

ИННОВАЦИОННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

ТАЛАНТ => РАЗВЕДКА => АНАЛИТИКА => СТРАТЕГИЯ



ПОЧЕМУ РАЗВЕДКА ИННОВАЦИЙ ДОЛЖНА БЫТЬ В КАЖДОЙ КОРПОРАЦИИ

Алексей В. Кузьмин

Авторская методика на базе практики

Инструмент импортозамещения

Путь к лидерству на рынках

Новые возможности с AI

30+ лет
практики
в high-tech
индустрии

Полёт за горизонт

Алексей В. Кузьмин

**Инновационный интеллект.
Почему разведка
инноваций должна быть
в каждой корпорации**

«Автор»

2026

Кузьмин А.

Инновационный интеллект. Почему разведка инноваций
должна быть в каждой корпорации / А. Кузьмин — «Автор»,
2026 — (Полёт за горизонт)

Это издание – вводная часть к пониманию важности применения Innovation Intelligence (InnoInt) в бизнесе, включающая первые главы полной версии книги «Инновационный интеллект. Как находить идеи прорывных продуктов и стратегий для конкурентных и новых рынков с Innovation Intelligence+». Главы раскрывают, каковы возможности данного инструмента, какую ценность он способен создавать, какие российские организации уже его используют в своей деловой практике и какова может быть цена пренебрежения им.

© Кузьмин А., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Глава	5
Предисловие к данному изданию	6
Предисловие	7
Глава 1. Система опережающего конкурентного преимущества	9
1.1. Что такое Innovation Intelligence (InnoInt): в узком и широком понимании	10
1.2. Отличие InnoInt от других видов Intelligence в бизнесе (CI, MI, PI, BI)	13
1.3. Цена ошибки в разработке продукта в 100+ раз выше без InnoInt	15
1.4. От алых океанов к голубым: отличная стратегия, но есть нюансы...	17
1.5. InnoInt для обеспечения превосходства отечественных технологий	19
1.6. Почему Innovation Intelligence нужна в каждой компании, нацеленной на лидерство	20
Конец ознакомительного фрагмента.	23

Инновационный интеллект. Почему разведка инноваций должна быть в каждой корпорации

Глава

Предисловие к данному изданию

Это издание — вводная часть к пониманию важности применения Innovation Intelligence в бизнесе, включающая первые четыре главы полной версии книги «**Инновационный интеллект. Как находить идеи прорывных продуктов и стратегий для конкурентных и новых рынков с Innovation Intelligence+**».

Главы посвящены представлению о том, что такое **Innovation Intelligence (InnoInt)**, каковы возможности данного инструмента, какую ценность он способен создавать для бизнеса, какие российские организации уже его используют в своей деловой практике и какова может быть цена пренебрежения им.

Конкурентное преимущество и технологическое превосходство не появляются по щелчку пальцев. Компании, которые сегодня опережают рынок, начали инвестировать в разведку будущего задолго до «вчера». Те, кто хочет опережать рынок завтра, должны начать действовать сегодня.

Первые четыре главы нацелены на то, чтобы дать чёткое понимание потенциала InnoInt и решить для себя — стоит ли (для развития бизнеса или карьеры) читать дальнейшие, самые ценные, главы в полной версии книги «**Инновационный интеллект**» — на Литрес и других онлайн-платформах (актуальные ссылки можно найти на [сайте](https://quantumup-ai.ru/book_3_innovation_intelligence/) книги: QuantumUp-AI.ru/book_3_innovation_intelligence/).

Познавательного чтения, расширяющего горизонты знаний!

Предисловие

В современном мире рынки меняются всё стремительнее, жизненные циклы продуктов сокращаются с десятилетий до месяцев, а сообщения о всевозможных новшествах приходят чуть ли не еженедельно.

Компании, которые ещё вчера казались непотопляемыми, теряют позиции из-за более технологичных конкурентов и вынуждены кардинально перестраивать подходы, чтобы не исчезнуть с рынка.

Неспособность распознать новые технологические и потребительские тренды или промедление с их выявлением и внедрением инноваций в свои предложения обходятся дорого.

Среди общеизвестных примеров ведущих компаний, потерявших рынок из-за неспособности раннего обнаружения или игнорирования новых трендов и адаптации к ним:

- **Nokia** — лишилась своего доминирующего положения из-за поздней реакции на революцию смартфонов, начатую Apple с выходом iPhone в 2007 году. В то время Nokia контролировала около 40% мирового рынка мобильных телефонов, а в 2012—2013 годах её доля на рынке упала примерно до 3%.

- **Palm** — одна из ведущих, в прошлом, компаний на рынке персональных цифровых помощников (PDA) не сумела своевременно отреагировать на успех смартфонов Apple и BlackBerry.

- **BlackBerry** — бывший лидер в сегменте мобильных устройств с физической клавиатурой для корпоративных клиентов — упустил возможности и потерял позиции, проигнорировав массовый рынок и растущий спрос на сенсорные смартфоны.

