

# Инноваторов – в ангар!

**Функциональная область:** организационный дизайн

**Отрасль:** производство электронных компонентов

**Ключевые слова:** внутреннее предпринимательство, инновации

**Автор:** Анастасия Сербинова

**Дата публикации:** 22.03.2020

**Лицензия:** Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0 Всемирная (CC BY 4.0) Анастасия Сербинова. Копирование, распространение и иное использование разрешается при условии указания авторства.

Немецкая семейная компания SICK производит высокоинтеллектуальные датчики – незаменимые девайсы для Industry 4.0. Компания имеет дело с высоким темпом развития отрасли: нужно быстро разрабатывать новинки, быстро запускать их на рынок. Иначе невозможно сохранить свои позиции. Некоторые компании решают эту непростую задачу через покупку успешных стартапов, но в SICK убеждены, что проблем с перевариванием чуждых корпоративных культур, в случае с покупкой, будет слишком много и положительные эффекты для компании могут стать неочевидными.

Менеджеры в SICK решили действовать самостоятельно. Отремонтировали ангар недалеко от основного билдинга, сделали из него офис для стартапов: пространство с бильярдным столом, углами дивана и «ареной» с гигантским экраном для презентаций. «Если бы мы построили новое здание в корпоративном стиле, все бы сказали: еще один офис для еще одного департамента, – говорит Бернхард Мюллер, руководитель Industry 4.0. – Нужно было подчеркнуть, что это особенная история».

15 стартап-команд, которые в настоящее время насчитывают 110 сотрудников, работают над своими темами в течение года. Их координирует группа с участием руководителя Industry 4.0. Команды должны разрабатывать новые продукты и новые цифровые бизнес-модели, а также развивать собственное производство. «У стартапов есть вся необходимая поддержка компании, от ИТ до отдела кадров и руководителей подразделений, и, кроме того, у них есть свобода самоорганизации», – говорит Мюллер.

Бернд фон Розенбергер возглавляет отдел автоматизации логистики SICK, в этой роли он – в классическом костюме и галстук. Он также руководит одним из стартапов. Для этой должности он надевает джинсы, свитер, а также бирюзовую шапку ручной вязки. Для его коллег в офисе такой его вид является сигналом: я теперь начальник стартапа.

Фон Розенбергер считает проблематичным внедрение инновационных проектов такого масштаба в существующие структуры компании наряду с обычным бизнесом. Потому что есть риск, что текущий крупный заказ и текущий проект окажется важнее. «Благодаря нашим стартапам мы получили отдельное пространство, в котором можем выращивать идеи, используя гибкие методы. Но только в течение ограниченного времени: если стартапы

производят инновации, которые действительно перспективны для рынка, они должны быть возвращены в основной бизнес.»

SICK подвел итоги в конце 2018 года. «В течение года семь из 15 команд разработали прототипы продуктов, для которых мы видим реальные маркетинговые возможности, – говорит Мюллер. – Семь из 15 – это довольно хороший показатель для стартапов. Мы считаем, что собственные инновационные команды компании – это супер-модель для развития компании».

<https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-thema/innovation-2019/sick-ganz-weit-vorn>

<https://www.sick.com/>

*Об авторе: Анастасия Сербинова партнёр, консультант, преподаватель Vera Via Strategy Consultants.*

Постоянный линк кейса: <https://veraviastrategy.com/strategic-case-library/innovatorov-v-angar>

2020 Vera Via Strategy Consultants