

УЧЕБНОЕ

ПОСОБИЕ

О. М. Хотяшева

ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

2-е издание

Допущено Министерством образования РФ в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям 061000 «Государственное и муниципальное управление», 061100 «Менеджмент организации»



Издательская программа

300 лучших учебников для высшей школы

осуществляется при поддержке Министерства образования РФ

ПИТЕР®

**Москва • Санкт-Петербург • Нижний Новгород • Воронеж
Ростов-на-Дону • Екатеринбург • Самара • Новосибирск
Киев • Харьков • Минск**

2006

ББК 65.290-21я7
УДК 658.1(075)
Х85

Рецензенты:

В. А. Орешкин, д. э. н., профессор кафедры международной торговли
и внешней торговли РФ Всероссийской академии внешней торговли
Б. Н. Киселев, к. т. н., профессор,
заведующий кафедрой инновационного менеджмента
Института инноватики и логистики Государственного университета управления
Ю. А. Савинов, д. э. н., профессор

Хотяшева О. М.

Х85 Инновационный менеджмент: Учебное пособие. 2-е изд. — СПб.:
Питер, 2006. — 384 с.: ил.

ISBN 5-469-01359-6

Второе издание учебного пособия «Инновационный менеджмент» представляет современную концепцию управления инновационной деятельностью фирм. Принципиальным моментом является расширенное видение инновационных процессов, охватывающих все области управления компанией. Особо выделена специфическая сфера управления инновационной деятельностью — инновационный маркетинг. В учебном пособии затрагиваются такие проблемные аспекты, как ребрендинг, прогнозирование продаж нового товара, тестирование новой продукции, а также динамично развивающееся направление инновационной деятельности — массовая кастомизация бизнеса. Раздел «Практикум» содержит реальные ситуации из инновационной деятельности отечественных и западных фирм, показывающие специфику инновационной политики крупных высокотехнологических компаний. Во второе издание включены пять новых ситуаций для анализа. В приложениях помещены основные схемы и тезисы по курсу «Инновационный менеджмент», обеспечивающие наглядность изложения материала. В помощь преподавателям добавлена программа курса «Инновационный менеджмент». Настоящее издание ориентировано прежде всего на студентов экономических вузов, слушателей школ бизнеса, а также будет полезно работникам сферы управления.

Допущено Министерством образования РФ в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям 061000 «Государственное и муниципальное управление», 061100 «Менеджмент организации».

ББК 65.290-21я7
УДК 658.1(075)

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 5-469-01359-6

© ЗАО Издательский дом «Питер», 2006

Оглавление

Предисловие	8
-------------------	---

РАЗДЕЛ I. ОСНОВЫ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Глава 1. Инновационная деятельность фирм: методологические основы	12
--	-----------

1.1. Содержание понятий «инновации» и «инновационный менеджмент»	12
1.2. Классификация инноваций	15
1.3. Становление научной концепции инновационного менеджмента	21
1.4. Объективные предпосылки инновационной деятельности	25
1.5. Инновативность как фактор конкурентоспособности фирм	28

Глава 2. Инновационный маркетинг	37
---	-----------

2.1. Инновационный маркетинг как особый вид инновационной деятельности	37
2.2. Инновации и ЖЦТ	38
2.2.1. Новизна как важнейшее конкурентное преимущество	39
2.2.2. Технологии управления ЖЦТ и репозиционирование	43
2.2.3. Ребрендинг	48
2.2.4. Массовая кастомизация	50
2.3. Маркетинг нового товара	54
2.3.1. Этапы создания нового продукта	55
2.3.2. Определение места нового продукта в ассортиментной матрице	61
2.3.3. Расчет доходности нового продукта	64
2.3.4. Прогнозирование продаж нового товара	66
2.3.5. Причины неуспеха новой продукции	70

Глава 3. Планирование инноваций	74
--	-----------

3.1. Стратегическое планирование как функция инновационного менеджмента	74
3.2. Классификация инновационных стратегий	78

3.2.1. Стратегия технологического лидерства	79
3.2.2. Имитационные стратегии	81
3.2.3. Маркетинговые инновационные стратегии	84
3.3. Стратегическое планирование инноваций и диверсификация	88
3.3.1. Виды диверсификационных стратегий	89
3.3.2. Оптимизация процесса диверсификации	91
3.4. Планирование инноваций и взаимодействие с внешней средой	94
Поставщики материалов и оборудования	95
Потребители	96
Смежные организации	96
Конкуренты	97
3.5. Бизнес-планирование инновационных проектов	103
Глава 4. Организация инновационной деятельности	109
4.1. Принципы построения инновативных структур управления	109
4.2. Организационные формы реализации инновационных проектов	118
4.2.1. Последовательная и параллельная формы	118
4.2.2. Матричная форма	120
4.2.3. Венчурное внутрифирменное предпринимательство	126
Глава 5. Финансирование и оценка эффективности инноваций	129
5.1. Финансирование инновационной деятельности	129
5.1.1. Источники финансирования инновационной деятельности	130
5.1.2. Методы финансирования инновационных проектов	134
5.2. Оценка эффективности инновационной деятельности	135
5.2.1. Понятие эффективности инноваций	135
5.2.2. Основные методы оценки эффективности инновационных проектов	136
Глава 6. Социальные аспекты инновационной деятельности	140
6.1. Роль руководителя в процессе инноваций	140
6.2. Основные методы стимулирования инновационной активности служащих	147

Высшее звено управления	147
Среднее звено управления	150
Низовое звено управления	152
6.3. Сопротивление инновациям и методы его нейтрализации	154
Особенности внутрифирменного управления	156
Система внутрифирменной коммуникации	159
Процесс принятия решений	161
Внешнее сопротивление	164
Финансовые рынки	164
Средства массовой информации	165
Государственные институты	165
Образование	166
Общественные организации	167
Деловые сообщества	168
6.4. Внутренняя культура фирмы и ее изменение в ходе инноваций	169
Глава 7. Регулирование инновационной деятельности	178
7.1. Государственное регулирование	178
7.1.1. Государственное финансирование R&D	181
7.1.2. Финансовые льготы	182
7.1.3. Законодательное регулирование	186
7.2. Саморегулирование межфирменных отношений в области инноваций	189
7.2.1. Научно-техническая кооперация	189
7.2.2. Трансфер технологий	194
РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКУМ	
Часть 1. Инновационная деятельность компаний: 18 ситуаций ...	198
Ситуация 1: «Политика стимулирования инновативности и творчества служащих в корпорации <i>ЗМ</i> »	198
Ситуация 2: «Реструктуризация корпорации <i>General Electric</i> »	202
Ситуация 3: «Конкурентная инновационная стратегия корпорации <i>Wal-Mart</i> »	209
Ситуация 4: «Новая стратегия новая организационная структура корпорации <i>Ford</i> »	211
Ситуация 5: «Успех компании <i>Marion Labs., Inc.</i> в области трансфера технологий»	218

Ситуация 6: «AIBO» — новый продукт компании <i>Sony</i> »	221
Ситуация 7: «Проект “NEO” — “новый товар — новый сегмент” компании <i>Wimm-Bill-Dann</i> »	223
Ситуация 8: «Новая стратегия развития бизнеса компании “Лаборатория Касперского”»	232
Ситуация 9: «Создание собственного производства компанией “Феликс”»	236
Ситуация 10: «Инновации в малом бизнесе. Научно-производственный центр “Реликт”»	238
Ситуация 11: «Принятие инновационного решения об открытии ресторана»	241
Ситуация 12: «Трансформация Сыктывкарского ЛПК из технологического аутсайдера в передовую фирму»	243
Ситуация 13: «Выход компании “Ф” на новый рынок кованой мебели»	246
Ситуация 14: «Стратегия массовой кастомизации. <i>Honda Motor Co., Ltd.</i> »	249
Ситуация 15: « <i>Nidan Holding Limited</i> — стратегия инновативного роста»	255
Ситуация 16: « <i>Humane Manufacturing</i> . Факторы успеха инноваций малых фирм»	266
Ситуация 17: «Новая стратегия репозиционирования бренда компании <i>Philips</i> »	270
Ситуация 18: «Торговый дом SC: новая стратегия развития»	276
Лабораторная работа: «Миссии и цели инновативных компаний»	280
Часть 2. Особенности инновационной деятельности компаний телекоммуникационной отрасли	283
Корпорация <i>Intel</i>	286
Корпорация <i>AT&T</i>	295
Корпорация <i>Nippon Telegraph And Telephone Corporation</i>	304
Компания <i>Motorola</i>	314
Компания <i>Deutsche Telekom AG</i>	322
Компания <i>Nortel Networks</i>	329
Компания <i>Alcatel</i>	333
Слияния и поглощения в отрасли телекоммуникаций	337

РАЗДЕЛ III. ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Примерная программа дисциплины «Инновационный менеджмент»	346
Тематика письменных работ по курсу «Инновационный менеджмент»	355
Примерный перечень вопросов к зачету и экзамену по курсам «Инновационный менеджмент» и «Инновационный маркетинг»	357
Приложение 2. Инновационный менеджмент в схемах и тезисах	360
Рекомендуемая литература	376

ПРЕДИСЛОВИЕ

Современная мировая экономическая система характеризуется рядом специфических черт, определяющих особенности функционирования всех ее субъектов. Это такие характеристики, как: высокая насыщенность однородной стандартизированной продукцией/услугами; усиление нестабильности факторов внешней предпринимательской среды; качественное изменение вкусов и предпочтений потребителей в сторону наукоемких товаров и услуг; значительное сокращение времени на принятие управленческих решений и адаптацию к новым условиям; а также ограниченность внутрифирменных возможностей для привлечения дополнительных ресурсов.

В данных условиях актуальной становится проблема выделения основополагающих факторов конкурентоспособности компаний. Действительно, ответить на вопрос, что представляет собой современная преуспевающая компания, достаточно сложно. Не существует унифицированной системы рекомендаций, которая позволила бы оптимизировать деятельность любой компании, вне зависимости от внутренних и внешних условий. Однако на основе изучения деятельности ведущих компаний на международном рынке можно с определенной долей уверенности выделить ряд общих характеристик, отличающих большинство успешных компаний. Это: *четкое фокусирование бизнеса, глобализация деятельности и высокая инновационная активность.*

Данная книга представляет собой попытку комплексного и системного анализа основных аспектов инновационной деятельности компаний и выработки рекомендаций по повышению эффективности управления инновационными внутрифирменными процессами.

В качестве основной методологической задачи представленного учебного пособия выступает формирование у студентов глобального видения концепции инновационного менеджмента и понимания необходимости повышения гибкости и адаптивности управления компаний в условиях постоянно меняющейся внешней среды.

Для достижения поставленных задач в структуру книги включены теоретическая и практическая части. Первый раздел «Основы инновационного менеджмента» включает семь глав, в которых излага-

ются основные аспекты управления инновационной деятельностью компаний. В главе 1 излагаются методологические основы инновационных процессов, определяются сущность и содержание понятий «инноваций» и «инновационный менеджмент», представлена классификация инноваций на основе авторского видения, выделены предпосылки и рассмотрена эволюция концепции инновационной деятельности, проанализирована роль инновативности в повышении конкурентоспособности фирм. Глава 2 посвящена рассмотрению основных областей реализации инновационного маркетинга: маркетингу нового товара и маркетинговым инновациям на различных стадиях жизненного цикла товара. В главе 3 подробно анализируется функция планирования инновационной деятельности, при этом особое внимание уделяется стратегическому планированию инноваций. Проблемам построения инновативных организационных структур и оптимизации процесса реализации инновационных проектов посвящена глава 4. Основы финансирования и методология оценки эффективности инновационной деятельности рассмотрены в главе 5. В главе 6 выделены и проанализированы важнейшие социальные аспекты инновационного менеджмента, среди которых наиболее проблемными являются создание инновативной внутрифирменной культуры и нейтрализация сопротивления инновациям. И, наконец, глава 7 посвящена вопросам государственного регулирования инновационной деятельности фирм, а также формам и методам межфирменного саморегулирования в инновационной сфере.

Второй раздел книги «Практикум» призван оптимизировать процесс усвоения студентами теоретического материала путем изучения и анализа практических ситуационных материалов по инновационной деятельности компаний. Часть 1 «Практикума» содержит 18 ситуаций (кейсов), составленных на основе изучения инновационной активности современных отечественных и западных фирм. Каждая ситуация снабжена вопросами и заданиями, которые помогут на практике применить те или иные теоретические знания. (Однако окончательное решение о сфере приложения и форме использования конкретной ситуации должно оставаться за преподавателем.)

Во второй части «Практикума» в виде информационных справок представлены оригинальные материалы по особенностям инновационной деятельности высокотехнологичных компаний: *Motorola, NTT, Alcatel, Microsoft, Intel, DT, Nortel, AT&T*. Приведенные в «Практикуме» задания могут быть использованы для организации групповых презентаций и проведения итоговых форм контроля.

Приложение к данному учебному пособию «Инновационный менеджмент в схемах и тезисах» предназначено для самостоятельного использования студентами в качестве сопутствующего методологического материала в процессе обсуждения кейсов, а также при написании рефератов, курсовых работ и подготовке к экзаменам.

Автор выражает признательность Борису Николаевичу Киселеву, Виктору Николаевичу Гунину, Валерию Алексеевичу Орешкину и Юрию Анатольевичу Савинову за понимание и ценные советы по доработке книги.

Выражаю сердечную благодарность за поддержку и помощь в создании данного учебного пособия Герчиковой Ирине Никоновне.

Особую благодарность выражаю Субботину Александру Сергеевичу за помощь в подготовке приложения к пособию.

О. М. Хотяшева, к. э. н.

Раздел I

ОСНОВЫ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Глава 1

ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ФИРМ: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ

1. Содержание понятий «инновации» и «инновационный менеджмент».
2. Классификация инноваций.
3. Становление научной концепции инновационного менеджмента.
4. Объективные предпосылки инновационной деятельности.
5. Инновативность как фактор конкурентоспособности фирм.



Основные понятия: инновации, инновационный менеджмент, принципы и функции инновационного менеджмента, классификация инноваций, научные концепции, внешние и внутренние предпосылки инноваций, конкурентоспособность фирм, научно-техническая конкуренция.



Ситуации для обсуждения: ЗМ, General Electric, «Реликт», АПК.

1.1. Содержание понятий «инновации» и «инновационный менеджмент»

Разумный человек сам приспосабливается к окружающему миру, неразумный пытается приспособить окружающий мир к себе.

Бернард Шоу

Одной из наиболее значимых характеристик внешней среды функционирования компаний в современных условиях является ее высокая подвижность и непредсказуемость. Изменения в политике, экономике, демографии, культуре происходят настолько интенсивно, что фирмам все сложнее к ним приспосабливаться. В связи с этим становится наиболее актуальным прогнозирование «поведения» рынка для создания гибкой системы адаптации к новым условиям.

Таким образом, одной из важнейших управленческих задач становится повышение *инновативности* компаний, а именно их способности четко и адекватно реагировать на малейшие изменения на рынке,

путем выпуска новой или усовершенствования старой продукции, внедрения новых технологий производства и сбыта, реструктуризации, усовершенствования системы внутрифирменного управления и использования новейших маркетинговых стратегий.

В результате, инновационный менеджмент становится основой конкурентной стратегии современных корпораций, а инновативность мощнейшим конкурентным преимуществом.

Осуществляя инновационную деятельность, современные компании, как правило, преследуют цель *долгосрочной эффективности функционирования* на рынке. Для достижения данной глобальной цели реализуются следующие специфические задачи:

- ✦ увеличение рыночной доли;
- ✦ выход на новые целевые рынки;
- ✦ создание имиджа гибкой инновативной компании;
- ✦ продление или, наоборот, сокращение ЖЦ товаров основного ассортимента;
- ✦ диверсификация деятельности.

Современная инновационная деятельность компаний выходит далеко за рамки только лишь научно-технической политики, основанной на разработке и внедрении нового продукта. Продуктовые инновации были и остаются важным стратегическим фактором развития, однако все чаще компании в процессе конкурентных действий используют целый комплекс нововведений, затрагивающий все сферы и области управления. Внедрение новых маркетинговых мер и подходов, реструктуризация компаний, переход к новым типам и методам управления корпоративными ресурсами также становятся стратегическими целями компании, причем наиболее эффективная инновационная политика строится на одновременном параллельном внедрении различных типов нововведений.

На основе комплексного подхода к инновационному процессу можно предложить определение **инноваций** как *целенаправленно проводимых изменений во всех сферах хозяйственной деятельности компании для адаптации к внешней среде с целью достижения долгосрочной эффективности функционирования компании*. Инновации в широкой интерпретации — это научно-технический прогресс в рамках отраслей, стран и регионов. А в узком смысле под инновациями следует понимать конкретные нововведения на фирме.

Такое понимание «инноваций» дает возможность выделения **инновационного менеджмента** как процесса управления нововведением-

ми, основанного на применении присущих менеджменту принципов и функций.

Изучение деятельности современных компаний позволяет выделить ряд общих *принципов* эффективного управления инновациями. В первую очередь это *комплексность* и *перманентность* инновационной деятельности. Комплексность предполагает создание поддерживающей системы, позволяющей максимально эффективно использовать преимущества от продуктовых инноваций. Основными составляющими данной системы являются: инновативная организационная структура, стимулирующая творчество и новаторство политика управления персоналом, новые и усовершенствованные технологии производственных процессов и, наконец, инновационный маркетинг, направленный на создание уникальных рыночных условий реализации нового продукта.

Таким образом, достигается максимально высокий уровень инновативности компании, не позволяющий конкурентам пользоваться преимуществами копирования новинок.

Перманентность инновационной деятельности преследует те же цели и достигается путем создания глобальной инновационной базы, которая позволяет использовать одни и те же ресурсы и ноу-хау для постоянного внедрения продуктовых инноваций. Оба вышеперечисленных принципа инновационного менеджмента являются основополагающими при стратегическом планировании инноваций и рассматриваются более подробно в главе, посвященной планированию инновационной деятельности.

Среди прочих принципов современного инновационного менеджмента можно назвать:

- ✦ *обязательное целеполагание* и стратегическое планирование инновационных процессов для достижения корреляции между глобальными стратегиями компании и специфическими целями конкретных инновационных проектов;
- ✦ *сочетание централизации* в определении стратегических приоритетов и источников финансирования инновационной деятельности и децентрализации в области исследований и разработок (R&D), инновационного маркетинга, организации и оперативного управления инновационными проектами;
- ✦ *коллегиальность* в принятии важнейших инновационных решений и обеспечение участия низовых звеньев управления и служащих в процессе планирования нововведений.

К основным *функциям* инновационного менеджмента относят: планирование, маркетинг, организацию, контроль и анализ эффективности инновационной деятельности. Исходя из перечисленных функций можно выделить основные *этапы (фазы) осуществления инновационного менеджмента*:

- 1) сбор и анализ информации;
- 2) постановка целей инновационного процесса;
- 3) разработка общих инновационных стратегий;
- 4) принятие управленческих решений;
- 5) планирование инновационного процесса по фазам;
- 6) организация и оперативное руководство;
- 7) учет и контроль;
- 8) корректировка целей и планов.

1.2. Классификация инноваций

Для раскрытия сущности и содержания вышеперечисленных функций и принципов инновационного менеджмента следует для начала обратиться к классификации инновационных процессов, осуществляемых фирмами.

Исходя из определения инноваций и анализа современной инновационной деятельности компаний, целесообразным представляется выделение следующей **методологии классификации инноваций**:

- 1) по степени рыночной новизны;
- 2) по причинам проведения;
- 3) по объекту инноваций.

Классификация инноваций по степени рыночной новизны предполагает деление всех нововведений на *первичные и вторичные*. При этом первичные инновации включают в себя инновации *первой волны* и инновации *второй волны*.

Первичные инновации представляют собой результат научных исследований и разработок, производственных усилий и внедрения товаров и услуг на рынок, а также внедрение в процесс производства и сбыта технологических идей, управленческих методов, организационных структур и маркетинговых подходов принципиально новых для рынка. Под *новациями первой волны* следует понимать нововведения, основанные на *первичном использовании новой идеи*, часто явившейся следствием очередного витка научно-технического прогресса.

Многие фирмы, избравшие подобную стратегию, трансформировались в крупнейшие корпорации, известные всему миру: *IBM* («Ай-

БиЭм») компьютеры, *Xerox* («Ксерокс») копировальное производство, *Ford* («Форд») автомобили, *General Electric* («Дженерал Электрик») электробытовые приборы, *Federal Express* («Федерал Экспресс») 24-часовая доставка, *Du Pont* («Дюпон») новые материалы.

Одним из способов пролонгирования периода получения сверхприбылей от технологического лидерства является инновационная компетенция. Чем многочисленнее и сложнее технологические параметры нового продукта, тем труднее конкурентам определить основные характеристики, с которыми необходимо конкурировать. А если к сложным технологиям добавить и особую внутреннюю культуру фирмы, которая сама по себе порождает инновации, имитировать данный продукт практически невозможно. В дополнение к этому новаторы всегда стремятся установить тесные отношения с поставщиками и дистрибьюторами, что повышает компетенцию и ноу-хау компании. Основные конкурентные стратегии, позволяющие максимизировать доходность нововведений, подробно рассмотрены в главе 3 «Планирование инноваций».

Однако в современном обществе в силу ограниченности ресурсов и технологических возможностей становится все сложнее изобретать принципиально новую продукцию. Поэтому большинство новинок относятся к инновациям второй волны.

Новаторами второй волны являются те компании, которые внесли *глубокие качественные изменения в товары, услуги, технологии, уже существующие на рынке*. Среди таких глобально модернизированных товаров можно назвать автомобиль с автоматической коробкой передач, персональный компьютер и так далее. Новаторы второго поколения это компании *Sinclair* («Синклэр»), *Osbourne* («Осборн») и *Apple* («Эппл») в области персональных компьютеров, *Advanced Memory Systems* («Эдвансд Мэморн Системс») микропроцессоры, *Genetech* («Дженетэк») биотехнологии.

Проведение первичных инноваций требует значительного научно-технического потенциала, новаторской активности и мощной финансовой базы. Кроме того, необходимо учитывать высокий риск таких проектов. По приблизительным оценкам, процент «провала» нововведений в области производства товаров широкого потребления составляет 40%, в сфере промышленного производства — 20%, в сфере услуг — 18%. Из каждых 10 новаторских фирм в течение двух лет

выживала только одна. Более 60% первичных инноваций, официально запатентованных, имитируются в течение четырех лет¹. Однако не только (и не столько) молодые фирмы, но и гиганты международного бизнеса, несмотря на ошибки и провалы, продолжают идти по пути внедрения первичных инноваций. Причиной тому является мощнейшее конкурентное преимущество новизна. В этой ситуации потенциальные конкуренты вынуждены либо отказываться от проникновения на новый сегмент рынка, либо затрачивать значительные средства для имитации нововведения и придания ему дополнительных конкурентных преимуществ.

По второму пути идут фирмы, внедряющие инновации, которые можно определить как *вторичные*. Данного рода нововведения представляют новизну только для фирмы, их иницилирующей. Это может быть диверсификация деятельности (расширение номенклатуры товаров и услуг), использование новых для фирмы, но уже применяемых в практике управленческих подходов или технологических идей. В любом случае при данном подходе фирмы экономят значительные средства на фундаментальных и прикладных научных исследованиях, учатся на маркетинговых ошибках новаторов и имеют возможность сконцентрироваться на качестве товаров, расширении ассортиментного ряда и наиболее эффективных методах продвижения в ходе рыночной фазы ЖЦТ.

Классификация инноваций по причинам проведения. Очевидно, что любая инновация вызвана теми или иными факторами. В случае, когда компания вынуждена реагировать на произошедшие в предпринимательской среде изменения и *адаптироваться* к ним с целью сохранения или возможного усиления эффективности хозяйственной деятельности, имеют место так называемые *адаптационные инновации* или адаптационные методы управления.

Если же фирма имеет возможности (научные, финансовые, маркетинговые и т. д.) для *предвидения* возможных перемен во внешней среде, а иногда и для их стимулирования, то осуществляется стратегическое управление, направленное на создание будущих конкурентных преимуществ. Такие инновации можно определить как *опережающие*.

Опережающие инновации могут, как правило, позволить себе компании, имеющие условия для создания постоянного инновационного климата. В этом случае в рамках организационной структуры фирмы

¹ Christensen C. M. The innovator's Dilemma. Boston: Harvard University Press, 1997. P. 11.

всегда имеется специализированное отделение, служба или целый научно-производственный комплекс, которые частично или полностью финансируются из венчурных фондов и являются генератором новых идей и высокорисковых проектов. Опережающие инновации, как правило, осуществляются компаниями «технологическими лидерами», имеющими устойчивые рыночные позиции и широкий ассортимент основной продукции.

Третья **классификация инноваций** предполагает разделение нововведений **по объекту** (предмету), на который они направлены. По объекту инновации целесообразно разделить на четыре типа:

- ✦ продуктовые;
- ✦ управленческие;
- ✦ маркетинговые;
- ✦ технологические.

Таким образом, нововведения могут касаться либо создания нового продукта (услуги) *продуктовые*, либо использования новой технологической идеи, положенной в основу производства, *технологические*, либо внедрения новых средств и методов внутрифирменного управления и управления персоналом *управленческие* и *маркетинговые* применения новых маркетинговых подходов, стратегий и мер.

Продуктовые инновации. Под новым товаром с рыночной точки зрения можно понимать несколько разновидностей товарных нововведений:

- ✦ совершенно новый товар;
- ✦ модернизированный товар;
- ✦ модифицированный товар;
- ✦ товар новой сферы применения;
- ✦ товар рыночной новизны.

В данном подходе определения расположены в порядке сокращения степени новизны продукта. Любой товар, существующий на рынке, когда-то был *совершенно новым*, что означало отсутствие каких-либо его аналогов. В настоящее время такого рода товары чаще появляются в новейших наукоемких отраслях (телекоммуникации, биотехнология, ВПК), в фармацевтической промышленности и в сфере услуг. Необходимость проведения значительных фундаментальных и прикладных исследований для внедрения таких инноваций предопределяет возможность их осуществления лишь крупными фирмами, имеющими тесные связи с научно-исследовательскими институтами и инвестирующими в венчурные структуры. Более распространенным видом то-

варных инноваций является производство модернизированных и модифицированных товаров в рамках расширения ассортимента фирмы.

Модернизированный товар предполагает внесение в уже существующий товар глобальных, качественных технических изменений. В то же время *модификация* товара представляет лишь незначительное совершенствование, часто направленное на удовлетворение более узко сегментированного рынка. Как правило, это чисто внешнее изменение товаров при полном сохранении прежней функциональной насыщенности: новый цвет, дизайн, упаковка, запах и т. д. Проведение такого рода инноваций представляет собой расширение ассортиментной линии продукции, что на современном рынке является действенным конкурентным преимуществом. Таким образом, к продуктовым инновациям относится разработка и внедрение трех типов нового продукта: совершенно нового, модернизированного и модифицированного. Оставшиеся два типа, а именно *товары новой сферы применения и рыночной новизны*, относятся скорее к следующему типу инноваций – маркетинговым нововведениям.

К началу 1980-х гг. маркетинговая концепция была положена в основу деятельности большинства крупных компаний. Рыночные инновации по частоте внедрения и многоплановости опережают остальные типы нововведений. Это объясняется их относительно низкой «стоимостью», с одной стороны, и высокой вариативностью – с другой. Фирмы могут взять на вооружение применяемые конкурентами наиболее эффективные маркетинговые стратегии и меры в областях ценовой, сбытовой, товарной и коммуникационной политики, а могут привнести что-либо абсолютно новое в практику маркетинговой деятельности в глобальном масштабе.

Среди наиболее распространенных видов **маркетинговых инноваций** (как первичных, так и вторичных) можно выделить следующие:

- ✦ использование новых методов маркетинговых исследований;
- ✦ применение новых стратегий сегментации рынка;
- ✦ выбор новой маркетинговой стратегии охвата и развития целевого сегмента;
- ✦ изменение концепции, заложенной в ассортиментной политике;
- ✦ модифицирование кривой ЖЦТ;
- ✦ репозиционирование товара;
- ✦ изменение имеющейся или использование новой ценовой стратегии, новых методов установления исходной цены и/или системы скидок;

- ✦ построение новых каналов сбыта, изменение направленности сбытовой политики компании, выход на новые рынки сбыта;
- ✦ использование новых форм и средств коммуникационной политики: новый вид, характер и средства рекламы или избрание нетрадиционных для фирм методов стимулирования сбыта и привлечения потребителей и т. д.

Необходимо отметить тот факт, что маркетинговые инновации очень часто являются непрямым следствием внедрения других видов инноваций, особенно это касается товарных нововведений. Тем не менее, маркетинговые инновации могут носить и обособленный характер и использоваться для более эффективного продвижения старого товара или услуги.

Управленческие инновации стали активно внедряться компаниями с середины 1980-х гг. и явились следствием перехода к так называемому «новому управленческому порядку». Основой данного подхода является использование принципа максимально эффективного управления компаниями. В настоящее время считается, что самая высшая позиция в бизнесе (доля рынка, прибыльность, темпы роста) достигается не только и, столько фирмами, сделавшими прорыв в прикладных исследованиях или обладающими уникальными конкурентными преимуществами, сколько компаниями с высоким уровнем профессионализма и ноу-хау в области менеджмента. Управленческие инновации предполагают, прежде всего, реструктуризацию компаний, то есть изменение всей организационной структуры или отдельных ее элементов в целях оптимизации хозяйственной деятельности. Сюда же следует отнести внедрение нововведений в формы, принципы и методы оплаты труда для максимизации отдачи рабочих и служащих. Немаловажное значение уделяется внедрению новых концепций развития корпоративной культуры и идеологии и приведению их в соответствие с построением и целями организации.

Анализ управленческих инноваций, проводимых компаниями с начала 1990-х гг., показал эффективность внедрения упрощенных организационных структур путем общего сокращения звеньев управления и перехода от вертикальных к горизонтальным структурам. При этом прослеживается сбалансирование принципов централизации и децентрализации, в основе которых лежит четкое разграничение управленческих функций.

Существенный эффект дает переход к матричным структурам управления с большим количеством целевых подразделений и отсутствием дублирования функций при наличии двойного подчинения.

ния. Этот принцип успешно реализуется через развитие плюральных организационных структур, когда наравне с первичной (основной) структурой появляются временные вторичные структурные единицы в виде проектных групп, комитетов, кружков качества, рабочих групп и т. д. Высокую прибыльность дает использование «бригад» (или системы команд) для выполнения новых хозяйственных задач и делегирования им управленческих полномочий. При этом осуществляется переход от системы всеобщего контроля качества (TQC) к тотальному управлению качеством (TQM) и формированию идеологии приоритетности качества. Пересматривается система материально-технического снабжения. Наиболее прогрессивным здесь является ликвидация любых видов запасов, переход к поставкам «точно в срок» и установление прямых хозяйственных долгосрочных связей с поставщиками и дистрибьюторами. Конкуренция за потребителя стимулирует выпуск новой продукции. Для этого во многих компаниях поощряется венчурное (или рисковое) предпринимательство в рамках компании и, в случае достижения успешных результатов, организуются отдельные структурные единицы.

Выше перечислены лишь немногие управленческие инновации, которые легли в основу формирования концепции «нового управленческого порядка». Как правило, все они ставят своей целью достижение гибкости компании для быстрой переориентации в постоянно меняющихся внешних условиях функционирования компании. Необходимо отметить, что управленческие инновации редко проводятся изолированно, так как изменения в одной сфере менеджмента непременно влекут за собой необходимость адаптации остальных областей внутрифирменного управления.

И наконец, **технологические инновации** предполагают применение новых технических и технологических методов повышения эффективности непосредственно производственного процесса и, как правило, заключаются в автоматизации производства, использовании ячеечной системы работ, компьютеризации и роботизации производственных линий и оптимизации материально-производственной базы. Таким образом, объектом технологических инноваций являются различные элементы производственного механизма на каждом этапе производственного цикла.

Необходимо еще раз отметить, что данная классификация инноваций основывается на комплексном подходе, который стал логическим продолжением эволюции отношения к инновационной деятельности.

1.3. Становление научной концепции инновационного менеджмента

Наиболее серьезное исследование процессов обновления производства и в целом влияния новых товаров и новых технических и управленческих решений было предпринято в начале XX в. австрийским экономистом **Й. Шумпетером**. Он впервые ввел в экономическую теорию понятие «инновация» (в русском языке этому термину соответствует определение «нововведение»). В своей работе **«Теория экономического развития»** он определяет инновации как *любые изменения с целью внедрения и использования новых товаров, рынков и форм организации компании* и выводит тип нового, предприимчивого предпринимателя, названного им «новатор»¹.

Теоретическое обоснование значимости внедрения нововведений было предпринято английским исследователем **Джоном А. Гобсоном** (1858–1940). По его высказыванию, подлинная сила предпринимателя связана со *способностью изыскивать новые рынки, производить новые товары и открывать новые способы изготовления товаров*. Такое производство он называл «сферой прогрессирующей промышленности». Иными словами, такой предприниматель Гобсона это, по существу, «новатор» **Й. Шумпетера**, фигура, которой Гобсон приписывал важные социальные функции.

Концепция **Й. Шумпетера** была развита и некоторыми другими западными учеными, в частности ведущим американским специалистом по проблемам управления **П. Друкером** в его книге **«Инновация и предпринимательство»**². «Нововведение, отмечает он, это особый инструмент предпринимателей, средство, с помощью которого они используют изменения как шанс осуществить новый вид бизнеса или услуг». Таким образом, если **Й. Шумпетер** теоретически обосновывал важность нововведений для фирменного соперничества, то есть для рыночной конкуренции на основе достижений в области науки и техники, то **П. Друкер** прямо указывает на важность нововведений для развития бизнеса.

«Инновации, пишет **П. Друкер**, в основе которых лежат новые знания, это “суперзвезды” предпринимательства. Такие нововведения становятся объектом внимания и приносят большие доходы... Нововведения должны быть нацелены на рынок и руководство

¹ Шумпетер Й. Творческая активность, инновации – эффект. М., 1989.

² Друкер П. Инновации и предпринимательство. М., 1992.

ваться соображениями рыночной конъюнктуры. Есть только один способ уцелеть во время конъюнктурных потрясений – это прибегнуть к предпринимательскому управлению (внедрение систематизированной организационной структуры, долгосрочное планирование, применение управленческой информации и контроля). Нововведение может быть успешным, если оно подкрепляется сконцентрированными и скоординированными действиями всех заинтересованных сторон»¹. В сжатой форме эти строки содержат накопленные знания в области управления инновационным процессом. Поиск инновационных возможностей и формирование их эффективных комбинаций в реальных экономических условиях для реализации конкретного инновационного проекта представляют, по существу, инновационную стратегию на уровне фирмы, реализующей инновационный проект.

В экономической литературе существуют определенные различия в подходах к определению инновации (нововведения). Нововведение, как правило, определяется как «процесс», однако содержание этого процесса, его составные элементы и фазы – все это остается предметом расхождений. Согласно теории Й. Шумпетера, экономические изменения вызываются «нововведениями». Совершенно очевидно, что нововведение не тождественно изобретению. Последнее является технологическим фактором, тогда как нововведение представляет собой экономическое и социальное явление. Нововведение, утверждал Шумпетер, есть категория предпринимательской деятельности в том смысле, что существующие производительные силы используются для решения новых задач. С технической точки зрения рационализация приводит к возникновению новой «производственной функции», всегда связанной с появлением передовых предприятий. Новая технология, как он считал, не может иметь места в рамках старых предприятий. Так называемые «старые» фирмы в состоянии выжить после суровых экономических потрясений лишь благодаря тому, что они коренным образом преобразуются под влиянием внедрения нововведений, отрешившись от консерватизма.

Процесс внедрения нововведений не протекает равномерно, он характеризуется скачками и рывками. Как только один передовой предприниматель, допустим, преодолевает технологические и финансовые затруднения и открывает новые пути получения прибыли, другие стремятся последовать за ним. Включение новых предпринимателей и фирм в процесс инновационной деятельности сопровождается раз-

¹ Там же.