- **Sony Walkman** — пионер портативных музыкальных плееров не сумел адаптироваться к цифровизации и новым моделям потребления музыки, проиграв конкуренцию цифровым форматам и продуктам Apple (iPod).

- **Kodak** — экс-лидер в производстве фотоплёнок, не решился вовремя перейти на цифровую фотографию, опасаясь подорвать существующий бизнес. Поздний переход привёл к банкротству в 2012 году.

- **Blockbuster** — компания, имевшая когда-то крупнейшую сеть видеопроката, не смогла адаптироваться к цифровой революции и стриминговым сервисам, прекратив своё существование в 2013 году. В 2000 году у руководства Blockbuster был шанс приобрести Netflix (нынешнего гиганта стримингового сервиса с рыночной капитализацией свыше 526 миллиардов долларов США на август 2025 года) всего за 50 миллионов долларов, но в компании упустили эту возможность.

- **Yahoo** — упустила возможность в 1998 году приобрести за один миллион долларов Google (на август 2025 года рыночная капитализация Alphabet (Google) составляла 2,5 триллиона долларов США), а также не смогла вовремя адаптироваться к переходу на новые технологии и бизнес-модели.

Как не пропустить момент появления очередного мегатренда, который изменит облик отрасли и предпочтения клиентов? Где найти те самые прорывные идеи, которые завтра кардинально трансформируют рынок? И как построить систему, которая будет заранее предупреждать о грядущих радикальных переменах и стабильно генерировать инновации, чтобы быстрее и чаще создавать более ценные предложения для клиентов, чем у конкурентов?

Ответ лежит в области **Innovation Intelligence** (InnoInt) — аналитической разведки инноваций, включающей, помимо прочего, процессы систематического сбора данных и извлечения важной информации с фокусом на тенденции рынка и технологические достижения.

Несмотря на огромные возможности, которые InnoInt может (буквально) открывать для бизнеса, термин «Innovation Intelligence» употребляется пока крайне редко. В практической плоскости роли Innovation Intelligence часто распределены между функциями конкурентной разведки, бизнес-аналитики (BI) и инновационного менеджмента.

В данной книге, целиком посвящённой теме аналитической разведки инноваций, описан взгляд автора на содержание и применение Innovation Intelligence в бизнесе, причём — в более широком понимании, выходящем за рамки нынешнего использования InnoInt в российской и зарубежной практике.

Также (в главах 1 и 4) рассмотрено отличие специфики аналитической разведки инноваций от конкурентной разведки (Competitive Intelligence, CI) и рыночной разведки (Market Intelligence, MI).

Акцент в книге сделан на практические аспекты применения InnoInt (главы 5 — 8):

- Инструменты и функции корпоративного Центра аналитической разведки рынков и инноваций (Market & Innovation Intelligence Center, МИИЦ).
- Роль МИИЦ на всех этапах в цепочке создания ценности продукта для клиентов по методике выявления и коммерциализации точек роста для бизнеса GODIS (Growth Opportunities Detection & Implementation System).
- Организацию работы Market & Innovation Intelligence Center в компании, включая взаимодействие с другими подразделениями (продукты, маркетинг, стратегия), а также — интеграцию МИИЦ с корпоративным Центром инноваций или службой технологического скаутинга.

Развитие технологий на основе искусственного интеллекта (ИИ, AI) уже нашло широкое применение в сфере Market & Innovation Intelligence, как в качестве персональных помощников в работе сотрудников, так и в составе платформ автоматизации. Их использование открывает революционные возможности в InnoInt, прежде всего, в ускорении процессов и росте эффективности, несмотря на некоторые недостатки и риски, о чём рассказано в главах 4 и 8.

Применение аналитической разведки инноваций в бизнесе способно сэкономить годы времени и избежать колоссальных затрат на собственные исследования и разработки (R&D, НИОКР), особенно для крупных компаний, а также — уберечь от безвозвратных потерь инвестиций в продукты и стратегические инициативы, которые ранее не дали должного эффекта другим организациям на их рынках.

Кроме того, пока вы читаете эти строки, где-то в мире, возможно, уже проявляется тенденция или внедряется инновация, которая может изменить вашу отрасль в скором будущем. Вопрос не в том, произойдет ли это. Вопрос в том, кто первым её обнаружит и превратит в своё конкурентное преимущество.

