ИННОВАЦИОННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ



КАК НАХОДИТЬ ИДЕИ ПРОРЫВНЫХ ПРОДУКТОВ И СТРАТЕГИЙ ДЛЯ КОНКУРЕНТНЫХ И НОВЫХ РЫНКОВ С INNOVATION INTELLIGENCE+

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. Как находить идеи прорывных продуктов и стратегий для конкурентных и новых рынков с Innovation Intelligence+. 2-е издание, дополненное

https://litres.ru/74733673
SelfPub; 2026

Аннотация

Nokia, Kodak, Blockbuster и Yahoo потеряли миллиарды — не из-за плохих продуктов — они недооценили влияние кардинальных перемен на индустрию и бизнес и упустили свой шанс отреагировать вовремя.

Как узнавать о трендах и окнах возможностей раньше конкурентов и превращать их в прорывные продукты и новые рынки? Эта книга даёт систему: концепцию Innovation Intelligence + (InnoInt+) — аналитической разведки рынков и инноваций — и организационную модель корпоративного центра МИС для опережающего преимущества.

Во 2-м издании, дополненном: экономика запоздалых изменений (действовать «вдогонку» — в 20–50 и в сотни раз дороже, чем первым), практика российских лидеров — Сбербанка, X5, Ростеха и многих других, методика GODIS, 5 сервисов МПС, дорожная карта — от старта до полномасштабной бизнес-функции, обзор 30+ инструментов и ИИ-агентов.

Для первых лиц компаний, будущих глав МПС и лидеров продуктовых команд — всех, кому важно находить прорывные идеи и новые рынки первыми, а не догонять других.

Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ КО ВТОРОМУ ИЗДАНИЮ 5
ПРЕДИСЛОВИЕ 11
ГЛАВА 1. СИСТЕМА ОПЕРЕЖАЮЩЕГО КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА 17
1.1. Что такое Innovation Intelligence: в узком и широком понимании (InnoInt+) 18
1.2. Отличие InnoInt+ от других видов Intelligence в бизнесе (CI, MI, PI, BI) 24
1.3. Цена ошибки в разработке продукта в 100+ раз выше без InnoInt+ 27
1.4. От алых океанов к голубым: отличная стратегия, но есть нюансы… 31
1.5. InnoInt+ для обеспечения превосходства отечественных технологий 36
1.6. Почему Innovation Intelligence+ нужна в каждой компании, нацеленной на лидерство 38
1.7. Российские организации, уже использующие InnoInt+ в своей деятельности 47
ГЛАВА 2. ПР 55
Конец ознакомительного фрагмента. 56

Инновационный интеллект. Как находить идеи прорывных продуктов и стратегий для конкурентных и новых рынков с Innovation Intelligence+. 2-е издание, дополненное

ПРЕДИСЛОВИЕ КО ВТОРОМУ ИЗДАНИЮ

Первое издание этой книги вышло в марте 2026 года. Почему так скоро потребовалось второе?

Всего лишь за несколько месяцев заметно изменилась технологическая основа аналитической работы. ИИ-ассистенты — ещё недавно главная новинка в инструментах исследователя — начали уступать место ИИ-агентам: системам, кото-

рые не просто отвечают на вопрос, а самостоятельно строят план исследования, обходят источники информации в поисках нужных данных, сверяют находки из разных источников и собирают результат в чётко структурированный отчёт в требуемом формате. И хотя качество их работы пока варьируется — от уровня стажёра до опытного специалиста (в зависимости от сложности задачи), — скорость, с которой агент выполняет объём работы, на который у команды уходили бы дни, меняет экономику исследовательско-аналитических подразделений.

Для аналитической разведки рынков и инноваций (InnoInt +) это не косметическое обновление рабочего инструментария, а смена технологического уклада. К тому же у наиболее продвинутых ИИ-агентов есть одна революционная особенность: они обладают памятью, в которой из сессии в сессию накапливаются факты и знания о компании, предпочтения и правки пользователя, выводы из ошибок и принятые решения — и со временем ИИ-агенты работают всё точнее, именно так, как надо пользователю. Такой накопленный опыт связки «ИИ-агент + человек» становится уникальным интеллектуальным активом, который конкурентам не купить и не скопировать (как это устроено и как этим управлять — в главе 9).