рушением ценностей. Ошибки и просчеты приводят фирмы, не способные к восприятию нового, фирмы, которые не могут перестроиться в ответ на требования рынка, к банкротству. Характерно, что этот процесс Шумпетер назвал «созидательным разрушением», то есть прежняя система хозяйствования должна уступать место новому, более совершенному экономическому механизму. Это является, по его мнению, существенной чертой рыночного хозяйства. В целом, хотя нововведения и могут вызвать серьезные нарушения в «старых» (прежних) экономических отношениях, в конечном счете они приводят к экономической выгоде для общества.

Й. Шумпетер соглашался с выводами К. Маркса о том, что капитализм не есть и не может быть неизменным, что он постоянно изменяется в результате действия внутренних сил. По Шумпетеру, причина динамических изменений вытекает из нарушений спокойного, рутинного хозяйственного процесса, названного им «круговым потоком». Этот «поток» вызван действиями фирмы-пионера или отдельного предпринимателя, которого Шумпетер называет «новатором». В статической фазе кругового потока, под которым он подразумевает процесс воспроизводства, для нормальной циркуляции существуют все необходимые факторы производства и все возможности потребления. «Новатор», получив кредиты от банковской системы, стремится отвлечь факторы производства от существующих сфер приложения и положить начало динамической фазе. Другими словами, для достижения существенных изменений экономике необходим «*deus ex machina*» в виде вторжения «новатора» («Бог из машины» в античной трагедии развязка часто наступала благодаря вмешательству какого-либо мифического бога, появлявшегося на сцене при помощи механического приспособления). Таким образом, Шумпетеру не удалось показать полную зависимость экономического развития от элементов, внутренне присущих экономике. В его концепции присутствует «невидимая рука», описанная впервые А. Смитом.

Во многом соглашаясь с Шумпетером, П. Друкер считает, что инновация это не техническое, а экономическое понятие, подразумевая изменения на всех уровнях менеджмента: внутрифирменного управления, управления производством и персоналом. Он называет инновации «способностью создавать богатство посредством новых способов»¹. Таким образом, по его мнению, инновационная деятельность практически сосредоточивается лишь на вопросах управления про-

¹ Друкер П. Инновации и предпринимательство. М., 1992.

изводством и сбытом, то есть, по существу, ограничена экономическими аспектами, в то же время освоение нововведений имеет определяющее значение научно-технического прогресса для экономического роста.

В рыночных отношениях взаимосвязь накопления капитала и технологий является настолько тесной, что отделить один процесс от другого практически невозможно, поскольку применение капитала в овеществленной форме обеспечивает рост товарного производства, питающего, в свою очередь, сферу обращения. Самовозрастание инвестированной стоимости как овеществленного капитала наиболее эффективно лишь тогда, когда номенклатура товарного производства совершенствуется за счет внедрения нововведений, так как только в этом случае она объективно способствует формированию неудовлетворенного спроса.

1.4. Объективные предпосылки инновационной деятельности

Любая организация функционирует не изолированно, а в тесном взаимодействии с окружающими ее субъектами. Таким образом, любые внутренние процессы, происходящие на фирме, являются прямо или косвенно следствием более глобального изменения во внешней среде. Говоря об инновационной деятельности, можно выделить две группы факторов, являющихся предпосылками к ее развитию: *внутренние* и *внешние*.

Под внутренними факторами подразумеваются проблемы, сложившиеся внутри компании и требующие решения путем проведения тех или иных инноваций. Под внешними предпосылками понимаются любые изменения, происходящие во внешней предпринимательской среде, ведущие к адаптации рыночных субъектов к новым условиям также посредством внедрения инноваций (рис. 1.1.1).

Как видно из схемы, под проблемой подразумеваются имеющиеся на фирме возможности, связанные с потенциалом научно-технической базы, финансовым положением, творческой активностью персонала и достижениями в производственной сфере. Это, несомненно, плюсы, которые следует использовать для получения будущих преимуществ. С другой стороны, на фирме возникают и негативные вопросы, часто являющиеся следствием либо недостаточно профессионального управления компанией, либо ухудшившихся рыночных условий. Решая такие вопросы, как снижение доходов или падение

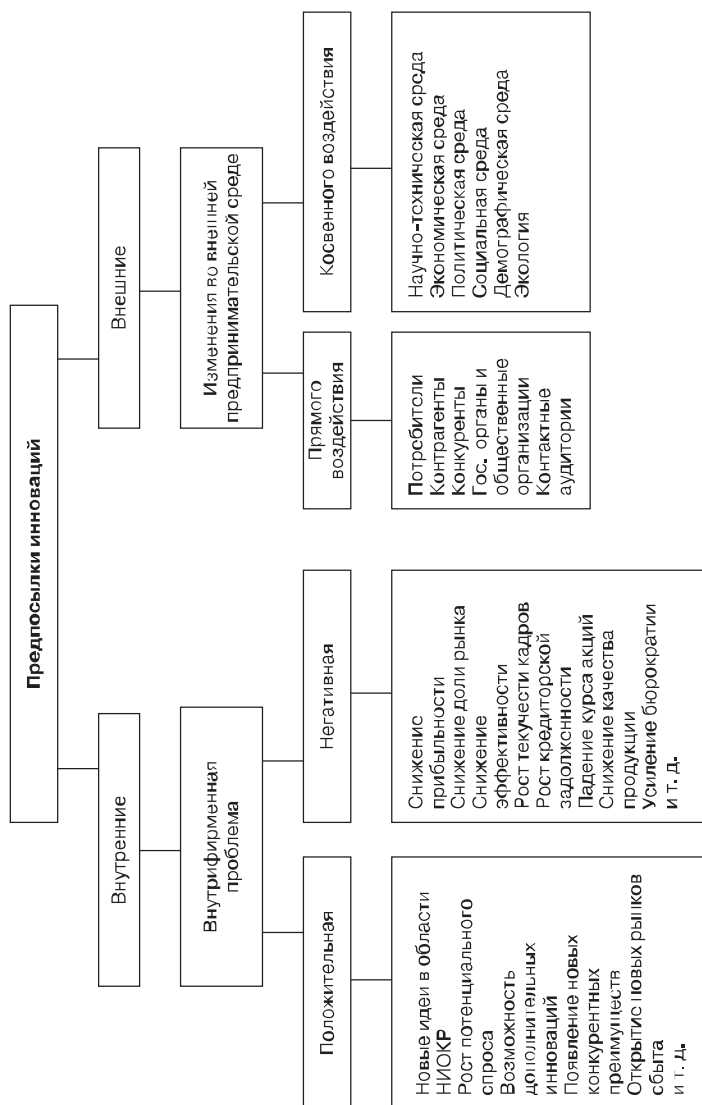


Рис. 1.1.1. Предпосылки инновационной деятельности

рыночной доли, руководство компании так или иначе вынуждено проводить необходимые инновации, причем в данном случае они, как правило, ограничены и временным фактором, и ресурсами.

Существенное значение для компаний с различной деловой направленностью и национальной принадлежностью имеют характеристики внешней предпринимательской среды. В принципе, существует ряд общих черт, характеризующих глобальную **внешнюю среду** и определяющих возросшую объективную необходимость проведения инновационной политики на фирмах.

Во-первых, существует тесная *взаимосвязанность между факторами* внешней среды. В настоящее время изменение одного фактора может привести к глобальному переустройству всей экономической системы. Примером таких изменений является возникновение в начале 1990-х гг. огромного потенциального спроса на новые средства связи и передачи данных, который привел к формированию отдельной отрасли мирового хозяйства — отрасли телекоммуникаций. Последующее активное инновационное развитие этой новейшей сферы экономики привело к ее беспрецедентному росту и многоплановому влиянию практически на все отрасли и субъекты рынка. Традиционные отрасли, потребители и государственные структуры вынуждены адаптироваться к появлению «новой экономики», которая, в свою очередь, воздействует на социальные и культурные устои общества.

Второй общей характеристикой внешней среды является ее *подвижность*. На современном этапе изменения происходят с постоянно нарастающей скоростью, особенно в таких отраслях, как телекоммуникации, химическая и электронная промышленность, производство компьютеров и биотехнологий. Особенно интересным представляется тот факт, что для разных подразделений компании интенсивность изменений может быть различна. Например, менеджер отдела НИОКР вынужден реагировать на каждодневные изменения в научно-технической среде, прослеживать новые достижения конкурентов и следовать новым технологическим стандартам и так далее.

Следующая характеристика, присущая любой внешней среде, это *степень ее сложности*. Чем выше технологический уровень компании, чем более сложна ее структура вследствие наличия большого количества подразделений, чем сильнее международный характер ее деятельности и чем более диверсифицированное производство, тем в более сложных внешних условиях действует компания и тем актуальнее роль инновационного менеджмента в ее деятельности.

Вышеназванные характеристики внешней предпринимательской среды объясняют то внимание, которое уделяется любой инновационно ориентированной компанией изучению и анализу всех элементов прямого и косвенного воздействия. Причем такие макроэкономические категории, как политическая, экономическая, научно-техническая среда, представляют собой первичные предпосылки для проведения инноваций. Необходимо также отметить, что прогнозировать изменения в среде косвенного воздействия значительно легче, чем предвидеть реакцию непосредственных конкурентов или изменение потребительских предпочтений. К таким глобальным переменам, как нефтяной кризис, экологические проблемы или конвергенция рынков, большинство компаний подготавливаются заранее, путем стратегического планирования своей деятельности. Значительно сложнее вовремя и адекватно среагировать на выпуск нового продукта конкурентами или на резкий спад спроса на определенную категорию товаров. Для эффективного осуществления адаптации к таким изменениям от руководства компании требуется создание постоянного инновационного климата, обеспечивающего гибкость и организационной структуры, и производства, и человеческого менталитета.

1.5. Инновативность как фактор конкурентоспособности фирм

Нововведения и способность к их внедрению («инновативность») обеспечивают компании определенные преимущества в межфирменном соперничестве. Основная сфера соперничества это рынок, поэтому главным для выявления экономической значимости нововведения является успешность выступления фирмы в рыночной конкуренции с использованием нововведения.

Современное понятие конкурентоспособности компании является комплексным и многомерным.

Под конкурентоспособностью понимается способность компании создавать и использовать стратегические факторы успеха, выделяющие ее среди конкурентов и дающие определенные рыночные преимущества ее продукции.

В настоящее время можно выделить несколько групп факторов конкурентоспособности:

- 1) качественная составляющая;
- 2) маркетинговая составляющая;
- 3) коммерческая составляющая;

4) гуд-вилл.

Качественная составляющая включает в себя технико-экономические параметры продукции (капиталоемкость, наукоемкость, технические параметры, долговечность, экономичность, надежность и т. д.), эргономические параметры (антропометрические, психологические и гигиенические показатели), экологические параметры и патентную чистоту товара. Все вышеназванные параметры составляют понятие качества продукции и подробно рассматриваются в маркетинговой литературе.

Следующий фактор *маркетинговая составляющая* конкурентоспособности. Она характеризует фирму с точки зрения эффективности применения комплексных маркетинговых мер воздействия на рынок. Успех компании на современном цивилизованном рынке во многом определяется степенью ориентации на запросы потребителей, умением создавать и корректировать спрос, формировать рыночные ниши, наличием эффективной сбытовой и коммуникационной политики.

Коммерческая составляющая является третьим фактором конкурентоспособности и включает в себя опыт коммерческой деятельности компании, использование гибкой ценовой политики и организацию послегарантийного обслуживания, лояльность отношений с контрагентами, умение вести переговоры и заключать выгодные сделки, аккуратность в ведении деловых операций.

Относительно новым фактором конкурентоспособности является имидж компании, или ее *гуд-вилл*. В данное понятие включается известность фирмы и ее корпоративного бренда, степень лояльности потребителей по отношению к продукции фирмы, размеры и характер интеллектуальной собственности. Оценка денежного выражения гуд-вилл происходит путем вычитания из рыночной стоимости компании балансовой суммы ее материальных активов. Репутация и рыночный вес фирмы приобретают все большее значение и зависят как от всех вышеназванных факторов конкурентоспособности, так и от исторического прошлого, особенностей корпоративной культуры и миссии компании.

Основываясь на предложенном толковании конкурентоспособности, можно сделать вывод о роли инноваций в положении компании на рынке. В каждой из четырех групп факторов конкурентоспособности особую роль играет инновационный аспект ее деятельности. Так, например, понятие качества неразрывно связано с наукоемкостью продукции, что, в свою очередь, невозможно без использования новей-

ших технологий. Постоянные изменения потребительских предпочтений требуют создания нового дизайна продукции, наполнения его новыми функциональными характеристиками, использования новых экологических стандартов и т. д. Без данных нововведений говорить о высоком качестве продукта проблемно.

Маркетинговые инновации, являются ли они следствием продуктовых нововведений или носят обособленный характер, также влияют на конкурентоспособность компании и характеризуются высокой эффективностью в борьбе за рынки сбыта.

Имидж инновативной компании, способной гибко и «безболезненно» реагировать на любые изменения во внешней среде, является привлекательным как для инвесторов, так и для потребителей.

Таким образом, в современных условиях существует зависимость между конкурентоспособностью компаний и интенсивностью их инновационной деятельности. А в силу того, что деятельность компаний все более приобретает международный характер, инновативность становится одним из основных факторов конкурентоспособности международных компаний.

Возрастание роли инновационного менеджмента в конкурентных действиях подчеркивается многими экономистами.

«Для того чтобы стать конкурентоспособными, пишет американский ученый Х. Мальгрем, управление компаний должно осуществляться таким образом, чтобы быстрая *адаптация к новым условиям стала образом жизни на всех уровнях экономической деятельности*»¹. Д. Эбшайр, американский специалист по проблемам международных отношений, подчеркивает рост значения «неосознаваемых» элементов конкурентоспособности (контроль качества, система использования ресурсов, взаимоотношения труд менеджмент). По его мнению, «недостаточные производственные инвестиции и вложения в НИОКР, слабая кооперация между менеджментом и персоналом, чрезмерное государственное регулирование и ориентация руководителей на выработку краткосрочной стратегии имели своим результатом ослабление конкурентных позиций США»².

Интернационализация хозяйственной деятельности, принятие на вооружение компаниями новой концепции *концепции единого ми-*

¹ *Malgre H. B. Technology and Economy // The Global Economy: America's Role in the Decade Ahead / Amer. Assembly; Eds. W. E. Brock, R. D. Horlats. N. Y.; L.: Norton, 1990. P. 92.*

² *Abshire D. M. The Nature of American Global Leadership in the 1990's // The Global Economy: America's Role in the Decade Ahead / Amer. Assembly; Eds. W. E. Brock, R. D. Horlats. N. Y.; L.: Norton, 1990. P. 174.*

рового рынка производится на основе широкомасштабных планов повышения конкурентоспособности фирм в мировом масштабе. Если в 1950–1960-е гг. монополии создавали за границей производственные предприятия с целью расширения экспорта, удовлетворения спроса местного рынка, проникновения на рынки соседних государств, использования преимуществ валютных зон, захвата источников сырья, изыскивая, таким образом, возможность получения более высокой прибавочной стоимости за счет эксплуатации дешевой рабочей силы или абсолютной ренты, связанной с монопольным обладанием ценного сырья, то в последние два десятилетия в инвестиционной политике компаний появилось новое направление. От частных мероприятий по повышению эффективности локальных производственных отделений был сделан поворот к разработке инновационных проектов, направленных на повышение доходности корпорации в целом, используя нововведения в технологии производства и в управлении.

Новым фактором для реализации глобального подхода является стремление опередить конкурентов с выходом на рынок с новыми изделиями и услугами. Компании уделяют особое внимание экспорту капитала при освоении производства новой продукции и захвату позиций на зарождающихся рынках. Прямые капиталовложения с целью выпуска новых товаров способствуют опережению иностранной конкуренции и дают фирме ряд преимуществ по сравнению с таким методом внешней экспансии, как продажа лицензии. Последнее особенно справедливо для товаров, находящихся на ранних этапах ЖЦТ.

Основы конкурентоспособности продукции закладываются в сфере производства и главное – на этапе исследований и разработок, где вырабатываются новые научно-технические решения, эти решения оформляются в заявки на получение патентов, а затем и в патенты. В дальнейшем на базе патентов развивается охраняемое правом производство новых изделий либо происходит процесс уступки прав на производство новой продукции через продажу лицензий. Таким образом, этап, на котором закладываются основы рыночного соперничества компаний, называют **научно-технической конкуренцией**. Сущность ее – соперничество за овладение научно-техническими ресурсами, позволяющими извлекать добавочную прибыль. Право собственности на часть этих ресурсов может охраняться законом (патенты, лицензии, коммерческие секреты), а часть – нет (квалифицированные специалисты).

Внедрение нововведения – это непрерывные усилия фирмы по освоению открытия, цепь улучшений, приобретающих значение толь-

ко в ходе экстенсивного процесса дополнительного конструирования, модификации и множества мелких эволюционных улучшений, которые доводят его до рынка. Все это объединяется термином «опытно-конструкторские работы» в общем контексте научных исследований и опытно-конструкторских работ (НИОКР).

Под влиянием рыночного спроса развитие НИОКР в ведущих странах значительно интенсифицировалось. Характерной особенностью современного этапа развития исследований и разработок является одновременное использование результатов НИОКР. Если в прошлом основные технологии производства часто развивались последовательно, одна за другой, то специфика современного этапа инновационного развития состоит в том, что важнейшие технологии (микроэлектроника, сотовая связь, Интернет, биотехнологии) развиваются практически одновременно, достигая высших фаз развития. Они могут дополнять друг друга, в результате чего возникают новые научные направления, имеющие существенный рыночный потенциал (например, сочетание микроэлектроники с механикой, оптикой или биотехнологией). Отсюда и множественность применений и последствий новых технологий, «иначе говоря, синергия этих новых отраслей такова, что возможности разработки новой продукции не ограничены»¹.

Постепенное накопление достижений в сфере науки обеспечивает либо эволюционное улучшение выпускаемой товарной продукции и услуг, либо «технологические прорывы» на отдельных направлениях науки и техники. На факт важной роли постепенного аккумулирования результатов НИОКР обращает внимание английский экономист **К. Пэвитт**, который ввел в оборот понятие *технологического накопления*. Согласно этому понятию, создание новой технологии рассматривается как цепь постепенных и непрерывных корректировок и улучшений по мере того, как в рамках фирмы происходят разработка и внедрение новых методов и приемов производства.

Направление технологического развития, которого придерживается та или иная фирма в конкретной отрасли, определяется как и общими, присущими всем компаниям признаками, так и факторами специализации, которым в силу специфических факторов следует та или иная компания. В силу субъективных обстоятельств научно-технический прогресс осуществляется в разных странах неодинаковыми темпами. При этом фактор «инновативности» необязательно предполагает обладание или вторжение в область только передовой техно-

¹ Entrepreneurship and Economic Development. N. Y., 1988. P. 156.

логии. «В управлении инновационным процессом нет ничего магического, что ограничивало бы его фирмами передовой технологии», отмечает американский специалист по управлению Дж. Ридз¹.

Инновационное развитие, таким образом, не является привилегией фирм передовой технологии и представляет собой скорее социально-экономическое, нежели научно-техническое явление. Многие научные открытия, особенно в области фундаментальных наук, широко публикуются и не являются собственностью одной фирмы или страны. Поэтому их распространение в значительной степени способствует развитию инновационной деятельности во всех государствах мира, что не без оснований позволяет утверждать: «развитие нововведений во всех странах способствует обострению соперничества между компаниями разных стран»².

Анализ направлений НИОКР в ведущих западных странах показывает, что в большинстве случаев под новыми изделиями понимаются улучшенные старые либо в целом товары, ожидаемые к появлению на рынке. Примерно три четверти всех нововведений, зарегистрированных в развитых странах в 1970–1990-е гг., относились к улучшению технических характеристик уже существующих товаров или к совершенствованию технологии их производства. Широко рекламируемое фирмами «обновление» номенклатуры производства часто не соответствует действительности, поскольку большая доля НИОКР направлена не на выполнение сложных технических программ, а на небольшие усовершенствования товаров и процессов. Исследование крупной американской консультационной фирмы *MC Grow Hill* («ЭмСи Гроу Хилл») показало, что 90% фирм США надеются окупить свои расходы на НИОКР менее чем за шесть лет от начала работы над проектом³. Относительно более важные цели технического прогресса преследуются только в небольшом количестве отраслей, а именно в авиаракетно-космической, химической, электронной и телекоммуникационной, где это объясняется необходимостью решения важных технических задач. Такой подход отвечает интересам компаний, поскольку обеспечивает быстрое получение прибылей:

✦ от краткосрочных работ по повышению характеристик товаров;

¹ *Rydz J. S. Managing Innovation: From the Executive Suite to the Shop Floor.* Cambridge (Mass.): Ballinger, 1986. P. XIV.

² *Cantwell J. Technological Innovation and Multinational Corporations.* Oxford, Cambridge, Blackwell, 1989. P. 12.

³ *MC Grow Hill Review* 1st half 1997. N. Y., 1997.

- ✦ от разработки новых видов продукции, с помощью которой вытесняются конкуренты и захватываются рынки сбыта;
- ✦ от создания новых и улучшения старых технологических процессов, что позволяет снижать издержки производства и повышать добавочную прибыль.

Основная масса «новой продукции» представляет собой улучшенные варианты уже выпускавшейся продукции, отличающиеся изменением отдельных потребительских характеристик (стилем, цветом, формой и т. п.).

Усложнение процессов производства, особенно в наукоемких отраслях, повышение «порога» объема необходимых НИОКР для удержания позиций на рынке объективно обуславливает усиление влияния в ведущих отраслях крупных компаний, имеющих наибольший запас ресурсов для рыночного соперничества. Рост концентрации предложения товаров в руках небольшого числа фирм обусловил непривлекательность ценовой конкуренции, она практикуется реже только в целях «обороны» от новых фирм, пытающихся занять долю рынка. В этих условиях фирмы, имеющие устоявшиеся позиции на рынке, предпочитают не конкурировать на базе цен, в которой они теряют доходы, а проводить **политику товарной дифференциации**. Указанный сдвиг в фирменной политике связан и с объективными закономерностями современного производства.

По мере повышения объемов выпуска продукции фирма стремится дифференцировать изготавливаемые товары, исходя из наличия различных потребностей покупателей, отдельные группы которых рассматриваются в качестве относительно независимых сегментов рынка. Наряду с решением проблем дифференциации товаров большое значение для рыночной стратегии монополий приобретает своевременность выхода на рынок. При этом максимально сокращается время на разработку идеи и создание опытного образца, а затем на ее реализацию в виде коммерческой инновации. Освоение и эксплуатация новых видов продукции часто вызывают потребность коренной перестройки капиталоемких производств, без чего процесс внедрения новинок оказывается неэффективным. Однако фирменная политика предусматривает необходимость решения возникающих проблем, поскольку руководство компании рассчитывает на получение устойчивой прибыли от освоения нововведения.

Значимость новых товаров и услуг для экономической деятельности определяется как способность, которую надо развивать в каждом звене организации. В современных условиях широкого развития

именно неценовой конкуренции выпуск нового продукта, который значительно превосходит товары конкурентов или вообще не имеет близкого прототипа, играет решающую роль в увеличении продаж фирмы и доли ее продукции на рынке.

Инновационная деятельность может принимать различные формы, однако конечная цель — повышение эффективности деловых операций присутствует практически в каждой конкурентной стратегии. По словам **М. Портера**, профессора Гарвардской школы бизнеса, «в каждом отдельном производстве конечная задача внедрения нововведений — повышение инновативности деловой активности»¹, то есть создание реального или псевдореального имиджа новизны, присущей компании или ее продукции. То есть не просто любой новый бизнес, а именно разнообразные нововведения в технике, технологии, производстве, сбыте, организации и управлении составляют, по определению известного американского ученого, основу предпринимательства. И не обязательно при этом быть малой или новой компанией.

Концепция захвата ограниченных ресурсов для укрепления фирменных позиций на рынке и монопольного господства включает в качестве одного из элементов монопольную ренту на результаты научных исследования. Ее формирование и перераспределение на межфирменном уровне, как на внутреннем, так и на мировом рынке в целом базируется на официальном закреплении в собственности компании результатов НИОКР через систему охраны промышленной собственности.

Успех инновационной активности компании, то есть реализация фирменной конкурентоспособности в рыночных условиях, зависит от деятельности компании, в ходе которой постоянно осуществляются внедрение, совершенствование и замена продукции, производственных процессов и методов сбыта. Основу этой деятельности составляют нововведения, которые проходят три стадии:

- ✦ *на первой стадии* нововведение стимулируется монопольным доходом, который оно обеспечивает его внедряющей фирме;
- ✦ *на второй стадии* технические и коммерческие преимущества постепенно уменьшаются по мере того, как другие фирмы заимствуют первоначальную идею нововведения;
- ✦ *на третьей стадии* монопольная прибыль исчезает или значительно снижается — экономическая система «поглощает» нововведение и возвращается в состояние равновесия, но уже нового.

¹ Corporate Strategy for 1990's // Fortune, 1988. Vol. 117, № 5. P. 21.

Особенно важными являются вторая и третья стадии. За каждым нововведением следует заимствование (копирование нововведения) и фирма, осуществляющая нововведение, стремится к тому, чтобы деятельность фирм-имитаторов (копирующих фирм) не снижала норму ее монопольной прибыли.

Это составляет сущность процесса успешной инновационной деятельности, в котором технологическое нововведение, его внедрение и распространение тесно взаимосвязаны. Отсюда следует вывод относительно одного из принципов успешной инновационной деятельности **перманентности**. За каждым нововведением, таким образом, должно следовать новое — это, с одной стороны, обеспечивает имидж инновативности, а с другой — не позволяет конкурентам лишить компанию монопольной прибыли за счет копирования нового продукта или технологии.

Единственным эффективным способом обеспечения перманентности инновационного процесса является стратегическое планирование инноваций.

Глава 2

ИННОВАЦИОННЫЙ МАРКЕТИНГ

1. Инновационный маркетинг как особый вид инновационной деятельности.
2. Инновации и ЖЦТ:
 - ✦ новизна как важнейшее конкурентное преимущество;
 - ✦ технологии управления ЖЦТ и репозиционирование;
 - ✦ ребрендинг;
 - ✦ массовая кастомизация.
3. Маркетинг нового товара:
 - ✦ этапы создания нового продукта;
 - ✦ определение места нового продукта в ассортиментной матрице;
 - ✦ расчет доходности нового продукта;
 - ✦ прогнозирование продаж нового товара;
 - ✦ причины неуспеха новой продукции.



Основные понятия: инновационный маркетинг, новизна товара, классификация потребителей по восприятию новинок, типы нового товара, технологии управления ЖЦТ, репозиционирование, ребрендинг, массовая кастомизация, этапы реализации продуктовых инноваций, источники новых идей, доходность нового продукта, тестирование новой продукции, неуспех нового товара.



Ситуации для обсуждения: «Феликс», «AIBO», «NEO», «Кованая мебель», *Nidan, Philips, Soft Care*.

2.1. Инновационный маркетинг как особый вид инновационной деятельности

Инновационный маркетинг – понятие, возникшее относительно недавно. Предпосылкой появления данной экономической категории явилось общее возрастание роли инноваций в деятельности компаний. В силу ограниченности научно-технических ресурсов, являющихся базой для появления первичных инноваций, все большее внимание компании уделяют разработке и внедрению на рынок усовершенствованной продукции. В то же время многие фирмы сосредоточивают свою инновационную деятельность на использовании новых марке-

тинговых стратегий, завоевании новых рыночных сегментов, трансформации ЖЦТ и т. д. И если успех первичной инновации зависит от уникальности и востребованности лежащей в ее основе технологической идеи, то эффективность вторичных инноваций во многом определяется маркетинговой составляющей данного процесса.

Таким образом, **инновационный маркетинг** *представляет собой технологию использования комплекса маркетинговых мер (маркетинг-микс) на протяжении всего ЖЦ нововведения, начиная с поиска инновационной идеи и заканчивая уходом товара с рынка.* Из данного определения видно, что инновационный маркетинг является неотъемлемой частью инновационного менеджмента как процесса управления инновационной деятельностью и *маркетинговой составляющей каждого конкретного инновационного проекта.*

На практике инновационный маркетинг затрагивает две наиболее важные и одновременно проблемные зоны управления инновациями – это инновации на основных этапах жизненного цикла уже существующего товара и маркетинг нового продукта. Рассмотрим эти два аспекта более подробно.

2.2. Инновации и ЖЦТ

Любая маркетинговая деятельность фирмы начинается с исследования рынка и анализа собственных возможностей. Принципиально важным вопросом осуществления инноваций является определение необходимости и эффективности их проведения. Зачем компании из года в год затрачивают огромные финансовые и людские ресурсы для разработки инновационных проектов, которые порой себя не оправдывают? По статистике, 40% новинок среди товаров широкого потребления терпят неудачу, 20% новых товаров промышленного назначения и 18% услуг тоже не достигают второй стадии ЖЦТ.

Убытки компаний, связанные с провалом новой продукции, часто достигают огромных масштабов. Например, потери компании *Ford* при попытке запуска модели «Эдсел» составили около 300 млн долл. Инновация компании *Xerox* по выходу на рынок компьютеров закончилась убытками в 200 млн долл. Провал крупного проекта «Iridium» корпорации *Motorola* («Моторола») оценивается в 2 млрд долл. Таких примеров достаточно много. Тем не менее, фирмы продолжают вкладывать значительные средства в НИОКР и вывод на рынок новых товаров и услуг. В 2000 г. общие затраты на R&D составили у *British Telecom* («Бритиш Телеком») 345 млн фунтов стерлингов, у *IBM*

4575 млн долл., у *Microsoft* («Майкрософт») – 3800 млн долл., у *Lucent Technologies* («Льюсент Текнолоджис») – 4496 млн долл. Компанией *Mannesmann* («Маннесманн») зарегистрировано 763 изобретения и 157 товарных марок. У фирмы *Nokia* («Нокиа») имеется 52 научных центра, в сфере R&D занято 17 тыс. человек, а ежегодные расходы на НИОКР составляют 10% от общих продаж.

2.2.1. Новизна как важнейшее конкурентное преимущество

Объяснить такие затраты можно уникальным конкурентным преимуществом, которое получают компании в результате успеха инноваций, – это преимущество **новизны**. Практически каждый второй рекламируемый товар на рынке позиционируется как новый. Почему это выгодно производителям и привлекательно для потребителя?

Во-первых, при выходе на рынок с новой или усовершенствованной продукцией компания получает временный статус монополиста, что позволяет ей аккумулировать сверхприбыль и диктовать свои условия. Вовремя заполненное рыночное окно становится нишей, где спрос и предложение полностью сбалансированы, а у потребителя формируется приверженность к новой марке. Грамотная маркетинговая политика и защищенное ноу-хау обеспечивают долгосрочную прибыльность нововведения.

Во-вторых, успешное осуществление инновационных проектов придает компании имидж гибкой и инновативной, что является важной составляющей конкурентоспособности современных фирм. Таким образом, новая продукция стимулирует спрос на продукцию фирмы в целом, часто продлевая ЖЦ товаров на стадии зрелости или даже спада.

Чтобы понять, почему продукция, позиционированная как новая и не являющаяся первичной уникальной инновацией, позволяет получать значительные прибыли, обратимся к выделению типовых групп потребителей по их восприятию новых товаров и услуг.

В маркетинге выделяют пять таких групп: новаторы, лидеры, активное большинство, скептики и консерваторы. Охарактеризуем поведенческие особенности каждой группы.

Новаторы – люди, позиционирующие себя в обществе как прогрессивные, склонные к риску и инновациям. Как потребители они стараются окружать себя вещами, подчеркивающими заявленный статус, при этом наличие функциональной необходимости в товаре часто отсутствует. При появлении новой продукции, имеющей хорошую маркетинговую поддержку (активно рекламируемую и целенаправленно позиционированную как новинка), новаторы, как правило, при-

обретают ее в первые несколько недель с момента выхода на рынок. Необходимо заметить, что такое покупательское поведение более характерно при приобретении товаров и услуг широкого потребления товаров повседневного спроса и предварительного выбора. По характеру потребления новаторы обычно находятся на третьем и четвертом уровнях пирамиды Маслоу.

Лидеры отличаются от новаторов тем, что они имеют потребность в данном типе товара с точки зрения его функциональности и охотно приобретают новинку, отвечающую их запросам. Лидеры не являются приверженцами каких-либо марок и с удовольствием тестируют новую продукцию, полагаясь на собственное мнение. Лидеры вместе с новаторами являются типичными потребителями товаров первой стадии ЖЦТ, и их интерес ослабевает, когда товар переходит в стадию роста.

Активное большинство — это те покупатели, которые обеспечивают рост объема продаж на второй стадии ЖЦТ. Они приобретают новинку при наличии трех принципиально важных для них факторов:

- ✦ наличие функциональной потребности в товаре;
- ✦ приемлемость цены;
- ✦ положительные отклики экспертов и потребителей (новаторов и лидеров) о новинке.

Часть активного большинства становится приверженцами нового товара, а затем и новой марки, если компании удалось выпустить на рынок действительно конкурентоспособную продукцию и разработать для нее грамотную маркетинговую программу.

Скептики являются достаточно консервативными потребителями (или пытаются так выглядеть), склонными к потреблению товаров уже известных на рынке марок. Очень часто это люди, которые пытаются попасть в более высокий социальный класс и окружают себя вещами атрибутами этого класса. Любая новинка вызывает у них первично негативную реакцию, которую можно нейтрализовать только сильным положительным резонансом в обществе о полезности, уникальности и эффективности нового товара. Как правило, скептики начинают покупать продукцию, позиционированную как новая, только в конце стадии роста и на стадии зрелости (когда товар, собственно, уже не является новинкой). Их не привлекает новая упаковка или дизайн продукта. Важным фактором может являться лишь технологическая новизна продукта и его уникальность.

Консерваторы — это категория потребителей, для которых принципиально важно придерживаться одного выбранного стиля поведе-

ния как в жизни в целом, так и в потреблении товаров и услуг. Рациональный выбор товара сочетается у них с глубокой эмоциональной окраской.

Консерваторы склонны приобретать продукцию только известных надежных производителей, являясь при этом приверженцами одной марки. Они потребляют продукцию, находящуюся в середине и конце стадии зрелости. Их, как правило, не привлекают модернизированные товары, однако появление новых модификаций, отвечающих индивидуальным запросам, может вызвать интерес консерваторов. Эти потребители очень редко обращают внимание на новые марки, но могут проявить интерес к принципиальным технологическим инновациям фирм, продукцию которых они потребляют. Однако непосредственную покупку консерваторы совершат, когда товар прошел две первые стадии.

Проведенные исследования, наблюдения специалистов, анализ фокус-групп позволяют (с определенной долей условности) оценить количественное соотношение этих пяти групп потребителей. Итак, имея в виду незначительные колебания цифр в силу национальных особенностей потребителей, в унифицированных по доходам сегментах наблюдается следующее соотношение (рис. 1.2.1).



Рис. 1.2.1. Количественное соотношение групп потребителей

Показанные цифры помогают ответить на вопрос о причинах стремления компаний к выпуску новой продукции и услуг. Из 100% потенциальных потребителей 17% (новаторы и лидеры) готовы приобрести товар сразу после его выхода на рынок, причем целых 7% купят товар даже в случае отсутствия функциональной необходимости в нем. В абсолютных значениях это значительные объемы продаж в первые месяцы существования товара на рынке и одновременно

увеличение продаж уже существующего ассортимента в рамках корпоративного бренда.

Перед тем как обратиться к проблеме планирования нововведений в зависимости от стадии ЖЦТ, сформулируем само понятие «нового товара» в инновационном маркетинге. Под новым товаром следует понимать:

- ✦ совершенно новую продукцию;
- ✦ усовершенствованную продукцию: модернизированную и модифицированную;
- ✦ товар рыночной новизны;
- ✦ товар новой сферы применения.

Совершенно новая продукция представляет собой новую технологическую идею, воплощенную в товаре. Любой существующий на рынке товар когда-то являлся первичной инновацией конкретной фирмы. Затем появлялись конкуренты, имитирующие данную технологическую идею и воплощающие ее в своем марочном товаре. Таким образом, и первичная и вторичная инновации реализовывались в совершенно новом продукте. Примером является обращение многих известных фирм к разработке и выпуску сотовых телефонов для каждой из них эта продукция была совершенно новая, вне зависимости от того, кто из них первым перешел к коммерциализации нововведения.