Глава 1. Система опережающего конкурентного преимущества

- 1.1. Что такое Innovation Intelligence (InnoInt): в узком и широком понимании
- 1.2. Отличие InnoInt от других видов Intelligence в бизнесе (CI, MI, PI, BI)
- 1.3. Цена ошибки в разработке продукта в 100+ раз выше без InnoInt
- 1.4. От алых океанов к голубым: отличная стратегия, но есть нюансы...
- 1.5. InnoInt для обеспечения превосходства отечественных технологий
- 1.6. Почему Innovation Intelligence нужна в каждой компании, нацеленной на лидерство
- 1.7. Российские организации, уже использующие InnoInt в своей деятельности

1.1. Что такое Innovation Intelligence (InnoInt): в узком и широком понимании

«Intelligence» в переводе с английского может иметь значение — «разведки», «аналитики» и даже «интеллекта», каждое из которых верно в отношении Innovation Intelligence. И хотя использование англицизмов и иностранных слов здесь и далее в книге может показаться избыточным, это вынужденная мера, т. к. выражение их смысла в полной мере на русском будет громоздким и перегружающим текст.

Слово «InnoInt» — сокращение от Innovation Intelligence, по аналогии с OSINT (от английского «Open Source Intelligence», разведка по открытым источникам информации), GEOINT (от английского «GEOspatial Intelligence», геопространственная разведка), FININT (Financial Intelligence, финансовая разведка), HUMINT (Human Intelligence) и других.

Несмотря на наличие слова «разведка», Innovation Intelligence не имеет ничего общего с промышленным шпионажем или саботажем. Это легальный и этичный процесс, включающий в себя разнообразные методы получения и изучения информации из открытых источников с целью — предоставить руководству компании актуальную и достоверную аналитику для принятия стратегических решений.

В общераспространённом понимании Innovation Intelligence — это систематический процесс сбора и анализа информации о технологических новшествах и тенденциях, конкурентной среде инноваций и объектах интеллектуальной собственности (патентах). Такой процесс в организации призван помочь в выявлении возможностей для роста, оптимизации затрат на НИОКР (R&D) и в выстраивании более сфокусированном на трендах управлении портфелем инноваций — с целью достижения и сохранения лидерских позиций на быстро меняющихся рынках.

Основные составляющие Innovation Intelligence, как правило, включают:

- **Скаутинг* стартапов (Startup Scouting)** — Выявление перспективных стартапов и «скейлапов» (Scaleups — быстрорастущих компаний, успешно перешедших от стадии стартапа к фазе активного расширения бизнеса).

- **Скаутинг технологий (Technology Scouting)** — Обнаружение новых перспективных быстро развивающихся технологий и инноваций, находящихся на стадии разработки или раннего внедрения, и обладающих потенциалом для получения значительных конкурентных преимуществ на рынках, расширения возможностей, трансформации сложившихся отраслей или даже возникновения новых.

- **Разведка технологических трендов (Trend Intelligence)** — Выявление новых и скрытых тенденций для прогнозирования направления развития технологического ландшафта и их будущего влияния на рынки, отрасли и бизнес.

- **Открытые инновации (Open Innovation)** — Стратегический подход к выявлению инноваций за счёт активного использования корпорациями внешних знаний, технологий и ресурсов (от университетов, стартапов, клиентов). Такой подход способствует ускорению своих внутренних разработок и вывода продуктов на рынок, а также — коммерциализации невоспроизводимых внутрикорпоративных идей сторонними организациями.

* — от «scout» (в переводе с английского) — «разведчик».

По мнению автора, такое понимание и использование возможностей **Innovation Intelligence** в деятельности организаций может и должно быть расширено (+) в сторону **большего охвата сопредельных зон интереса, включая:**

- **Конкурентную разведку (Competitive Intelligence, CI)** — Систематический сбор и анализ информации о конкурентах, их действиях и стратегиях — для лучшего понимания текущих и будущих угроз и возможностей, ближайших приоритетов в осуществлении Innovation Intelligence и развитии инноваций.

- **Рыночную разведку (Market Intelligence, MI)** — Систематический сбор и анализ информации о рынке, маркетинговых трендах, клиентах, спросе и предложении — для лучшего понимания «болей» и ожиданий клиентов, недообслуженных сегментов и потребностей, на которые необходимо ориентироваться Innovation Intelligence при поиске применимых технологий и инсайтов для новых продуктов.

- **Продуктовую аналитику (Product Intelligence, PI)** — Результаты систематического сбора и анализа продуктовой командой информации об использовании продуктов / сервисов и опыте пользователя — для лучшего понимания состояния текущего предложения и необходимых инсайтов / инноваций для усиления УТП компании.

- **Бизнес-аналитику (Business Intelligence, BI)** — Выводы из анализа внутренних данных компании (финансы, операции, продажи, KPI) — для лучшего понимания того, какие продукты и инициативы реально зарабатывают, где инновации могут дать наибольший экономический эффект, и проверки результативности уже внедрённых инноваций.

Также важна **более глубокая интеграция** такой **расширенной Innovation Intelligence** + с процессами стратегического планирования и «жизненного» цикла развития инновационных продуктов **на всех этапах создания ценности** (для клиентов и бизнеса) — от стадии идеи до коммерциализации и масштабирования включительно.

Не случайно на обложку вынесена последовательность «**Талант => Разведка => Аналитика => Стратегия**».

