

ИННОВАЦИОННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ



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

Алексей Кузьмин
Инновационный интеллект.
Почему разведка
инноваций должна быть
в каждой корпорации
Серия «Полёт за горизонт», книга 3

<https://litres.ru/73809771>

SelfPub; 2026

Аннотация

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.

Содержание

Глава	4
Предисловие к данному изданию	5
Предисловие	7
Глава 1. Система опережающего конкурентного преимущества	13
1.1. Что такое Innovation Intelligence (InnoInt): в узком и широком понимании	14
1.2. Отличие InnoInt от других видов Intelligence в бизнесе (CI, MI, PI, BI)	21
1.3. Цена ошибки в разработке продукта в 100+ раз выше без InnoInt	24
1.4. От алых океанов к голубым: отличная стратегия, но есть нюансы...	28
1.5. InnoInt для обеспечения превосходства отечественных технологий	33
1.6. Почему Innovation Intelligence нужна в каждой компании, нацеленной на лидерство	35
Конец ознакомительного фрагмента.	41

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 — сто-

ит ли (для развития бизнеса или карьеры) читать дальнейшие, самые ценные, главы в полной версии книги «**Иновационный 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 телефо-

нов, 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) все-

го 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, МИИС).
- Роль МИИС 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 МПС 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 бу-

дущем. 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 шпи-

онажем 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 не востребуемых 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 кон-

курентах, 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 инно-

вационных 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 CEO*** и CPO 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.*

*** — *CEO (Chief Executive Officer) — генеральный директор, высший руководитель организации, отвечающий за общую стратегию и результаты всей компании. CPO (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 марке-

тинговой 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 вы-

ходить 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 раз-

работчиков, 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.

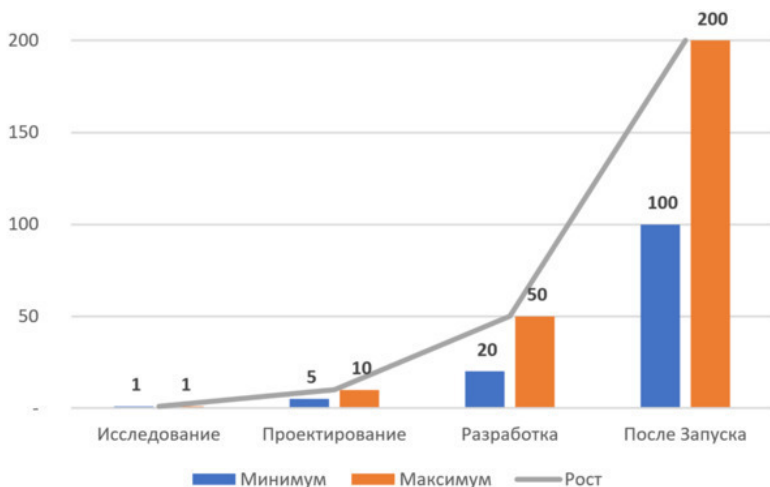


Рисунок 1.3.1. Стоимость переделок из-за недочётов в требованиях к продукту по этапам цикла.

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 измене-

ний 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, соот-

ветственно, 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

ми 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 документов (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 де-

лают 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 сни-

жению 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.