Поэтому второе издание — не просто в чём-то переосмысленное и исправленное, а существенно дополненное.

Что в нём нового:

• **Глава 9 «ИИ-агенты в InnoInt+: практика 2026–2027»** — практический разбор агентного подхода: архитектура агентных связок, готовые сценарии для МПС, паттерны промптов и границы автоматизации.

• **Перестроенная глава 8 «Стек инструментов МПС: выбор, сборка, экономика»** — принципы сборки стека (8.1), шесть фильтров отбора инструментов (8.2), типовые стеки под разный масштаб задач (8.3), экономика стека (8.5). Подробные профили инструментов из главы 8 вынесены в Приложение Г — теперь это справочник, к которому удобно обращаться.

• **Пять новых приложений** : чек-лист первых 90 дней МПС (А), двенадцать приёмов радар-разведки InnoInt+ за 30 минут в день (Б), глоссарий InnoInt+ и МПС (В), каталог инструментов МПС — включая обзор шести ИИ-агентных систем для формирования собственного технологического стека разведки рынков и инноваций (Г), а также **примеры промптов** для ИИ-агента-исследователя и аналитика — шаблоны типа «копируй-используй» для наиболее частых задач InnoInt+: выявление ранних (слабых) сигналов рынка, проверка инсайта, карта конкурентов, технологический ландшафт, карта возможностей (opportunity card), сценарный форсайт, проверка конкурентных угроз, обзор для решения о Proof of Concept (PoC), тест «красной команды» (Red Team) и др. (Д).

• **В конце каждой главы появились три короткие**

врезки — «Для первого лица», «Для руководителя МИС» и «Для продуктового лидера». В каждой — ключевые выводы и практические рекомендации: что взять на вооружение, чем руководствоваться при принятии решений, на что обратить внимание при работе с командой и что сделать в первую очередь.

Первое лицо — это президент, CEO, генеральный директор, управляющий собственник. В различных компаниях такой пост может называться по-разному, но суть одна: это человек, который принимает в организации главные решения и отвечает за то, куда движется бизнес, — и которому аналитическая разведка рынков и инноваций служит в первую очередь.

Руководитель МИС — тот, кто формирует и возглавляет службу аналитической разведки рынков и инноваций в компании — корпоративный центр МИС (Market &Innovation Intelligence Center).

Продуктовый лидер — тот, кто отвечает за создание и преумножение ценности для клиентов (в физических изделиях и цифровых товарах, программном обеспечении и сервисах): CPO, директоры по продуктам, по стратегии, инновациям. Именно продуктовые команды — главные (после первого лица) внутренние заказчики корпоративного центра МИС и основные пользователи его информационной «продукции».

И для первого лица компании, и для руководителя МИС,

и для продуктового лидера всегда актуальны вопросы поиска новых идей и возможностей для развития бизнеса и продуктов:

• Где брать инсайты для прорывных решений и оптимальных стратегий?

• Как узнавать о новых трендах рынка и грядущих радикальных переменах заблаговременно?

• Как постоянно действовать быстрее конкурентов и первым захватывать выгодные позиции?

• В каких направлениях и сегментах можно получить наибольшую выручку?

• За счёт чего можно сократить затраты средств и времени на исследования и разработки (R&D, НИОКР) без потери эффективности?

На эти и многие другие вопросы может помочь ответить собственная служба аналитической разведки рынков и инноваций.

Те, кто успел приобрести первое издание, могут обратиться за специальным выпуском дополнений «Для первопроходцев InnoInt+» — по контактам, указанным в книге. К слову, благодаря вашей открытости к новому вы стали обладателем (теперь уже) уникального издания, где впервые были представлены концепция комплексной аналитической разведки рынков и инноваций InnoInt+ и организационная модель корпоративного центра МИС.

Но главное — вы раньше других в своей отрасли узнали об

этой бизнес-функции, позволяющей постоянно быть на шаг впереди рынка, и сами себе обеспечили возможность развивать собственную практику InnoInt+ и выстраивать свой МПС.