Эффективность применения Innovation Intelligence во многом зависит от синергии этих четырёх элементов:

- **Талант — обеспечивает качество поиска, отбора и интерпретации данных для извлечения инсайтов****

Даже самые совершенные алгоритмы и системы (включая искусственный интеллект) не способны заменить опытного аналитика в работе с потоками информации и оценке потенциала скрытых в них сведений. Здесь важны экспертиза в различных дисциплинах (технологии, маркетинг, продакт-менеджмент, бизнес-администрирование и пр.), владение методами разведки по открытым источникам (OSINT), способность видеть явления в комплексе множества взаимосвязей, аналитическое мышление и, конечно, умение превращать сырые данные в инсайты для продуктов и стратегий.

- **Разведка — сбор информации из открытых источников**

Агрегация и систематизация информации из патентных баз данных, научных публикаций, выставок и конференций, статей и пресс-релизов, постов в соцсетях, акселераторов стартапов и прочих доступных источников.

- **Аналитика — извлечение ценных инсайтов****

Раннее выявление значимых трендов и инсайтов для роста бизнеса (Growth Insights Mining) в массивах анализируемой информации, оценка применимости инноваций в продуктах компании и их коммерческого потенциала, а также первичный скрининг внешних рисков для организации.

• **Стратегия — материализация и коммерциализация инсайтов****

Содействие в формировании и корректировке стратегических инициатив, на основе полученных инсайтов, дополнение системы поддержки принятия решений для СЕО*** и СРО по продуктовой стратегии, а также помощь в работе продуктовых команд по трансформации инсайтов в концепции перспективных инновационных продуктов.

—
** — *Инсайты — озарения, осознания чего-то нового, понимания сути проблемы и / или путей её решения.*

*** — *СЕО (Chief Executive Officer) — генеральный директор, высший руководитель организации, отвечающий за общую стратегию и результаты всей компании. СРО (Chief Product Officer) — директор по продукту, отвечающий за продуктовую стратегию, развитие и успех продукта или линейки продуктов, с фокусом на рост их потребительской ценности и прибыльности.*

Более подробно особенности расширенного понимания и применения Innovation Intelligence+ описаны далее в этой книге.

1.2. Отличие InnoInt от других видов Intelligence в бизнесе (CI, MI, PI, BI)

Чем Innovation Intelligence (InnoInt) отличается от других похожих легальных и этических практик в деятельности компаний, в частности, от конкурентной разведки (Competitive Intelligence, CI) и рыночной разведки (Market Intelligence, MI), а также — продуктовой аналитики (Product Intelligence, PI) и бизнес-аналитики (Business Intelligence, BI)?

Отличие специфики Innovation Intelligence от других практик (кратко):

- **Competitive Intelligence** — Фокусируется на действиях и возможностях конкурентов, и, особенно, на выявлении угроз с их стороны. Основное отличие от InnoInt: Конкурентная разведка не особо поможет с пониманием того, какие продукты и технологии могут появиться на текущем рынке в будущем.

- **Market Intelligence** — Фокусируется на рынке, потребителях, спросе и предложении для выработки маркетинговых решений, поддержки продаж и более эффективного продвижения. Основное отличие от InnoInt: По отчётам маркетинговой разведки сложно определиться с ответом на вопрос «Какие продукты стоит разрабатывать на среднюю и дальнюю перспективу?».

- **Product Intelligence** — Фокусируется на анализе данных о продуктах компании: их характеристиках и динамике метрик, использовании функций, поведении и откликах пользователей. Основное отличие от InnoInt: Продуктовая аналитика концентрируется на глубоких данных о продуктах, что помогает быстро выявлять их сильные и слабые стороны, тестировать гипотезы и совершенствовать потребительские свойства, однако зона действия часто ограничена периметром «продукт — пользователь».

- **Business Intelligence** — Фокусируется на внутренних метриках компании для оптимизации деятельности организации и поддержки принятия управленческих решений. Основное отличие от InnoInt: Отчёты систем бизнес-аналитики констатируют прошлое и могут спрогнозировать показатели на ближайшее будущее (особенно с предиктивной аналитикой на основе искусственного интеллекта), но мало способствуют раннему выявлению рыночных тенденций и перспективных инноваций.

- **Innovation Intelligence** — Фокусируется на текущих и будущих трендах, технологиях и продуктах для обнаружения инсайтов и создания новых источников роста. Аналитическая разведка инноваций помогает получать и удерживать опережающее конкурентное преимущество: первым выходить на новые рынки и / или быть на шаг впереди в борьбе за деньги клиентов на уже освоенных рынках.

При этом, совместное использование этих практик способно давать синергетический эффект:

- **CI + InnoInt** — Позволит лучше понимать, на что нацелены конкуренты и с помощью каких новых технологий и подходов их можно обойти. Обеспечит более полную картину конкурентной среды (настоящее + ближайшее будущее).