По мере роста продаж продукции, появления первых рыночных результатов, анализа спроса и предложения конкурентов компании выводят на рынок различные *модификации товара*. Это незначительные усовершенствования, достигаемые путем изменения дизайна продукта, расширения цветовой и вкусовой гаммы, консистенции и т. д. Все эти изменения не затрагивают принципиальных функциональных технологических характеристик товара. В примере с сотовыми телефонами это новые формы и размеры трубок, расширение цветовой гаммы, новый дизайн панелей и т. д. Модификации учитывают индивидуальные требования различных сегментов, что создает большую лояльность потребителей к бренду компании в целом. Главной задачей выпуска большого количества модификаций является создание у потребителя товара приверженности, которая выражается в резком росте объема продаж.

Необходимость удержания своего целевого рынка и адаптации к новым рыночным условиям стимулирует производителей внедрять глубокие технологические изменения в существующую продукцию и добавлять новые функции продуктам. Такой товар является *модернизированным*. Появление сотовых телефонов с доступом в Интернет

или с функцией фотографирования демонстрирует желание компаний создать приверженность к марке и продлить ЖЦТ.

Еще одним способом продления ЖЦ товара является выход на новые рынки сбыта. Речь идет как о новых географических рынках, так и о новых рыночных сегментах. В обоих случаях товар позиционируется как новый, по сути, являясь *товаром рыночной новизны*.

Классификацию товаров по степени их новизны можно закончить еще одной категорией, часто позиционируемой как новой, это товары *новой сферы применения*. Данная инновация относится к маркетинговым нововведениям и заключается в репозиционировании старого товара. Такие инновации наиболее экономичны и достаточно эффективны в случае верной и своевременной интерпретации тенденций изменения потребительских предпочтений. Позиционирование сотового телефона японскими производителями как мобильного персонального компьютера привело к значительным ростам продаж этого товара.

2.2.2. Технологии управления ЖЦТ и репозиционирование

Теперь рассмотрим технологию использования новизны продукта в соотношении с теорией ЖЦТ. Очевидно, что целью инновационной деятельности является продление жизненного цикла самой компании. При этом в отличие от традиционной маркетинговой концепции управления ЖЦТ, которая была доминирующей в прошлом веке и ориентировалась на продление жизненного цикла конкретного товара, современная практика управления ЖЦ имеет в своем арсенале более гибкие подходы.

Достаточно часто компании искусственно выводят рентабельные продукты из своей ассортиментной матрицы, таким образом сокращая их ЖЦ. Цель такой стратегии — либо стимулирование потребления новой продукции (инновационный «каннибализм»), либо новое позиционирование корпоративного бренда. Так или иначе, руководители, принимающие решение о введении в ассортимент нового продукта, часто вынуждены рассматривать необходимость не просто расширения ассортимента, а вариантов замещения.

В зависимости от объекта инноваций можно говорить о трех технологиях управления ЖЦТ:

- ✦ модификация продукта;
- ✦ модификация рынка;
- ✦ репозиционирование.

Считается, что основы данной теории были заложены в 1928 г. компанией P&G («Проктер энд Гэмбл») при формулировании задач

менеджера по продукту. С начала 1940-х гг. компания активно коммерциализирует свой новый бренд «Pantene shampoo». Продукт позиционируется как принципиальная новинка в силу уникальности лечебной формулы, а ее компоненты патентуются. Удачное соотношение цены и качества продукта позволяет ему быстро достичь стадии роста, на которой компания выпускает новые модификации, углубляя сегментацию рынка. Появляются шампуни для разных типов волос, с разными ароматизаторами, предлагаются новые экономичные упаковки. В этот же период *P&G* выпускает кондиционеры марки «Pantene», расширяя таким образом ассортиментную линию. Наступление периода насыщения на стадии зрелости товара «Pantene shampoo» в 1960-е гг. приводит к необходимости поиска новых маркетинговых технологий повышения интереса к товару и поддержания продаж на рентабельном уровне. Сначала компания выходит на новые географические рынки, затем на новые сегменты, позиционируя бренд как товар и для мужчин и для детей. А в начале 1990-х гг. выпускает новую модернизацию товара «Pantene pro-vit». Входящий в состав шампуня витаминный комплекс и технологии, позволяющие активно его усваивать, дают компании право позиционировать шампунь как «революционную инновацию». Данная инновация позволила компании *P&G* занять лидирующие позиции по продажам в отрасли, где действует более 1 тысячи конкурентов.

Вышеописанная ситуация является классическим примером управления ЖЦТ с помощью продуктовых и маркетинговых инноваций. Суть данного процесса можно изобразить с помощью следующей схемы (рис. 1.2.2).

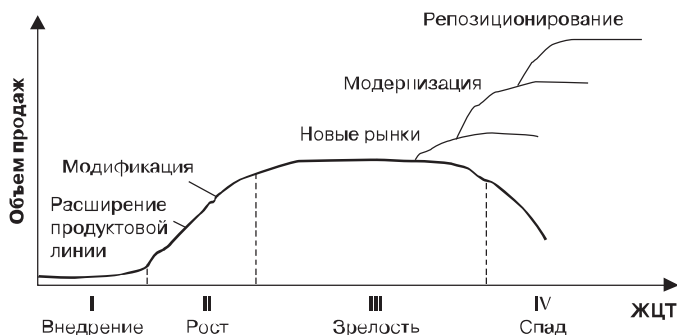


Рис. 1.2.2. Этапы жизненного цикла товара (ЖЦТ)

Таким образом, сочетая продуктовые инновации, охват новых рынков и репозиционирование продукции, компания трансформирует *традиционную* кривую ЖЦТ в *гребешковую*. Эффективность этого процесса заключается не только в продлении жизни товара на рынке и предотвращении наступления стадии спада, но и в росте объемов продаж на каждом «гребешке» инноваций. Параллельно повышается лояльность потребителей к общему корпоративному бренду за счет придания ему имиджа инновативности, а значит, стимулируется спрос и на другие ассортиментные группы производителя.

Особый интерес с точки зрения инновационного маркетинга представляет технология **репозиционирования** продукта, которая является относительно новой и наиболее динамично развивающейся¹. В общем виде данный процесс означает новое позиционирование старого товара, не подвергающегося каким бы то ни было изменениям. Очевидно, что данная инновация является наименее затратной, характеризуется низкой степенью риска, но требует от маркетологов хорошего знания рынка и умения прогнозировать потребительские предпочтения.

Выделяют четыре основных метода репозиционирования:

- 1) выделение новых сфер применения;
- 2) придание нового функционального имиджа;
- 3) изменение категории товара;
- 4) акцентирование внимание на определенных свойствах, не выделяемых ранее.

Выделение новых сфер применения. Расширение сфер применения товара является популярной инновацией многих производителей товаров повседневного спроса. Когда у потребителей сформировалась приверженность к определенной марке продукции, но в данной марочной продуктовой линии отсутствует специальный товар, удовлетворяющий новым потребностям, компания репозиционирует старый товар как способный удовлетворить эти потребности.

Примером является репозиционирование детского увлажняющего масла для ухода за кожей ребенка компании *Johnson&Johnson* («Джонсон энд Джонсон»). После опроса потребителей данного продукта было выявлено, что часто его используют и мамы детей, так как этот товар гипоаллергенен, подходит для частого применения

¹ Технологии выхода на новые рынки (модификация рынка) подробно изложены в учебниках по маркетингу и международному маркетингу, поэтому в данном пособии подробно не рассматриваются.

и уже завоевал доверие целевого рынка. В начале 2002 г. компания выпускает рекламный ролик, где товар уже позиционируется как продукт для всей семьи. Результатом стало резкое увеличение объема продаж.

Эффективность данного метода оценили многие производители бытовой химии, в частности моющих средств. Практически одновременно несколько компаний репозиционировали специальные препараты для ухода за шерстяными вещами в средства для «бережной стирки» любых нежных тканей. Интересно, что многие потребители стали приобретать данную продукцию и для обычных тканей, так как подсознательно считали ее более качественной.

Необходимо заметить, что данный вид репозиционирования эффективен лишь в случае верного определения желаний потребителей, в основе которого лежат серьезные маркетинговые исследования.

Придание нового функционального имиджа. Данный метод используется, когда существует явная угроза со стороны конкурентов и очень важен временной фактор. Производитель, видя успех нового товара конкурента, идентичного его продукции, копирует позиционирование конкурента. Часто в таких случаях в название товара вводится привлекательная для потребителя информация. Такое репозиционирование стало результатом обострившейся конкуренции между компаниями *P&G* и *Lever Brothers* («Ливэ Бразерз») за рынок потребителей мыла.

В 2000 г. компания *Lever Brothers* выпустила новое мыло «Lever 2000» и позиционировала его как увлажняющее, дезодорирующее и дезинфицирующее. Новинка имела значительный успех благодаря привлекательному и уникальному сочетанию полезных косметических и лечебных свойств. В тот период компания *P&G* имела продукт на стадии зрелости с аналогичными свойствами «Ivory Soap», однако он позиционировался только как увлажняющее мыло. Было принято решение о репозиционировании, и через несколько недель после выпуска «Lever 2000» на американском рынке появляется «новинка» «New Ivory Ultra Safe Skin Care Soap» компании *P&G*. Успех данной инновации обеспечил трансформацию ЖЦТ в «гребешковую кривую», а старый продукт с новым именем еще долго оставался лидером по продажам.

Изменение категории товара. Несмотря на серьезные маркетинговые исследования и успех товара на внутреннем рынке, компании довольно часто сталкиваются с проблемами позиционирования продукта при выходе на новые рынки. Проблемы эти, как правило, связа-

ны с национальными особенностями и традициями потребления того или иного товара. Выявление причин негативной реакции потребителя позволяет вовремя репозиционировать товар и достичь запланированной реакции рынка. При этом товар как бы переходит в другую категорию.

В середине 1990-х гг. компания *Unilever* («Юниливэ») вышла на рынок Великобритании с товаром «Ice Tea». Новинку ждал полный провал в силу двух причин: особенное отношение британцев к процессу чаепития и недостаточно четкое позиционирование товара. Маркетинговые исследования показали, что товар ассоциировался у потребителя с «остывшим старым чаем». Через несколько месяцев *Unilever* репозиционирует «Ice Tea» (холодный чай) как «охлаждающий напиток со вкусом лимонного чая». Продажи резко пошли вверх. Как видно, товар перешел из категории чая в категорию охлаждающих напитков.

Акцентирование внимания на определенных свойствах, не выделяемых ранее. Известно, что рынок потребительских товаров подвержен циклическим глобальным изменениям, связанным с новыми тенденциями социальной жизни общества. Например, тенденцией последних 3–5 лет является углубление индивидуализации потребления и рост спроса на товары «с идеей». Потребителю уже недостаточно просто качественной продукции, теперь она должна приносить пользу здоровью, обществу и т. д.

Особенно ярко эта тенденция отразилась на пищевой промышленности, где появилась категория «функциональных продуктов» (functional food). В связи с этим многие производители репозиционируют свою старую продукцию, выделяя свойства, ставшие наиболее привлекательными для потребителя.

Примером служит репозиционирование овсяной каши «Quaker Oats» («Куакер Оэтс») как снижающей риск сердечных заболеваний, или «Uncle Ben's Calcium Plus Rice» («Анкл Бенс Кальций Плас Райс») продукта, способствующего формированию костной ткани у детей и взрослых. Следствием нового позиционирования стал рост объема продаж данной продукции, которая находилась на стадии зрелости и не считалась стратегически важной для компаний.

Одним из важных условий успеха инноваций по репозиционированию является изменение всего имиджа товара, включая упаковку, марочное название, стратегию продвижения и т. д. В таких условиях у потребителя создается полная иллюзия о новизне товара, который не ассоциируется с уже существующим на рынке.

2.2.3. Ребрендинг

Отдельно следует остановиться на процессе репозиционирования бренда ребрендинге.

Ребрендинг это изменение позиционирования бренда в целях повышения интереса и лояльности со стороны потребителей. Основной стратегической задачей ребрендинга является достижение долгосрочной рентабельности деятельности компании на рынке.

Бренд является понятием комплексным и представляет собой известную, удачную зарегистрированную товарную марку, увеличивающую рыночную стоимость компании и олицетворяющую ее «дух».

Бренд выполняет следующие задачи:

- ✦ помогает идентифицировать среди конкурентов;
- ✦ облегчает выбор потребителя;
- ✦ увеличивает норму прибыли;
- ✦ обеспечивает лояльность партнеров;
- ✦ облегчает выход на новые рынки;
- ✦ стимулирует маркетинговую активность производителя.

Таким образом, бренд является своего рода долгосрочной инвестицией и также подвергается корректировке в случае снижения маркетинговой и финансовой отдачи от его использования.

Можно осуществлять репозиционирование корпоративного бренда, а можно репозиционировать бренд конкретной продукции. Репозиционирование бренда конкретной продукции происходит по тем же направлениям, что и репозиционирование товара.

Корпоративный ребрендинг, как правило, является следствием:

- ✦ стратегического репозиционирования компании (фокус на новых направлениях деятельности, глобализация);
- ✦ слияний и поглощений;
- ✦ адаптации к резким изменениям во внешней среде (перемена потребительских предпочтений, новые стратегии конкурентов, изменения в макросреде маркетинга).

Корпоративный ребрендинг, таким образом, наиболее часто встречается в отраслях, характеризующихся высокой нестабильностью и инновативностью. В качестве примера можно привести телекоммуникационную отрасль.

Одной из первых на телекоммуникационном рынке к ребрендингу прибегла компания *British Telecom*. В 1984 г. после запуска программы управления брендом компании *British Telecom* удалось сформировать устойчивый положительный имидж, значительно укрепивший ее репутацию. *British Telecom* нуждалась в признании ее высокотехнологич-

ной, ориентированной на высокое качество предоставляемых услуг и сервиса компаниями мирового уровня. Итогом ребрендинга стало изменение названия компании с *British Telecom* на *BT*. В 2001 г. *BT* приступила к смене названия своего подразделения мобильной связи. Известная миллионам англичан марка *BT Cellnet* была заменена символом *O2*. Компания объяснила этот шаг необходимостью создания единого международного бренда.

Похожий подход к ребрендингу продемонстрировал и оператор мобильной связи *Vodafone Group*, который добился 88% узнавания своего бренда путем работы всех своих 23 иностранных филиалов под единой торговой маркой *Vodafone*.

В середине 2002 г. компания *Sun Microsystems* переименовала разрозненные продуктовые линейки, объединив их вокруг бренда «*Sun ONE*». Компания считает, что ребрендинг позволит лучше отразить предназначение ее продуктов и таким образом повысит объем их продаж крупным корпоративным клиентам.

Однако значительно чаще изменения бывают связаны не с глобализацией бренда, а с тем, что компания меняет свое стратегическое позиционирование. Например, российская компания «Северо-Западный GSM», которая успешно работала под региональным брендом до превращения ее в общероссийского оператора. Принципиально расширив свой целевой рынок, компания сменила старый бренд на новый — «МегаФон». Еще одной причиной смены бренда было то, что старое словосочетание было неохраноспособным.

Во всех вышеизложенных примерах ребрендинг осуществлялся не только путем изменения названия корпоративного бренда, но и затрагивал саму его суть.

Существующие технологии репозиционирования бренда основаны на изменении либо всего комплекса бренда, то есть его сути, либо отдельных его составляющих.

- ✦ Изменению могут быть подвергнуты *атрибуты* бренда — знаки, символы, цвет, имя и т. д.
- ✦ Можно сфокусироваться на новых конкурентных преимуществах и сформулировать новое УТП (уникальное торговое предложение), с которым бренд ассоциируется.
- ✦ Фирма может придать новую *эмоциональную окраску* бренду.
- ✦ Часто изменяют *персонализацию* бренда, ориентируя его на новый целевой рынок.

Так или иначе, любое из вышеназванных изменений должно быть понятно для целевой аудитории.

2.2.4. Массовая кастомизация

Явление массовой кастомизации как маркетинговой концепции развития современных компаний возникло несколько лет назад. Данный подход к повышению эффективности деятельности фирмы и обеспечению долгосрочных рыночных преимуществ полностью меняет традиционное представление об управлении ЖЦТ.

Кастомизация (*customization*) – изготовление массовой продукции под конкретный заказ потребителя путем ее комплектации дополнительными элементами или принадлежностями.

Например, в промышленности кастомизация представляет набор технологий и логистических операций, позволяющих сочетать принципы производства массового и производства единичного. Кастомизация заключается в комплектации продукции массового производства (допустим, легкового автомобиля) отдельными элементами, комплектующими изделиями (предположим, сиденьями с обивкой из кожи определенного цвета) или дополнительными принадлежностями (стереомагнитофоном определенной марки и т. д.) по заказу конкретного покупателя.

Массовая кастомизация позволяет максимально эффективно обеспечить разнообразие товаров для потребителя. *Levi-Strauss* продает джинсы, подогнанные под конкретного покупателя. *Andersen Windows* изготавливает окна для конкретного дома. Покупатели могут увидеть свои имена напечатанными, нашитыми или выбитыми в камне.

После слияния компаний *Compaq* и *Hewlett-Packard* их совокупный доход в 2,5 раза превысил доход компании *Dell*, но при этом прибыль составила всего 40% от уровня *Dell*. Одной из основных причин специалисты называют выбор компанией *Dell* стратегии массовой кастомизации.

Суть концепции заключается в создании такой системы управления, когда на основе массового производства конечный продукт производится под индивидуального потребителя. При этом стратегия строится на том, что все затраты на доведение базовой производственной основы продукта полностью окупаются еще на стадии изготовления продукта. Цель кастомизации заключается в предложении уникального товара, способного удовлетворить «особые потребности». Под «особыми потребностями» подразумевается ситуация, когда потребителя в принципе устраивают основные потребительские характеристики товара, но отсутствуют индивидуальные пожелания по его модификации. Необходимо заметить, что речь идет именно о модифицировании продукта, а не модернизации (внесении глубо-

ких качественных изменений) или создании принципиально нового товара.

Важнейшим аспектом, при котором достигается максимизация прибыльности от использования массовой кастомизации, является практика получения платежа от потребителей до несения производителем затрат на приобретение необходимых дополнительных компонентов и собственно производство. Таким образом, имея годовой доход в 31,2 млрд долл. и авансы от покупателей за 6 дней до оплаты поставщиков, компания имеет в год 720 млн долл. оборотных средств для инвестирования в массовую кастоматизацию ($32,1 / 260 \times 6$).

На какие вопросы следует обратить внимание, прежде чем перейти к массовой кастомизации:

1. Что необходимо изменить в производственной структуре и системе управления для данного перехода?
2. Какие дополнительные навыки необходимы и как организовать систему повышения квалификации персонала?
3. Где изыскать дополнительные источники финансирования перехода к массовой кастомизации?

Далее представлены ключевые отличия массовой кастомизации от массового производства и от производства на заказ (табл. 1.2.1).

Таблица 1.2.1. Отличия массовой кастомизации от других принципов производства

Отличительные черты	Массовое производство	Производство на заказ	Массовая кастоматизация
Маркетинговая стратегия	♦ Модель по Портеру. ♦ Низкая себестоимость — большие масштабы. ♦ Уникальность продукции — большая маржа	Создание уникальной индивидуальной продукции с нулевого этапа производственного цикла (разработка)	Доведение базовой производственной модели до индивидуальной модификации
Продукция	Массовая	Полностью изготовленная на заказ	Индивидуально модифицированная
Целевой рынок	Сегмент или группа сегментов массового рынка	Индивидуальные потребители	Индивидуальные потребители

Продолжение ⇨

Таблица 1.2.1. (Окончание)

Отличительные черты	Массовое производство	Производство на заказ	Массовая кастоматизация
Запчасти, компоненты и т. д.	Автоматически переносят свою стоимость на конечный продукт	Учитываются в общей себестоимости конечного продукта	Предлагаются потребителю до их использования на условиях предоплаты
Складские запасы	Значительные	Нет	Нет
Фокус	Продажа товаров и услуг	Создание товаров и услуг под заказ	Продажа услуг по созданию индивидуальной модификации

Как видно из таблицы, массовая кастомизация является неким симбиозом массового и единичного производства.

Для эффективного перехода на массовую кастомизацию необходимо внести изменения в следующие области:

- ✦ систему управления персоналом;
- ✦ производственную систему;
- ✦ практику отношений с поставщиками и клиентами;
- ✦ систему продвижения продукта;
- ✦ организационное построение;
- ✦ философию бизнеса.

Рассмотрим более подробно, какие изменения необходимо внести.

В области управления персоналом наиболее важными аспектами, на которые следует обратить внимание, являются рекрутинг, система мотивации, обучение и создание трудовой атмосферы.

При найме специалистов следует обращать внимание на наличие общих маркетинговых знаний и коммуникативную функцию. Эти два момента становятся актуальными, так как при реализации стратегии массовой кастомизации персонал должен понимать и удовлетворять индивидуальные запросы клиентов, при этом оценивать их корреляцию с корпоративной маркетинговой программой.

Мотивационная система должна быть направлена на поощрение инициативы по поиску новых клиентов, созданию базы постоянных клиентов и выдвижению рационализаторских предложений от всех функциональных и производственных подразделений компании.

Очевидно также, что новая концепция требует инвестиций в систему обучения как офисного персонала, так и повышения квалификации рабочих.

Реорганизация производства обычно начинается с «модулирования» процессов, когда на выходе создается не конечный продукт, а широкая вариация модулей или компонентов, из которых впоследствии будут изготавливаться индивидуальные товары. Данное изменение требует построения гибкой производственной системы, в которой временной фактор является главенствующим. Именно поэтому, как правило, компании, работающие в области массовой кастомизации, предоставляют максимальные полномочия производственным отделениям в области принятия любых управленческих решений, направленных на адаптацию к постоянно меняющимся потребностям клиентов.

В целом организационная структура компании должна быть сориентирована на матричное построение. Причем речь идет не просто об управлении проектами (*project management*), а о мультипроектном управлении (*multiple project management*). Однако если в обычной матричной структуре целевые группы создаются из различных специалистов, которые заняты на данном этапе только одним проектом, то массовая кастомизация требует построения не фиксированных групп (это было бы невозможно сделать под каждого клиента), а своего рода «кочующих структур». В таких группах ведущие специалисты — дизайнеры, инженеры, маркетологи, финансисты и т. д. переходят из одного проекта в другой по мере выполнения своих функций. Именно поэтому в мультипроектном управлении так важна согласованность и гибкость.

Еще одним важнейшим аспектом мультипроектного управления является минимизация времени и ресурсов, вложенных в неперспективные проекты. Для этого требуется определить и ранжировать цели и критерии отбора проектов. Отсев должен осуществляться после завершения каждого очередного этапа осуществления проекта.

При переходе к массовой кастомизации необходимо создать такие партнерские взаимоотношения с поставщиками, которые будут стимулировать их гибкость и заинтересованность в осуществлении постоянно меняющихся в объемах и ассортименте поставок. Здесь обычно устанавливают гибкую систему бонусов и используют принцип *just-in-time*. Стимулировать поставщиков можно, договариваясь о закупках больших объемов продукции, но при этом малыми партиями.

Новая стратегия предполагает полный отказ от внешних дилеров и дистрибьюторов, фокусируясь на прямых продажах и постоянной

двухсторонней связи с клиентом. Такая организация превращает центры обслуживания клиентов в постоянный достоверный источник новых идей для бизнеса.

В заключение приведем два примера успешной реализации стратегии массовой кастомизации компаний *Build-A-Bear* и *P&G*, которые отличаются степенью индивидуализации продукта.

Компания-производитель детских игрушек ориентирована на целевую аудиторию «от 3 до 103 лет». У нее нет общего производства, и организационная структура основана на множестве магазинов-мастерских. Покупателю, желающему приобрести продукцию *Build-A-Bear*, предлагается принять участие в создании окончательной версии своего будущего товара. Сначала он выбирает игрушку, потом сам делает запись, которая будет имитировать голос игрушечного медведя, выбирает ему сердце, сшивает, чистит, дает имя, получает на него паспорт и, наконец, одевает его в соответствии с собственными вкусами.

Компании *Build-A-Bear* имеет стабильный доход. Сеть магазинов-мастерских, основанная в 1997 г., постоянно расширяется — только за 2003 г. были открыты магазины в Канзас-Сити, Северной Каролине, Калифорнии, Техасе, а общее их количество в США и Канаде достигло 170 (не считая 12 открытых по франчайзингу в Великобритании, Японии, Германии и Австралии). За первые три месяца 2004 г. продажи сети выросли на 23% и достигли 86 млн долл.

Компания *P&G* является лидером на рынке косметических и гигиенических средств. Она входит в список 500 крупнейших компаний мира. В 2004 г. компания предложила новый проект. На сайте www.reflect.com женщины могут заказать индивидуальные средства для ухода за телом. Часть заказа основывается на опросе клиенток и рекомендации производителя (основной состав выбирается исходя из типа кожи), часть — на основе выбора самого покупателя (можно выбрать цвет и запах).

К уходу от массового производства компании подталкивает само развитие экономики. «Частое сегментирование приводит к сверхфрагментации рынка, писал Филип Котлер в книге “Новые маркетинговые технологии”. Сегменты превращаются в ниши, и в итоге мы начинаем говорить об индивидуальном маркетинге. Сверхфрагментированные и насыщенные рынки снижают коэффициент успеха новых товаров и марок. Для создания прибыльного бизнеса маркетингу отчаянно необходимы новые альтернативы сегментирования».

2.3. Маркетинг нового товара

Несмотря на рост интереса компаний к использованию относительно низко бюджетных форм инновационной деятельности (модифицирование товара, репозиционирование, выход на новые рынки), наибольшие затраты и время приходится на разработку и вывод на рынок совершенно новых и модернизированных товаров. Это объясняется желанием фирм создать уникальную продукцию, приносящую сверхприбыль за счет временной монополизации рынка.

2.3.1. Этапы создания нового продукта

Создание и вывод на рынок нового товара представляет собой поэтапный процесс трансформации идей в продукт, а затем в товар.

Можно выделить следующие семь основных этапов реализации инновационного проекта, объектом которого является новый продукт:

- 1) разработка стратегии нового продукта;
- 2) формирование идеи;
- 3) оценка альтернатив;
- 4) бизнес-анализ;
- 5) разработка и создание опытного образца;
- 6) маркетинговое тестирование;
- 7) коммерциализация.

Рассмотрим каждый из этапов более подробно.

На первом этапе разрабатывается стратегия нового продукта. Основная цель данного этапа – это определение потенциального целевого рынка и стратегических целей вывода нового продукта. На этом этапе создаются лишь общие представления о будущем товаре на основе маркетинговых исследований рынка и проведения SWOT-анализа.

Исследования инновационной деятельности компаний позволяют выделить основные стратегические цели вывода на рынок новой продукции (табл. 1.2.2).

Таблица 1.2.2. Ключевые стратегические цели вывода на рынок новой продукции

Цели	
Внешние	Внутренние
Сохранение рыночной доли	Завоевание имиджа новатора

Выход на новые рынки	Новые пути использования имеющихся технологий
Расширение целевого рынка	♦ Обеспечение притока наличности ♦ Сбалансирование сезонных факторов

В данной схеме цели ранжированы по степени приоритетности. Консалтинговая фирма *Booz, Allen & Hamilton* («Буз, Элен энд Гэмилтон») провела опрос более ста компаний разных стран, выпустивших в период с 1998 по 2001 г. на рынок новые товары. 50% опрошенных назвали основной внешней стратегической целью вывода новинки сохранение рыночной доли, а 40% выделили важность формирования имиджа новатора.

Таким образом, четкое понимание целей нововведения и потенциального целевого рынка создают базу для создания целостной идеи будущего продукта задачи **второго этапа** осуществления инноваций. Источниками формирования новых идей выступают: *потребители, отделы R&D компаний, сотрудники фирм, конкуренты*.

Благодаря переходу компаний от идеологии маркетинга, направленного на достижение определенного уровня разовых продаж (*transactional marketing*), к идеологии создания долгосрочных отношений с потребителями (*relationship marketing*) компании получили возможность более глубокого и достоверного изучения *потребительских предпочтений* важнейшего источника аккумуляции новых идей. Так, например, потребительский центр компании *Nestle* («Нестле») явился источником идеи о создании «легких и полезных» хлопьев «Fitness» (за каждую идею члены центра получают материальное вознаграждение в виде купонов, скидок и подарков). Компания *INFINITY* («Инфинити») опросила более 50% своих покупателей владельцев автомобилей на предмет выделения наиболее предпочтительных характеристик для новой модели QK 4. Была достигнута необходимая плавность хода, модифицирован дизайн и установлена предпочтительная цена результатом стало перевыполнение плана продаж на 60%.

Собственные *научно-исследовательские центры, отделы R&D, венчурные подразделения* компаний выступают в качестве одного из основных источников новых идей. Здесь осуществляются прикладные исследования (а в крупных высокотехнологичных компаниях и фундаментальные исследования), которые создают научную и технологическую базу для воплощения многих идей о новом продукте. В таких корпорациях, как *Sony* («Сони»), *IBM*, *Microsoft*, центры

НИОКР представляют несколько десятков новых идей каждый месяц, многие из которых хотя и не достигают стадии коммерциализации, но формируют стратегический фонд инноваций.

Сотрудники фирм также являются важным источником новых идей, особенно если на фирме существует эффективная система стимулирования новаторства служащих (см. подробнее в главе 6 «Социальные аспекты инновационной деятельности»). Так, благодаря инициативе служащих была изобретена успешная новинка компании *3M Post-it Notes*, ставшая хитом продаж компании.

Успешные инновационные *проекты конкурентов*, так же как и их провалы, служат источником новаторских идей. Здесь не идет речь о полном копировании продукта конкурентов. Своевременное выявление технологических и маркетинговых плюсов и минусов новинок конкурентов позволяет создавать более совершенную продукцию на основе новых идей. Примером может служить создание новой сети отелей экономического класса *Fair field Inns* компании *Marriot Corp.* («Мэриот Корп.»). Компания провела серьезное маркетинговое исследование отелей конкурентов и смогла представить на рынок почти идеальную модель отелей экономкласса.

Следует заметить, что наиболее эффективным является создание системы комплексного использования всех возможных источников новых идей. Во-первых, это дает возможность аккумуляции в короткие сроки большого числа альтернативных предложений, а во-вторых, позволяет автоматически тестировать рациональность идей с точки зрения их совпадения по разным источникам.

На третьем этапе оцениваются альтернативные идеи. Первоначально проводится внутренняя оценка идеи по двум направлениям.

1. Насколько коррелирует идея нового товара с общей корпоративной маркетинговой стратегией.
2. Оцениваются технические параметры будущего продукта и их адекватность имеющимся у фирмы технологическим возможностям. При прохождении первой ступени идея подвергается внешней оценке рыночному тестированию. На этом этапе осуществляются пробные продажи идеи (а не товара). Для данной цели используется система полевых маркетинговых исследований на основе анкетирования и интервьюирования потенциальных потребителей. Получая определенную потребительскую оценку идеи будущего товара, компания одновременно имеет возможность определить, как позиционирует новинку потребитель. Эта информация является принципиально важной для разработки стратегии пози-

ционирования и продвижения нового товара на стадии коммерциализации.

Результатом третьего этапа становится выбор одной или нескольких наиболее привлекательных идей нового товара.

Перед тем как перейти к **четвертому этапу**, необходимо остановиться еще на одном аспекте. На первых трех этапах, о которых было сказано выше, возникает проблема возможной некупаемости затрат. Речь идет о том, что конечная эффективность проекта по выводу на рынок нового продукта зависит от грамотного осуществления этапа разработки концепции новинки. А эффективность данного этапа зависит от профессионализма в проведении и оценке маркетинговых исследований потребительских предпочтений. Очевидно, что реализация таких исследований возможна при условии адекватного финансирования. Однако в случае последующего отказа от проекта инвестированные средства не будут возмещены. Поиск путей решения данного конфликта финансовых и маркетинговых интересов является одной из самых актуальных проблем инновационного менеджмента.

Примером решения этой проблемы могут стать программы «виртуальных исследований».

Виртуальные маркетинговые исследования являются важной инновацией, так как позволяют проводить полевые исследования в кабинетных условиях. Они помогают команде, работающей над разработкой нового продукта, быстрее и дешевле получить точные сведения об оценке покупателем концепции нового изделия, а также провести виртуальное тестирование образцов и макетов.

Например, компания-производитель фотоаппаратов за несколько часов может создать веб-сайт, который будет производить исследование предпочтений потребителей по более чем 20 различным параметрам: качество фотографий, легкость снимков, извлечение пленки, выбор света, вид и размер фотографий, размер фотоаппарата, тип батареек и дизайн. Группе инженеров и маркетологов нужно будет обратить внимание на характеристики, которые наиболее значимы для потребителя.

Можно выделить шесть виртуальных методов сбора информации о покупателях¹:

¹ Chuck Paustian, Better Products Through Virtual Customers, «The Virtual Customer: Communication, Conceptualization and Computation», Sloan School of Management, 2001.

1. **Совместный анализ на основе Интернета.** Совместный анализ самый распространенный метод, используемый для того, чтобы получить представление о выборе покупателя.
2. **Метод быстрой многосторонней адаптивной совместной оценки.** Используя новые вычислительные алгоритмы быстрого отбора вопросов, программа FastPace собирает достаточно много информации о предпочтениях покупателей, задавая гораздо меньше вопросов, чем другие существующие методы.
3. **Пользовательский дизайн.** Клиент может сам создать дизайн изделия с помощью системы с интерфейсом типа *drag-and-drop*. Издержки и инженерные ограничения вычисляются автоматически цены и все виртуальные изменения продукта по выбору клиента.
4. **Тестирование виртуальной концепции.** Вместо того чтобы ждать изготовления материальных макетов, группа по разработке изделия может организовать для клиентов презентацию виртуального образца, используя разнообразные средства мультимедиа, и изучить их реакцию.
5. **Торговля идеями.** Концепции новых изделий принимаются за «ценные бумаги», которые респонденты продают и покупают будто бы на фондовой бирже. Исследования предполагают, что цены на такие акции — хороший показатель того, как новый продукт будет воспринят на рынке.
6. **Информационный насос.** Интерактивная игра в сети, использующая тонкие стимулы для поощрения правдивой информации, помогает извлечь больше информации о нуждах потребителей и показывает, как они описывают свои нужды.

Необходимо отметить, что экономия для компаний, решивших использовать данные технологии, будет немного отсрочена, так как для организации виртуальных маркетинговых исследований потребуются инвестиции в разработку соответствующего сайта и программного обеспечения.

На четвертом этапе, который предвещает начало инвестирования в прототип нового товара, проводится бизнес-анализ проектов. На данном этапе рассматриваются количественные параметры проекта: расходы на производство и вывод на рынок нового товара, расчет точки безубыточности и периода окупаемости проекта, возможные финансовые риски и методы финансирования. Основным качественным критерием анализа служит оценка достижимости поставленных перед проектом целей.

В рамках бизнес-анализа также разрабатывается прототип маркетинговой программы по продукту с определением маркетингового бюджета. Оцениваются возможности лицензирования и оформления патентов на новинку.

Пятый этап — это разработка и создание опытного образца и проведение лабораторного тестирования. Продолжительность данного этапа зависит, как правило, от трех групп факторов:

- ✦ уровня технологической сложности и наукоемкости продукта;
- ✦ возможностей финансирования;
- ✦ категории товара и соответствующих государственных стандартов качества.

Так, например, к детским товарам предъявляются повышенные требования по экологичности используемых материалов, эргономическим параметрам и безопасности. Соответственно значительное время будет потрачено на достижение этих требований и тестирование продукции. Сложные в техническом плане товары — сотовые телефоны, компьютеры, теле- и видеосистемы, сложное производственное оборудование и т. д. — потребуют серьезных временных и финансовых затрат на создание опытных образцов и их последующее тестирование. Даже создание и тестирование таких технически не сложных продуктов, как моющие средства, является достаточно длительным и сложным процессом.