Читателям второго издания данной книги только предстоит открыть для себя и своей компании потенциал InnoInt +, чтобы получить системное преимущество в конкурентной гонке на рынке — с более быстрым интеллектуальным «движком» службы аналитической разведки рынков и инноваций, теперь ещё и разгоняемым до сверхскоростей ИИ-агентами.

Алексей В. Кузьмин

ПРЕДИСЛОВИЕ

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

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

Эта книга написана для тех, кто отвечает за результат: для первых лиц компаний, их помощников и советников, руководителей продуктовых направлений и команд, которые создают новые продукты, ищут и осваивают новые рынки. Если ваша задача — не просто реагировать на изменения, а видеть их раньше конкурентов и превращать в окна возможностей с конверсией в конкурентное преимущество, — она для вас.

Неспособность своевременно 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 и около 50% зарождающегося сегмента смартфонов, а в 2012—2013 годах её доля на рынке смартфонов 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 инновации для массового рынка и растущий спрос на смартфоны с сенсорным экраном.

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

• **Kodak** — экс-лидер в производстве фотоплёнок, не сумел вовремя занять сегмент цифровой фотографии, 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 500 млрд долларов США) всего за 50 млн долларов, но в компании упустили эту возможность.

• **Yahoo** — упустила возможность в 1998 году приобрести Google за один миллион долларов (в 2025 году рыночная капитализация Alphabet (Google) достигла 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 и технологии, 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 это делают конкуренты?

Ответ лежит в области InnoInt+ (Innovation Intelligence+) — аналитической разведки рынков и 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, даже уже известный термин «Innovation Intelligence» (разведка только

лишь инноваций) употребляется пока крайне редко. А термин «Innovation Intelligence+», то есть — Market &Innovation Intelligence, и вовсе является новым (и именно о нём пойдёт речь в этой книге).

В практической плоскости, роли Innovation Intelligence + в организациях могут частично присутствовать, но быть распределёнными между функциями конкурентной разведки, маркетинга, продакт- и инновационного менеджмента. И такой подход лишает первое лицо компании (президента, CEO, генерального директора, управляющего собственника) и лидеров продуктовых команд мощнейшего инструмента и критически важного ресурса в системе поддержки принятия решений, которым может быть только специальная служба InnoInt+.

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

Также (в главах 1 и 4) рассмотрено отличие специфики аналитической разведки рынков и инноваций от обычной 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, MIIC).

• Роль MIIC 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 готовую дорожную карту его запуска и развития, взаимодействие с другими подразделениями (продукты, маркетинг, стратегия), а также — интеграцию MIIC с корпоративным Центром инноваций или службой технологического скаутинга.

Развитие технологий на основе искусственного интеллекта (ИИ-ассистентов и, особенно, ИИ-агентов) 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 рынков и инноваций в бизнесе способно сэкономить годы времени и избежать колоссальных затрат на собственные исследования и разработки (R&D, НИОКР), особенно для крупных компа-

ний, 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 как быстро превратит в своё конкурентное преимущество.

Эта книга даёт системный ответ на оба вопроса. Вы узнаете, как устроена аналитическая разведка рынков и инноваций InnoInt+ (Innovation Intelligence+), какие источники и инструменты она использует, и — главное — как построить в своей компании центр Market &Innovation Intelligence (MIIC): с дорожной картой внедрения, сервисами для первого лица и продуктовых команд, типичными вызовами и способами их преодоления. Не теорию ради теории, а действующий механизм опережающего конкурентного преимущества, который автор создал и отладил сам, и использует в своей повседневной работе.

ГЛАВА 1. СИСТЕМА ОПЕРЕЖАЮЩЕГО КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

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

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: в узком и широком понимании (InnoInt+)

«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 англ. «Open Source Intelligence», разведка по открытым источникам информации), GEOINT (от англ. «GEOspatial Intelligence», геопространственная разведка), FININT (Financial Intelligence, финансовая разведка), HUMINT (Human Intelligence) и др.

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 достовер-

ную 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 невостребованных внутрикорпоративных идей сторонними организациями.