- **MI + InnoInt** — Данные о текущих предпочтениях клиентов и знание предложений под аналогичный спрос в других странах (с более развитыми рынками) даст идеи для продуктов, которых еще нет на местном рынке. Синергия также позволит инновациям точнее попадать в потребности клиентов (с минимумом доработок продукта).

- **PI + InnoInt** — Глубокое знание текущих продуктов обеспечит возможность воплощать прорывные инновации быстрее и с меньшими затратами, а продуктовые стратегии выстраивать в соответствии трендами и на опережение конкурентов.

- **BI + InnoInt** — Анализ показателей прошлых инноваций облегчит выбор перспективных направлений и обеспечит более оптимальное распределение ресурсов для реализации новых проектов.

1.3. Цена ошибки в разработке продукта в 100+ раз выше без InnoInt

По данным исследований во множестве проектов создания новых продуктов от 30% до 50% времени уходит на переделки из-за несоответствия рынку и/или реальным потребностям пользователей, выявленного на поздних стадиях или уже после запуска. Эта тенденция имеет место как в сфере разработки программного обеспечения, так и аппаратного обеспечения, медицинских устройств и промышленной продукции.

Цена ошибки тем выше, чем позднее этап в цикле создания продукта:

- Изменения требований к продукту **на этапе исследования** обойдутся в **1 (одну) единицу трудозатрат**, так как затронет работу одного-двух человек на несколько часов или дней.
- Такие же поправки, но уже **на этапе проектирования**, потребуют **от 5 до 10 единиц**.
- Переделки **на этапе разработки** будут стоить **от 20 до 50 единиц**, поскольку повлияет на загрузку команд разработчиков, сдвинет сроки смежных проектов и потребует времени на переписывание рабочей документации, дополнительное тестирование и интеграцию.
- Доработки **на этапе после выпуска** потребуют **от 100 до 200 единиц**.

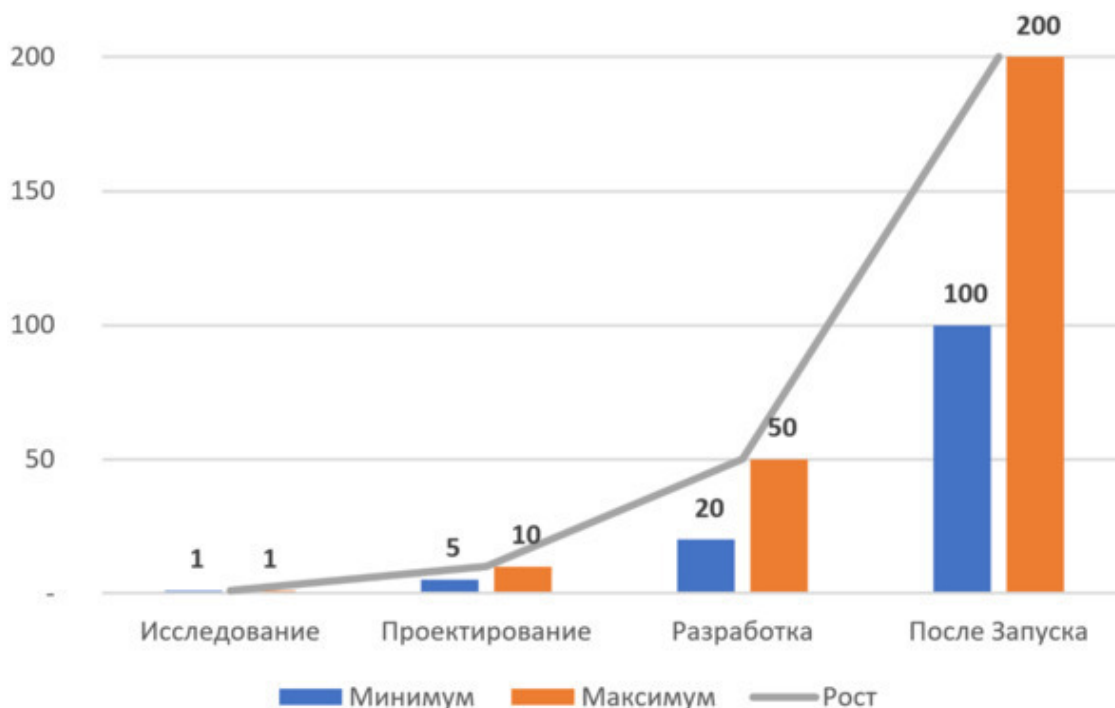


Рисунок 1.3.1. Стоимость переделок из-за недочётов в требованиях к продукту по этапам цикла.

В денежном выражении издержки исправления ошибок будут зависеть от стоимости единицы трудозатрат в конкретном проекте создания продукта.

Большая часть причин доработок возникает ещё на этапе исследований, когда команды определяются концепцией и требованиями к свойствам продукта, прежде чем перейти к проектированию и последующей разработке, часто дорогостоящей.

