, специализирующихся на исследованиях психических и интеллектуальных черт личности.

Специфика работы инновационного холдинга подразумевает нестандартные методы представления информации о работе и продукции инновационного холдинга лицам, принимающим решения, – нужен прямой выход на них. Эта задача по плечу только людям из специализированного отдела, задача которых – вручать «лично в руки» документы и информационные материалы, от которых зависит деятельность и развитие холдинга. Именно «лично в руки» – непосредственно лицу, принимающему решения, «прорвав оборону» секретарей и телохранителей.

То есть, в инновационном холдинге должен быть «ударный отдел» с несколькими «специалистами по прорыву» в штате, занимающимися прямой доставкой информации в интересах фирмы до лиц, принимающих решения. Чтобы там ни говорили о суперсовременных методах управления, руление наверху идет в ручном режиме: самые важные решения принимаются только главой фирмы, администрации или госструктуры, а потому сильно зависят от пристрастий, интересов и мелких слабостей руководства. Все это надо учитывать, готовить соответствующие информационные материалы, расставлять в них нужные акценты и вручать их непосредственно первому лицу, а не его прислуге. Вот для этого акта вручения и нужны «специалисты по прорыву». Без них все красиво написанные бумаги и глубоко продуманные схемы окажутся мартышкиным трудом, потому как не дойдут до стадии принятия решений.

«Специалисты по прорыву» должны иметь нахальство и пронырливость папарацци, быть хорошими душеведами, знать и использовать на практике психологические методы и приемы преодоления физической защиты первых лиц. Кроме того, они должны самостоятельно изучать привычки, пристрастия и слабости, как первых лиц, так и их ближайшего круга, разрабатывать схемы прорыва, четко определять места, где наиболее вероятно успешное исполнение их миссии.

Работа «специалистов по прорыву» должна сопровождаться мощной информационной поддержкой, во главу угла которой следует поставить принцип: «Любое упоминание в прессе, даже самое негативное, кроме некролога, это реклама». Только в голове держать надо, что на начальном этапе работы инновационного холдинга со стартапами слишком раннее оповещение о ходе

работ может спровоцировать давление со стороны потенциальных конкурентов и их наймитов.

Про конкурентов.

Тактику и стратегию конкурентной борьбы инновационному холдингу следует строить не по западному принципу – уничтожая и поглощая конкурентов, а по восточному – преобразуя их ресурсы себе во благо, используя их живьем, а не в переваренном виде. Не след бояться и от страха давить конкурентов. Они нужны для ускоренного движения вперед.

Тем более, если не хватает собственных ресурсов для реализации крупномасштабного проекта, то сам бог велел проводить политику управляемой конкуренции: вбрасывать в информационное поле сведения о работах, которые должны быть сделаны, чтобы создать задел для движения вперед, раскрывать эту информацию как можно полнее с тем, чтобы подвигнуть конкурентов взяться за эти работы. Тогда, за счет общего развития отрасли, будет создаваться почва для реализации своего собственного бизнеса на базе инфраструктуры, создаваемой силами конкурентов. Будет на кого опереться, чтобы подниматься вверх.

От западной же тактики следует взять такой эффективный инструмент конкурентной борьбы, как покупка спецов. Зачем тратить время, силы и средства на полное поглощение конкурента, если быстрее, проще и дешевле увести у него ключевых специалистов. Деньги – идеальный растворитель. В них растворяется все: идеалы, дружба, любовь. В том числе и пресловутые фирменные интересы. Предлагая более выгодные условия работы ведущим специалистам конкурента, можно убить сразу двух зайцев: и конкурента ослабить и свою позицию усилить. А если при этом играть на чисто человеческих амбициях и предлагать спецам помощь в создании их собственного дела на привлекательных условиях вхождения в холдинг, то в руках окажется мощный инструмент для развития холдинга. Инновационного холдинга, где важен старт, а не финиш. Финиша в инновациях нет. Это процесс непрерывный сам по своей природе. Инновациям нет конца.

Еще раз про координацию взаимодействия подразделений холдинга – это прерогатива только головной организации. До принятия решений – полная свобода творчества, анархия. Во время принятия решений – демократия, каждый несет все, что хочет. После принятия решений – автократия, все исполняют принятое решение без обсуждений.

Только головная организация целиком и полностью координирует взаимодействие подразделений между собой, потому как только в ее руках все нити управления, и только ей доступно видение всей полноты процессов, происходящих внутри и вокруг холдинга. Если одно подразделение начнет координировать действия другого вне рамок своих полномочий и в своих узких интересах, то система пойдет в разнос. Взаимодействие между подразделениями в рамках поставленных задач – это можно без участия головной организации, когда задачи поставлены и цели обозначены. Но координация этих взаимодействий, их корректировка или изменение схемы – это только головная организация. Самодеятельность недопустима, когда за дело берутся профессионалы. Порядок бьет класс. Разрозненные и нескоординированные действия отдельных игроков на этом поле могут дать некоторый экономический эффект, но полученных средств хватит только на поддержание, грубо говоря, штанов. На развитие в одиночку не заработаешь.

Прибыль – один из инструментов достижения цели, но не сама цель. Цель – создание системы, где прибыль – смазка, но не сам механизм. Инновационный холдинг – не просто механизм, а сама система, где от механизма – каждому по

потребностям, статика случилась – каждому по способностям, динамика возникла – всем процветание.