Например, компания *Procter&Gamble* потратила 400 тыс. часов на разработку нового жидкого стирального порошка без добавления фосфатов. Над данным проектом трудились три научные лаборатории: новые ингредиенты проходили тестирование в лаборатории компании *P&G* в Японии, технологии смягчения воды — в Бельгии, растворитель грязи — в США.

Очевидно, что данный этап требует значительных финансовых затрат и является ключевым фактором успеха нового товара на рынке.

После создания опытного образца и его лабораторного тестирования новинка подвергается маркетинговому (или рыночному) тестированию. **На шестом этапе** в производство запускается пробная партия товара и осуществляются пробные продажи. Здесь существуют две основные технологии тестирования: на *пробных рынках* и на *искусственных рынках*.

Пробные рынки представляют собой репрезентативные сегменты, составляющие не менее 0,5–1% целевого рынка. Товар выводят на рынок и наблюдают за качественными и количественными параметрами потребления.

Основными минусами данной системы тестирования является высокая степень риска. *Во-первых*, у компании нет стопроцентной уверенности в том, что реальные потребители тестируемого продукта являются репрезентативной аудиторией. *Во-вторых*, выделяются значительные средства на производство пробной партии и ее продвижение, а в случае рыночного провала эти средства становятся чистыми убытками. *В-третьих*, новатор теряет важное преимущество в виде временного фактора, так как у конкурентов появляется возможность копирования новинки.

В последнее время, когда временной фактор становится критическим, компании-новаторы все чаще отдают предпочтение тестированию новинок на искусственных рынках (SIM – simulated test markets). На базе корпоративных научных лабораторий, отделов R&D и потребительских центров искусственно моделируются рыночные условия для продвижения нового товара. Разработчики продукта, маркетологи и репрезентативная выборка потребителей работают единой командой, то есть существует очень важная обратная связь с потребителем. Это выгодно отличает систему искусственного тестирования от пробных продаж, где маркетологи могут лишь наблюдать за реакцией потребителей. Благодаря высокой гибкости и вариативности данная система позволяет получать высокодостоверную информацию за относительно короткие сроки и с минимальными финансовыми затратами.

Успешно пройденный этап маркетингового тестирования означает для новинки переход к стадии коммерциализации – к заключительному **седьмому этапу** реализации инновационного проекта по созданию и выводу на рынок нового товара. Опытный образец запускается в серийное производство, начинает реализовываться комплекс marketing-mix и товар начинает свой жизненный цикл на рынке.

Необходимо отметить, что с конца 1990-х гг. многие крупные корпорации, связанные с производством наукоемких товаров, начинают усовершенствовать инновационную цепочку «идея – продукт – товар». В силу ограниченности временного фактора и усиления конкуренции такие компании, как *Sony, HP, AT&T* («ЭйТи энд Ти»), *Motorola* и многие другие, внедряют концепцию «параллельной разработки» (*parallel development*). Суть концепции заключается в отказе от последовательного и переходе к параллельному осуществлению некоторых этапов инновационного процесса. Наиболее распространенным является объединение лабораторных и рыночных тестирований, разработки концепции товара и бизнес-анализ проектов. По некоторым оценкам, переход к данной системе сокращает время реализации инновацион-

ных проектов почти в два раза, что очень актуально для динамичных рынков с высокой степенью нестабильности факторов внешней среды.

2.3.2. Определение места нового продукта в ассортиментной матрице

Как отмечалось ранее, успех инновационного проекта по выпуску новой продукции во многом зависит от понимания стратегии или концепции нового товара. Нахождение новому товару места в существующей или создание новой продуктовой линейки, как правило, связано с пересмотром всей ассортиментной матрицы. Причин тому несколько.

Во-первых, слишком большая длина продуктовой линейки вместо привлечения потребителя может его дезориентировать. Так, например, в 2004 г. компания *L'Oreal* расширила ассортиментную группу шампуней «Garnier Fructis» за счет «шампуня для нормальных волос, быстро становящихся жирными». С одной стороны, эта инновация индивидуализирует продукт, но эффект может быть снижен из-за непонимания принципиального отличия новинки от обычного шампуня для нормальных волос.

Во-вторых, увеличение ассортимента не может происходить бесконечно в силу ограниченности финансовых и производственных ресурсов. Перед одобрением нового проекта финансовые руководители и управляющие производством обычно требуют от маркетологов предварительного выведения из ассортимента одной или нескольких продуктовых позиций.

Оптимизировать инновационный процесс помогает использование матрицы товарного ассортимента BCG. Разработанная консалтинговой фирмой *Boston Consulting Group* по заказу американских компаний, данная технология давно стала популярной и описана во многих учебниках по маркетингу. Рассмотрим ее использование для оптимизации внедрения нового продукта в существующий ассортимент фирмы.

Традиционная матрица базируется на соотношении двух параметров: относительной доли рынка X и темпов роста рыночных сегментов Y . Относительная доля рынка может рассчитываться как отношение доли продаж продукта фирмы к доле ближайшего крупнейшего конкурента (идеальный вариант) или как относительная доля фирмы в общем объеме сбыта аналогичной продукции. Матрица имеет четыре сегмента, в которых теоретически может находиться продукция (рис. 1.2.3).

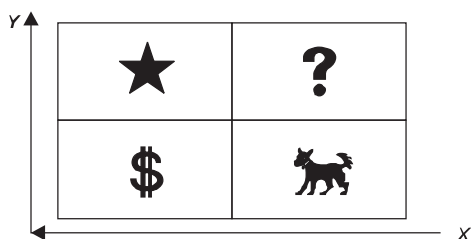


Рис. 1.2.3. Матрица товарного ассортимента BCG

Если продукция характеризуется незначительной рыночной долей, но при этом темпы роста сегмента достаточно высоки, то это «знак вопроса» (или «**трудные дети**»). К данному типу относятся новые товары, находящиеся на стадии внедрения и требующие значительных маркетинговых и финансовых усилий для достижения стадии роста.

В сегменте «высокая доля рынка — высокие темпы роста» находятся «**звезды**». Это быстрорастущие товары, максимизирующие прибыль фирмы и также требующие адекватной маркетинговой поддержки. Именно по отношению к таким товарам фирмы-конкуренты используют инновационную стратегию копирования.

«**Собаки**» — это, как правило, товары на стадии спада, быстро теряющие свои позиции, часто нерентабельные. По отношению к ним компания может избрать два пути решения проблемы: либо вывести их из ассортимента, либо «реанимировать». Последняя стратегия основана на маркетинговых инновациях и связана с пересмотром ценовой политики, репозиционированием, выходом на новые рынки и т. д.

И наконец, «дойные коровы» (или «**деньги**») размещаются в сегменте «высокая доля рынка — низкие темпы роста» и характеризуются стабильным спросом на уровне рентабельности. Эти товары требуют лишь поддерживающего маркетинга, при этом существует возможность минимизации издержек, что делает их своеобразным инкубатором финансовых средств для инвестирования в другие сегменты матрицы.

Таким образом, суть стратегического планирования на основе матрицы BCG заключается в сбалансированности ассортиментных групп (по которым создаются СЦХ) в номенклатуре фирмы, а также единой продукции в товарной линейке, позволяющей осуществлять необходимое финансирование для достижения маркетинговых целей.

Использовать матрицу можно и для корректировки маркетинговых мероприятий. Определение текущего местоположения продукции и выявление тенденции ее перемещения по матрице позволяет наглядно увидеть степень выполнения запланированных задач и оптимизировать процесс управления продуктовым портфелем.

Принимая решение о запуске в производство новой продукции, которая первоначально будет находиться в сегменте «знаки вопроса», руководство должно определить следующие параметры:

- ✦ критерии отнесения нового товара именно в данную ассортиментную группу, по которой построена матрица;
- ✦ период нахождения новой единицы в сегменте «знаки вопроса»;
- ✦ финансовые и маркетинговые затраты, необходимые для перехода новинки в сегмент «звезды»;
- ✦ степень «каннибализма» новым продуктом других «знаков вопроса» и в будущем «звезд»;
- ✦ какие товары каких сегментов матрицы следует исключить из ассортимента в связи с появлением нового продукта.

Основной проблемой, возникающей при использовании матрицы BCG в рамках инновационной деятельности, является практическая сложность получения достоверных количественных данных для расчета значений по осям X и Y . Достаточно часто на рынке ощущается нехватка информации относительно общих объемов сбыта той или иной продукции, а также долей конкурентов. Еще более проблемным для фирм является выявление тенденций развития рыночных сегментов в случае, когда не существует соответствующих отраслевых исследований. В силу вышеназванных причин компании пытаются модифицировать матрицу, приблизив ее к рыночной действительности.

Одна из таких модификаций связана с фокусированием внимания на использовании только внутрифирменной информации, которая более достоверна и доступна. Тогда по оси X берется удельный вес либо ассортиментной группы продукта в общем объеме сбыта компании, либо конкретной единицы в общем объеме сбыта продуктовой линейки в течение базового периода.

По оси Y откладываются значения соотношения темпов роста сбыта ассортиментной группы (или единицы продукции) в общих темпах изменения объемов сбыта компании (или продуктовой линейки). Выбор значения деления шкал может варьироваться и, как правило, определяется опытным путем.

Несмотря на использование только внутренней информации, данный анализ полностью отражает рыночную ситуацию, так как реализация продукции фирмы напрямую связана с ее конкурентным положением на рынке.

В заключение необходимо отметить, что наиболее интересным и наглядным вариантом стратегического управления на основе матрицы *BCG* является анализ портфеля брендов компании.

2.3.3. Расчет доходности нового продукта

Важнейшим условием осуществления последнего этапа коммерциализации инновационной идеи является постоянный контроль доходности нового продукта. Приведенная ниже методология расчета доходности нового продукта может быть использована как на этапе планирования продукта и предварительного экономического анализа, так и на этапе коммерциализации для принятия решения по продолжению производства новинки.

Расчет будущей доходности продукта характеризуется некоторой непредсказуемостью и риском, так как зависит от достоверности прогнозирования таких показателей, как:

- ✦ объем будущих продаж;
- ✦ цены на сырье и полуфабрикаты;
- ✦ затраты на продвижение;
- ✦ бонусы и скидки дистрибьюторам;
- ✦ логистические затраты и т. д.

Очевидно, что на рынках, характеризующихся высокой нестабильностью спроса и динамичным развитием предложения, прогнозы доходности продукта могут оказаться далекими от реальности. Соответственно, как отмечалось ранее, принятие решения о запуске инновационного проекта должно базироваться не только на количественных, но и на множестве качественных аспектов.

Расчет фактической доходности нового продукта, осуществляемый за первый календарный период (обычно месяц или квартал) реализации продукта, позволяет:

- ✦ провести сравнительный анализ плановых и фактических результатов с целью корректировки основных показателей;
- ✦ принять решение о целесообразности дальнейшего производства данного продукта;
- ✦ скорректировать маркетинговые мероприятия.

Доходность нового продукта оценивается с использованием трех важнейших показателей: процентом маржинального дохода, процентом дохода и процентом чистого дохода.

Маржинальный доход нового продукта представляет собой разницу между чистой выручкой и прямыми переменными издержками. Таким образом,

Маржинальный доход = Базовая цена за вычетом скидок, бонусов, инвестиций в метр полки – Сырье, основные материалы, упаковка, прочие переменные расходы.

Доход рассчитывается как разница между маржинальным доходом и прямыми постоянными расходами:

Доход = Маржинальный доход – Зарплата производственных рабочих, амортизация, аренда производственных мощностей, прочие прямые постоянные расходы.

Чистый доход нового продукта получается после учета всех прямых коммерческих расходов:

Чистый доход = Доход – Расходы на рекламу, маркетинг, транспортные и складские расходы, прочие прямые коммерческие расходы.

Данная многоступенчатая форма расчета доходности нового продукта позволяет определить возможные пути корректировки тех или иных расходов, связанных с производством и реализацией новинки. Одним из методов оценки успеха нового продукта является сравнение данных трех показателей его доходности с аналогичными показателями по прошлым проектам или параллельным инновациям. Обычно, если речь не идет о кардинальном изменении ассортимента и выходе на совершенно новые рынки, у компаний существуют средние приемлемые показатели процента маржинального и чистого дохода по новому продукту.

Важным аспектом является также расчет данных показателей для каждого отдельного канала сбыта и/или региона, что позволяет провести многофакторный анализ эффективности нового проекта.

2.3.4. Прогнозирование продаж нового товара

Прогнозирование продаж нового товара представляется одной из сложнейших задач в рамках реализации инновационных проектов по выпуску нового товара.

С одной стороны, основным фактором риска является высокая степень нестабильности параметров, определяющих сбыт новой про-

дукции: потребительских предпочтений, цен поставщиков сырья и материалов, политики дилеров и розничных сетей, ответной реакции конкурентов и т. д.

С другой стороны, планируемые продажи могут быть достигнуты только при условии жесткого соблюдения комплекса маркетинговых мер, заложенных в маркетинговую программу по новому продукту. Современная практика свидетельствует о частом несоответствии маркетинговых планов и их реального исполнения. Подобная ситуация возникает, когда компания реализует одновременно несколько инновационных проектов и появляется необходимость срочного перераспределения финансовых средств уже на стадии коммерциализации. В результате бюджеты одних проектов сокращаются, а других увеличиваются. Соответственно корректируются затраты на marketing-mix (например, на продвижение), что может привести к серьезным отклонениям, как в «+» так и в «-», от запланированных продаж.

Таким образом, оптимизация процесса прогнозирования и планирования продаж представляется весьма важной задачей инновационного маркетинга и достигается за счет:

- ✦ эффективной организации;
- ✦ используемых методов прогнозирования.

Наиболее действенной организационной формой является создание временных перекрестно-функциональных команд для прогнозирования объемов продаж нового товара. В такие команды входят маркетологи, финансисты, производственные инженеры и специалисты по сбыту. Они составляют наиболее и наименее благоприятные прогнозы развития рынка, определяют и ранжируют факторы риска и соответственно строят планы продаж нового товара.

По новому товару обычно составляют следующие три типа прогнозов:

- 1) краткосрочные 3–6 месяцев;
- 2) среднесрочные 6 месяцев–2 года;
- 3) долгосрочные более 2 лет.

Данные прогнозы должны обязательно коррелировать с соответствующими планами развития производственных подразделений компании.

Процесс прогнозирования продаж состоит из ряда этапов.

- ✦ Определение целей прогнозирования.
- ✦ Построение многофакторной модели, включающей все параметры, влияющие на прогноз.
- ✦ Выбор методов прогнозирования.

- ✦ Расчет критериев анализа достоверности.
- ✦ Сбор необходимых данных.
- ✦ Составление прогноза.
- ✦ Оценка прогноза.

Остановимся подробнее на возможных методах прогнозирования продаж нового товара.

На практике компании могут использовать один или несколько методов прогнозирования продаж своей продукции. Все эти методы можно разделить на две группы: аналитические и математические.

Аналитические методы базируются на качественной оценке ситуации и могут основываться на суждении менеджеров, оценках торгового персонала, опросе потребителей. Решения, которые принимаются в данном случае, носят, как правило, интуитивный характер и требуют высокого профессионального уровня от всех участников процесса прогнозирования.

Аналитические прогнозы могут осуществляться обособленно руководителем, однако в таком случае очень высока вероятность субъективных ошибок. Именно поэтому оптимальной организационной формой такой оценки является коллегиальное принятие решений, или метод «Дельфи».

Отдельно необходимо сказать о том, что в случае прогнозирования на основе мнений торгового персонала руководство должно четко установить как систему ответственности, так и систему поощрения за принимаемые решения.

Руководство фирмы может опираться только на качественные оценки, когда:

- ✦ существует серьезный временной лимит по выводу нового товара на рынок (например, в силу аналогичных планов конкурентов);
- ✦ товар является совершенно новым и у компании отсутствует предыдущий рыночный опыт реализации подобной продукции;
- ✦ изменения влияющих на продажи параметров настолько динамичны, что любое планирование происходит в условиях полной неопределенности;
- ✦ фирма производит продукцию на заказ (или на основе массовой кастомизации) и имеет постоянную обратную связь с потребителем;
- ✦ новая продукция не входит в основной продуктовый портфель и/или связана с венчурным направлением.

Однако, как отмечалось ранее, современные компании все больше внимания уделяют таким вторичным инновациям, как вывод на ры-

нок новых модификаций старого продукта, репозиционирование уже коммерциализированных товаров, выход на новые географические рынки и т. д. В подобных условиях у фирмы, как правило, имеется предыдущий опыт по прогнозированию подобных продаж, соответственно есть возможность апеллировать цифровыми данными и давать количественные оценки.

К математическим методам прогнозирования относятся: тестирование рынка, индексный метод, экстраполяция, метод скользящей средней, регрессионный анализ и экспоненциальное сглаживание¹.

Тестирование рынка может стать наиболее точным методом прогнозирования как совершенно нового товара, так и модификаций при соблюдении трех важнейших условий.

- ✦ Во-первых, выборка должна быть полностью репрезентативна, то есть отражать мнение большинства целевого рынка. Добиться этого проще, когда либо сам целевой рынок достаточно узок в абсолютном выражении, либо целевым рынком для нового товара являются потребители, относящиеся к базе постоянных клиентов фирмы.
- ✦ Во-вторых, любое рыночное тестирование дает достоверную информацию только в том случае, когда оно сопровождается всеми маркетинговыми мероприятиями, которые заложены в маркетинговую программу по новому продукту.
- ✦ И наконец, тестирование имеет смысл проводить, если компания уверена, что оно не создаст условия для быстрого копирования новой продукции со стороны конкурентов.

Что же касается остальных математических методов, то их использование для прогнозирования продаж нового товара возможно лишь тогда, когда у фирмы есть данные по реализации подобного товара, как минимум, за несколько лет. Например, расширяя линейку соков за счет нового вкуса, фирма может прогнозировать его продажи теми же математическими способами, как и остальную продукцию. Здесь применимы как простейшие методы — индексный или скользящей средней, так и более сложные методы, основанные на учете факторов влияния, например регрессионный анализ. Основным условием возможности применения данных методик является аналогичность продукции и стабильность рыночных условий.

¹ См. подробнее Розан Л. Спиро, Уильям Дж. Стэнтон, Грегори А. Рич. Управление продажами. М.: Издательский дом Гребенникова, 2004. С. 440–450.

Математические методы прогнозирования часто применяются при выходе со старым товаром на новые рынки, где он позиционируется в качестве новинки. Однако емкость целевого рынка и общие рыночные условия (практика продвижения, сбытовые каналы, госрегулирование) должны быть максимально приближены к рынку, который берется за основу для прогнозирования. Так, в начале 1990-х гг., когда многие западные компании осуществляли экспансию на российский рынок, они во многом недооценили его особенности и были вынуждены корректировать многие запланированные количественные параметры.

В заключение необходимо отметить, что точность прогнозирования продаж нового товара увеличивается при грамотном сочетании сразу нескольких аналитических и математических методов. Также нужно учитывать соотношение финансовых и временных затрат на получение более достоверных прогнозов и проблемы, которые возникают в случае не совсем точных прогнозов продаж нового товара.

2.3.5. Причины неуспеха новой продукции

Анализ причин неуспеха новой продукции, как собственной так и конкурентов, является критически важным для компании, так как позволяет избежать множества ошибок в будущем. Условно причины неуспеха новинки на рынке можно поделить на две группы: *маркетинговые ошибки* и *форс-мажорные обстоятельства*. К последним относятся непредвиденные изменения во внешней среде, негативно сказавшиеся на спросе на новый товар (резкое падение спроса, изменение потребительских предпочтений, неожиданная реакция конкурентов, макроэкономические кризисы и т. д.). Прогнозировать такие изменения достаточно сложно, равно как и противостоять им. Важным фактором снижения общих корпоративных потерь при наступлении форс-мажорных обстоятельств является наличие альтернативных проектов в других областях, где вероятность наступления тех же самых негативных рыночных условий достаточно низка. Это могут быть проекты, связанные с разными отраслями и категориями товаров, непересекающимися целевыми рынками и географическими регионами, различной степенью наукоемкости продуктов и т. д. Очевидно, что такая диверсификация деятельности возможна только в крупных корпорациях или венчурных фирмах. Для средних и мелких компаний форс-мажорные обстоятельства и связанные с ними провалы инновационных проектов часто становятся фатальными.

Однако чаще всего причинами неуспеха новой продукции становятся маркетинговые просчеты компании. Среди таких маркетинговых ошибок можно назвать:

- ✦ «размывание» новизны товара;
- ✦ отсутствие четкого целеполагания до начала R&D;
- ✦ ошибки в выборе целевого рынка;
- ✦ слабый комплекс marketing-mix;
- ✦ несовершенство качественных характеристик товара;
- ✦ временные ошибки;
- ✦ несоответствие планового и фактически необходимого бюджета.

«Размывание» новизны товара. Плохо выделенные новизна и принципиальные отличия продукта от товаров конкурентов часто становятся причиной провала технически совершенной и востребованной продукции. Недостаточно просто позиционировать товар как новый, необходимо четко объяснить потребителю, в чем новизна и чем она *выгодна* для него. Так, например, в середине 1990-х гг. компания *General Mills* («Дженерал Милз») выпустила на рынок новый продукт «Fingos» — злаковые и картофельные хлопья в маленьких упаковках, предназначенные для «еды на ходу» без молока. Этот продукт состоял из полезных натуральных ингредиентов, не содержал консервантов и обладал большей энергетической ценностью по сравнению с чипсами и попкорном. Однако данные конкурентные преимущества новинки не были использованы при позиционировании, и потребитель не видел смысла отказываться от уже привычных продуктов. В результате продукт, который мог бы стать успешным, потерпел полный провал.

Отсутствие четкого целеполагания до начала R&D. Как было рассмотрено выше, любой инновационный проект начинается с определения целей его реализации, которые должны коррелировать с общей маркетинговой стратегией компании. На основе поставленных целей и глубоких маркетинговых исследований формируется концепция продукта, и только затем финансируются НИОКР по будущему продукту. Даже серьезные прикладные исследования, которые будут востребованы в долгосрочной перспективе и на которые уходят годы работы, должны быть основаны на четкой системе целеполагания и маркетингового планирования. В противном случае возможны два негативных последствия. Первый сценарий, который встречается довольно часто, заключается в отрыве результатов деятельности отделов R&D от маркетинговой необходимости. У компании появляется новый продукт, который в данный момент времени не будет иметь

спроса на рынке, так как его разработка не осуществлялась согласованно с маркетинговым отделом. Успех такого товара маловероятен.

Второй сценарий предполагает, что разработанный новый продукт может быть выведен на рынок и маркетинговый отдел вынужден подстраивать программу маркетинга под уже существующий опытный образец товара. В таких случаях, как правило, результаты рыночных тестирований ведут к необходимости внесения существенных корректировок в саму идею продукта. Это связано с дополнительными затратами, а также с упущением важного временного фактора.

Ошибки в выборе целевого рынка. Одной из самых распространенных проблем при выборе целевого рынка для новой продукции является оценка его потенциала. Под потенциалом рынка понимается его емкость и покупательская активность. В современных условиях компании все больше стремятся сфокусировать свою деятельность на небольших рыночных нишах, полностью их монополизировав и удовлетворяя потребности узкой категории потребителей. Эта ситуация особенно характерна для компаний, предпочитающих не искать рыночные окна, а самим создавать спрос на новую продукцию. Затраты на НИОКР, производство и продвижение таких товаров часто не могут быть покрыты доходами от продаж на рынках с ограниченным потенциалом. Пример провала инновационного проекта по выпуску спутниковых телефонов компании *Motorola* (см. подробнее раздел II «Практикум. Часть 2») является подтверждением приоритетности определения целевого рынка.

Слабый комплекс marketing-mix. Классифицировать ошибки при разработке комплекса маркетинговых мероприятий, связанных с выводом нового товара на рынок, достаточно сложно. К ним относятся: неверное позиционирование товара (см. п. 2.2.3); неадекватная ценовая стратегия, например ошибки в выборе метода установления исходной цены; неверное построение сбытовой системы; неудачная рекламная компания и неэффективное использование BTL-технологий; ошибки при разработке упаковки нового товара и т. д. Показательным является пример неудачного выхода на рынок компании *Coca-Cola* («Кока-Кола») с концентратом апельсинового сока. Идея продукта заключалась в возможности использования открытого продукта более месяца, каждый раз разбавляя лишь необходимое количество концентрата. Проведя два рыночных тестирования, компания приостановила производство нового товара ввиду его неконкурентоспособности. Причина негативной реакции рынка заключалась в том, что ни

в рекламном ролике, ни на упаковке не было инструкции по способу использования продукта.

Низкое качество товара по отдельным категориям. Современное понятие качества продукции является настолько комплексным, что даже известные компании с высокой степенью конкурентоспособности часто допускают недоработки в качественных параметрах нового продукта. Недочеты становятся принципиальными, если для потребителя данные параметры товара являются определяющими.

Понятие качества включает в себя следующие составляющие:

- ✦ технико-экономические параметры (технические характеристики, наукоемкость, материалоемкость, надежность, долговечность и т. д.);
- ✦ эргономические параметры (антропометрические характеристики, гигиенические требования, психографические и эстетические параметры);
- ✦ экологическая составляющая;
- ✦ патентная чистота.

Очевидно, что создать совершенный с точки зрения качества продукт практически невозможно. Но оптимизировать этот процесс можно путем комплексного тестирования новинки и выявления важнейших для потребителя параметров качества продукта. Ведь в маркетинговой практике существует множество примеров частичного или полного несоответствия видения качества производителем и его восприятия потребителем. В таких случаях определяющим фактором успеха становится грамотное позиционирование новинки и акцентирование внимания на качественных параметрах, влияющих на принятие решения о покупке.

Иногда причиной неуспеха новой продукции становятся **ошибки в выборе времени выхода на рынок**. Отсутствие или частичная достоверность результатов маркетинговых исследований приводят к тому, что новинка выпускается на рынок либо слишком рано, когда большинство целевого рынка еще не готово к его потреблению, либо слишком поздно, когда уже появляется аналогичная продукция конкурентов. Первая ситуация наиболее характерна для высокотехнологичных товаров, требующих определенной подготовленности потребительского общества. Вторая является типичной при выходе на новые географические рынки.

Еще одной причиной рыночных неудач нового товара может стать **разрыв между запланированным бюджетом на продвижение товара и реально необходимыми средствами** для обеспечения рентабельного уровня продаж. В качестве примера можно привести ситуацию,

когда компания-новатор вынуждена принимать условия розничной сети по обеспечению рекламы на местах продаж нового товара. В среднем супермаркете с ассортиментом 30–40 тыс. наименований каждый день предлагается до 10–30 новинок. Каждая фирма старается максимально выгодно разместить и прорекламировать свой товар. Розничная сеть получает возможность увеличивать расценки за мерчендайзинг новых товаров, и компании сталкиваются с необходимостью выделения дополнительных финансовых ресурсов.

Избежать проблемы можно либо за счет создания собственной сбытовой сети, либо за счет передачи функции продвижения эксклюзивному сбытовому партнеру, либо за счет учета непредвиденных затрат на стадии планирования бюджета проекта.

Глава 3

ПЛАНИРОВАНИЕ ИННОВАЦИЙ

1. Стратегическое планирование как функция инновационного менеджмента.
2. Классификация инновационных стратегий:
 - + стратегия технологического лидерства;
 - + имитационные стратегии;
 - + маркетинговые инновационные стратегии.
3. Стратегическое планирование инноваций и диверсификация:
 - + виды диверсификационных стратегий;
 - + оптимизация процесса диверсификации.
4. Планирование инноваций и взаимодействие с внешней средой.
5. Бизнес-планирование инновационных проектов.



Основные понятия: планирование инновационной деятельности, стратегическое планирование, принятие стратегических решений, инновационные стратегии, активные инновационные стратегии, пассивные инновационные стратегии, диверсификация, субстратегии диверсификации, синергизм, методы диверсификации, матрица оптимизации диверсификационных стратегий, конкурентные инновационные стратегии, бизнес-планирование.



Ситуации для обсуждения: 3M, *General Electric*, Wal-Mart, «Лаборатория Касперского», «Тейстиз», «NEO», «АПК».

3.1. Стратегическое планирование как функция инновационного менеджмента

Одной из характеристик современного менеджмента является ярко выраженное усиление функции планирования. Роль планирования повышается во всех без исключения сферах управления компанией: от производства до сбыта, от распределения ресурсов до кадровой политики. Данное обстоятельство вызвано рядом факторов, среди которых главное место занимает тенденция усиления непредсказуемости предпринимательской среды и риска, связанного с функционированием компаний.

В новых условиях особую актуальность приобретает такой вид долгосрочного планирования, как стратегическое планирование. Поиск

фирмами постоянного преимущества на рынке вызывает необходимость разработки своих конкурентных стратегий и планирования их реализации.

Основной целью стратегического планирования на фирме является создание долгосрочного преимущества, а основным методом — постоянная адаптация к рыночным условиям и предвидение изменений во внешней среде.

Таким образом, в качестве основной задачи стратегического планирования инновационной деятельности выступает построение схемы инновационного поведения компании на рынке (рис. 1.3.1).

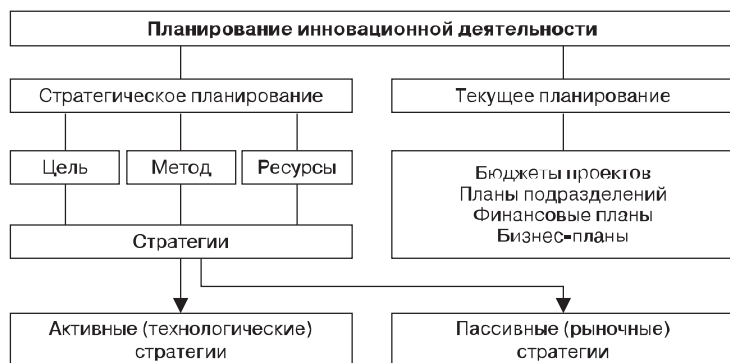


Рис. 1.3.1. Планирование инновационной деятельности

Современное стратегическое планирование инноваций охватывает период от 3 до 10 лет (в зависимости от отрасли) и заключается в разработке комплекса мероприятий компании по адаптации, предвидению и конструированию изменений во внешних условиях путем внедрения инновационных проектов.

Система стратегического планирования охватывает:

- ✦ анализ рынка;
- ✦ постановку целей;
- ✦ разработку альтернативных стратегий;
- ✦ составление стратегического плана.

При разработке стратегии достижения целей фирма опирается на изучение шансов, опасностей и возможных вариантов развития (SWOT-анализ), а также динамики оборота по изделиям и их видам, клиентам, секторам рынка. При этом большое внимание уделяется

выявлению так называемого разрыва в обороте — разницы между намеченным оборотом с предполагаемой прибылью на ближайшие годы и реальным оборотом, возможным при сохранении в ассортименте старых изделий.

Результаты всестороннего анализа показывают направления расширения ассортимента, параметры необходимых усовершенствований, номенклатуру новых изделий и сроки их освоения. Эти общие выводы детализируются с привлечением конструкторов, производственников, технологов, маркетологов. Например, в ряде фирм США и ФРГ при правлениях созданы постоянно действующие комиссии из представителей различных служб по вопросам обновления и усовершенствования продукции: их рекомендации облегчают перспективное производственное планирование, нацеленное на своевременные нововведения и снятие с производства морально устаревших изделий.

Этапы принятия стратегических решений. Организация процесса освоения нововведения и предварительного расчета возможной его эффективности требует не только плана соответствующих работ, но и комплексного учета ожидаемой рыночной конъюнктуры, прогнозируемой прибыли с учетом имеющихся на фирме ресурсов, источников финансирования, возможностей риска, а также наиболее целесообразных методов управления. Исходя из этих положений последовательный процесс принятия стратегических инновационных решений имеет ряд этапов.

На **первом этапе** проводится комплексное исследование рынка, а именно исследование товарной и фирменной структуры рынка, анализ потребительских предпочтений и мотиваций, сегментация потребителей и возможное определение рыночных окон, изучение макросреды компании, анализ практики торговли и коммерческих норм поведения, изучение законодательной базы. От профессионализма проведения данного этапа зависит оптимизация процесса принятия решения руководством компании, так как информация играет первостепенную роль в данном процессе.

На **втором этапе** определяются собственные возможности компании и выявляются рамки использования той или иной инновационной стратегии. Эффективная ее реализация может быть ограничена рядом факторов. Это, прежде всего, наличие финансовых средств, адекватность развития технологической базы и уровень профессионализма работников, то есть качество основного и привлекаемого капитала. Существенное значение имеет степень конкуренции и наличие законодательного регулирования деятельности в выбранной отрасли.

На **третьем этапе** в силу нестабильности рыночных факторов и наличия тех или иных внутрифирменных лимитов разрабатываются *альтернативные стратегии* (желательно не менее трех) по адаптации компании к новым условиям внешней среды. Особое внимание на данном этапе уделяется сопоставимости альтернатив общим целям и глобальным стратегиям компании, а также их корригированию с информацией, полученной на первом этапе процесса принятия решений.

На **четвертом этапе** руководство компании производит затратную и целевую оценку каждой альтернативы, рассматриваются возможности финансирования выбранного решения.

Пятый этап предполагает составление плана мероприятий для осуществления выбранной инновационной стратегии. На этом же этапе назначается руководитель проекта и составляется бизнес-план с учетом всех возможных рисков по проекту (экономических, политических, технических.). Довольно часто к работе привлекаются консультационные фирмы. Даже такие крупные компании, как *IBM, Motorola, General Electric* и *Ford*, при принятии решения по внедрению новой продукции пользуются услугами консалтинговых фирм, несмотря на то, что стоимость такого рода услуг составляет в США от 1,5 до 5,5% от общей стоимости проекта¹. Это объясняется тем, что у консалтинговых фирм имеются обширные базы данных альтернативных проектов, кроме того, при решении потенциальными кредиторами вопросов финансирования проекта большую роль играют имя и известность фирмы, консультирующей проект.

Организация принятия решения — **шестой этап**, на котором происходит:

- ✦ конкретизация заключений и выводов, сформулированных на высшем уровне руководства;
- ✦ доведение положений решения до всех уровней управления;
- ✦ распределение функций;
- ✦ делегирование полномочий нижестоящим руководителям.

Для этого формируется определенная инновационная структура в виде проектно-целевых групп, координационных центров по разработке новых продуктов, венчурных подразделений. Во многом данный этап зависит от умения руководителей создавать инновационный климат на фирме, нейтрализовывать возможное внутреннее и внешнее сопротивление и мотивировать всех внутрифирменных субъектов к достижению намеченного результата.

¹ *Burgelman C. F. Strategic Management // Management Science, 1994. № 29. P. 49–64.*

3.2. Классификация инновационных стратегий

В основе формирования фирменной конкурентной стратегии путем использования достижений инновационного менеджмента лежит взаимодействие между внешней средой, функционирующей системой (организацией), которая стремится к стабильности, и системой управления, обеспечивающей адаптацию организации к условиям функционирования (к внешней среде). **Стратегия** — это совокупность последовательных видов поведения, позволяющих организации позиционировать себя в окружающей среде, а изменения в стратегии могут рассматриваться как реакция на изменения внешних условий. Все виды инновационных стратегий можно увидеть на рис. 1.3.2.

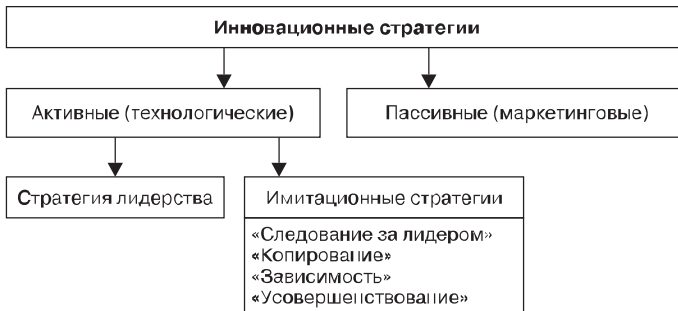


Рис. 1.3.2. Классификация инновационных стратегий

Понимая под инновационной стратегией ту или иную модель поведения компании в новых рыночных условиях, можно выделить две группы стратегий: **активные** и **пассивные**.