Цель этапа исследований — снизить неопределённость в воплощении инноваций. Поскольку продуктовые команды часто находятся под давлением сжатых сроков (и даже — с пометкой «надо вчера!»), исследования нередко проводятся в ускоренном темпе в ущерб глубине и качеству, что переносит неопределённость на последующие этапы. В итоге недочёты («ошибки проектирования») становятся очевидными лишь после пилотного или основного запуска — из жалоб пользователей, низких продуктовых метрик и невыполнения плановых бизнес-показателей. Результат — перенос сроков полноценной готовности продукта и дополнительные циклы разработки.

При длительных (многомесячных) циклах создания продуктов также важно не ограничиваться только одним стартовым этапом исследования, а продолжать поводить их на протяжении всего процесса проектирования и разработки продукта. Систематическое отслеживание отраслевых тенденций, действий конкурентов, новых технологий и изменений в законодательстве позволяют оперативно использовать открывающиеся возможности (как и вовремя нивелировать риски) и запускать продукт, максимально адаптированный к реальным условиям рынка. Кроме того, в быстро развивающихся высокотехнологичных секторах требуется ежемесячный мониторинг изменений, чтобы не оказаться застигнутым врасплох, чем непременно воспользуются конкуренты.

Очевидно, что Innovation Intelligence, может предоставить продуктовым командам ценную информацию и инсайты на этапе исследований, а также — быть постоянно действующим «радаром» мониторинга текущей ситуации и системой раннего предупреждения о грядущих изменениях в отрасли. Подробнее о том, как InnoInt может помочь в создании и совершенствовании продуктов — в главе 6.

1.4. От алых океанов к голубым: отличная стратегия, но есть нюансы...

Когда в 2005 году вышла книга Чана Кима и Рене Моборна «Стратегия голубого океана» (Blue Ocean Strategy), она произвела настоящую революцию в бизнес-мышлении. Концепция захватила воображение топ-менеджеров по всему миру, став одной из самых влиятельных стратегических теорий двадцать первого века. Книга стала бестселлером, разошлась тиражом более четырёх миллионов экземпляров, была переведена на 44 языка, а термин «голубой океан» прочно вошел в лексикон современного бизнеса [1].

Концепция является элегантно простой и вдохновляющей: вместо бесконечной борьбы за внимание и кошельки клиентов на развитых высококонкурентных «алых» рынках, компании могут находить и создавать новые рыночные пространства — «голубые океаны», свободные от конкуренции. Эта стратегия воодушевляет предпринимателей и глав корпораций на поиск неизведанных «территорий», где можно предлагать уникальные продукты и услуги для ещё неудовлетворенных потребностей. Быть первопроходцем и, соответственно, без помех зарабатывать больше на совершенно новой ценности для клиентов, которую больше никто не может предложить.

Однако практическое применение стратегии голубого океана сопряжено в некоторыми сложностями:

- **Поиск «голубого океана»** — Найти и реализовать действительно коммерчески сильную идею нового рынка и соответствующего продукта (а лучше — целой потребительской экосистемы, как у Apple) не так-то просто. Можно потратить месяцы и годы на мозговые штурмы, креативные форсайт-сессии и дорогостоящие исследования, но так и не определить жизнеспособную концепцию голубого океана. Интуиция и творческое озарение — могут оказаться слишком ненадёжными инструментами для стратегических решений стоимостью в миллионы долларов.

- **Издержки и риски первопроходца** — Пионерское освоение новых рынков несёт повышенные риски, типичные для стартапов и венчурных инвестиций. Компании могут получить огромные убытки вместо сверхприбылей, если после затрат на разработку, маркетинг и продвижение инновационного продукта, новинка не будет принята потребителями. А ещё первооткрыватель новой ниши «измерит» своими деньгами и соберёт все «шишки» на пути к продукту, который действительно нужен платящим клиентам. Зато пришедшие на новый рынок последователи сэкономят время и средства на знании ошибок и результатов пионера-предшественника.

- **Недолговечность «голубого океана»** — Как только компания-первопроходец добьётся успеха в новом рыночном пространстве, туда устремляются конкуренты и «голубые воды» быстро начинают алеть. Apple создала рынок планшетов с запуском iPad, но уже через два года столкнулась с десятками подражателей. Аналогичная ситуация произошла с другими революционными продуктами Apple — iPhone и AppStore. Tesla открыла эру премиальных электромобилей, но сегодня практически каждый крупный автопроизводитель имеет свою линейку электрокаров.

Многолетние исследования показали, что при выходе на рынок лишь 53% компаний-первопроходцев преуспевают в своём начинании, но со временем занимают в среднем лишь 10%

рынка. А вот их ранние последователи, напротив, достигают 28% доли рынка и при этом 92% из них благополучно избегают риска неудачи.

Вывод? Их — три:

- **Первый**, и самый очевидный, самая выигрышная бизнес-стратегия — вовремя заметить компанию-пионера с новаторским продуктом и войти на рынок с лучшим предложением, когда ценность категории уже подтверждена, но ещё не насыщена.