---

* — *от «scout» (пер. с англ.) — «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, марке-

тинговых трендах, клиентах, спросе и предложении — для лучшего понимания «болей» и ожиданий клиентов, недообслуженных сегментов и потребностей, на которые необходимо ориентироваться службе 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 пользователей — 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 ин-

сайтов**

Содействие в формировании и корректировке стратегических инициатив, на основе полученных инсайтов и других ценных сведений, 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 этичных 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. Основное отличие от InnoInt+: 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; однако без рыночного контекста Market Intelligence данная практика работает не в полную силу.

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) дадут 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 с 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**, т. к. затронут 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 повлияют на загрузку команд разработчиков, сдвинут сроки смежных проектов и потребуют времени на переписывание рабочей документации, дополни-

тельное тестирование и интеграцию.

• Доработки **на этапе после выпуска** потребуют **от 100 до 200 единиц**.

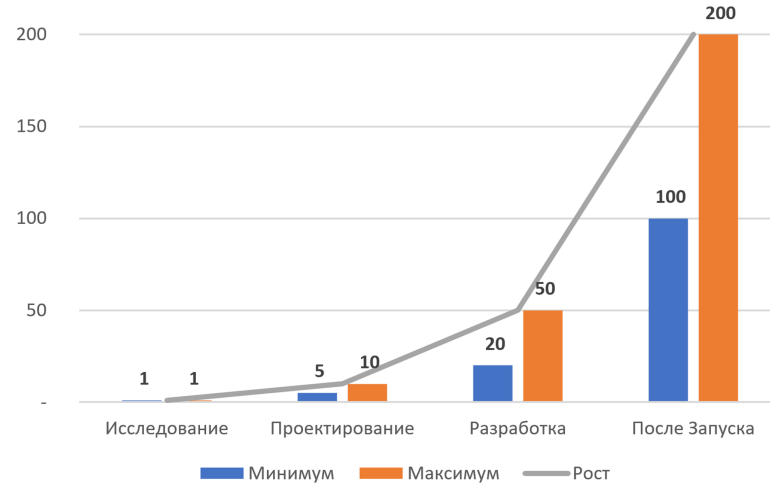


Рис. 1.3.1. Стоимость переделок из-за недочётов в требованиях к продукту по этапам цикла

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

Б*о*льшая часть причин доработок возникает ещё на этапе исследований, когда команды определяются с 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 проводить 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 застигну-

тым 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 XXI века. Книга стала бестселлером, разошлась тиражом более 4 миллионов экземпляров, была переведена на 40+ языков, а термин «голубой океан» прочно вошёл 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 мо-

жет предложить.

Однако практическое применение стратегии голубого океана сопряжено с 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 или рублей.

• **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 толь-

ко 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, — наиболее 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.

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 Innovation Intelligence+ информации позволяет быстрее закрывать свои технологические разрывы за счёт интеграции наработок найденных стартапов и научно-технических партнёров, опережать зарубежных конкурентов через ранний захват новых технологических траекторий, стратегически перераспределять ресурсы по развивающимся трендам и мас-

штабировать 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 впереди пилот сможет обнаружить лишь в последний момент и высок риск не успеть отвернуть от скалы прямо по курсу.

На практике, подразделение с функционалом даже просто Innovation Intelligence, скорее исключение, чем правило. Более того, нередко сталкиваешься с непониманием самой необходимости службы InnoInt+ у руководителей и специалистов разных уровней. И в итоге аналитической разведкой рынков и 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 Market

&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) до 2—3 лет (2020-е).

• 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 1500+ патентных заявок в день. На каждого человека ежедневно обрушивается поток информации, сравнимый с 82 гигабайтами данных или более 240 тыс. слов, — из сообщений, новостей, уведомлений и документов (без учёта нагрузок на работе). При этом человек способен обрабатывать всего около 10 бит информации в секунду, т. е. может осмысленно воспринимать лишь 0,01% гигабайта за сутки. 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 алго-

ритмы 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 млрд капитализации и при-

шла в итоге к банкротству в 2012 году.

• Blockbuster отклонила предложение о покупке Netflix за $50 млн в 2000 году — рыночная капитализация Netflix в августе 2025 года превышала $500 млрд.

• Yahoo отказалась покупать Google за $1 млн в 1998 году — рыночная капитализация Google (Alphabet) на сегодня более $3 трлн.

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.