Первый вид стратегий, часто именуемый *технологическим*, представляет собой реагирование на происходящие и возможные изменения во внешней среде путем проведения постоянных технологических инноваций. Избрав одну или несколько активных стратегий, фирма выбирает в качестве главного фактора успеха *использование новой технологической идеи*. Среди активных инновационных стратегий можно выделить два принципиально различных типа стратегий: **лидерства** и **имитации**. Если технология, воплощенная в новом продукте или услуге, является совершенно новой для рынка, то фирма реализует стратегию *технологического лидерства*. В случае, когда технологическая идея уже известна рынку, но используется впервые самой компанией, тогда речь идет об *имитационных стратегиях*.

Пассивные, или маркетинговые, инновационные стратегии представляют собой постоянные инновации в области маркетинга. Фирма может выбрать стратегию нововведений в области дифференциации товара, выделяя все новые и новые его конкурентные преимущества. Стратегия сегментации предполагает перманентный поиск новых рыночных сегментов или целых рынков, а также использование новых для рынка и/или фирмы методов охвата данных групп покупателей. Избрание компаний пассивных инновационных стратегий может означать и такой способ реагирования на изменения во внешних условиях, как постоянные нововведения в области форм и методов сбыта продукции, коммуникационной политики.

Крупные компании, использующие систему стратегического планирования инноваций, имеют возможность постоянного осуществления инновационной деятельности по определенной схеме (или стратегии). По современным международным стандартам инновации являются постоянными при их осуществлении, как минимум, раз в 1–3 года. Кроме того, для крупных компаний свойственно использование сочетания нескольких стратегических линий, что обеспечивает высокую мобильность и эффективность инноваций.

Рассмотрим более подробно каждую из активных инновационных стратегий.

3.2.1. Стратегия технологического лидерства

С начала 1980-х гг. технологические инновации настолько твердо закрепились на рынке, что высшему менеджменту компаний приходится уделять все больше внимания вопросам разработки и представления принципиально новой продукции.

Выбор компаний стратегии «лидерства» означает политику постоянного вывода на рынок совершенно новой продукции. Соответственно все научные исследования и разработки, система производства и маркетинг нацелены на создание товара, не имеющего аналогов. Вставшие на путь лидерства компании инвестируют значительные средства в R&D, причем исследования здесь носят не только прикладной, но и фундаментальный характер. Это обуславливает необходимость создания стратегических альянсов в области НИОКР с другими научно-техническими организациями, создание венчурных фондов и подразделений внутри компании.

Существует много примеров успешного внедрения на рынок нового продукта и капитализации прибыли за счет первенства. Выбор фирмой стратегии «технологического лидерства» означает:

- ✦ разработку новой технической идеи;
- ✦ проведение НИОКР;
- ✦ выпуск пробной партии;
- ✦ рыночное тестирование;
- ✦ запуск серийного производства;
- ✦ осуществление мер по внедрению нового товара на рынок;
- ✦ организацию постоянного тестирования «жизни» товара на рынке и проведение необходимых корректировок.

Результатом избрания данной стратегии становится составление маркетинговой программы по продукту, включающей в себя:

- ✦ анализ развития рынка;
- ✦ выбор стратегии выхода на рынок;
- ✦ товарную, ценовую, сбытовую и коммуникационную политику компании на данном рынке;
- ✦ анализ условий достижения безубыточности;
- ✦ бюджет процесса внедрения нового товара;
- ✦ контроль над ходом его выполнения.

Многие фирмы, избравшие стратегию «технологического лидера», трансформировались в ТНК, известные всему миру: *3M*, *Intel* («Интел»), *Microsoft*, *Xerox*, *Ford*, *GE*, *Federal Express*. Новаторы второго поколения: *Sinclair*, *Osbourne* и *Apple*, *Advanced Memory Systems* и *Gene-tech*. Технологические инновации и временная монополизация рынка, как правило, оказываются высокоприбыльными, что дает новаторам конкурентные преимущества.

Однако выбор данной инновационной стратегии имеет и ряд негативных моментов. Во-первых, в силу отсутствия рыночного опыта реализации новой идеи технологические лидеры сталкиваются с высокой степенью риска и неопределенности. Неопределенность, с которой имеют дело лидеры, связана с тремя основными проблемными сферами: технологической, рыночной и деловой. Технологическая неопределенность заключается в отсутствии гарантий возможности воплощения разработанной новой технологической идеи в конечный продукт. Достаточно типичной является ситуация, когда огромные затраты на фундаментальные и прикладные исследования оказываются убыточными в силу невозможности коммерческого использования результатов R&D. Безусловно, даже некоммерциализированные научно-технические знания накапливаются и формируют научную базу для последующих инноваций. Однако, если компания не смогла диверсифицировать данный риск, она может попасть в достаточно сложную финансовую ситуацию.

Рыночная неопределенность связана со сложностью прогнозирования покупательской реакции на совершенно новую продукцию. Компании пытаются снизить уровень неопределенности путем создания специальных потребительских центров тестирования новой продукции и проведения пробных продаж. Однако очевидно, что данные маркетинговые мероприятия могут осуществляться уже на конечных стадиях разработки продукта, когда существует опытный образец или уже выпущена пробная партия. В случае негативной рыночной реакции у компании появляется несколько альтернатив. Компания может попытаться усовершенствовать (адаптировать) новый продукт под новые требования потребителей. Компания может выбрать новый целевой рынок для новинки. И наконец, компания может отказаться от производственной стадии и заморозить проект. Очевидно, что любой из этих вариантов требует значительных финансовых ресурсов и ведет к потере временного преимущества, важнейшего фактора успеха реализации стратегии лидерства.

Третья проблемная сфера связана с неопределенностью реакции на инновацию со стороны конкурентов и рыночных контрагентов, а также возможными изменениями макроэкономических факторов. Компания-новатор должна быть готова к имитации конкурентами своей продукции, причем конкуренты будут находиться в более выгодных условиях, так как смогут учесть маркетинговые ошибки лидера и предложить рынку усовершенствованный продукт. Снизить степень зависимости от конкурентов компания — технологический лидер может путем лицензирования, установления стандартов качества и формирования тесных взаимоотношений со своими поставщиками. Что касается факторов макросреды, то риск их изменения присущ инновационной деятельности всех компаний и, как правило, носит довольно предсказуемый характер. Наиболее эффективным способом снижения негативных последствий изменений в макроэкономической ситуации, законодательном регулировании и социальной среде является формирование широко диверсифицированного бизнес-портфеля компании.

3.2.2. Имитационные стратегии

Стратегия «следования за лидером»

Выбрав стратегию «следования за лидером», компания ждет, пока конкурент выведет свою новую продукцию на рынок, а затем начинает производство и реализацию аналогичной продукции. Параллельно происходит технологическая и маркетинговая корректировка новин-

ки благодаря изучению возможных ошибок «технологического лидера». Важным моментом является тот факт, что «последователи» выпускают не точную копию продукции «лидера», а ее дифференцированный улучшенный вариант. Именно поэтому компания, избравшая данную стратегию, активно финансирует свои НИОКР для внесения существенных изменений в концепцию продукта. «Последователи» также обладают мощной производственной базой, позволяющей снижать себестоимость новой продукции за счет гибкости и экономии на масштабах. Эти фирмы используют уникальный опыт в области маркетинговой деятельности, что позволяет своевременно сканировать внешнюю среду, превращать маркетинговые просчеты лидеров в свои конкурентные преимущества, эффективно использовать сбытовые каналы. Одним из определяющих факторов успеха стратегии «следования за лидером» является узнаваемость и высокая репутация корпоративного бренда, что позволяет очень быстро коммерциализировать новинку.

Избрание данной стратегии многими крупными технологическими компаниями, как правило, означает желание минимизировать риск и неопределенность, с которыми сталкиваются «лидеры». Например, компания *IBM* позволила фирмам *Altair* и *Apple* первыми выйти на рынок персональных компьютеров, несмотря на наличие разработанной в своих подразделениях версии нового продукта. Эта стратегия дала возможность *IBM* верно оценить потенциал и емкость рынка, позволив избежать маркетинговых просчетов конкурентов и вывести на рынок свою версию РС для корпоративных пользователей.

Стратегия «копирования»

Отсутствие сильной базы НИОКР и наличие возможностей массового внедрения продукта в производство, а также значительный потенциал в области продвижения товара и маркетинговой деятельности в целом часто являются основными условиями избрания высшим руководством компании стратегии «копирования». Фирмы, вставшие на этот путь, приобретают лицензию на право производства и коммерциализации нового товара либо «лидера», либо «последователя» и начинают производство точной копии продукта. Не имея возможности получения сверхприбыли от лидерства на рынке, эти компании активно используют ценовые факторы для повышения рентабельности производства. Как правило, это становится возможным благодаря доступу к более дешевому сырью, материалам и рабочей силе, а также наличию мощной адаптированной производственной базы.

Сравнительное исследование «продуктовых» инноваций показывает, что 60% успешно запатентованных инноваций имитируются в течение 4 лет. Наиболее действенной система патентов оказалась в области производства лекарственных препаратов, где имитация стоила бы на 30% дороже, чем их разработка и выпуск для новаторов; в области производства химикатов — на 10% дороже, а вот имитация бытовой электроники — всего на 2%¹.

Примеров успешной реализации стратегии «копирования» существует довольно много. Фирмы *AST* («ЭйЭсТи»), *Dell Computer* («Делл Компьютер») и *Packard Bell* («Пэкард Бэлл») значительно усилили свои позиции на рынке и стали приближаться к технологическим лидерам *Compaq* («Компак»), *Tandy* («Тэнди») и *IBM*. В то время как в 1989 г. доля *Tandy* (технологического лидера) на рынке компьютеров упала с 7,1% в 1987 г. до 4,8%, доля фирмы *Packard Bell* увеличилась до 3,7%. Такое положение стало результатом успешного «копирования» новых продуктов *IBM* и достижения комбинации более низких цен, сбыта через сеть крупных магазинов, а не через дилеров, и более разнообразного набора услуг для пользователей. Используя методы ценовой конкуренции и экономия на исследованиях, фирмы имеют возможность сфокусировать свои усилия на изучении реакции рынка на новый товар и интенсификации коммерческих усилий.

Стратегии «зависимости» и «усовершенствования»

Эти две инновационные стратегии хотя и относятся к технологическим, однако степень инновационной активности избравших их фирм очень низка. В случае избрания стратегии *зависимости* фирма полностью признает свою второстепенную роль по отношению к лидеру и внедряет инновации только по требованию потребителей или компании-лидера. В последнем случае фирма вынуждена имитировать инновации других компаний, так как, во-первых, появляются новые соответствующие уровню технологий стандарты, а во-вторых, сам рынок полностью перестраивается на продукцию нового уровня. Наиболее типичным является выбор данной стратегии для фирм, относящихся к отраслям с низким уровнем наукоемкости, находящимся на государственном субсидировании, или малым (часто семейным) фирмам в сфере услуг.

Стратегию *усовершенствования* можно отнести к традиционному варианту инновационного поведения компаний до начала 1980-х гг.

¹ Christensen C. M. The innovator's Dilemma. Boston: Harvard University Press, 1997. P. 43–45.

Эта стратегия состоит в принятии необходимости усовершенствования товара с главной целью снижения его себестоимости.

В последнее время технологическое развитие производства и ограниченность сырьевой базы стимулируют руководителей к поиску новых методов снижения издержек. В производственной деятельности снижение затрат на рабочую силу достигается сочетанием эффективного управления с адаптацией производства к новым технологиям. Автоматизация производства, формирование тесных взаимовыгодных отношений с поставщиками позволяют значительно сокращать себестоимость продукции. Еще одним методом снижения расходов является организация переработки и вторичного использования отходов. Безотходное производство не только является данью экологии, но и повышает эффективность производства. Переработка отходов из металла, например, требует намного меньше затрат энергии, чем производство новых металлических листов и железа.

Используя и некоторые другие методы, ориентированные на повышение эффективности, многие фирмы активно оптимизируют структуру своих расходов с целью снижения цен на свою продукцию.

Однако если ранее, в период главенства ценовых факторов конкуренции, стратегией «усовершенствования» производственного процесса можно было ограничиваться и это действительно благоприятно сказывалось на конкурентоспособности товара на рынке, то в настоящее время данная ограниченная инновационная стратегия может приносить только кратковременные результаты.

3.2.3. Маркетинговые инновационные стратегии

Пассивные инновационные стратегии связаны с фокусированием внимания фирмы на постоянных маркетинговых инновациях и/или модифицировании товара, то есть с незначительным усовершенствованием продукта без изменения базовой технологии его производства. На современном этапе развития рыночной экономики лишь немногие фирмы используют изолированно маркетинговые инновационные стратегии. Как правило, компания применяет комплексную систему сочетания активных инновационных стратегий и маркетинговых инноваций как по отношению к новому продукту, так и в рамках основного ассортимента.

Стратегии и технология маркетинга подробно освещены в отечественной и западной литературе, поэтому остановимся лишь на некоторых принципиально важных аспектах пассивных инновационных стратегий.

Условно маркетинговые инновационные стратегии можно разделить на несколько групп по областям их применения:

- ✦ новая дифференциация продукта (и соответственно ее репозиционирование);
- ✦ выход на новые целевые рынки;
- ✦ инновации в области 3P — place, price, promotion (сбытовая, ценовая и коммуникационная политика).

Многие фирмы добиваются значительного повышения конкурентоспособности компании в целом за счет постоянных нововведений в этих областях маркетинговой деятельности.

Дифференциация

Постоянное повышение качества товаров и услуг всегда являлось одним из основных положений долгосрочных программ развития многих фирм. Придавая товару особые свойства надежности, долговечности, экологичности, компании создают себе определенную положительную репутацию и имидж на рынке. Стремясь выделить, отличить свою продукцию от среднерыночного стандарта, компании активно усовершенствуют разнообразные аспекты качества. Избрав инновационную стратегию качественной дифференциации, многие компании смогли не просто сохранить, но и улучшить свои рыночные позиции.

Так, стратегия компании *Motorola* наряду с технологическим лидерством заключается и в усовершенствовании процесса производства для достижения тех же показателей качества, что и у японских конкурентов. Именно *Motorola* выиграла «Baldridge Award» за качество в 1988 г., а в 1992 г. председатель Совета директоров заявил в своем ежегодном докладе о достижении качества «six sigma», а именно 3–4 дефекта на один миллион продукции. Этот результат является практически уникальным и имеет аналоги лишь в производстве «простой» продукции, например калькуляторов. Для поддержания имиджа компании с девизом «качество № 1» компания *Motorola* создала одну из лучших систем обслуживания клиентов в сфере полупроводникового бизнеса и всячески стремится и дальше максимально удовлетворять нужды потребителей.

Социальный маркетинг

Наиболее заметным в последнее время стал один из методов неценовой конкуренции — поиск преимуществ от достижения образа своей компании в глазах общественности как заботящейся о служащих, производящей экологически чистую продукцию и в целом ориентированной на нужды общества. Наиболее дальновидные руководители

давно осознали, что общество требует от компаний все большего удовлетворения неэкономических потребностей.

В автомобилестроении многие компании переходят на выпуск автомобилей, работающих на природном газе, метаноле, иурогене и электричестве. Легкая промышленность все больше ориентируется на выпуск экологически чистых тканей. Крупнейшие производители бытовой техники встают на путь создания биотелевизоров. Производители телекоммуникационного оборудования стремятся позиционировать свою продукцию как высоко экологичную, безвредную для здоровья и так далее. При этом создание имиджа социально ориентированной компании требует использования либо активных инновационных стратегий, либо выделения значительных средств в различные благотворительные фонды и организации.

Ориентация на интересы общества во многом повышает потребительский рейтинг многих компаний. Экологический комитет США назвал одного из основных производителей товаров массового спроса компанию *3М* самой экологически ориентированной компанией США в 1995 г., ведь затраты *3М* на экологические нужды составляли в тот год 13 млрд долл.

Другим способом создания имиджа социально ориентированной компании является участие в благотворительных актах, учреждение социальных фондов, политика управления персоналом, подразумевающая равные возможности для женщин и национальных меньшинств. Такая социальная ответственность и забота вызывают доверие и заинтересованность со стороны потребителей, служащих и других социальных институтов, обеспечивая долгосрочную эффективность и конкурентоспособность фирмы.

Фирмы пытаются дифференцировать свою продукцию как социально полезную. Под давлением потребительских групп, служащих, акционеров и средств массовой информации в оперативные и среднесрочные планы все чаще вносится статья расходов на создание социально активного имиджа. В США принят закон, обязывающий отмечать определенными знаками и аббревиатурой «эффект» любую продукцию по степени ее влияния на экологию. Зеленый значок показывает, что в товаре минимально использованы или полностью отсутствуют токсины и вредные консерванты, в упаковке использованы рециркулируемые материалы и производство его энергетически экономно¹.

¹ New York Times, 1990. December 14.

Стратегия сегментации

Сегментация, являясь одной из глобальных маркетинговых стратегий, присуща деятельности практически всех компаний, в той или иной степени ориентированных на применение маркетинговой концепции управления. По мере усиления конкуренции руководители все чаще фокусируют деятельность фирмы на удовлетворении нужд и потребностей отдельных сегментов рынка. Это достигается путем присвоения продукту черт и характеристик, наиболее конкурентоспособных в данном сегменте.

Меняющиеся демографическая и социальная среды создают условия для сужения рыночных ниш, что стимулирует руководителей компаний постоянно искать и использовать новые методы и формы сегментации.

Так, новая стратегия сегментации стала для гиганта содовой индустрии США компании *Coca-Cola* основным методом ведения борьбы с корпорацией *PepsiCo* («ПепсиКо»). Агрессивная политика завоевания поочередно одного сегмента за другим сочеталась с технологическими инновациями. *Coca-Cola* представила на рынок целую продуктовую линию, где каждый новый продукт предназначался для определенного сегмента, начиная с «Фрисы» для подростков, «Нью Коук» и «Кока-Кола классик» без кофеина для женщин. К 1996 г. на международном рынке ассортимент компании насчитывал более 40 товарных групп, ориентированных на узкоспециализированные сегменты рынка. По заявлению Совета директоров *Coca-Cola*, именно благодаря избранию стратегии «инновационной сегментации» компании удалось занять второе место в рейтинге 100 крупнейших компаний США 1996 г., в то время как *PepsiCo* осталась на 19-й позиции.

Выбирая тот или иной сегмент, компании все чаще меняют ориентиры. Например, компания *Procter & Gamble* в течение последних лет активно использует стратегию «сегментации вглубь». Постоянно адаптируя (модифицируя) товар для удовлетворения индивидуальных запросов небольших групп покупателей при помощи своей торговой марки и агрессивной рекламы, фирма достигла доходов от одних только экспортных операций в размере 8,4 млрд долл., а их доля в общих продажах возросла с 14 до 33%¹.

Таким образом, на определенном этапе своей деятельности любая компания, целью которой является эффективное долгосрочное существование на рынке, выбирает ту или иную инновационную стра-

¹ P&G Co. Annual Report, Financial Statements, 1998.

тегию. Следуя принципу комплексного подхода к инновациям, можно предположить, что оптимальным решением является сочетание активных и пассивных стратегий в рамках осуществления инновационной политики. Данный подход дает уникальное конкурентное преимущество новаторам, так как предполагает не только научно-техническое первенство, но и наличие сильных новаторских маркетинговых позиций.

3.3. Стратегическое планирование инноваций и диверсификация

Все рассмотренные выше инновационные стратегии могут применяться фирмами в двух принципиально различных условиях: на первой стадии жизненного цикла, когда новая компания внедряется на рынок и начинает производство нового товара, и на последующих стадиях, когда уже достигшая стадии роста или зрелости компания выбирает ту или иную стратегию своего инновационного поведения. В последнем случае речь идет о **диверсификации** деятельности.

Диверсификация производства, то есть освоение выпуска новых изделий, является отражением тенденции к увеличению объемов и расширению номенклатуры производства компаний, которые в результате уже, по существу, не могут быть причислены к какой-либо отрасли промышленности, поскольку они выпускают товары разных отраслей. Естественно, что процесс диверсификации охватывает не только изменения в сфере непосредственно производства, но и меры по приобретению каких-либо компаний, функционирующих в других отраслях. Механизмы вступления в новый бизнес варьируются от собственного роста компании до приобретения других фирм, создания совместных предприятий, размещения венчурного капитала и т. д. Таким образом, это не только производственно-сбытовая, но и финансовая политика, направленная как на расширение номенклатуры продаваемых товаров, так и сфер деятельности фирмы вообще. Фактором, стимулирующим многие фирмы к диверсификации своей экономической активности, является в целом неустойчивость экономического развития ведущих стран в мировой экономике.

Стратегия «диверсификации» используется компаниями для достижения следующих специфических **целей**:

- ✦ внедрение в отрасли и рынки с высокими перспективами долгосрочного роста и рентабельности;
- ✦ оптимизация соотношения внешних и внутренних доходов;

- ✦ сбалансирование высокорисковых капиталоемких производственных операций и менее рискованных операций в сфере услуг;
- ✦ установление баланса между высокорисковым наукоемким производством электронных технологий и менее рискованным промышленным производством;
- ✦ достижение оптимального коэффициента соотношения между промышленными товарами и услугами и товарами и потребительскими услугами;
- ✦ сбалансирование в предлагаемом ассортименте товаров и услуг с различной циклическостью спроса.

Таким образом, основная цель инновационного менеджмента — эффективность и прибыльность деловых операций достигается фирмой, следующей данной стратегии, за счет **максимального снижения рисков**, вызванных рыночными изменениями. Использование стратегии «диверсификации», как правило, означает широкое использование принципа децентрализации с делегированием полномочий по принятию оперативных решений руководителями производственно-хозяйственных подразделений по продукту. Помимо снижения отраслевых циклических рисков, стратегия «диверсификации» призвана также снижать общие издержки всего производственно-сбытового цикла за счет использования единой системы поставщиков, единого технологического цикла при выпуске родовых товаров, общих сбытовых и коммуникационных каналов и т. д.

3.3.1. Виды диверсификационных стратегий

Анализ инновационных процессов диверсификации, используемых компаниями в целях адаптации к изменениям внешней среды, позволяет сделать вывод о существовании трех субстратегий в рамках самой стратегии «диверсификации»:

- 1) когда фирма расширяет масштабы своей деятельности за счет выпуска новых товаров или услуг в рамках одной отрасли — **горизонтальная (или родовая) диверсификация**;
- 2) когда фирма охватывает различные этапы производственного цикла — **вертикальная диверсификация**;
- 3) когда фирменная номенклатура расширяется за счет товаров различных отраслей — **интеграционная диверсификация**.

Многие факты говорят о том, что диверсификация в родовые операции более эффективна, доходна и конкурентоспособна, так как основана на синергии всех ресурсов компании. Исследование 218 слияний и поглощений среди американских компаний показало, что расширение

ние деятельности в рамках одной отрасли имеет больший экономический успех, чем независимая диверсификация¹.

М. Портер называл синергизм «возможно самым важным результатом стратегического планирования инноваций»². Основной принцип синергии состоит в снижении производственных и маркетинговых затрат путем использования единых технологий, систем снабжения и сбыта, рекламы и стимулирования сбыта, общих целевых рынков и корпоративного бренда. Общие технологии могут снизить производственные издержки и затраты на дизайн. Централизованная сеть поставщиков снижает транспортные и информационные расходы. И наконец, активная управленческая команда может выделить общее в типах потребителей, конкурентов и успешно применить эти знания при выведении на рынок различных родовых товаров.

Одной из задач, во многом определяющих успешность реализации стратегии «диверсификации», является установление жесткого централизованного финансового контроля над деятельностью всех производственно-хозяйственных групп, организованных по товарному или отраслевому принципу. Невозможность координирования деятельности компании AT&T в девяти различных отраслях явилась причиной отказа руководства фирмы от широкой вертикальной диверсификации и продажи ее активов на сумму 9 млрд долл.³

Многие другие фирмы также пытаются справиться с задачей сужения поля диверсификации из-за невозможности осуществления нужной степени контроля. *General Electric* продала часть своих подразделений, действующих в различных отраслях, и диверсифицировала свою основную деятельность за счет поглощения прямых конкурентов. Похожая ситуация сложилась и на *Oxydental Petroleum* («Оксидентал Петролиум») после продажи независимых подразделений для погашения долгов и фокусирования деятельности на основном бизнесе: нефти, природном газе и химической переработке.

При принятии решения о методах диверсификации руководство компании должно сформулировать две стратегически важные позиции, на какие новые рынки выходит фирма и каким образом будет обеспечена ее конкурентоспособность? Изучение практики инновационной деятельности современных компаний позволяет выделить следующие методы диверсификации деятельности:

¹ Nonaka I., Takeuchi H. The Knowledge Creating Company. Oxford University Press, 1995.

² Porter M. Competitive Advantage. N. Y.: Free Press, 1985.

³ Nonaka I., Takeuchi H. The Knowledge Creating Company. Oxford University Press, 1995.

- ✦ расширение собственной производственной базы за счет внутреннего развития;
- ✦ расширение собственной производственной базы за счет приобретения лицензий на новые технологии и продукты;
- ✦ создание совместных предприятий;
- ✦ приобретение новых фирм (в том числе и венчурных);
- ✦ венчурные капиталовложения (участие в венчурных фондах, частичное финансирование венчурных фирм, участие в научно-исследовательских альянсах).

Каждый из вышеперечисленных методов имеет свои плюсы и минусы. Так, расширение собственной производственной базы требует больших первоначальных капиталовложений и длительного периода самоокупаемости. Участие в совместных предприятиях означает отсутствие единого собственника на результаты нововведений, а значит, сокращает монопольные сверхприбыли каждого из учредителей. Приобретение новой фирмы связано с высокой степенью риска, так как обычно происходит в совершенно незнакомых для материнской компании рыночных условиях. Венчурные вложения хотя и дают доступ к новым технологиям, однако носят, как правило, одновременный характер и не служат стимулом роста компании.

3.3.2. Оптимизация процесса диверсификации

Не один из механизмов диверсификации не является идеальным и связан с рядом проблем. Для оптимизации процесса выбора необходимо разработать стратегию применения данных методов диверсификации в зависимости от определяющих факторов. В роли таких факторов выступают степень знания (или знакомства) компанией целевых рынков и планируемых к использованию технологий производства нового продукта. Так, например, если компания решает выйти на совершенно незнакомые ей рынки, то наименее рискованным способом будет либо создание совместных предприятий с фирмой, действующей на данном рынке, либо использование венчурных вложений. Принятие решения об использовании собственных ресурсов или приобретении лицензии, скорее всего, будет связано с наличием у фирмы ноу-хау в новой области как с точки зрения технологии, так и с точки зрения знакомства с целевым рынком. Очевидно, что при расширении бизнеса со значительным вовлечением капитала компания должна ограничиваться использованием знакомых технологий на знакомых рынках. И наоборот, при выходе в незнакомые сферы бизнеса компании следует использовать низкозатратные стратегии. Данной

рекомендацией пользуется большинство крупнейших международных высокотехнологичных корпораций.

Таким образом, существует тесная зависимость между стратегией диверсификации и степенью знания рынка/технологии, которая может быть представлена матрицей. В данной матрице степень знания рынка/технологии имеет три позиции: низкая, средняя и высокая (рис. 1.3.3).

Степень знания рынка	Высокая	7. Приобретение лицензий; создание собственных подразделений; создание совместных предприятий	8. Приобретение лицензий; внутренние капиталовложения в собственную базу; приобретение новых фирм	9. Внутренние капиталовложения в собственную базу; приобретение новых фирм
	Средняя	4. Венчурные капиталовложения	5. Создание собственных венчурных подразделений; приобретение лицензий; приобретение новых фирм	6. Создание совместных предприятий; приобретение новых фирм; внутренние капиталовложения в собственную производственную базу
	Низкая	1. Венчурные капиталовложения	2. Венчурные капиталовложения	3. Создание совместных предприятий
		Низкая	Средняя	Высокая
		Степень знакомства с технологией		

Рис. 1.3.3. Матрица оптимизации диверсификационных стратегий

Знание рынка. Низкая степень знания рынка означает, что компания никогда не выходила на данный целевой рынок и не имела возможности его изучения. Высокая степень знания рынка означает, что компания осуществляет присутствие на данном рынке и проводит его систематические исследования. Средняя степень знания рынка – это промежуточная ситуация, когда компания имеет определенную маркетинговую информацию и может оценить свои возможности по выходу на данный рынок.

Знакомство с технологией. Низкая степень знакомства с технологией, воплощенной в новый продукт, означает отсутствие у фирмы научно-технических знаний в данной области и опыта промышленно-

го применения данной технологии. Высокая степень знакомства с технологией свидетельствует о том, что компания сама является разработчиком данной технологии или уже использует ее в отдельных областях производства. Промежуточное состояние означает, что имеющиеся у компании технологии являются смежными (родственными) и возможно использование эффекта синергии.

В секторах «9», «6», и «8» наиболее привлекательным способом диверсификации является расширение собственной производственной базы за счет внедрения результатов НИОКР и покупки лицензий, а также приобретение новых фирм. Выбор данных стратегий определяется высокой степенью компетенции фирмы в новых областях деятельности и соответственно связан с незначительными структурными изменениями бизнес-портфеля компании.

При выходе в наименее знакомые секторы «1», «2» и «4» компания может столкнуться со сложностями в прогнозировании будущих результатов и непредвиденными внешними факторами. Оптимальной стратегией в данном случае является поэтапное наращивание компетенции за счет венчурных капиталовложений. Как правило, на первом этапе фирма может вкладывать незначительные средства в венчурные проекты либо малых фирм, либо промышленно-университетских научно-исследовательских центров. Это дает возможность проведения мониторинга новых технологий, сканирования рыночных факторов, то есть *перехода из низкой степени знания ситуации в среднюю*. На следующем этапе при условии рентабельности первоначальных венчурных вложений может идти речь о приобретении венчурных компаний с высокой степенью знания новых рынков и технологий.

В секторах «3» и «7» оптимальной стратегией является создание совместных предприятий. Однако в двух предельных позициях совместные предприятия будут иметь различный характер. В случае выхода компании со своей технологией, воплощенной в новом продукте, на совершенно незнакомые рынки создается совместное предприятие с фирмой, функционирующей на данном рынке. Часто в роли партнера выступает сбытовая фирма (мелкий или крупный оптовик), предоставляющая свои рыночные каналы для сбыта новой продукции. Второй предельный сектор показывает ситуацию, когда компания диверсифицирует свою деятельность за счет использования совершенно новой для нее технологии на знакомом рынке. В данной ситуации компания стремится либо создать совместное предприятие с партнером, имеющим ноу-хау в области новой технологии, либо приобрести лицензию на ее внедрение.

В секторе «5» оптимальным механизмом вступления в новый бизнес может стать создание внутрифирменных венчурных подразделений, в случае если фирма рассматривает новое направление деятельности как стратегически важное. Определенная степень знания рынка и технологии позволяет также достаточно эффективно инвестировать в приобретение новой фирмы, что обеспечивает наиболее быстрый доступ к новой сфере бизнеса.

Представленная матрица оптимизации стратегий диверсификации позволяет определить наиболее привлекательную с точки зрения рентабельности и снижения риска стратегию расширения бизнеса. Одной из важнейших рекомендаций по использованию данной матрицы является следующее: в ситуации, *когда компания принимает решение о выходе в новые сферы бизнеса, связанные с незнакомыми рынками и/или технологиями, первые ее шаги должны заключаться в инвестировании в повышение собственной компетенции*. Это может происходить либо за счет венчурных капиталовложений, либо за счет создания совместных предприятий. По мере роста компетенции фирмы в новых областях руководству следует инвестировать во внутреннее развитие компании за счет создания собственных венчурных подразделений, приобретения новых фирм и лицензий.

3.4. Планирование инноваций и взаимодействие с внешней средой

Выше мы рассмотрели различные факторы внешней среды, которые выступают в качестве объективных предпосылок для проведения тех или иных инноваций. Однако наиболее актуальным является вопрос о том, как фирма может повлиять на внешнее окружение с целью оптимизации инновационной деятельности. Опираясь на изучение опыта функционирования многих международных компаний, можно утверждать, что профессиональное стратегическое планирование инноваций позволяет не только воздействовать на окружающую среду, но и в некотором роде управлять ею в интересах фирмы.

Любая фирма, будучи субъектом рыночных отношений, взаимодействует с другими субъектами микросреды: поставщиками, посредниками, конкурентами, потребителями, организациями. *Поставщики*, обеспечивая производителя сырьем, материалами, трудовыми ресурсами, одновременно являются и источником инновационных идей и ставят инновационные возможности производителя в зависимость от своей инновативности. *Университеты, научные лаборатории и дру-*

гие научные организации являются источником научно-технических знаний и инкубатором ценных специалистов как для самих фирм-производителей, так и для остальных рыночных субъектов. *Потребители*, будучи конечными пользователями продукта, одновременно представляют ценный источник инновационных идей для производителя. И наконец, *конкуренты* также заинтересованы в эффективности инновационной деятельности и соответственно претендуют на те же источники инновативности.

Рассмотрим подробнее, какие стратегические шаги по планированию взаимоотношений с каждым из вышеназванных субъектов микросреды может предпринять компания для повышения уровня своей инновативности.

Поставщики материалов и оборудования

При выработке стратегии взаимоотношений с поставщиками фирма-производитель обычно преследует следующие цели: снижение степени зависимости от поставщика; обеспечение быстрого своевременного доступа к продуктовым инновациям поставщика; получение гарантии высокого качества поставляемого сырья и оборудования. Зависимость от единственного поставщика узкоспециализированного оборудования или компонентов обычно ставит производителя в экономически невыгодное положение, когда поставщик имеет возможность диктовать свои условия. В подобной ситуации, например, оказались производители персональных компьютеров, поставщиком микропроцессоров для которых была компания *Intel*. Чтобы избежать этой проблемы, производитель может предпринять следующие меры. Во-первых, производителю следует изначально избрать стратегию, обеспечивающую связи с несколькими поставщиками необходимых компонентов. Такая стратегия автоматически обеспечивает более интенсивный поток инновационных идей и ставит поставщиков в зависимость от фирмы-производителя, генерируя тем самым конкуренцию среди них. Данной стратегии придерживалась компания *IBM* до 1990-х гг. (до периода собственной диверсификации). Во-вторых, производитель может использовать в производстве единые с конкурентами стандарты компонентов и оборудования, что превращает поставщиков в механизм «трансфера новых технологий» от одного производителя к другому. Реализовать данную стратегию позволяет построение вертикальной интеграции (*backward vertical integration*), в которой контроль осуществляет фирма-производитель. По данному принципу действуют многие производители телекоммуникационного оборудования, автомо-

билей, продуктов питания и другие фирмы, производство которых построено на использовании большого числа различных материалов и компонентов. Таким образом, взаимодействие фирмы-производителя с поставщиками должно осуществляться на основе следующих стратегических задач:

- ✦ создание сети поставщиков;
- ✦ переход на отраслевые стандарты компонентов и оборудования;
- ✦ максимальное использование компетенции поставщиков в инновационной области;
- ✦ построение вертикальных систем интеграции с поставщиками.

Потребители

Как было сказано ранее, производитель заинтересован не только в наиболее полном удовлетворении нужд и запросов потребителей, но и в использовании их огромного потенциала в качестве источника инновационных идей. Наряду с этим производителю очень важно с маркетинговой точки зрения сохранять приверженность и лояльность потребителя к своей продукции, что может быть гарантировано только за счет высокой инновативности производства и маркетинга. Для достижения поставленных задач фирма должна четко спланировать характер и последовательность своих взаимоотношений с потребителями. Во-первых, необходимо обеспечить обратную связь с покупателем путем создания потребительских центров, сервисных центров, проведения опросов и т. д. Во-вторых, принципиально важным моментом является создание заинтересованности потребителя в новом товаре еще на стадии его разработки. Последнее время многие компании активно используют практику привлечения потенциального потребителя к процессу создания и тестирования нового продукта. Потребитель, участвуя в данном процессе в роли независимого консультанта или эксперта и чувствуя свою компетенцию, становится психологически зависим от товара, и вероятность его последующего приобретения значительно возрастает. Особенно это касается товаров, потребление которых требует предварительного обучения пользователя.