- **Второй** — первооткрывателю «голубого океана» следует заранее тщательно продумать архитектуру быстрого захвата и долгосрочной защиты «своих вод». Здесь качество исполнения и трудность воспроизведения последователями конкурентного преимущества инновации важнее сроков выхода на рынок.

- **Третий** — Innovation Intelligence является важным ресурсом, как для реализации стратегии раннего последователя, так и для максимизации успеха в создании и развитии защищённого «голубого океана» компанией-первопроходцем.

Реальность такова, что изобрести нечто принципиально новое примерно в 100 раз сложнее, чем купить или «творчески» скопировать что-то уже существующее. Для компаний-пионеров это диктует необходимость стратегии «защищённых голубых океанов» или, хотя бы «конвейера инноваций», постоянно запуская всё новые уникальные предложения, за которыми не смогут угнаться «копировальщики». В свою очередь, условное соотношение 100:1 показывает порядок экономии времени и средств сторонниками стратегии «раннего последователя». При этом, и первые, и вторые могут усилить эффективность реализации своих стратегий, за счёт применения арсенала InnoInt для поиска успешно работающих в других отраслях и рынках инноваций.

Использование возможностей Innovation Intelligence способно помочь:

- **Находить коммерчески жизнеспособные идеи продуктов** под стратегии «голубого океана».

- **Снижать издержки и риски первопроходца** за счёт знания и учёта «граблей» похожих кейсов на рынках других стран или отраслей.

- **Выявлять и отслеживать** потенциальных первооткрывателей новых рынков и ниш, чтобы своевременно заходить на перспективные рынки с ещё не насыщенным, но уже подтверждённым спросом.

- **Обеспечить доступной информацией** команды своей организации о новом рынке и предложении компании-первопроходца, сильных и слабых сторонах, удачных ходах и ошибках — для запуска собственной улучшенной версии продукта и с опережением других последователей.

- **Иметь в компании постоянно работающий генератор идей** (инсайтов*) для непрерывного конвейера инноваций, который позволит организации регулярно изобретать что-то более новое и ценное для потребителей — и, тем самым, удерживать лидерство по доходам и прибыли на рынках «алых» и «голубых» океанов, где любое конкурентное преимущество имеет срок годности.

—
* — *Инсайты — это озарения, осознания чего-то нового, понимания сути проблемы и/или путей её решения*

1.5. InnoInt для обеспечения превосходства отечественных технологий

В июле 2024 года Президент Российской Федерации Владимир Путин подписал указ №591, в котором была поставлена задача обеспечить превосходство отечественных технологий над зарубежными аналогами.

Это требует от руководителей приоритетных технологических направлений системного мониторинга достижений ведущих иностранных государств и компаний, отслеживания стартапов, регулярного изучения аналитических отчётов и проведения глубоких патентных исследований.

Весь этот спектр действий охватывается рассмотренными выше основными составляющими InnoInt — скаутингом стартапов, скаутингом технологий, разведкой технологических трендов и открытыми инновациями.

В дальнейшем использование полученной в ходе Innovations Intelligence информации позволяет быстрее закрывать свои технологические разрывы за счёт интеграции наработок найденных российских стартапов и научно технических партнёров, опережать зарубежных конкурентов через ранний захват новых технологических траекторий, стратегически перераспределять ресурсы по развивающимся трендам и масштабировать лучшие разработки в отраслевые и национальные проекты — тем самым обеспечивая устойчивое технологическое лидерство России.

1.6. Почему Innovation Intelligence нужна в каждой компании, нацеленной на лидерство

В теории, служба аналитической разведки инноваций должна быть в каждой организации, особенно в крупной. В противном случае, бизнес похож на самолёт, летящий на низкой высоте среди гор в тумане и без работающего радара, где препятствие по курсу пилот сможет обнаружить лишь в последний момент и высок риск не успеть отвернуть от скалы прямо по курсу.

На практике, подразделение с функционалом Innovation Intelligence, скорее исключение, чем правило. Более того, нередко сталкиваешься с непониманием необходимости InnoInt - службы у руководителей и специалистов разных уровней. И в итоге аналитической разведкой инноваций эпизодически (по мере возможности в перегруженном рабочем графике) вынужден заниматься генеральный директор или управляющий владелец компании — как самое болеющее за успех (и жизнеспособность) бизнеса лицо и как, де-факто, главный стратег, маркетолог, продуктолог, директор по инновациям и проектам организации...

Системно работающая корпоративная система Innovation Intelligence способствует принятию более информированных решений, является источником опережающих идей (инсайтов) для постоянных инноваций с гораздо меньшими затратами и помогает бизнесу расти, повышать эффективность и быть конкурентоспособнее на рынке.

В связи с чем применение Innovation Intelligence критически важно в современном бизнесе?