• Постоянный поиск новых идей (инсайтов) для стратегий, продуктов и бизнес-процессов позволяет компаниям лучше адаптироваться к быстрым изменениям технологий и ожиданий клиентов, а также оперативно перестраивать деятельность в ситуациях «чёрных лебедей».

• Инновации делают возможным создание новых рынков для использования преимуществ первопроходца.

Innovation Intelligence+ помогает системно выявлять новые рыночные возможности, технологические тренды и угрозы благодаря сбору и анализу данных из множества источников. Кроме того, прорывные инновации часто являются результатом синергии (синтеза на стыке) достижений в различных смежных отраслях, обнаруженных и «подсвеченных» благодаря целенаправленной работе InnoInt+ в компании.

Основные выгоды использования аналитической разведки рынков и инноваций в бизнесе:

• **Раннее выявление рыночных возможностей —** Помогает отслеживать растущие тенденции, развивающиеся технологии и успешные стартапы, и раньше других создавать инновационные продукты и услуги на своих рынках.

• **Опережающее конкурентное преимущество —** Предоставляет информацию о передовых технологиях и продуктах, новых бизнес-моделях и лучших практиках, позволяя компании первой внедрять новшества, чтобы оставаться на шаг впереди других участников рынка и сохранять свои позиции.

• **Технологическое лидерство и суверенитет —** Позволяет выявлять перспективные технологии и возможности для разработок собственных решений, партнерств, M&A-сделок* или инвестиций в инновационные стартапы.

• **Усиление стратегических инициатив —** Аналитика и база знаний по трендам, инновациям и лучшим практикам помогает точнее прогнозировать будущие изменения рыночной среды и вырабатывать более соответствующие им решения.

• **Сокращение затрат —** Innovation Intelligence+ экономит массу времени и ресурсов компании на поиске эффективных решений и инсайтов для новых продуктов и рынков, оптимизации циклов исследований и разработок (R&D,

НИОКР), и, соответственно, на ускоренном выводе нового предложения на рынок при меньшем бюджете расходов.

• **Снижение рисков** — Функция постоянного мониторинга в Innovation Intelligence+ обеспечивает раннюю идентификацию угроз и позволяет оперативнее реагировать на риски. А накопленная база знаний по трендам, инновациям, лучшим практикам, успешным и провальным стартапам помогает избегать неэффективных решений.

• **Повышение доходности, усиление и создание новых источников выручки** — Использование комплекса Innovation Intelligence+ помогает создавать продукты с большей потребительской ценностью на конкурентных рынках и даже — уникальные предложения вне конкуренции («голубые океаны»), которые могут приносить существенные дополнительные доходы по сравнению с обычной нормой прибыли.

___

** — M&A (mergers and acquisitions, впер. сангл. «слияния и поглощения») — объединения двух или более бизнесов через слияние (объединение равноценных) или поглощение (покупка одной компании другой), с целью укрупнения или выхода на новые рынки, получения новых активов/технологий или снижения конкуренции.*

Для руководителя компании и/или подразделения действующая структура InnoInt+ — ценный ресурс,

поскольку:

• Позволяет принимать решения на основе данных, а не интуиции.

• Обеспечивает преимущество видения новых трендов раньше конкурентов.

• Повышает уровень насмотренности в сфере инноваций и лучших практик для генерации гениальных инсайтов и выработки нестандартных решений.

• Снижает риски неопределённости в развитии инновационных продуктов.

• Может быть ценным экспертом-советником в разработке стратегий развития.

Аналитическая разведка рынков и инноваций необходима не только отдельным компаниям, стремящимся к лидерству на рынке, но и в государственных организациях — в целях обеспечения долгосрочного устойчивого развития, экономической безопасности (технологический суверенитет и импортозамещение) и сохранения конкурентных преимуществ в глобальном пространстве.

Innovation Intelligence+ на уровне государства может способствовать более точному прогнозированию тенденций и выявлению технологических барьеров, формированию эффективных государственных мер поддержки инноваций и созданию благоприятной экосистемы для научно-технического прогресса.

1.7. Российские организации, уже использующие InnoInt + в своей деятельности

Согласно исследованию KPMG, еще в 2020 году руководители 75% опрошенных российских предприятий рассматривали инновации в качестве значимого фактора развития бизнеса управляемых ими организаций [2].