Смежные организации

Взаимодействие с такими научными организациями, как университеты, лаборатории, и другими инкубаторами научно-технических знаний подробно освещено в главе 7 «Регулирование инновационной деятельности». Для обеспечения оптимального трансфера технологий фирма-производитель должна установить долгосрочные связи с вы-

шеназванными организациями. Заключение договоров о сотрудничестве и кооперации, предоставление производственного и лабораторного оборудования для проведения университетами необходимых исследований, предоставление рабочих мест для молодых специалистов, финансирование венчурных университетских фондов лишь некоторые меры по обеспечению эффективного взаимодействия производителей с научно-техническими организациями с целью оптимизации инновационной деятельности.

Конкуренты

Одной из основных проблем в инновационном менеджменте является временный характер выгод, получаемых от реализации инновационных проектов. Новатор имеет сверхприбыль только до тех пор, пока конкуренты не оценят потенциал нового товара или технологии и не начнут копировать инновации. Новатор также зависит от развития НТП, государственной политики регулирования, изменения потребительских предпочтений. Таким образом, важнейшей задачей планирования инновационной деятельности является конструирование стратегий, позволяющих сохранять длительное время потоки прибылей от внедрения инноваций.

Основываясь на утверждении, что конкуренция возникает не на конечной стадии коммерциализации нового продукта, а сопутствует всем этапам разработки и создания новинки, можно предположить, что на каждом этапе компании следует выбирать ту или иную стратегию поведения по отношению к конкурентам. В зависимости от возможностей фирмы, ее инновационной стратегии, типа товара или услуги и этапа жизненного цикла новинки компания может придерживаться следующих инновационных конкурентных стратегий: *«блокирования»*, *«опережения»* и *«кооперации»* (рис. 1.3.4).

Стратегия «блокирования». Данная стратегия может быть использована, когда компания уже выпустила новый товар на рынок и стремится продлить период получения максимальных прибылей путем блокирования доступа конкурентов на данный рынок. Ограничить доступ конкурентам можно двумя способами. Первый это использование на каждой стадии создания нового товара уникальной технологии и ноу-хау, которых нет у конкурентов, и закрытие доступа к данной информации. В ситуации, когда другие фирмы также обладают новой технологией и имеют аналогичные возможности, компания-новатор может сигнализировать о будущем снижении цен на свою продукцию в случае появления товаров-аналогов. Данная мера обыч-

но приводит к отказу потенциальных имитаторов, ориентированных на получение сверхприбылей, от внедрения на рынок. Рассмотрим более подробно вышеперечисленные стратегические шаги компании.

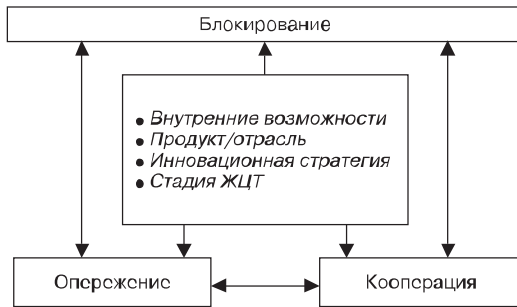


Рис. 1.3.4. Конкурентные стратегии максимизации доходности инноваций

Эффективность блокирования доступа конкурентов на рынок на любой стадии ЖЦ новинки зависит от того, насколько *уникальными и комплексными знаниями* обладает компания на каждой из стадий. Например, на стадии разработки меры по защите интеллектуальной собственности становятся серьезным препятствием для имитаторов. Достаточно иллюстративным является инновационный проект компании *Apple* по выпуску нового товара «Macintosh». *Apple* удалось максимально эффективно использовать свое ноу-хау в области внутреннего и внешнего дизайна нового товара благодаря двум факторам. Во-первых, права на интеллектуальную собственность были оформлены таким образом, что другие фирмы не имели возможности копирования даже отдельных компонентов. Во-вторых, компании удалось создать такую уникальную концепцию товара и настолько четко его позиционировать, что вывести на рынок аналог было практически невозможно. Все попытки компании *Microsoft* предложить рынку аналогичную операционную систему привели к появлению в 1995 г. Windows 95, которая, по некоторым оценкам, является копией операционной системы «Macintosh» 1987 г.¹

На стадии исследований методом ограничения конкуренции могут стать тесные взаимоотношения с университетами и научными лабораториями, которые открывают фирме доступ к самым последним

¹ Kimi T. B. Future Focus: How 21 Companies Are Capturing 21 Century Success. Capstone Publishing, Inc., 2000. P. 194–210.

результатам фундаментальных и прикладных исследований. Длительное взаимодействие с научными исследовательскими центрами позволяет компании сформировать обширную базу знаний и аккумулировать опыт по трансформации этих знаний в конкретные инновационные проекты. Это дает компании значительные преимущества перед конкурентами, не обладающими подобными ресурсами.

На производственной стадии у фирмы также есть ряд возможностей блокирования действий конкурентов. Новатор может заключать с поставщиками эксклюзивные договоры на поставку тех или иных компонентов и оборудования, необходимых для производства нового товара. Производитель может ограничивать доступ к технологиям, позволяющим производить новую продукцию с более низкой себестоимостью и/или более высоким качеством по сравнению с возможностями потенциальных конкурентов.

Однако стратегия «блокирования» может быть использована новатором и в ситуации, когда большинство потенциальных конкурентов имеют аналогичные с ним возможности на каждом этапе разработки и выпуска нового товара, а также обладают доступом к новым технологиям и маркетинговым ноу-хау. Предпосылкой использования данной стратегии является предположение, что с экономической точки зрения потенциальные имитаторы нового товара решат внедряться на рынок только в том случае, если будут уверены не только в окупаемости затрат, но и в получении высоких прибылей. Доходность же имитационных инноваций зависит не только от возможностей имитатора, но и от ценовой политики технологического лидера после появления на рынке конкурентов. Сложность прогнозирования действий новатора значительно повышает степень риска и неопределенности осуществления имитационных инноваций. Единственным способом прогнозирования действий лидера является проецирование предыдущей практики его реакции на появление аналогов. Соответственно, если ранее новатор реагировал снижением уровня цены на новинку, то потенциальные конкуренты скорее всего примут отрицательное решение по выходу на новый рынок. Таким образом, единая стратегия реагирования на проникновение имитаторов на рынок представляет для новатора возможность продления периода получения преимуществ от каждого нового проекта.

Блокирование проникновения потенциальных конкурентов за счет снижения уровня цен представляется особенно актуальным в случае, когда новатор «защищает» технологию, которая может быть использована в последующих новых продуктах. В данном случае возможное

снижение уровня прибылей по текущему инновационному проекту компенсируется будущими сверхприбылями от реализации новых проектов.

Стратегия «опережения». Как показывает практика, блокирование проникновения потенциальных конкурентов на рынок хотя и является достаточно действенной стратегией, однако носит кратковременный характер в силу высокой степени изменчивости факторов внешней среды. Фокусирование фирмы-новатора на построении защиты своих прав и преимуществ в долгосрочной перспективе дает возможность другим компаниям нарастить свой научно-технический потенциал и выйти на рынок с более совершенным и востребованным товаром.

Стратегия «опережения» предполагает планирование инновационной деятельности на основе принципа **перманентности инноваций**. Компания должна быть настолько инновативна, чтобы иметь возможность разрабатывать и выводить на рынок новую продукцию быстрее конкурентов. Однако при всей привлекательности данной стратегии существует серьезная проблема ее реализации – проблема **«каннибализма»** в рамках товарного ассортимента. Под «каннибализмом» в маркетинге понимается вытеснение с рынка старой продукции компании при появлении в ее ассортименте нового товара.

Методы осуществления стратегии «опережения» могут быть классифицированы в зависимости от степени сопутствующего ей «каннибализма» и характера используемых ресурсов (научно-технические знания, технологии производства, маркетинговое ноу-хау) следующим образом.

- ✦ Компания выпускает на рынок новую продукцию, которая вытесняет старую, при этом используются существующие у фирмы ресурсы.
- ✦ Компания выводит на рынок новую продукцию, вытесняя с рынка старую, привлекая новые ресурсы.
- ✦ Компания выпускает новую продукцию на основе новых технологических и маркетинговых ресурсов, при этом старая продукция фирмы остается конкурентоспособной.
- ✦ Компания выводит на рынок новую продукцию с использованием существующих ресурсов, при этом старая продукция фирмы остается конкурентоспособной.

Второй тип стратегии «опережения» представляется наиболее сложным для компании. Боязнь «каннибализма» и ориентация на существующие возможности и ресурсы часто становятся препятствием на пути осуществления перманентных нововведений на фирме.

Однако успешная реализация подобных инноваций открывает перед фирмой большие возможности. Так, новый продукт компании *Apple* «Macintosh» практически полностью вытеснил предыдущий продукт компании *Apple II* и потребовал использования совершенно новых технологий. Свой успех компания объясняет тем, что вовремя увидела и оценила потенциал данной инновации.

Стратегия «кооперации» представляет собой полную противоположность стратегии «блокирования». Вместо того чтобы предотвратить проникновение конкурентов на рынок, компания стимулирует их выход на новый рынок. Существует несколько рациональных причин выбора компанией-новатором подобной стратегии. Рассмотрим их подробнее.

Первая причина, по которой новатор позитивно относится к копированию своей продукции, состоит в его желании установить определенный технологический стандарт. Распространяя лицензии на использование новой технологии, новатор активизирует инновационную активность других фирм. Чем больше аналогов новой продукции появляется, тем масштабнее используется технология, тем больше сопутствующих новых продуктов выводится на рынок, тем вероятнее рост интереса потребителей к новой продукции. Таким образом, превращая свою инновацию в рыночный стандарт, новатор получает серьезные преимущества.

Вторая причина избрания стратегии «кооперации» кроется в намерении новатора увеличить так называемый встречный спрос, который является стимулом к повышению спроса на новую продукцию. Например, для ускорения процесса потребления своих новых микропроцессоров компания *Intel* делает доступными для других компаний свои разработки в области производства компьютерного обеспечения. В результате большее число компаний увеличивает закупки персональных компьютеров (ставших более доступными, благодаря использованию новых технологий), что, в свою очередь, ведет к росту спроса на микропроцессоры *Intel*.

Достаточно часто фирмы-новаторы вынуждены лицензировать свои изобретения для получения доступа к рынкам и сферам бизнеса, где они не обладают достаточной компетенцией. К примеру, в фармацевтической отрасли существует сложнейшая многоступенчатая процедура получения прав на производство нового препарата, причем чем менее известна фирма, тем более длителен и сложен данный процесс. Выход из этой ситуации многие фирмы видят в продаже лицензии на свою новинку крупным фармацевтическим компаниям, кото-

рые способны в короткие сроки сертифицировать данный препарат и сформировать потребительский спрос.

Схожую стратегию можно использовать и при выходе на новые географические рынки. В данном случае кооперация с потенциальным конкурентом дает возможность получения необходимой компетенции в области маркетинга, а также нейтрализовать протекционистские государственные барьеры на некоторые виды товаров и услуг.

Взаимосвязь стратегий. Если рассматривать инновационную деятельность в динамике, то наиболее эффективным взаимодействием с потенциальными конкурентами будет использование комбинации описанных выше стратегий.

Избрав стратегию «блокирования» имитации своего нововведения, компания может параллельно использовать стратегию «опережения», что позволит ей в будущем минимизировать потери в доходности при проникновении конкурентов на рынок. Когда на рынке появятся аналоги ее продукции, у компании будет возможность коммерциализировать очередные результаты R&D и вновь получать сверхприбыли.

Политика «опережения», связанная с применением новых ресурсов и технологий, в которых фирма недостаточно компетентна, также требует оптимизации за счет кооперирования с конкурентами. С другой стороны, если разработка продукта требует значительных временных и финансовых затрат, защита своего ноу-хау на ранних стадиях позволяет снизить инновационную активность конкурентов и раздвинуть временные рамки вывода продукта на рынок.

Использование той или иной стратегии на различных *стадиях разработки нового товара* имеет ряд закономерностей. Так, на стадии генерирования идей предпочтительным видится использование стратегии «блокирования» доступа конкурентов к результатам исследований с целью обеспечения будущей монополии на новые научно-технические знания. На стадии разработки концепции товара и создания опытных образцов, напротив, многие компании стимулируют распространение новой технологии для формирования на ее основе отраслевых стандартов. На стадии внедрения результатов R&D в производство новатор может как блокировать доступ потенциальных конкурентов на рынок, так и приступить к новому этапу инновационной деятельности с целью опережения конкурентов.

Таким образом, выбор комбинации инновационных конкурентных стратегий зависит от следующих показателей:

- ✦ типа инновации;
- ✦ этапа создания нового продукта;

- ✦ целей инновационной деятельности;
- ✦ рыночных возможностей компании;
- ✦ особенностей отрасли, в которой функционирует фирма;
- ✦ важности временного фактора.

3.5. Бизнес-планирование инновационных проектов

Любой инновационный процесс, будь то выпуск нового продукта или диверсификация производства, связан с необходимостью его финансирования либо за счет собственных средств компании, либо путем привлечения внешних источников кредитования. Бизнес-план, являясь формой краткосрочного планирования компании, выполняет функцию обязательного документа, подлежащего предъявлению кредитным организациям, и во многом обеспечивает положительное решение кредитора о финансировании инновационных проектов. Как показывает практика многих компаний, убедительно и правильно составленный бизнес-план на 90% гарантирует получение необходимого кредита.

Однако бизнес-планирование выполняет еще одну принципиально важную функцию. В ходе составления бизнес-плана все руководители и менеджеры компании встают перед проблемой определения не столько целей и стратегий фирмы, сколько перед необходимостью выявления конкретных путей осуществления инноваций, расчета количественных показателей и подтверждения экономической целесообразности самого проекта.

Статистика нового бизнеса в США показывает, что из 600 тыс. новых фирм только 50% «удерживаются на плаву» более 18 месяцев и лишь одна из пяти компаний не разоряется в течение пяти лет. Большинство руководителей, экономистов и аналитиков сходятся во мнении, что основной причиной неудач является неумение четкого определения приоритетов деятельности, экономическая несостоятельность новых проектов и отсутствие надежной финансовой поддержки со стороны кредиторов. Именно это положение и объясняет особо серьезный подход к требованиям кредитных институтов относительно форм и содержания бизнес-плана.

Типовая унифицированная форма бизнес-плана состоит из 10 разделов.

1. Введение.
2. Резюме.
3. Анализ рынка.

4. Описание проекта.
5. План производства/Коммерческий план.
6. Маркетинговый план.
7. Организационный план.
8. Оценка рисков.
9. Финансовый план.
10. Приложения.

Бизнес-план начинается с **«Введения»**, которое является титульным листом и занимает одну печатную страницу. Введение содержит следующие положения: имя и юридический адрес компании, имя и реквизиты главы компании, область деятельности фирмы и суть инновационного проекта, сумма необходимого кредита и его покрытие, указание о строгой конфиденциальности самого документа. Из первой страницы инвесторы узнают основные моменты, необходимые для получения общего представления о характере кредитного запроса.

Следующий раздел **«Резюме»** подготавливается после составления всего бизнес-плана. Он не должен превышать трех-четырёх страниц, а его цель заинтересовать потенциального инвестора в самом проекте. Обычно на основе этого раздела кредитор принимает решение о целесообразности чтения всего документа. Здесь указываются основные характеристики проекта, ожидаемые финансовые результаты, прогнозируемые объёмы продаж на два года, необходимый объём инвестиций, затраты на производство, предполагаемый уровень рентабельности и срок окупаемости проекта.

Третий раздел **«Анализ рынка»** по своей сути является началом всей деятельности по составлению бизнес-плана. Сюда входит анализ *макросреды* компании, исследование *рынков сбыта* и оценка *конкурентов*. Особенно важным представляется полное описание конкурентной среды, в которой будет осуществляться проект, а именно:

- ✦ общий объём продаж в отрасли за последние пять лет;
- ✦ темпы роста в отрасли;
- ✦ количество новых фирм за последние три года;
- ✦ степень наукоемкости и появление новых товаров/услуг на данном рынке.

В данном разделе также рекомендуется выделить ближайших конкурентов и проанализировать их экономический потенциал. Целесообразным является и построение таблицы (табл. 1.3.1).

Необходимо дать обзор сильных и слабых сторон конкурентов, а также четко выделить и обосновать конкурентные преимущества вашей продукции или услуги (в том случае, если проект связан с вы-

пуском нового товара, выходом на новые рынки или диверсификацией производства).

Таблица 1.3.1. Анализ ближайших конкурентов по ключевым показателям

Наименование фирмы-конкурента	Юридический адрес и местоположение	Доля на рынке	Оценка объема продаж	Оценка потери в продажах при осуществлении проекта
1.				
2.				
3.				

Следующий раздел называется «**Описание бизнеса**» и включает в себя следующие положения.

1. *Полное описание продукции:*

- ✧ наглядное изображение товара в виде приложенного опытного образца, его фотографии или детального описания;
- ✧ описание потребительских свойств товара;
- ✧ качественные составляющие продукта;
- ✧ соответствие свойств товара требованиям рынка;
- ✧ указание об автономности товара или необходимости его продажи в комплексе с другими сопутствующими товарами;
- ✧ патентная защищенность товара.

2. *Месторасположение офиса, производства, складов и т. д.* Здесь указываются все включенные в реализацию проекта здания и сооружения, указывается титул собственности или условия арендного договора, а также делается оговорка о размере средств по ремонту этих помещений.

3. *Количество и квалификационные требования к персоналу компании, задействованному в проекте.*

4. *Стоимость, характер и условия приобретения необходимого оборудования.*

В данном разделе особое место отводится краткой биографии главы компании и мотивации его решения по выбору данного проекта.

Таким образом, этот раздел бизнес-плана дает потенциальному инвестору четкое представление о масштабах и характере будущего проекта.

Следующий, пятый, раздел представляет собой «**План производства**» и отвечает на следующие основные вопросы:

- ✦ изготавливается ли продукция целиком или предполагается производственная кооперация с другими фирмами. В последнем случае необходимо указать реквизиты субпроизводителей и их основные экономические характеристики;
- ✦ какие предусматриваются производственные мощности и их динамика ежемесячно и поквартально;
- ✦ какие этапы производственного цикла затрагивает проект, количество и характер сырья и материалов, необходимых для выпуска новой продукции, а также упоминание об основных поставщиках предприятия.

В разделе «План производства», помимо вышеназванного, дается полный расчет себестоимости продукции и плановых издержек производства.

Маркетинговый план включает в себя:

- ✦ описание целевого рынка;
- ✦ суть стратегии охвата целевого рынка;
- ✦ комплекс маркетинговых мероприятий по отношению к новому товару/новому проекту 4Р;
- ✦ маркетинговый бюджет.

Маркетинговый план дает полную информацию о формах и методах внедрения товара на рынок, ценовых и сбытовых стратегиях фирмы в каждом рыночном сегменте (при условии сегментирования рынка), о планируемых методах продвижения продукции. Данный раздел составляется на основе маркетинговой программы компании и подлежит обязательной корректировке и предоставлению инвестору каждый год.

«Организационный план» является седьмым разделом бизнес-плана, занимает три печатные страницы и дает подробное представление возможному инвестору о правовом положении компании и ее менеджменте. Здесь указываются:

- ✦ правовое положение компании;
- ✦ если компания создана в виде АО, то указываются основные держатели акций, размер уставного капитала, количество простых и привилегированных акций;
- ✦ имена, адреса, послужные списки, опыт работы всех членов Совета директоров;
- ✦ резюме менеджеров компании, включая низовое звено управления;
- ✦ обязанности и ответственность каждого руководителя, участвующего в проекте, его жалование и бонусы;
- ✦ при создании нового отделения, филиала, дочерней или ассоциированной компании необходимо дать всю организационную струк-

туру фирмы, выделив функции каждого подразделения, а также указать методы и формы контроля их деятельности;

- ✦ кадровая политика предприятия (указывается в случае создания новой оргструктуры).

Восьмой раздел бизнес-плана **«Оценка рисков»** полностью посвящен анализу возможных рисков при реализации проекта и выработке нескольких *альтернативных* путей достижения поставленной цели. Обычно в качестве основных рисков по проекту выделяют риски, связанные:

- ✦ с неожиданной реакцией конкурентов;
- ✦ с изменениями во внешней среде;
- ✦ с резким изменением рыночной конъюнктуры;
- ✦ с отсутствием согласия и профессионализма управленческой команды.

В настоящее время существует также множество компьютерных программ для оценки рисков крупных инвестиционных проектов с помощью математических методов и моделей.

«Финансовый план» это девятый раздел бизнес-плана, дающий картину движения денежных потоков, ликвидности проекта, соотношения заемных и собственных средств и в целом учитывающий все плановые финансовые показатели по проекту. Данный план является основой для осуществления контроля над проектным бюджетом, составляется на три года и включает в себя:

- ✦ проформу «Баланса»;
- ✦ проформу «Отчета о прибылях и убытках»;
- ✦ проформу «Отчета о движении денежных средств»;
- ✦ расчет «точки безубыточности».

Справка

«Точка безубыточности» показывает то количество товара (Q), которое необходимо произвести для того, чтобы производство работало безубыточно. Это состояние определяется как: $\text{Расходы} = \text{Доходам}$.

Чтобы определить Q , проводим следующий анализ:

Всего расходы = Всего доходы;

Всего расходы = Постоянные расходы + Переменные расходы;

Всего доходы = Цена товара $\times$ Количество товара;

Цена $\times$ Количество = Постоянные расходы + Переменные расходы,

где

Переменные расходы = Количество $\times$ Переменные расходы на 1 ед. продукции.

Следующим действием получаем:

$\text{Цена} \times \text{Количество} = \text{Постоянные расходы} + (\text{Переменные расходы на 1 ед.} \times \text{Количество}).$

Окончательно формула выглядит как:

$\text{Количество (Q)} = \text{Постоянные расходы} / (\text{Цена} - \text{Переменные расходы на 1 ед. продукции}).$

Таким образом, любая единица, проданная свыше Q, принесет прибыль в размере (Цена – Переменные расходы на 1 ед. продукции), что дает возможность четкого прогноза доходов компании на длительную перспективу.

Данный раздел отвечает на самый важный вопрос для кредитора, а именно: как фирма планирует отвечать по своим долгам.

Приложение к бизнес-плану является заключительным разделом и состоит из различных документов и материалов, конкретизирующих различные вопросы, а также договоров (например, с поставщиками оборудования), заключенных в счет будущего осуществления проекта до момента подачи бизнес-плана кредитору.

Глава 4

ОРГАНИЗАЦИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Принципы построения инновативных структур управления.
2. Организационные формы реализации инновационных проектов:
 - + последовательная и параллельная формы;
 - + матричная форма;
 - + венчурное внутрифирменное предпринимательство.



Основные понятия: инновативные оргструктуры, децентрализация управления инновациями, региональная ориентация R&D, последовательная, параллельная и интегральная формы организации инновационных проектов, венчурные подразделения, реструктуризация.



Ситуации для обсуждения: *Ford, 3M, General Electric.*

4.1. Принципы построения инновативных структур управления

Конкурентная политика, основанная на инновативности компаний, требует создания гибкой организационной структуры, позволяющей оптимизировать процесс разработки и внедрения инноваций.

Анализ инновационной деятельности крупных компаний позволяет выделить ряд общих положений, характеризующих современные особенности организации инновационного процесса:

- + усиление тенденции к децентрализации управления инновациями. Компании все активнее используют U-образную форму баланса между инновационной активностью снизу и сверху. При данной форме *высшее звено* управления разрабатывает лишь общие стратегические направления инновационной деятельностью и координирует отдельные инновационные направления, используя при этом не административные, а финансовые рычаги. *Отделы НИОКР в Центральных службах* выполняют коммуникативную функцию между низовыми звеньями компании и высшим руководством. На среднем уровне происходит также функционально-стоимостная

оценка альтернативных проектов, их отсев и предоставление наиболее эффективных на высший уровень управления компанией. Реальная инновативность сосредоточена в *производственных подразделениях* компании, которые инициируют нововведения во всех областях, благодаря своей близости к рынку и его потребностям;

- ✦ региональная ориентация инновационной деятельности, выражающаяся в перемещении лабораторий НИОКР и маркетинговых центров непосредственно на потенциальные рынки сбыта. Например, компания *Ericsson* («Эрикссон») имеет 76 научно-исследовательских центров в различных странах, *Nokia* 52, *Intel* 45, *NTT* («ЭнТиТи») 12, *NEC* («Нек») 13. Это позволяет наиболее точно сканировать потребности местных потребителей и реально сокращает сроки корректировки и адаптации новой продукции на новом рынке;
- ✦ развитие внутри корпорации только прикладных научных исследований и разработок. Доступ к основным фундаментальным исследованиям осуществляется за счет тесной интеграции с научно-исследовательскими институтами и университетами по следующим направлениям: университетско-промышленные центры, исследовательские консорциумы, центры нововведений и т. д.;
- ✦ наиболее инновативные компании проводят реорганизацию с целью объединения отделов НИОКР и маркетинга в единые подразделения по управлению нововведениями;
- ✦ планомерный отказ от последовательной и параллельной формы организации внедрения инновационного проекта и переход к плюральным интегральным организационным структурам;
- ✦ активное использование внутрифирменных венчурных подразделений.

В условиях научно-технического прогресса расширяется разрыв между количеством создаваемых научно-технических идей и объемами материальных и трудовых ресурсов, необходимых для их реализации. В итоге формируется противоречие между «мощностью» изобретательской деятельности и способностью реализации ее результатов. Это противоречие проявляется в самых разнообразных формах: в отношении небольших компаний оно выражается в недостатке финансовых, материальных и трудовых ресурсов. Компании-первооткрыватели страдают в первые годы своего существования (если они выживают) от нехватки капитала, кадров управляющих и технологов, необходимых для создания и налаживания производства и сбыта продукции. Крупные компании часто не заинтересованы в реализации

изобретений, разработанных даже в собственных лабораториях, ввиду риска, связанного с освоением новой техники, технологии и потерь от морального старения основного капитала компании.

Это наглядно видно на примере США, где несколько десятков крупнейших компаний концентрируют в своих лабораториях основную массу научных работников. На научно-исследовательскую работу и разработки в этих лабораториях приходится подавляющая часть издержек на НИОКР в США. Все это способствует поиску новых организационных форм, которые обеспечивают более рациональное использование материальных и трудовых ресурсов, быстрое внедрение в хозяйственную практику достижений науки и техники.

Решение о капиталовложениях в новую технику первоначально формируется на нижнем уровне иерархии управленческой системы корпорации как реакция на сигналы обратной экономической связи о несоответствии производственных мощностей спросу или о низкой эффективности и конкурентоспособности выпускаемой продукции. На следующем уровне происходит сопоставление оценки и выбор предлагаемых проектов в соответствии с целями, стратегическими задачами корпорации и финансовыми критериями эффективности, устанавливаемыми высшим руководством корпорации. Чем сложнее корпорация, тем длиннее иерархическая лестница, по которой должно пройти принимаемое решение. С ростом сложности системы и ускорением научно-технического прогресса скорость принятия решения уменьшается, а скорость развития экономических процессов увеличивается. Это противоречие разрешается путем делегирования полномочий нижестоящим звеньям хозяйственного управления. Использование прямых и косвенных результатов научных исследований и разработок дает толчок к появлению новых производств, структурным сдвигам в международной торговле. Освоение новых идей и создание новых продуктов и услуг открывает новые возможности для бизнеса как крупного, так и мелкого. Однако ограниченность человеческих, технических и финансовых ресурсов ведет к необходимости выбора проектов и размещения ресурсов в соответствии с корпоративными стратегическими целями, то есть встает вопрос о важности и необходимости управления процессом внедрения нововведений.

Инновационный процесс может осуществляться различными путями. Выбор наиболее эффективного способа в каждом конкретном случае зависит от таких условий и факторов, как:

- ✦ характер технологии;
- ✦ характер рынка конечной продукции;

- ✦ потенциал организации;
- ✦ экономический климат;
- ✦ степень компетентности руководства.

При организации процесса освоения нововведения осуществляется контроль над последовательностью многоэтапных процессов, осуществляемых различными группами, динамичным взаимодействием многих людей, подразделений и организаций. Успех, как правило, связан с преодолением многих препятствий и сопротивления, поэтому нововведения невозможны без инициативы и настойчивости, крупных затрат в области технических, организационных и социальных факторов.

Специфика управления нововведениями, как отмечал У. Е. Соудер, директор исследовательского центра Питтсбургского университета, вытекает из того, что они требуют:

- ✦ знания мировых технологических достижений, благоприятных для творческих идей;
- ✦ коллективной работы и сотрудничества многих специалистов;
- ✦ систематического принятия решений;
- ✦ глубокого знания технологии;
- ✦ понимания путей превращения технологий в полезные продукты;
- ✦ знания меняющихся запросов потребителя.

Чтобы удовлетворить этим требованиям, руководство корпораций должно проявить готовность принять разумный риск, открытость для идей, использование партисипативных методов управления и принятия решений. Создаются гибкие организации, способствующие общению и ротации персонала, развитию индивидуальной инициативы в рамках коллективной работы, поддерживанию тесных связей с потребителями, торговыми, профессиональными и другими организациями¹.

Основа успеха инновационной деятельности заключается в умелом использовании возможностей создания и реализации продукта, пользующегося спросом на рынке. Различные типы инноваций связаны с различной конкурентной стратегией, разными методами управления и видами инвестиций. Проигрыш фирм в рыночном соперничестве часто связан с негибкостью управления и, прежде всего, традиционным подходом к управлению производством и сбытом, сущность которого определяется как статическая оптимизация. Этот подход, связанный с концепцией тейлоризма (жесткое иерархическое управ-

¹ Souder W. E. Managing New Product Innovations. Lexington, Toronto, 1987. P. 239–240.

ление, определение способов и норм функционирования сверху, отсутствие возможностей для рабочей инициативы, необходимость больших усилий для контроля и координации), показал достаточную эффективность в условиях стабильности и предсказуемости. Вместе с тем, по высказываниям отдельных специалистов (например, профессора Стенфордского университета **С. Уилрайта**), он ведет к недостатку мотивации и инициативы, искусственному и дорогостоящему противопоставлению инноваций в области продукции и технологии производства, принижению роли последних в обеспечении конкурентоспособности.

Альтернативный стратегический подход к управлению производством, основанный на принципе «децентрализации», который С. Уилрайт¹ определял как динамичную эволюцию, предполагает более широкую автономию рабочей силы и выработку у нее навыков принятия решений (одно из средств — кружки качества), более высокий уровень мотивации и согласованности целей рабочей силы и управления, групповые (бригадные) формы организации труда. При организации работы по освоению (разработке и применению) нововведений в задачу руководства фирмы входит выработка концепции, позволяющей новатору определить эффективную стратегию выхода на рынок, прогнозировать успех или неудачу. При этом особое внимание уделяется предупреждению возможности неудачи. Важнейшая причина рыночной неудачи потенциально эффективных нововведений заключается часто в неспособности компаний преодолеть трудности защиты интеллектуальной собственности. Наличие даже наилучшего научного и инженерного потенциала никогда не бывает достаточным при отсутствии конкурентоспособного потенциала в других ключевых областях, в частности в области производства. Это важно, впрочем, не только для фирм, но и для государственной научно-технической и промышленной политики, имеющей целью повышение национальной конкурентоспособности.

При организации управления инновационным процессом особое внимание уделяется таким проблемам, как:

- ✦ целесообразность выбора эффективной технологии, наилучших организационных форм;
- ✦ создание организационного климата, способствующего нововведениям, и стимулирование работников;

¹ The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal // Ed. D. J. Teece. Cambridge (Mass.): Ballinger, 1987. P. 87

- ✦ решение проблем передачи технологии, взаимодействия отделов НИОКР и маркетинга;
- ✦ отбор потенциально успешных проектов; определение экономического целесообразного объема затрат и ресурсов.

На следующем этапе изучаются последствия внедрения новой продукции в ассортимент компании, в частности возможный эффект развития диверсификации. Диверсификация важна не тем, что сокращает экономический риск, а тем, что уменьшает зависимость от потребителей и источников снабжения. Подобным же образом координация, осуществляемая через торгово-промышленные ассоциации, переплетающиеся директораты, совместные предприятия, может рассматриваться как средство обеспечения более значимого влияния фирмы на рынке. Отсюда необходимость расширения различного рода межфирменных связей, совместных действий как в экономической (соглашения, стратегические союзы, совместные предприятия, совместные НИОКР и т. д.), так и в политической сферах (например, требование усиления протекционистской политики).

В ходе освоения новой продукции выявляются недостатки изделия, устранение которых требует иногда значительных усилий, в том числе и смежных предприятий. Немаловажную роль играет реакция покупателя на новый товар. Предложение на рынок изделия, полностью удовлетворяющего запросы потребителей, повышает авторитет производителя, косвенно способствует сбыту и другой его продукции. В то же время, выпуск на рынок неудачного товара может надолго воспрепятствовать его сбыту, даже после устранения дефектов, вызывает недовольство покупателей, психологически воспринимается как «антиреклама» всей продукции фирмы. Выпуск новых товаров, как правило, первоначально осуществляется на внутренний рынок, где монополия занимает более уверенное положение, чем на мировом рынке, и в случае неудачи возможный ущерб авторитету торговой марки корпорации будет минимальным. После оценки реакции покупателей и при необходимости определенной доработки товар поступает в сферу международной торговли.

Одним из важнейших требований при организации внедрения нововведений является обеспечение гибкости принятия решений. Решения, в свою очередь, требуют информации, поэтому гибкость зависит от возможностей переработки информации и множественности способов и каналов ее получения. При реализации инновационных процессов в ведущих странах большое внимание уделяется развитию научно-технической и производственной кооперации в рамках част-

ного сектора, а также с государственными организациями, создание информационной и научно-исследовательской инфраструктуры, сети обслуживающих организаций и посредников, государственное стимулирование НИОКР. Внедрение новой технологии, ускорение темпов обновления производства в экономике промышленности стимулирует появление нового параметра — гибкости, определяемой как многовариантность состояний, в которых может находиться система. Именно гибкость, а также быстрота модернизации, технического обновления, освоения новых технологий (а не скорость и даже не экономичность собственно производственного процесса) становятся решающими факторами успеха на рынке.

Масштабная реструктуризация, осуществляемая многими крупными компаниями с начала 1990-х гг., усиление роли стратегического управления, расширение применения программно-целевых методов управления направлены, прежде всего, на решение следующих проблем:

- ✦ придание производственной системе и системе управления необходимой гибкости, маневренности в принятии решений и использовании ресурсов производства;
- ✦ уменьшение нагрузки верхних эшелонов управления при расширении функций нижестоящих звеньев;
- ✦ развитие инициативы и предпринимательства.

Особую важность приобретает анализ процесса разработки крупными корпорациями нововведений и их реализации в производстве, особенностей и принципов эффективного управления и деятельности менеджеров на всех этапах этого процесса.

В процессе освоения нововведений можно выделить *три основных этапа*:

- 1) научные исследования и разработки;
- 2) поиск возможностей применения новых научных результатов в производстве;
- 3) реализацию на практике новых решений.

Понимание *первого этапа* связано с тем, что эффективное управление исследованиями затруднено невозможностью выработки универсального критерия, позволяющего выявить приоритеты в финансировании и распределении ресурсов между различными исследованиями, в том числе теми, которые соответствуют традиционной сфере деятельности корпорации, и теми, которые ведутся в новых направлениях. Здесь в первую очередь необходима интуиция и опыт руководителя. Идеи и проекты, лежащие в основе исследовательских программ, обычно выдвигаются отдельными учеными. Эти предложения

конкурируют с другими и должны быть оценены менеджером. При этом важно учитывать объем работ, проводимых подразделением, и возможность привлечения дополнительных работников. Менеджер в сфере НИОКР выступает в качестве своеобразного манипулятора идеями. Он поддерживает связь с высшим руководством с целью выяснения текущих и перспективных целей и потребностей. Это позволяет находить нужные научные идеи, выдвигаемые учеными и подхваченные лидерами групп.