1. Ускорение рыночных изменений и сокращение жизненного цикла продуктов

- С быстрым развитием технологий и ужесточением конкуренции на рынках средний жизненный цикл продуктов сократился с 10—15 лет (1990-е годы) до 2—3 лет (2020-е годы).
- В высокотехнологичных отраслях продукты устаревают за 6—18 месяцев, особенно в тех, где применяется «запланированное устаревание» моделей и высок темп внедрения инноваций.
- Около 40% продуктов, популярных 5 лет назад, сегодня уже не используются из-за ускоренного обновления товарных линеек, снятия с продаж и прекращения поддержки устаревших моделей.

Классические подходы с многомесячными маркетинговыми исследованиями после обнаружения в отчётности факта падения продаж из-за утраченного ещё несколько месяцев назад конкурентного преимущества уже не работают. Мало того, что время упущено, так в дополнение к этому, на момент получения результатов рынок уже изменился.

Innovation Intelligence работает почти в режиме реального времени, позволяя улавливать изменения конъюнктуры рынка на стадии «слабых сигналов».

2. Перегрузка данными, проблема «сигнал / шум» и информационные «пузыри»

- Ежедневно по всему миру создаётся по 136 тысяч новых стартапов, публикуется свыше 14 тысяч научных статей, а только лишь в США подаётся более 1500 патентных заявок в день. На каждого человека ежедневно обрушивается поток информации, сравнимый с 82 гигабайтами данных или более 240 тысяч слов, — из сообщений, новостей, уведомлений и докумен-

тов (без учёта нагрузок на работе). При этом человек способен обрабатывать всего около 10 бит информации в секунду, то есть может осмысленно воспринимать лишь 0,001% гигабайта за день. Следовательно, как минимум, 99,99% возможных ценных инсайтов остаются незамеченными (упущенными).

- Наблюдается устойчивый рост информационного шума (бесполезных данных) и фейков (ложных данных), усугубляемый развитием генеративных ИИ-сервисов, которые делают производство любого контента дешёвым и массовым. Фейковые новости и дезинформация в Интернете быстро распространяются благодаря социальным сетям, где алгоритмы усиливают вовлечённость, показывая эмоционально цепляющий и сенсационный контент, часто ложный или искажённый. Пользователи механически делятся такой информацией, не проверяя её достоверность (даже на новостных сайтах).

- Выбор комфортной информации, которая соответствует личным взглядам, интересам и предпочтениям формирует «информационные пузыри», которые дополнительно изолируются от многообразия мира работой рекомендательных алгоритмов социальных сетей, поисковых систем и новостных агрегаторов. При хроническом дефиците времени человек оказывается заключён в кокон подобного просмотренному ранее контента, получает неполную информацию, однобокий взгляд, искажающий реальность или даже ведущий к полной дезинформации.

Innovation Intelligence позволяет системно выявлять полезные сигналы и «добывать» ценные данные из массива информационного «шума», отделять ценные «зёрна от плевел» и получать более объективную картину за пределами «пузырей» — для принятия обоснованных решений в целях достижения опережающего конкурентов развития бизнеса.

3. Стоимость упущенных возможностей

- В Kodak изобрели цифровую камеру в 1975 году, но не стали развивать технологию, ставшую трендом в индустрии. Компания потеряла 31 миллиард долларов капитализации и пришла в итоге к банкротству в 2012 году.

- Blockbuster отклонила предложение о покупке Netflix за 50 миллионов долларов в 2000 году — рыночная капитализация Netflix на сегодня* свыше 526 миллиардов долларов (* — август 2025 г.).

- Yahoo отказалась покупать Google за один миллион в 1998 году — рыночная капитализация Google на сегодня* 2,5 триллиона долларов.

Innovation Intelligence помогает предотвращать такие ошибки за счёт мониторинга действий конкурентов и отслеживания инноваций в мире, раннего выявления прорывных технологий, тенденций в эволюции рынков и пр.

4. Риски создания инноваций и инвестиций в R&D

- Порядка 70% бюджетов в R&D тратится на проекты, которые никогда не окупятся.
- Лишь около 6% всех идей и до 14% более проработанных, дошедших до стадии разработки, становятся коммерчески успешными продуктами.
- 80—95% новых разработок могут не достигать успеха, а 25—40% продуктов не продаются уже через год-два после запуска.

Innovation Intelligence способствует существенному снижению рисков инноваций и повышению эффективности инвестиций в исследования и разработки, за счёт выявления технологических тупиков и перспективных направлений, помощи в валидации идей на ранней стадии через анализ аналогов, предоставления информации для принятия более обоснованных решений по использованию бюджета и корректной фокусировке усилий R&D.

5. Важность поиска новых возможностей и бесперебойного конвейера инноваций

- В условиях постоянной конкуренции инновации являются одним из главных факторов для устойчивого развития и роста бизнеса. Они позволяют создавать уникальные и лучшие продукты с большей потребительской ценностью (и маржой), чем у других участников рынка.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.