Более того, в ряде крупнейших компаний, таких как X5 (ранее X5 Retail Group), «Вымпелком», «Мегафон», МТС и во всех высокотехнологичных бизнесах, входящих в АФК «Система», уже тогда действовали корпоративные центры инноваций, подразумевающие использование методов Innovation Intelligence+.

В «Северстали» — свыше 20 центров технологического развития, действующих на производственных площадках компании. В списке функций центров — изучение мировой практики, поиск новых технологических решений и их адаптация под задачи предприятий. В организации также были развернуты центры развития новых продуктов. А в «Сибуре» число центров инноваций в принципе не ограничено, т. к. они могут создаваться под развитие отдельных новых технологических направлений и управляются авторами идей и экспертами по технологиям [2].

Если говорить о непосредственных практиках Innovation Intelligence+, то, например, технологический скаутинг осуществляют:

• **ПАО «Сбербанк»** — крупнейший банк в России, Центральной и Восточной Европе, один из ведущих международных финансовых институтов.

• **Альфа-Банк** — крупнейший универсальный частный банк в России.

• **Газпромбанк** — один из крупнейших универсальных банков России.

• **Retail Innovation Tech Alliance (RITA)** — объединение ведущих российских торговых и технологических компаний, созданное для поиска и внедрения инноваций в сфере розничной торговли.

• **X5** — ведущая российская продуктовая розничная компания, управляющая несколькими торговыми сетями и цифровыми бизнесами.

• **DPD** — часть международной сети DPDgroup, признанный лидер российского рынка экспресс-доставки посылок и грузов.

• **«Лаборатория Касперского» (Kaspersky)** — международная компания, работающая в сфере информационной безопасности и цифровой приватности.

• **ПАО «ВымпелКом» (Билайн)** — одна из крупнейших цифровых компаний в России, основные направления деятельности которой включают предоставление услуг свя-

зи, развитие облачных технологий, больших данных и искусственного интеллекта.

• **ПАО «МТС» (Мобильные ТелеСистемы)** — ведущая компания в России по предоставлению услуг мобильной и фиксированной связи, передачи данных и доступа в интернет, кабельного и спутникового ТВ-вещания; провайдер цифровых сервисов, включая финтех и медиа; поставщик ИТ-решений в области объединённых коммуникаций, интернета вещей, мониторинга, обработки данных, облачных вычислений и кибербезопасности.

• **Национальная технологическая инициатива (НТИ)** — объединение представителей бизнеса и экспертных сообществ для развития в России перспективных технологических рынков и отраслей, которые могут стать основой мировой экономики в ближайшие 15–20 лет [3], [4].

Исследование новых рынков, в контексте Innovation Intelligence+, проводили:

• **ПАО «Магнит»** — одна из ведущих розничных сетей в России по торговле продуктами питания и товарами повседневного спроса в мультиформатной модели, включающей магазины у дома, супермаркеты, аптеки и магазины дрогери. Компания также занимается производством продуктов питания под собственными торговыми марками и развивает логистическую инфраструктуру.

• **ПАО «Северсталь»** — вертикально-интегрированная

горно-металлургическая компания, создающая новые продукты и комплексные решения вместе с клиентами и партнёрами.

• **КРОК** — бизнес-лаборатория цифрового развития, команда которой прошла путь от поставщика и системного интегратора до разработчика бизнес-приложений и технологического партнёра в поддержке стратегических решений крупнейших российских компаний и холдинговых структур.

• **ГК «Иннотех»** — современная высокотехнологичная быстроразвивающаяся ИТ-компания (входит в Холдинг Т1), разрабатывающая инновационные решения для цифровизации бизнеса.

• **«Уралхим»** — один из крупнейших мировых производителей и экспортеров азотных, калийных и комплексных удобрений (входит в Группу «Уралхим»).

• **Sistema Asia Fund** — венчурный фонд АФК «Система», специализирующийся на инвестициях в высокотехнологичные компании Индии и Юго-Восточной Азии.

• **Правительство Москвы** — исполнительный орган государственной власти города, реализующий множество новаторских инициатив и проектов, включая развитие Московского инновационного кластера (МИК), единое окно инновационной экосистемы столицы «Цифровая платформа i.moscow», стратегию развития инновационной системы города до 2030 года и мн. др. [4], [5].