Выработка перспектив нового бизнеса требует согласования новых идей, возникших в результате научных исследований, со сложившимися или формирующимися потребностями рынка. В процессе обоснования стратегии развития новых форм деятельности в рамках корпорации должны быть взаимоувязаны возможные технические решения, потребности рынка и интересы корпорации.

Концептуализация новых перспектив развития производства может осуществляться в соответствии с одним из трех альтернативных подходов:

- ✦ менеджер, ориентированный на рынок, направляет исследования в области, связанные с производством наиболее конкурентоспособной продукции (рыночно ориентированный подход);
- ✦ научные работники, понимающие интересы и цели корпорации, ведут поиск новых технологий и научных открытий с хорошим коммерческим потенциалом (технично ориентированный подход);
- ✦ специалисты по сбыту и научные работники сотрудничают с целью развития новой технологии с хорошими рыночными возможностями.

Крупные корпорации стремятся объединить усилия ученых и менеджеров (специалистов по бизнесу) в поиске новых возможностей развития производства.

Второй этап включает две стадии:

- ✦ выработку на основе результатов поисковых исследований новой идеи бизнеса, учитывающей как сложившийся уровень технического развития, так и состояние рынка;
- ✦ стадию предварительных разработок, включающую формирование группы из научных специалистов и предпринимателей, занятых разработкой нового продукта или процесса, соответствующих новой идее.

Третий этап (процесс реализации нововведений) также включает две стадии: предпринимательскую и организационную. Предпринимательская стадия связана с преобразованием зарождающегося ново-

го производства в самостоятельное подразделение корпорации, а организационная — с преобразованием специализированного бизнеса в сложное конгломератное производство.

Внутрифирменное стимулирование инновационной деятельности предполагает такое расширение стратегии корпорации, которое позволяет охватить новую деятельность, в большинстве случаев лежащую в стороне от сложившейся ориентации (стратегический аспект). Структурный аспект стимулирования связан с множеством организационных и административных механизмов, применяемых руководством корпораций для достижения текущих целей. Нередко лидеры инициативных исследовательских групп выступают в качестве разработчиков новых перспектив бизнеса. Обычно лидеры исследовательских групп имеют широкие контакты как в рамках корпорации, так и за ее пределами. Они, как правило, достаточно компетентны в научных аспектах новой идеи, близки и интересуются экономическими проблемами производства, контактируют со специалистами по бизнесу, понимают потребности рынка. Поэтому лидеры групп обычно выступают в качестве главных действующих лиц в процессе согласования различных аспектов новых разработок, наиболее глубоко включены в процесс выявления новых возможностей производства, связанных с новой идеей, чаще других выступают в качестве «защитников» новой разработки на разных ее этапах.

Успешная защита и представление новой идеи перед руководством корпорации необходимы для ее обеспечения ресурсами. Важным этапом развития нового производства является обеспечение стратегического прорыва, который связан с проникновением на рынок и достижением существенного роста объемов производства (даже без особых оглядок на издержки). Совершенно ясно, что для получения поддержки высшего руководства и привлечения к сотрудничеству других подразделений корпорации менеджеры нового производства должны успешно доказать свои выводы. Обратной стороной «стратегического прорыва» являются упущения в развитии административной структуры нового производства, которое, как правило, пробивается на поверхность за счет усилий небольшого числа «генераторов идей». Естественно, что краткосрочный подход приводит к росту издержек, которые нельзя игнорировать. В определенный момент новое направление должно быть обеспечено соответствующей инфраструктурой, а менеджер нового производства должен адаптироваться к новым условиям. Для успешного развития нововведения необходимо как можно больше людей в сфере управления убедить, что новое дело окажется

успешным, если его соответствующим образом поддержать. Менеджеры среднего уровня в области нового производства, по сути дела, являются инициаторами регулирования и корректировки стратегии корпораций. В случае успеха их инициатива изменяет стратегические планы корпораций. Высшее руководство анализирует и делает выбор среди инициатив и тем самым узаконивает их, контролирует внутрифирменные нововведения посредством регулирования и структуризации условий производства (организационных и административных). Если фирма не учитывает тенденции обновления производства и сбыта, она теряет позиции на рынке, поскольку спрос на морально стареющие изделия относительно и абсолютно снижается. Понимание этого стимулирует фирмы к организации планирования выпуска новых товаров и оказания новых услуг либо диверсификации деятельности компании. При этом экономическое внутрифирменное планирование может быть определено как разработка, организация производства и сбыта новых товаров, модификация существующих товаров и прекращение выпуска невыгодных товаров.

4.2. Организационные формы реализации инновационных проектов

Особенностью современной внутрифирменной организации многих компаний стала полная **интеграция организационных форм управления инновационной деятельностью в традиционные организационные структуры**, что сказывается на вертикальных и горизонтальных связях, системе подчиненности и организационных принципах компаний. Существуют три принципиально отличные формы организации инновационной деятельности: *последовательная, параллельная и интегральная*.

4.2.1. Последовательная и параллельная формы

Последовательная форма предполагает поэтапное проведение запланированных мероприятий поочередно в каждом функциональном подразделении. После окончания этапа в конкретном подразделении результаты передаются руководству компании, которое принимает решение о целесообразности продолжения.

Например, если высшее руководство компании принимает стратегически важное решение о разработке и выводе на рынок принципиально нового продукта, то при последовательной форме организации работ будет действовать следующая схема:

- 1) высшее звено управления принимает решение о разработке и внедрении новой продукции и направляет его в отдел НИОКР;
- 2) отдел НИОКР отвечает за представление идеи и опытного образца высшему руководству. В случае утверждения задание спускается далее;
- 3) отдел маркетинга составляет маркетинговую программу по новому продукту, а дальше следует та же схема;
- 4) отдел производства подготавливает отчет «затраты» «выпуск»;
- 5) отдел сбыта разрабатывает сбытовые каналы и проводит рыночное тестирование.

К основным «плюсам» данной системы можно отнести повторяемость оценки проекта на каждой стадии и, как следствие, снижение рисков, а также упрощение системы контроля, так как на каждом этапе существует лишь однородный вид деятельности (НИОКР, сбыт).

Однако «минусов» последовательной системы наблюдается гораздо больше:

- ✦ предыдущие подразделения уже не имеют возможности улучшить и спроектировать свой этап работы после передачи его следующей группе специалистов;
- ✦ последующие специалисты не могут внести свои идеи в проект на предыдущих стадиях (так специалисты отдела маркетинга не имеют возможности проконсультировать отдел НИОКР относительно изменившихся со времени принятия инновационного решения потребительских предпочтений, например к размеру или упаковке продукта);
- ✦ с каждым этапом происходит рост стоимости исправления предыдущих дефектов (например, на стадии проектирования исправление оценивается в среднем до 1000 долл., а на стадии испытания стоимость повышается до десятков тысяч долларов);
- ✦ происходит удлинение сроков реализации проекта из-за необходимости принятия решений после каждой стадии проекта;
- ✦ и наконец, если последующее подразделение высказывает принципиально важные замечания к предыдущим этапам и руководство эти замечания принимает, то весь процесс начинается заново с первого звена цепи.

Данная форма используется в основном мелкими и средними компаниями, где инновации скорее являются исключением, а не основой конкурентной стратегии.

Параллельная организация предполагает проведение всех работ по проекту одновременно во всех подразделениях (рис. 1.4.1).

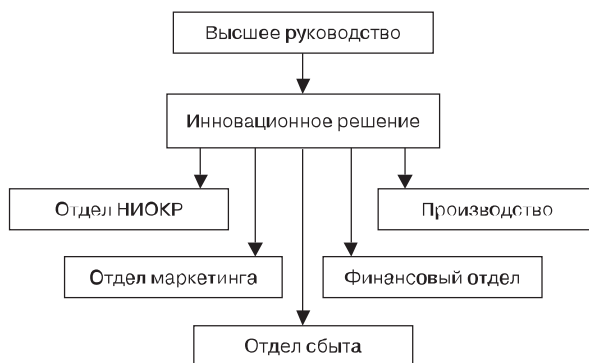


Рис. 1.4.1. Параллельная форма реализации инновационных проектов

В данном случае для корректировки работ достаточно направить проект на изменение лишь в соответствующий отдел. В качестве основных **«минусов»** можно назвать: отсутствие координирующего органа, сложность контроля над выполнением каждого этапа, необходимость одновременного анализа результатов высшим руководством компании. Как правило, такую форму используют средние и мелкие фирмы с горизонтальной структурой управления и небольшим количеством функциональных отделов.

При всех положительных чертах последовательной и параллельной организации работ по реализации инновационных решений существует важный негативный фактор их использования — частичная переориентация всех участвующих подразделений на деятельность по проекту, при этом эффективность выполнения повседневных функций по традиционной хозяйственной деятельности может снижаться. Чтобы избежать такого положения, многие компании (в частности, телекоммуникационные) постепенно внедряют на постоянной основе в свою организационную структуру **интеграционные формы управления инновационной деятельностью**, которые часто называют «методом совместного конструирования».

4.2.2. Матричная форма

Самой распространенной разновидностью интеграционной формы является *матричная система организации*. Ее суть состоит в том, что наряду с традиционными функциональными и производственными подразделениями создаются временные проектные целевые группы

во главе с руководителем проекта, выполняющим функцию координации. При принятии очередного инновационного решения руководитель проекта создает целевые подразделения, куда на время осуществления проекта приглашаются специалисты из различных подразделений компании. При этом они состоят в двойном подчинении: как руководителю проекта, так и начальнику своего подразделения. Однако в данном случае не возникает конфликта соподчиненности, так как существует совершенно четкое разделение функций каждого руководителя. Руководитель проекта определяет задачи, необходимые для выполнения решения высшего руководства, а функциональные и линейные руководители выполняют функцию организации, распределяя обязанности, и осуществляют текущий административный контроль над всем ходом работ.

Общая схема матричной организации инновационной деятельности представлена на рис. 1.4.2.

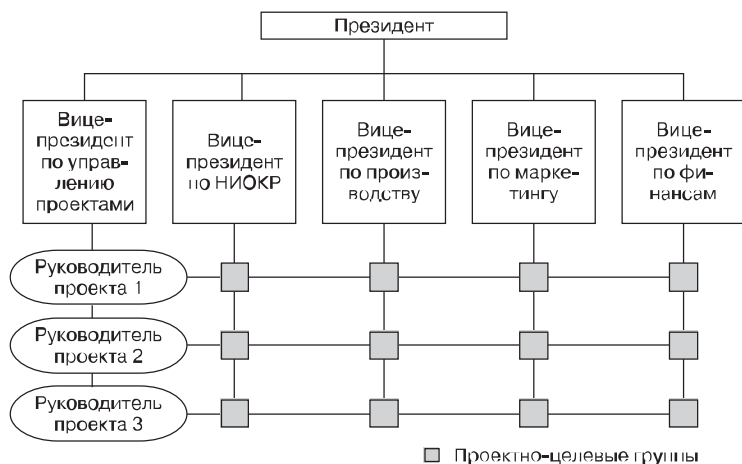


Рис. 1.4.2. Матричная структура организации инновационной деятельности

Среди основных «плюсов» матричной системы организации инновационных работ можно назвать:

- 1) сокращение сроков реализации проекта;
- 2) возможность оперативного реагирования на любые внешние изменения;
- 3) упрощение системы контроля;

- 4) заинтересованность членов целевых групп в результативности проекта;
- 5) тесная взаимосвязь между всеми участниками проекта;
- 6) возможность перемещения наиболее талантливых служащих из одной группы в другую.

Матричная система предполагает интеграцию основных функций, задействованных в инновационном процессе, принципиально важными из которых являются дизайн и производство.

Наиболее сложной задачей в современных условиях становится одновременная разработка дизайна сразу нескольких новых продуктов для производства их на единой производственной линии. Используя таким образом принцип синергии, компания получает возможность гибкого и быстрого реагирования на динамично меняющиеся рыночные условия.

Проведенное в 2000 г. Государственным университетом штата Мичиган исследование R&D 137 американских фирм-производителей подтверждает, что качество дизайна улучшается, когда эксперты производства участвуют в ранних этапах разработки нового проекта. «Чем активнее интеграция и чем раньше она происходит, тем лучшего результата достигают компании, пытающиеся справиться со сложностью задачи и технологической неопределенностью»¹.

Решение проблемы интеграции маркетинга, R&D и производства лежит в создании смешанных целевых групп, использовании виртуальной системы управления проектами, а также относительно новой технологии 3P (Product & product preparing). Данный метод «Продукт и подготовка продукта» был впервые использован компанией *Toyota* и впоследствии успешно скопирован *Pella*, *Maytag*, *Black&Decker*, *Mercedes-Benz* и другими производителями. Программа 3P предлагает пятидневные распланированные рабочие сессии, в которых одновременно принимают участие производство, инженеры, маркетологи, дизайнеры, персонал снабжения и техобслуживания и операторы цехового оборудования. Собравшись вместе, участники проводят «мозговую атаку» (*brainstorming*) в целях поиска лучших идей по разработке и созданию продукта. Участники разбирают продукт, например бесшнуровой пылесос «DustBuster» компании *Black&Decker*, изучают, как монтируется каждая из его деталей, какие инструменты и крепления используются для сборки и сколько времени уходит на завершение каждого из этапов. После того как они получают полное пред-

¹ Patricia E. Moody. The Path to More, Better, Faster, 2001.

ставление о том, как сконструирован и собран данный продукт, перед командой ставится задача изыскать лучший подход, используя только чертежи, а не словесное описание. Это неизбежно приведет к тому, что члены группы разработают свои идеи, которые одновременно приведут и к улучшению дизайна, и пойдут на пользу производству.

В компании *Maytag* подобные группы улучшили показатели качества и производительности благодаря использованию ЗР для разработки новой продукции. Например, за 3 года использования ЗР компания *Maytag Cleveland* повысила свою производительность на 25–30%, сократила производственный брак на 90% и снизила число звонков потребителей с просьбой об обслуживании на 30–50%¹.

Необходимо отметить, что интеграция по типу ЗР не является альтернативой матричной структуре, а, наоборот, позволяет компаниям подготовиться к переходу на новый уровень организационного проектно-целевого построения.

При внедрении интеграционной структуры организации работ по реализации инновационных решений в американских компаниях были отмечены следующие преимущества:

- ✦ время внедрения инновационных проектов сокращается на 30–70%;
- ✦ число конструкторских изменений снижается на 65–80%;
- ✦ качество выполнения решений повышается на 200–600%²;
- ✦ создается творческая атмосфера в коллективе и снижается степень сопротивления инновациям.

Основным условием оптимизации функционирования данной формы является четкое установление функций и ответственности всех членов целевых групп.

Во-первых, необходимо установить коллективное принятие решений по выполнению задач реализации проекта, причем в матричных структурах существует возможность привлечения специалистов со стороны. Например, компании *3M* и *Hewlett-Packard* («Хьюлетт Пэкард») практикуют привлечение в целевые группы потенциальных потребителей и поставщиков будущей продукции для проведения испытаний в максимально приближенных к рынку условиях. После того как руководитель компании *Mercury Computers Systems* («Меркури Компьютерз Системз») пригласил в 1996 г. потенциальных поставщиков комплектующих деталей для совместной разработки новой про-

¹ Годовой отчет компании *Maytag, Cleveland*, 2004.

² Гончаров В. В. Руководство для высшего управленческого персонала. Т. 1. М.: МНИИ-ПУ, 1996.

дукции, сроки проектирования сократились с 125 до 90 дней. У компании появилась возможность снижения цены и количества необходимых комплектующих.

Во-вторых, необходимо четко установить ответственность всех групп, вовлеченных в процесс реализации инноваций. Каждый специалист и каждая группа несет ответственность за качественное выполнение всего проекта в установленные сроки, а провал работ на одной стадии означает провал всего проекта. И наконец, для обеспечения выполнения вышеуказанных условий руководство компании должно установить особую систему стимулирования и вознаграждения всех членов целевых подразделений, ориентированную на достижение конечного результата. Несколько лет назад все эти принципы были апробированы на фирме *AT&T*, в результате чего резко повысились показатели качества, сроки обновления номенклатуры компании, мотивация труда¹.

Вышеназванные особенности современной организации инновационного процесса свойственны многим компаниям, ориентированным на долгосрочную инновативность. Наиболее активно новейшие достижения в области повышения эффективности инновационной деятельности применяют компании телекоммуникационной отрасли.

Примером может служить компания *Ericsson* — ведущий производитель телекоммуникационного оборудования. С 1992 г. компания не ведет никаких централизованных научных исследований, а соответствующий отдел в центральных службах был ликвидирован.

В области фундаментальных исследований корпорация полагается на партнерские соглашения с ведущими научно-исследовательскими институтами. Для осуществления прикладных НИОКР имеется 40 организаций-разработчиков в 20 странах.

Источником переориентации компании на мобильную связь послужила инициатива децентрализованных производственных подразделений, вовремя выявивших потенциал данного рынка и предложивших технологические и маркетинговые идеи для реализации нововведений.

Компания *Ericsson* уделяет большое внимание матричной форме организации инновационного процесса при создании новых изделий. Например, при последовательной разработке на создание продукта уходило минимум 15 месяцев. Затем инженеры работали над проектированием производства. Еще около года уходило на приобретение

¹ Financial Review of AT&T, 1996.

необходимого оборудования. Таким образом, на достижение конечного результата уходило более двух лет. Для высокотехнологичных продуктов это слишком длительный период времени, учитывая, что средний срок устаревания в отрасли — один год. Введение матричной системы позволило значительно сократить эти сроки.

Высокая эффективность осуществления инновационной деятельности *Ericsson* обеспечивается и за счет своевременной реструктуризации компании, когда научно-исследовательские центры компании были выделены в отдельные, относительно самостоятельные подразделения и построены по региональному принципу. Примечательно, что 18% от общего количества данных подразделений находится в США. Данный факт свидетельствует о достаточно агрессивной политике компании *Ericsson*, целью которой является активная интернационализация деятельности и завоевание доли телекоммуникационного рынка стран, характеризующихся высокой степенью конкуренции.

Компания *Sony* провела в 1992 г. масштабную реорганизацию с целью повышения инновативности. Были созданы 23 группы отделений по разработке и внедрению нововведений, состоящие из специалистов в области НИОКР, маркетинга, управления и производства. Для того чтобы избежать дублирования разработок и облегчить обмен технологиями внутри корпорации, был создан координирующий орган по корпоративным исследованиям.

Руководство компании ввело и оригинальную форму управления научными кадрами под названием «система самопродвижения». Инженер сам может искать себе проект в любом отделении компании, без ведома своего руководителя. Если он находит, что искал, руководство обязано его отпустить. Данная система, с одной стороны, стимулирует творческую активность, а с другой — способствует обмену информацией между различными подразделениями, что формирует единое инновативное мировоззрение.

Еще один лидер в области производства телекоммуникационного оборудования компания *Siemens* («Сименс») также провела структурную перестройку в начале 1990-х гг. Основной задачей стало усиление децентрализации всей организационной структуры, в том числе и подразделений НИОКР. Каждому из 17 узкоспециализированных департаментов были делегированы полномочия в области проведения исследований, разработок и внедрения результатов на рынки сбыта своей продукции. При этом центральные лаборатории были заняты прикладными исследованиями в стратегически важных технологиче-

ских областях. Таким образом, на среднем уровне действуют пять технологических лабораторий, доступ к ноу-хау которых имеется у всех подразделений компании.

Было принято решение о глубоком взаимодействии специалистов всех профилей в рамках отдельных проектов, поскольку между многими технологиями существует тесная взаимосвязь. В результате к середине 1990-х гг. управление 90% всех научных исследований и разработок было децентрализовано.

С начала 1990-х гг. на матричную структуру перешла и компания *IBM*. Вице-президент компании возглавляет научно-исследовательские центры, ведущие перспективные исследования и координирующие деятельность подразделений. Руководители научных и маркетинговых лабораторий имеют двойное подчинение: по вертикали вице-президенту (или руководителю проекта), а по горизонтали линейному руководителю.

При реализации определенных инновационных проектов в компании создаются временные проектные группы, отвечающие за выполнение всех работ по проекту. В состав данных бригад входят специалисты всех областей, что позволяет максимально сократить сроки разработок и свести к минимуму исправление ошибок.

4.2.3. Венчурное внутрифирменное предпринимательство

Отдельно необходимо остановиться на такой новой форме организации инновационной деятельности на фирме, как создание «внутрифирменных рискованных предприятий», часто именуемых **венчурными подразделениями**.

Причиной создания внутрифирменных венчурных подразделений крупных компаний явился так называемый *эффект «Эрроу»*. За последнее десятилетие было проведено множество исследований инновационной активности компаний. Было установлено, что радикальные технологические инновации свойственны малым инновационным фирмам, в то время как крупные корпорации демонстрируют инновационную инертность. Процессы НИОКР, направленные на внедрение новой или усовершенствование старой продукции, протекают в таких компаниях достаточно медленно, даже несмотря на значительную финансовую и научно-техническую базу. Знания и технологии накапливаются в течение многих лет, а их коммерциализация не всегда имеет рыночный успех. Одной из причин, объясняющих данный феномен, является присущий крупным компаниям консерватизм. Ориентация на рентабельность основного производства, функционирующего

годами, и централизованное управление иерархичными структурами накладывают негативный отпечаток на инновационную деятельность крупных компаний.

Решение данной проблемы современные компании находят в создании внутри своей структуры независимых автономно управляемых подразделений, занимающихся высокорискованными проектами и финансируемых из специальных венчурных фондов и/или бюджетов тех производственных подразделений, которые заинтересованы в нововведениях. Координация венчурных отделений происходит на высшем уровне управления на основе согласования их деятельности со стратегическим направлением инновационной активности компании.

Как правило, венчурные подразделения имеют матричную структуру, состоящую из целевых групп специалистов различных областей. Эти группы могут формироваться как на постоянной, так и на временной основе. Венчурные отделы возникают также и в результате продажи неэффективных отделов R&D сотрудникам фирмы. При этом используется механизм выпуска «фантомов» — псевдоакций рискового капитала, имеющих хождение только внутри компании. В случае успеха исследований и их коммерциализации акции обмениваются на реальные.

Когда научные исследования и разработки имеют стратегический характер и их реализация приводит к изменению бизнес-портфеля корпорации, венчурные подразделения преобразуются в дочерние компании. Таким образом, у материнской компании появляются малые венчурные фирмы, способные генерировать новые технологические идеи в новых областях деятельности. Важнейшим преимуществом такой децентрализации функции НИОКР является диверсификация риска и появление предпринимательских структур в рамках классической корпорации.

В 1991 г. корпорация *AT&T* приняла решение о создании венчурного отделения *AT&T Ventures*. В рамках отделения финансировались научные исследования и разработки, не имевшие тогда прямого отношения к технологическим и производственным направлениям самой корпорации. В нем были апробированы инициативы сотрудников фирмы в различных областях. Именно благодаря этой новой форме организации инноваций корпорация сделала первые успешные шаги в области телекоммуникаций. Данная ситуация явилась типичной для многих современных высокотехнологичных компаний.

В заключение необходимо отметить, что изменение и усовершенствование организационной структуры компаний само по себе уже

является инновацией, направленной на повышение эффективности всей деятельности. Среди основных направлений современной реструктуризации фирм можно выделить следующие меры:

- ✦ сокращение административных уровней управления и расширение управленческого диапазона;
- ✦ использование плюральных структур управления, когда наряду с основной структурой создаются временные вторичные структуры и отдельные координирующие подразделения;
- ✦ активно используются такие «плюсы» матричных структур, как: сокращение сроков работ, повышение личной и коллективной ответственности, приглашение внешних консультантов, отсутствие двойной бюрократизации в силу четкого распределения функций;
- ✦ на уровне высшего руководства создаются постоянные комитеты по стратегическому консультированию высшего звена управления;
- ✦ подразделения НИОКР, маркетинга, сбыта и производства объединяются в многофункциональные научно-производственные комплексы по разработке и внедрению инноваций;
- ✦ в рамках целевых групп создаются потребительские центры для проведения рыночного тестирования новой продукции;
- ✦ руководитель проектных подразделений наделяется функцией координации их деятельности и определения приоритетных задач по проекту;
- ✦ устанавливается особая система мотиваций, ориентированная на достижение конечного результата и создание инновационной культуры на фирме.

Все эти меры позволяют значительно сократить сроки реализации проектов, уменьшить количество дефектов в выполнении работ, значительно повысить качество новой продукции и полезность внедрения новых маркетинговых мер, а также стимулируют рост творческой инициативы и снижают сопротивление инновационному процессу.

Научно-технический прогресс и требования современного рынка стимулируют корпорации к разработке и внедрению нововведений во всех областях управления с целью адаптации к постоянно изменяющимся условиям предпринимательской среды. Эффективность инновационной деятельности зависит от возможностей компании в плане обеспечения непрерывного, комплексного и своевременного процесса осуществления нововведений. Данные условия становятся реальными благодаря развитию стратегического планирования и созданию адаптивных организационных структур, превращающих инновационный процесс в корпоративную норму.

Глава 5

ФИНАНСИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИЙ

1. Финансирование инновационной деятельности:
 - ✦ источники финансирования инновационной деятельности;
 - ✦ методы финансирования инновационных проектов.
2. Оценка эффективности инновационной деятельности:
 - ✦ понятие эффективности инноваций;
 - ✦ основные методы оценки эффективности инновационных проектов.



Основные понятия: внутренние и внешние источники финансирования, поэтапное финансирование инновационных проектов, эффективность инноваций, качественный и количественный подходы к оценке эффективности, доходность инновационного проекта.

5.1. Финансирование инновационной деятельности

Любой инновационный процесс требует выделения определенных финансовых средств на его осуществление. Мелкие, средние и даже крупные компании часто сталкиваются с проблемой недостаточного финансирования инновационных проектов. Можно выделить три основных препятствия на пути аккумуляции финансовых ресурсов.

Во-первых, планируемая инновация может быть настолько рискованной, а будущие доходы настолько непрогнозируемыми, что руководство фирмы отказывается финансировать проект из собственных средств.

Во-вторых, если фирма планирует финансировать инновацию за счет заемных средств, а получение прибылей по проекту ожидается лишь в долгосрочной перспективе, убедить кредитора в потенциале инновационного проекта представляется достаточно сложным.

И наконец, может сложиться ситуация, когда инвестор выделяет средства на определенный проект, а руководство фирмы решает использовать эти заемные средства для частичного финансирования другого нововведения. В результате на стадии реализации проек-

та средств оказывается недостаточно и одно из направлений закрывается.

Для того чтобы найти решение дефицита финансовых средств, необходимо обратиться к изучению существующих источников финансирования инновационной деятельности.

5.1.1. Источники финансирования инновационной деятельности

По происхождению источники финансирования инноваций можно разделить на *внутренние* и *внешние*.

Внутренние источники. Существует несколько вариантов использования внутренних средств компании для финансирования инновационных проектов. Одним из основных источников является нераспределенная прибыль компании. Нераспределенная прибыль остается после выплаты из чистой прибыли дивидендов по акциям. Однако многие фирмы, особенно начинающие, не имеют достаточной прибыли для финансирования инноваций.

Еще одну возможность представляют имеющиеся у фирмы активы. Сформированные для реализации одних проектов, эти активы могут быть использованы по принципу синергии. Например, компания *Chrysler* («Крайслер») увеличила долю использования собственных средств при реализации очередного инновационного проекта по выпуску новой модели минивена за счет использования уже имеющихся у нее технологий и компонентов. Важнейшие механизмы двигателя и трансмиссии были взяты с моделей «Dodge Omni» и «Plymouth Horizon»¹.

Компания может также увеличивать свои краткосрочные обязательства (обычно кредиторскую задолженность) как источник финансирования инновационных проектов. Последним внутренним источником является сокращение дебиторской задолженности (сокращение доли, в частности, за счет продажи права взыскания).

В целом любая компания способна аккумулировать собственные средства на финансирование инновационной деятельности при условии грамотного управления финансовыми потоками. Однако даже крупнейшим корпорациям достаточно сложно и рискованно финансировать масштабные инновационные проекты только за счет собственных средств. Таким образом, важнейшим источником становятся средства, привлеченные извне.

¹ *Taylor III, A., Davis, J.E.* Iacocca's minivan: How Chrysler succeeded in creating the most profitable products of the decade // *Fortune*, 1994. May 30.

Внешние источники. Компания может привлекать дополнительные средства либо за счет увеличения акционерного капитала (дополнительная эмиссия акций), либо за счет получения заемных средств.

Заимствование средств для финансирования инновационной деятельности может осуществляться за счет получения **кредитов и выпуска облигаций**. В общем виде кредитование, осуществляемое банками и инвестиционными фондами, может быть *специализированным (проектным)* и *корпоративным*. В случае использования формы *проектного кредитования* финансовые средства предоставляются под конкретный проект на основе представленного заемщиком бизнес-плана, а кредитор осуществляет полный контроль над использованием выделенных средств. Процентные ставки по таким кредитам, а также решения о сроках и графиках погашения, вариантах покрытия и обеспечения кредитов определяются в каждом конкретном случае в зависимости от множества факторов (кредитной политики банка, типа компании, характеристик инновационного проекта и т. д.).

Банк также может принять решение о кредитовании фирмы в целом *корпоративное кредитование*, вне зависимости от направлений использования средств. В данном случае кредитор не осуществляет контроль над использованием средств и заемщик получает возможность осуществления гибкого финансового управления. Форма целевого кредитования используется, когда в качестве заемщика выступает надежная платежеспособная компания, имеющая хорошую и стабильную репутацию на рынке.

Дополнительная эмиссия обыкновенных и привилегированных акций позволяет компании достаточно быстро привлечь финансовый капитал и ограничить размер внешнего долга. Она может осуществляться в виде *публичного размещения* и *целевого размещения среди частных лиц и компаний*. Первая форма свойственна уже стабильно действующим на рынке компаниям с устоявшейся репутацией.

Вторая форма *целевое размещение* более характерна для совсем молодых фирм и венчурных компаний. В этом случае основными покупателями их акций становятся частные инвестиционные компании или фонды. Когда речь идет о размещении акций для финансирования фирм и проектов с высокой степенью риска, то в роли инвесторов выступают венчурные фонды или частные корпорации. Таким организациям государство часто предоставляет налоговые льготы для стимулирования их инвестиционной активности (например, в США это SBICs — инвестирующие в малый и венчурный бизнес компании, Perkins («Перкинс»), Kleiner («Клейнер») и т. д.). Второй способ уве-

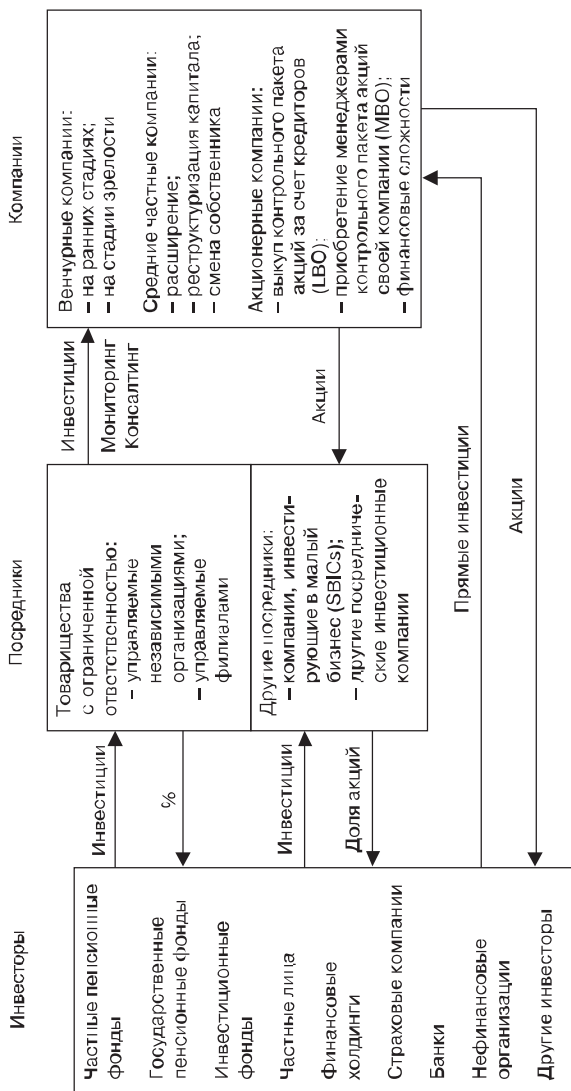


Рис. 1.5.1. Взаимоотношения инвесторов, посредников и компаний-новатора

личения акционерного капитала могут использовать и уже известные на рынке компании, которые либо желают оставаться закрытыми, либо испытывают определенные финансовые трудности. Основными покупателями здесь выступают специализирующиеся на покупке фирм группы инвесторов (*buyout groups*), такие как *Kohlberg, Kravis, Roberts (KKR)*.

В финансировании инновационных проектов за счет дополнительной эмиссии акций закрытыми акционерными компаниями обычно участвуют три рыночных субъекта: компания-новатор, посредник и инвестор (рис. 1.5.1).

Итак, к дополнительной закрытой эмиссии акций склонны, во-первых, венчурные компании, которые не имеют возможности брать долгосрочные кредиты, не склонны к публичному акционированию и не обладают активами, способными выступать в качестве обеспечения кредита. Во-вторых, частные компании, планирующие расширение бизнеса, изменение в структуре капитала или смену собственника. И наконец, к эмиссии прибегают открытые акционерные общества для финансирования приобретения контрольного пакета акций своей компании.

В роли инвесторов выступают компании с диверсифицированным инвестиционным портфелем, в котором есть определенная доля высокорисковых инвестиций. Это пенсионные фонды, частные инвестиционные фонды, банки, страховые компании. В роли инвесторов могут выступать также нефинансовые институты — компании и физические лица. В силу того что вышеназванные инвесторы не всегда имеют полное представление об инновационных проектах, в которые инвестируют, они могут полагаться на посредника.

В роли посредников выступают члены ограниченного партнерства (США) или коммандитного товарищества, образованного с участием инвестора. Посредники являются генеральными или полными партнерами и осуществляют полный контроль над деятельностью партнерства. Они обладают знаниями в определенной специфической сфере или отрасли, в которой функционирует финансируемая компания. Инвестор имеет лишь ограниченную ответственность в размере своего вклада. Таким образом, посредник в качестве своей доли в товариществе обеспечивает необходимую экспертизу, позволяющую эффективно оценивать и выбирать инновационные проекты, осуществлять постинвестиционный контроль и мониторинг деятельности финансируемой компании. Инвестор, в свою очередь, вкладывает средства, которыми полностью рискует в случае провала инновационного проекта.

Приобретая пакет акций компании-новатора, партнерство обеспечивает себе и ряд гарантий. Во-первых, партнерство по возможности старается получить максимальное влияние в Совете директоров компании и права голоса. Во-вторых, оговаривается полное предоставление необходимой для мониторинга и контроля информации по проекту. Партнерство также получает возможность косвенного влияния на управление фондами с целью обеспечения равномерного использования средств в течение всего жизненного цикла проекта или вентурного предприятия.

5.1.2. Методы финансирования инновационных проектов

Компании используют два принципиально отличных метода финансирования инновационных проектов: *единовременное финансирование всего проекта* и *поэтапное финансирование*.

В настоящее время многие компании осуществляют финансирование инновационных проектов *поэтапно*. Инновационный процесс состоит из ряда этапов, и результативность каждого из этих этапов достаточно непредсказуема в силу высокой степени неопределенности и риска любого инновационного проекта. Более того, на каждом этапе, начиная с генерирования идеи и заканчивая запуском производства (в случае продуктовых инноваций), могут появляться неожиданные идеи по корректировке проекта. Иногда, еще до начала коммерциализации, становится очевидно, что проект будет убыточным и его закрывают. Множество непредвиденных ситуаций происходит и на стадии НИОКР, когда при разработке и создании опытного образца открываются новые функциональные возможности продукта или сферы его применения. Метод поэтапного финансирования позволяет в некотором роде снизить уровень риска и использовать высокую степень неопределенности как возможность, а не угрозу. Суть метода заключается в начальном финансировании только первого этапа проекта. На заключительной стадии первого этапа руководитель проекта уже с большей долей уверенности может определить потенциал инновации, наметить пути ее совершенствования и принять решение о целесообразности дальнейшей реализации проекта. В случае положительного решения происходит выделение средств на следующий этап. Отрицательное решение также рассматривается как некий полезный фактор. Например, если на этапе создания опытного образца становится очевидно, что затраты на его коммерциализацию будут слишком велики и принимается решение о приостановке проекта, компания получает сразу две возможности. Во-первых, результаты НИОКР

могут быть использованы в последующих инновационных проектах и позволят сэкономить значительные средства. Во-вторых, компания может оформить патент на изобретение и выгодно продать лицензию другой фирме.