Некоторые из примеров применения практик Innovation Intelligence+ в российских и зарубежных организациях рассмотрены подробнее в главе 2.

5 главных идей главы

1. Практическое применение стратегии «голубого океана» сопряжено с тремя трудностями — сложностью поиска коммерчески жизнеспособных идей (инсайтов), высокими издержками и рисками первопроходца, и быстрым превращением «голубых вод» в «алые» из-за появления конкурентов в случае успеха пионера на новом рынке.

2. Innovation Intelligence (InnoInt) — это системный процесс сбора и анализа данных, включающий технологический скаутинг, скаутинг стартапов, выявление технологических трендов и стратегический подход открытых инноваций. По мнению автора, фокус InnoInt+ должен быть шире (с охватом сопредельных зон интереса в CI, MI, PI и BI) и глубже интегрирован с процессами стратегического планирования и «жизненным» циклом продуктов — от стадии идеи до коммерциализации и масштабирования.

3. Innovation Intelligence+ отличается от конкурентной разведки (CI), маркетинговой разведки (MI), продуктовой аналитики (PI) и бизнес-аналитики (BI) сосредоточенностью на раннем обнаружении будущих трендов, перспективных инноваций и технологий для получения опережающего конкурентного преимущества и создания новых источников ро-

ста доходов.

4. Служба аналитической разведки рынков и инноваций (InnoInt+) должна быть в каждой компании, особенно в крупной. Innovation Intelligence+ важна для достижения и удержания лидерства на рынках, помогая в раннем выявлении рыночных возможностей, создании уникальных продуктов и предложений, превосходящих конкурентные, усилении стратегических инициатив, сокращении затрат, снижении рисков и повышении доходности.

5. Возможности Innovation Intelligence+ уже активно используются рядом ведущих российских организаций, включая Сбербанк, Альфабанк, МТС, ВымпелКом, Северсталь, X5, Магнит, «Лаборатория Касперского», Правительство Москвы и мн. др.

Для первого лица

История безжалостна к тем, кто недооценил рыночный сдвиг или не смог отреагировать на него вовремя: Nokia, Kodak, Blockbuster и Yahoo потеряли миллиарды не из-за плохих продуктов, а из-за недооценки кардинальных перемен в индустрии и поздней реакции на них. Системная работа внутрикорпоративной службы аналитической разведки рынков и инноваций — не центр затрат, а страховка от таких потерь и источник ценных сведений для опережающего конкурентного преимущества. Решение о её создании — вопрос времени: чем раньше такая служба появится в ком-

пании, тем большего можно успеть достичь по сравнению с менее расторопными соперниками на рынке.

Для руководителя МПС

Эта глава — ваш рабочий материал для презентации и защиты бизнес-кейса службы InnoInt+ в компании: синергия Market, Product и Innovation Intelligence, экономика «цены поздних изменений» без МПС (от 1 к 20—50 и далее к сотням единиц затрат), примеры компаний, заплативших за отсутствие аналитической разведки рынков и инноваций многомиллионной упущенной выгодой и даже бизнесом. Зафиксируйте отличие InnoInt+ от классической конкурентной разведки и маркетинговой аналитики — это снимет будущие споры о «территории». И подготовьте ответ на главный вопрос скептиков: чем такая служба окупается — в деньгах, времени и сниженных рисках.

Для продуктового лидера

Ключевой вывод этой главы для вас — губительная для KPI продукта экономика запоздалых изменений: корректировка требований на этапе исследования стоит одну условную единицу трудозатрат, на этапе разработки — уже 20—50, после запуска — сотни. Поэтому разведка рынков и инноваций критически важна именно на входе в продуктовый цикл, до дизайна и написания кода. Подключайте службу InnoInt+ к этапу исследований (а лучше – до начала этапа,

чтобы максимально снизить нагрузку на своих продактов и сфокусировать их усилия на найденных инсайтах и сведениях – для продумывания собственного прорывного продукта) и не ограничивайтесь разовым действием — требуйте непрерывного мониторинга трендов, конкурентов и регуляторики на всём протяжении создания продукта.

ГЛАВА 2. ПР

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.