Метод поэтапного финансирования имеет еще одно весомое преимущество перед единовременным выделением средств на весь проект целиком. Этот метод дает возможность более гибкого управления финансовыми потоками, позволяя эффективно распределять средства между несколькими параллельными проектами, ранжируя их по приоритетности и результативности пройденных этапов.

Таким образом, финансирование инновационной деятельности является достаточно сложной, но не единственной проблемой в инновационном менеджменте. Актуальным и не однозначным становится вопрос выбора приоритетного проекта из множества альтернатив на основе оценки их эффективности.

5.2. Оценка эффективности инновационной деятельности

5.2.1. Понятие эффективности инноваций

Понятие эффективности инноваций является одним из самых спорных и проблемных аспектов инновационного менеджмента. Необходимость оценки эффективности инновационных проектов возникает в следующих ситуациях:

- ✦ когда существует множество инновационных проектов в различных областях деятельности фирмы, различных хозяйственных подразделениях и встает вопрос о приоритетности их финансирования;
- ✦ на начальной стадии разработки инновационного проекта, когда в проектно-целевой группе возникает несколько альтернативных проектов по воплощению инновационной идеи и встает вопрос о выборе наиболее эффективного варианта;
- ✦ на заключительной стадии принятого к реализации инновационного проекта для анализа его результативности.

Последняя ситуация является наиболее простой и понятной, так как анализ эффективности реализованной инновации осуществляется путем сравнения плановых и фактических показателей. Проект считается эффективным, если полностью достигнуты поставленные цели и количественные экономические показатели соответствуют запланированным.

Намного более сложным представляется определение системы критериев отбора и ранжирования инновационных проектов на начальном этапе инновационной деятельности. В современной теории и практике инновационного менеджмента до сих пор не существует единой концепции оценки эффективности инноваций. Причина лежит в принципиальном отличии инновационных проектов от инвестиционных, для которых разработана единая общепринятая система оценки на основе доходности.

Во-первых, доходность многих инноваций имеет отсроченный стратегический характер. Например, управленческие инновации, такие как изменение оргструктуры компании, поглощения и слияния, внедрение новых методов управления персоналом, переход на новые системы управления качеством и т. д., дают свои «плоды» в большом временном разрыве по отношению к периоду вложения средств. Доходность маркетинговых инноваций — выход на новые рынки, репозиционирование товара, изменение стратегии продвижения и многие другие — является достаточно непредсказуемой и часто подлежит оценке лишь в контексте роста общей конкурентоспособности компании.

Во-вторых, инновационная деятельность осуществляется в условиях неопределенности и повышенного риска, так как процесс разработки и реализации проекта является достаточно длительным, а внешняя среда меняется очень быстро. Поэтому специалистам сложно предсказать и оценить на начальном этапе конечный результат нововведения.

И наконец, как отмечалось ранее, целью создания, например, нового товара может быть не получение прибыли в краткосрочной перспективе, а создание имиджа инновативной компании для стимулирования продаж основного ассортимента.

Таким образом, можно предположить, что было бы неправильно полностью проецировать методы оценки инвестиционных проектов на систему оценки эффективности инноваций.

5.2.2. Основные методы оценки эффективности инновационных проектов

Использование комплексного и системного анализа позволяет выделить два взаимодополняющих подхода к оценке эффективности инновационных проектов: **качественный** и **количественный**. *Качественный (целевой) подход* ориентирован на оценку эффективности проекта с точки зрения его максимального соответствия поставленным целям. Как известно, система внутрифирменного целеполагания строится на выделении и ранжировании сначала общих, а затем спе-

цифических целей компании по их приоритетности. Если для достижения этих целей требуется проведение определенных инноваций, то из рассматриваемых альтернатив выбирается та, которая максимально приближает компанию (или отдельное подразделение) к достижению поставленной цели. Таким образом, оценивается стратегическая эффективность нововведения в плане получения долгосрочных рыночных преимуществ. Данный метод основан на умении руководителя предвидеть и прогнозировать будущие рыночные ситуации, определять факторы будущей конкурентоспособности компаний, ставить достижимые цели и находить новые пути их достижения.

В силу ограниченности внутрифирменных ресурсов и необходимости изыскания финансовых средств для реализации инновационных проектов представляется целесообразным использование и количественных методов оценки их эффективности.

Количественный, или затратный, метод оценки инновационных проектов связан с рентабельностью и доходностью проекта. Здесь возможно использование трех типов оценок: *абсолютная доходность проекта*, *абсолютно-сравнительная доходность* и *сравнительная*.

Если оценивается сумма дохода, которая может быть получена инвестором при реализации проекта, то речь идет об *абсолютной* оценке доходности проекта.

Если инвестор сравнивает возможную сумму абсолютного дохода с нормативом, то он использует *абсолютно-сравнительную* оценку доходности проекта. Предприниматель может установить для себя самостоятельные нормативы, а может взять и общепринятый в практике данного бизнеса норматив.

Возможна ситуация, при которой сравнивается проект не с нормативом, а с альтернативными вариантами проектов, прошедших отбор по нормативу, *сравнительная* оценка доходности проекта.

Каждый из вышеуказанных методов оценки эффективности проектов основан на приведении затрат, осуществляемых в различное время, к сопоставимым величинам и предполагает использование системы показателей, надежность которых подтверждает международный финансово-экономический опыт.

При выборе направления инвестиций выделяют следующие этапы.

1. Разработка идей проектов.
2. Проекты классифицируются по типу инвестирования: замена устаревшего оборудования, расширение рынков сбыта, увеличение объемов выпуска существующего ассортимента, выпуск новой продукции, выход на новые рынки и т. д.

3. Расчет денежных потоков по проектам: требуемые капиталовложения и денежные поступления. Сначала проводится абсолютная оценка, затем отобранные альтернативы подвергаются абсолютно-сравнительной оценке по системе разных критериев. Если остаются несколько вариантов, то руководство устанавливает наиболее приоритетный для него критерий и проводит сравнительную оценку доходности альтернативных проектов по избранному критерию.
4. Оценка степени риска выбранного варианта. Для этого используются как сложные системы компьютерного моделирования, так и чисто интуитивные ожидания руководителя на основе здравого смысла.

Несмотря на отсутствие единой системы оценки, можно тем не менее сформулировать общие условия, при которых проект рассматривается в качестве целесообразного и эффективного:

- ✦ чистая прибыль от проекта больше, чем чистая прибыль от помещения средств на банковский депозит;
- ✦ рентабельность инвестиций больше уровня инфляции;
- ✦ рентабельность проекта с учетом временного фактора выше рентабельности альтернативных проектов;
- ✦ рентабельность активов после завершения проектов возрастает;
- ✦ проект соответствует генеральной стратегии компании.

Количественные методы оценки инновационных (как и инвестиционных в целом) проектов основаны на использовании нескольких показателей: *окупаемости* (Payback period), *чистой текущей стоимости* (Net present value – NPV) и *нормы прибыли* (Rate of return). Рассмотрим кратко эти методы.

Метод окупаемости проекта означает временной период, необходимый компании для возврата первоначальных капиталовложений. Основным плюсом данного метода является простота его применения. Однако в настоящее время метод окупаемости носит скорее дополняющий характер и используется в качестве показателя степени риска проекта. Простой метод окупаемости используется в нестабильной среде высокой инфляции и дефицита ликвидных средств. То есть в ситуации, когда целью инновации является максимизация прибыли в минимально возможные сроки. Дело в том, что, оценивая эффективность проекта по наименьшему периоду окупаемости, полностью игнорируются долгосрочные прибыли за рамками данного периода. Так как большинство инноваций нацелено на стратегические результаты, говорить о приоритетности данного метода оценки их эффективности не представляется возможным.

Еще одним минусом использования простого метода окупаемости является то, что в нем не рассматривается различная стоимость денег во времени. Поэтому некоторые компании используют как бы усовершенствованную разновидность **дисконтный метод окупаемости** (Discounted payback method). В данном случае определяется момент, когда дисконтированные денежные потоки доходов становятся равны дисконтированным денежным потокам затрат.

Метод чистой текущей стоимости также учитывает временной фактор и является наиболее распространенным вариантом методов дисконтирования денежных потоков. Суть метода заключается в следующем:

- ✦ рассчитывается текущая стоимость ожидаемого денежного потока по проекту путем дисконтирования по стоимости капитала проекта;
- ✦ из текущей стоимости вычитают первоначальные затраты по проекту и получают чистую текущую стоимость;
- ✦ если результат положителен, то проект принимается.

Данный метод не позволяет судить о пороге рентабельности и «запасе финансовой прочности проекта», предполагает множество допущений (например, с определением нормы дисконтирования) и часто связан с ошибками в следующих областях:

- ✦ неправильный учет инфляционных эффектов (что особенно важно в децентрализованных компаниях и долгосрочных проектах);
- ✦ завышение оценки риска и игнорирование его отличий на различных стадиях проекта¹.

Метод простой нормы прибыли (Accounting rate of return) заключается в сопоставлении средней за период жизни проекта чистой бухгалтерской прибыли со средними инвестициями в проект. Чем выше норма прибыли, тем более рентабельным является проект. Минусы метода состоят в игнорировании временного фактора в определении стоимости денег. Часто этот метод используют для первоначальной отбраковки проектов, в которых норма прибыли ниже нормативного уровня компании. **Метод внутренней нормы прибыли** (Internal rate of return IRR) более полно отражает реальную рентабельность проекта, которая определяется как соотношение чистой настоящей стоимости доходов от проекта и чистой настоящей стоимости затрат на проект.

Все количественные методы оценки инновационных проектов строятся на одном достаточно спорном предположении инновации осу-

¹ Ходдер Д. Е., Риггс Г. Е. «Ловушки» при оценке рискованных проектов // Управление инновациями. Факторы успеха новых фирм. М., 1995.

ществляются в условиях полной *определенности*, когда представляется возможным определение будущих доходов и степени риска по проекту. Однако, как показывает практика, вся сложность осуществления инновационной деятельности заключается в сопутствующей ей неопределенности и непредсказуемости факторов внутренней и внешней среды фирмы.

Глава 6

СОЦИАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Роль руководителя в процессе инноваций.
2. Основные методы стимулирования инновационной активности служащих.
3. Сопротивление инновациям и методы его нейтрализации.
4. Внутренняя культура фирмы и ее изменение в ходе инноваций.



Основные понятия: руководитель-новатор, типы руководителей по степени их инновативности, тип руководителя — тип стратегии, факторы инновативности управления, делегирование полномочий, системы участия, внутреннее и внешнее сопротивление инновациям, кривая «трансформации», инновативная корпоративная культура, типы культур.



Ситуации для обсуждения: *3M, General Electric, Ford, Humane manufacturing.*

6.1. Роль руководителя в процессе инноваций

Руководитель компании является центральным звеном и основной движущей силой любого инновационного процесса. Его деятельность затрагивает все этапы инновационного менеджмента, начиная с разработки инновационной идеи и планирования до осуществления контроля над ходом внедрения инноваций. Именно поэтому в современных условиях претерпевает значительные изменения система требований, предъявляемых к менеджерам всех звеньев управления и, особенно, к **руководителям высшего управленческого эшелона** компаний.

В процессе инноваций руководство компании осуществляет все функции, связанные с управлением: стратегическое и текущее планирование процесса нововведений, принятие решений относительно распределения функций и формирования проектно-целевых групп, проведение кадровой политики и создание инновационного климата на фирме. К оперативному управлению инновациями можно отнести осуществление контроля над ходом выполнения инновационных про-

ектов, распределение финансовых ресурсов, утверждение бюджета инновационной деятельности и своевременную корректировку планов.

Одним из основных условий эффективности деятельности компании и ее инновативности является «*эффективность*» самих руководителей.

Безусловно, для проведения серьезной перестройки всей деятельности компании руководителю необходимо обладать такими личными характеристиками, как самоуверенность, способность убеждения и интеллигентность. Ключевыми чертами также являются профессионализм и опыт.

До начала 1990-х гг. американские концептуалисты инновационного менеджмента четко придерживались единой классификации высшего управления на *авторитарное и либеральное*. Авторитарный тип руководства был оправдан там, где принимаемые решения просты и необходим строжайший контроль над их выполнением. Но там, где решения требуют комплексного подхода и творческой инициативы, необходим руководитель-либерал.

Такое разделение, скорее всего, условно, так как практика показывает, что в различных ситуациях один и тот же руководитель вынужден быть и либералом, и консерватором, и диктатором, и демократом.

Анализ инновационных процессов на различных фирмах дает возможность выделить следующие характерные черты эффективного руководителя новатора и лидера.

1. **Энергичность:** лидеры показывают высокий уровень мотивации, амбициозности, энергии, инициативности, целеустремленности и упорства.
2. **Желание руководить:** лидеры ищут власть, они хотят лидерствовать.
3. **Самоуверенность:** лидеры полны уверенности в своей правоте и способны убедить в этом окружающих.
4. **Познавательная способность:** лидеры имеют проницательный, тонкий ум, способный воспринимать и обрабатывать огромное количество информации о внешней и внутренней среде.

Тем не менее, данные характеристики не являются гарантией успешного руководства инновациями. В 1990-х гг. появляется концепция «*нового типа руководителя*». Ее основателем стал политэкономист Ч. Линдлом. В своей работе он разделяет руководителей на «лидеров с самоориентацией» и лидеров «с эффективно-моральной ориентацией»¹.

¹ Lindholm Ch. Escape from Freedom, 1990.

Линдлом утверждает, что американское общество в целом и фирмы в частности придают слишком большое значение нормам и формальностям. Такое давление ограничивает независимость мнений, оригинальность мышления и творческий поход. Иерархия и контроль являются социальными инструментами, побуждающими служащих к исполнению тех или иных функций, а это, по мнению Линдлома, абсолютно неверно. Для преодоления такой зависимости, снижающей эффективность деятельности всей компании, руководителю нового типа следует всячески приветствовать конкуренцию идей, инициативу и ограничивать неравенство, вызванное властью и полномочиями.

Таким образом, корпоративные лидеры несут моральную ответственность за «эмансипацию» служащих путем открытого общения, мотивирования и частичного сглаживания неравенства в вознаграждении, статусе и привилегиях.

Анализ деятельности 300 бывших президентов и исполнительных директоров крупных американских фирм¹ показал, что можно выделить четыре типовые группы руководителей **по степени их инновативности: монархи, генералы, послы и губернаторы.**

Монархи руководят фирмой с использованием «железных перчаток», удерживая власть как можно дольше и всячески препятствуя инновациям. Такими руководителями были, например, Эдвин Лонд на *Polaroid* («Поларойд») или Арманд Хаммер на *Oxidental Petroleum*.

Генералы — это лидеры, выбранные Собранием акционеров или Советом директоров с целью внедрения определенной инновационной стратегии и соответственно замены старого консервативного руководства. Вильям Пэлей с *CBS* или Роберт Вудрейф с *Coca-Cola*. Например, в 1991 г. доходы компании *Compaq Computers* сократились на 15% и ожидался убыток в размере 70 млн долл. 26 октября 1991 г. в штаб-квартире компании на заседании Совета директоров было официально объявлено об отставке генерального директора и основателя компании Рода Кеньона и назначении на этот пост Экхарда Пфейфела. По мнению Совета, новый руководитель был более склонен к проведению кардинальных перемен, в которых так нуждалась компания². В 1979 г. Совет директоров компании *Chrysler* пригласил бывшего управляющего корпорации *Ford* Ли Якокка для проведения масштабной реорганизации; или в 1982 г. в *Apple* назначили исполни-

¹ Sonnenfeld J. A Hero's Farewell. N. Y.: Oxford University Press, 1988.

² Compaq's New Boss Doesn't Even Have Time to Wince // Business Week, 1991. 11 November. P. 41.

тельным директором бывшего руководителя *Pepsico* Джона Скали для внедрения инноваций.

Послы представляют собой руководителей, полностью ориентированных на постоянные инновации и способных адекватно реагировать на любые изменения во внешней среде, обеспечивая гибкое искусное управление, Ридженальд Джонс из *GE* или Томас Вотсон из *IBM*.

И наконец, *губернаторы* — это бывшие средние и низовые менеджеры, достигшие вершины управленческой карьеры и знающие свою компанию «изнутри», активно использующие мотивационные методы управления в ходе реализации инноваций и активно внедряющие принципы децентрализации и коллегиальности. В качестве примера можно привести руководителя компании *Textron* («Текстрон») Роял Литтл или Сортон Бредшоу из *ARCO*.

Различия в типе руководства во многом могут объяснять склонность компании к инновациям: «монархи» чаще всячески сопротивляются новациям, в то время как «губернаторы» и «послы» их активно приветствуют. Статистика говорит о том, что большинство компаний достигают наивысших доходов лишь к концу второго года после ухода с поста президента руководителя типа «монарх», в то время как фирмы под руководством «послов» и «губернаторов» достигали наивысшего роста в период нахождения этих лидеров у власти¹. Эти факты еще раз подтверждают вывод о том, что инновационная ориентация и способность высшего руководства к внедрению нового являются отправной точкой инновационного менеджмента.

Выполняя задачу адаптации фирмы к изменившимся условиям, руководителям самим необходимо адаптироваться к новым условиям, иногда полностью меняя стиль управления и максимально мобилизуя свои усилия. На первое место должны выйти лидерство, доверие, личный энтузиазм и, конечно, уверенность в успехе. Быть руководителем инноваций в современных условиях означает: *помощь служащим в правильном восприятии перемен во внешней среде, убеждение их в необходимости инноваций и создание благоприятных условий для их реализации.*

Такое лидерство все еще остается практически уникальным. Некоторые руководители, сумевшие переориентироваться и на деле встать на путь инноваций, стали всемирно известными. Это Ли Якокка из

¹ Norburn D. The Chief Executive: a Breed Apart // Strategic Management Journal, 1991. № 10. P. 1–15.

компании *Chrysler*, Рэй Крок *McDonald's* («МакДональдс»), Джек Велч *General Electric*.

Менее известный пример — руководитель компании *United Technologies* («Юнайтед Текнолоджиз»). За десятилетний период бывший президент этой компании Харри Грей превратил свою компанию в конгломерат рыночной стоимостью в 18 млрд долл. и продуктовыми линиями, начиная с военных вертолетов и закачивая эскалаторами. Однако управление таким конгломератом оказалось осложнено широчайшей диверсификацией и разрозненностью подразделений и филиалов. Когда в 1986 г. пост главы фирмы занял Роберт Дениел, он в первую очередь создал всех руководителей высшего звена управления и добился принятия ряда важнейших решений. Во-первых, структура конгломерата была разбита по уровням со скоординированными функциями и полномочиями в рамках стратегических центров хозяйствования. Во-вторых, были установлены более тесные отношения компании со своими покупателями и, наконец, 186 800 занятых в компании сотрудников были активно вовлечены в процесс принятия решений. Таким образом, Дениел из полученной в наследство расчлененной, диктаторской, неэффективной компании превратил *UT* в демократичную компанию с особой доверительной системой отношений с покупателями, переквалифицированными и заинтересованными в новациях служащими и со структурой, ориентированной на нововведения. К 1989 г. заказы возросли, что говорило об одобрении покупателями новой стратегии фирмы, а основные филиалы *Pratt & Whitney* и *Otis Elevators* завершили фазу убыточности и встали на путь выздоровления. Лидер для трансформации был найден, и *United Technologies* снова была внесена в списки крупнейших компаний США¹.

Руководить компанией в современных условиях означает, прежде всего, рисковать, а значит, и нести повышенную ответственность за результаты деятельности. Следовательно, для привлечения руководителей нового типа необходимо создать соответствующие условия, в частности адекватное материальное стимулирование.

Если сравнивать доходы японских, европейских и американских руководителей, то оказывается, что руководитель в США в начале 1990-х гг. получал значительно больше. В Японии, например, соотношение зарплаты генерального директора и самого низкооплачиваемого рабочего составляло 10 : 1, а в США — 100 : 1. Часто президенты

¹ Where 1990s-Style Managment is Already Hard at Work // Business Week, 1989. 23 October. P. 92–100.

компаний имеют огромное влияние на Совет директоров и практически сами устанавливают себе компенсации и вознаграждения.

Исследования инновационной деятельности компаний позволяют сделать вывод о том, что при всем единстве выполняемых руководителями компании функций имеются определенные различия в требованиях к высшему руководству и характере управления в целом, в зависимости от приоритетов в выборе инновационных стратегий.

При осуществлении маркетинговых инноваций для руководителя важны: опыт маркетинговой деятельности и знание рынка, желание рисковать и возможность анализировать значительный объем информации.

Руководители, имеющие за плечами функциональный опыт в области НИОКР, более склонны к разработке нового товара или усовершенствованию старого. Такого рода инновационные процессы требуют от главы компании понимания технологических процессов, используя которые фирма собирается выиграть конкурентную борьбу. Такие известные предприниматели, как Эд Ланд — глава *Polaroid*, Стив Джобс — *Apple* или Том Ватсон — *IBM*, были первыми, чьи познания и приверженность технологическому прогрессу стали основной причиной успеха при реализации инновационных стратегий их компаний.

Компании, ориентированные на технологические изменения, склонны ставить во главу фирмы руководителя-либерала, понимающего необходимость децентрализованного руководства и создания творческой среды на фирме. Исследование инновационных процессов в высокотехнологичных компаниях свидетельствует о том, что инициаторами являются талантливые инженеры, снабжающие идеями среднее звено управления, которое, в свою очередь, преподносит готовые проекты руководству фирмы.

В настоящее время наблюдается еще одна тенденция в изменениях требований к руководству — это переход от узкоспециализированных и профессиональных знаний к знаниям рыночным.

Исследование компаний, избравших стратегию диверсификации, помогает сформировать основные требования к руководителям компаний, вставших на этот путь. Здесь для проведения эффективных инноваций требуется обширный опыт в различных отраслях, который необходим для координирования деятельности всех горизонтально и вертикально зависимых отделений компании. Помимо этого, внедряясь в новые отрасли, руководство компании должно само символизировать собой новую ориентацию.

Например, вразрез с традиционным подходом специальная комиссия внешних директоров *Philip-Morris* («Филип Морис») в сентябре 1991 г. назначила на пост генерального директора компании *некурящего* менеджера продуктового подразделения *Kraft General Food* Майкла Майлза. Этот выбор стал свидетельством окончания эры трансформации *Philip-Morris* из табакопроизводителя в компанию, среди портфеля интересов которой доминируют пищевые продукты и потребительские товары. И естественно, Совет решил, что назначение человека с соответствующими характеристиками и нормами поведения не только поддержит новую стратегию взаимосвязанной диверсификации, но и станет символом переориентации фирмы.

Реализация стратегии вертикальной диверсификации оказывается успешной при авторитарном типе руководителя с опытом работы в области учета и финансов. Управление компанией с комплексным портфелем инвестиций означает полную приверженность политике поглощений и расширению сфер бизнеса на базе финансовой рентабельности и принятия рисков, когда система участия низовых звеньев и инициатива на местах становятся лишь помехой.

Еще одной важной задачей руководителя при внедрении инноваций является установление «дипломатичных» отношений с представителями внешней среды, активно влияющими на успех всего процесса. Здесь идет речь в первую очередь об установлении отношений с конкурентами, поставщиками, профсоюзами, акционерами, государственными органами и средствами массовой информации, что требует от руководителя общественного и политического мировоззрения и способности видеть не только собственные корпоративные выгоды, но и осознавать преимущества объединения усилий для удовлетворения потребностей своей компании и общества в целом.

Дипломатия становится на первое место при реализации межфирменных проектов, когда руководители кооперируются с конкурентами в торговые ассоциации и стратегические объединения с целью обмена информацией и технологиями. Возрастает роль высших руководителей в качестве социально ответственных представителей бизнеса. Различного рода презентации и благотворительность стали самой обычной статьей расходов наряду со спонсорством и экологическими программами.

Однако даже самый эффективный руководитель не способен единолично осуществить инновации. Для успеха этого процесса необходимы эффективные коммуникации и распределение полномочий во внутрифирменной управленческой иерархии. Таким образом, у выс-

шего руководителя появляется принципиально новая функция делегирования полномочий нижестоящим звеньям управления.

6.2. Основные методы стимулирования инновационной активности служащих

Высшее звено управления

На руководителя компании в ходе планирования и внедрения инноваций оказывают существенное влияние такие факторы, как: 1) характер окружения исполнительного директора или президента, его администрация (*top-team*); 2) состав Совета директоров; 3) система и уровень вознаграждений главы компании.

Несмотря на то что во главе любого инновационного процесса стоит лидер компании, успешное внедрение инновационных стратегий во многом зависит и от характеристики людей, составляющих президентскую команду. Многие руководители фирм предпочитают быть первым и единственным членом такой команды. В 80% компаний, входящих в 100 крупнейших компаний США по оценкам *Business Week*, наблюдается совмещение постов председателя Совета директоров и генерального директора и отсутствие Кабинета или Правления как полноправного, а не вспомогательного органа. По мнению специалистов, именно этот факт вызывает коронационную диктатуру и является причиной консерватизма и отказа от инноваций¹.

Создавая свою команду, глава компании, как правило, объединяет менеджеров, более или менее близких по возрасту, происхождению и образованию, социальному положению и мировоззрению. Обзор высших звеньев управления 199 банков показал, что более гибкие и новаторские банки управляются более образованной и молодой командой с разносторонним опытом и экспертными суждениями². Анализ же деятельности 100 фирм подтвердил мнение, что чем старше менеджеры, входящие в администрацию главы компании, тем более они склонны к сохранению традиционной ориентации компании и следованию исторически оправданной стратегии.

Социологи утверждают, что однородные группы менеджеров склонны быстрее достигать консенсуса, менее подвержены внутренним кон-

¹ *Gahmic D. Ch. Architectural Innovation and Modular Corporate Forms // Academy of Management Review, 2001.*

² *Bantel K. A. Top management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team Make Difference? // Strategic management Journal, 1994.*

фликтам и, таким образом, более сплоченны. Такая команда, тем не менее, имеет как положительные, так и отрицательные стороны. Быстрое достижение согласия и принятие решений является плюсом. Однако, с другой стороны, отсутствие конфликта говорит об отсутствии альтернативных взглядов и недооценки информации, что, естественно, влияет на эффективность решений.

В действительности всеобщий консенсус на уровне высшего звена снижает способность компании к адаптации во внешней среде. Встав на путь стратегических изменений, руководитель нового типа управления не стремится окружить себя так называемыми «yes men» (всегда согласными менеджерами). Различные взгляды и разногласия стимулируют руководителя компании к использованию большого объема информации в процессе принятия решений и соответственно к анализу большого количества альтернативных путей внедрения инноваций. Такой подход требует отказа от формальных ролей и бюрократических процедур, создания благоприятного микроклимата для инициативы, свободного обмена мнениями и кооперирования всех уровней управления.

Являясь представителями интересов акционеров и высшим управленческим органом компании, члены Совета директоров несут ответственность за контроль над деятельностью всех нижестоящих руководителей, включая исполнительного директора. Практика, однако, показывает, что большинство Советов директоров не справляются с этой функцией, будучи подчинены руководителям компаний, на которых они полностью полагаются и от которых зависят.

Несмотря на поддержку назначения в Совет директоров людей извне такими институтами, как Нью-Йоркская фондовая биржа, Комиссия по ценным бумагам и Американский институт права, многие Советы имеют большинство членов, являющихся одновременно менеджерами этих же компаний. Они, как правило, склонны поддерживать исполнительного директора и соответственно не являются катализатором независимых мнений и предложений.

Доминирование исполнительной власти корпорации над законодательной означает, прежде всего, сохранение фирмой своего *status quo*, а значит, полное игнорирование информации, доказывающей необходимость стратегических изменений и переориентации фирмы. В случае же существования независимого Совета директоров, активно представляющего интересы акционеров, президент вынужден учитывать их требования, иногда противоречащие собственным представлениям.

Последние перестановки в Советах директоров многих компаний говорят о том, что в период кризисов и революционных изменений в макросреде законодательная власть в лице директоров склонна пополнять свои ряды независимыми членами, способными внести свежий энтузиазм в деятельность компании. Исследование, проведенное калифорнийской группой ученых, продемонстрировало, что вероятность принятия решения о стратегической переориентации компании членами Совета директоров, являющихся одновременно и ее исполнительной властью, в три раза меньше, чем принятие такого рода решений независимыми акционерами. Все большую озабоченность представителей акционеров компаний необходимо проведения стратегических новаций ярко демонстрируют статистические данные. Анализ систем управления 227 американских фирм, входящих в 1000 крупнейших, по оценке журнала «Fortune», показал, что доля аутсайдеров на посту председателя Совета директоров и президента компаний в период с 1970 по 1990 г. утроилась и составила 27%. Это же исследование говорит о том, что Советы директоров 667 исследуемых фирм меняют исполнительного директора в среднем каждые три года¹.

И наконец, третий фактор, влияющий на эффективность выполнения руководителем своей роли «двигателя инноваций», материальное стимулирование его деятельности. О недостатке власти и контроля Совета директоров свидетельствует и тот факт, что оплата деятельности исполнительных директоров или президентов многих компаний практически не зависит от уровня рентабельности и прибыльности этих компаний. В силу того что фактические размеры вознаграждения устанавливаются самими же топ-менеджерами, они менее расположены рисковать и предпочитают иметь гарантированные формы оплаты, не связанные с результатами деятельности фирмы.

Так как компенсации и вознаграждения являются основным мотивирующим фактором, важным становится проблема выбора методов оплаты руководителей. Если ставить в зависимость уровень оплаты высшего руководства от эффективности выполнения краткосрочных задач, например достижения определенного уровня рентабельности, очевидно, что руководитель будет менее склонен инвестировать в долгосрочные программы типа НИОКР и соответственно в стратегические инновационные программы в целом. Значительные исследовательские базы и склонность к новациям наблюдаются в компаниях, где оплата менеджеров связана с долгосрочными показателями.

¹ Tushman M. L., Newman W. H. Convergence and Upheaval // California Management Review, 1991.

Для действительной стимуляции руководителей к внедрению инноваций необходимо использовать целый комплекс компенсационных инструментов, а именно саму **заработную плату, бонусы**, как результат эффективной деятельности фирмы, и **фондовый опцион**, то есть поощрение менеджера за счет предоставления права покупки акций компании по номиналу, что составляет значительную часть общего дохода при хорошей рыночной конъюнктуре.

Помимо материального стимула, оплата деятельности высших менеджеров является еще и своего рода символом. Высокий уровень оплаты свидетельствует о наличии устойчивого конкурентного преимущества, наличии свободных ресурсов и соответственно значительного инвестиционного потенциала. Когда президент *Chrysler* Ли Якокка свел свою годовую зарплату к 1 долл. в 1980 г., он тем самым символизировал свою преданность стратегическим инновациям компании и мотивировал служащих продолжать работать даже в тот кризисный год.

Таким образом, эффективный реально действующий Совет директоров может использовать систему вознаграждения как инструмент стимулирования управленческой активности в плане инноваций. Сочетая зависимость оплаты от долгосрочных (или рыночных) и краткосрочных (или финансовых) результатов, Совет как бы вдохновляет высших исполнительных руководителей на принятие сбалансированного риска, связанного с переориентацией компании.

Среднее звено управления

Озабоченные успешным внедрением инноваций, высшие руководители часто недооценивают роль менеджеров среднего и низового звеньев управления в реализации данного процесса и тем самым препятствуют инновациям.

Программные исследования Гарвардского университета показали, как важно высшему руководству с самого начала подключать среднее звено управления к инновационным процессам. Четырехлетнее наблюдение за внедрением новаций на шести крупных американских фирмах подтвердило, что успех был достигнут там, где руководители компаний поставили перед собой цель создания климата для перемен и определения лишь общих направлений деятельности, не детализируя каждую операцию. Путем децентрализации была достигнута высокая эффективность инноваций¹.

¹ Beer Cf. M., Eisenstate R. The Critical Path to Corporate Renewal // Harvard Business School Press, 1998.

Любая инновация во многом схожа с кризисным периодом, когда для его преодоления необходимо:

- 1) усиление внутренней коммуникации, особенно обмена негативной информацией;
- 2) делегирование полномочий по принятию решений менеджерам подразделений, непосредственно выполняющим операции;
- 3) уверенность в том, что технологии не искажают реальных размеров изменений и не создают неверной интерпретации служащими сложившейся ситуации.

Концентрация власти по принятию решений в руках высшего звена управления, как правило, всегда снижает эффективность деятельности среднего звена. Анализ деятельности менеджеров среднего уровня, проведенный Американской ассоциацией менеджеров в период с 1967 по 1997 г., показал все возрастающее недовольство высшим руководством компаний¹.

Недоверие менеджеров к лидеру компании приводит к своего рода саботажу инноваций с их стороны. Имея тесные связи с подчиненными, потребителями, поставщиками и дистрибьюторами, менеджеры среднего звена способны создать заранее негативное отношение к предстоящим переменам, запланированным высшим руководством. Но они же способны и заинтересовать в инновациях, мотивируя инициативу низового звена и самих служащих.

Успех новаций также состоит и в качественном стратегически важном общении между этими двумя уровнями управления. Если менеджеры среднего звена чувствуют себя второстепенными фигурами в процессе обсуждения и принятия инновационных решений, снижается и ответственность менеджеров среднего звена, и их заинтересованность в выполнении своих функций. А при отсутствии доступа к стратегически важной информации средние руководители неспособны верно и своевременно интерпретировать ее и донести до низового звена, где в конечном счете и реализуются все стратегические перемены.

Частой ошибкой высшего руководства является желание напрямую руководить низовым звеном с целью координации и контроля их деятельности, исключая тем самым средних менеджеров, вызывая апатию и негативное отношение с их стороны. Включая среднее звено управления в процесс принятия решений, высшие руководители добиваются ряда преимуществ:

¹ Guth W. D., MacMillan. Strategy Implementation vs. Middle management Self-Interest // Strategic Management Journal, 1997. № 7. P. 313–327.

- 1) оптимизируют распределение функций, сокращая перегрузку высшего звена управления;
- 2) стимулируют творчество и инициативу, комплексный подход и понимание необходимости инноваций;
- 3) делают систему контроля и учета более эффективной.

Однако необходимо отметить, что включение среднего звена управления в процесс принятия стратегических решений и политика децентрализации ни в коем случае не означают отсутствие контроля и анархию. Полное делегирование полномочий без сохранения контроля и координирования является явной ошибкой руководителей фирм.

Оптимальное сочетание полномочий и власти в руках менеджеров и высших руководителей компаний обеспечивает благоприятные условия для внедрения инноваций. Тем не менее существует ряд полномочий, которые не следует делегировать. Так, за высшим звеном управления должны оставаться:

- ✦ разработка инновационных стратегий и планов;
- ✦ обеспечение финансовой поддержки инноваций;
- ✦ координирование деятельности нижестоящих руководителей и центров прибыли;
- ✦ контроль над ходом выполнения проектов.

Низовое звено управления

Стратегические новации требуют руководителя нового типа, осознающего роль менеджеров среднего звена, а также, что не менее важно, включающего в процесс инноваций и низовое звено компании тех, кто действительно отвечает за выпуск продукции, доставку услуг и непосредственно контактирует с рынком. Такое всеобщее участие субъектов корпорации особенно важно в силу того, что инновации заставляют отказаться от рутины, повышают самоотдачу и создают напряжение характеристики, ставящие под сомнение эффективность авторитарного типа руководства. Низовое звено компании, а именно сами производственные отделения, исторически исключенное из процесса принятия стратегических решений и ответственное лишь за выполнение четких конкретных задач, в настоящее время часто выражает свое нежелание участвовать в процессе переориентации фирмы, а иногда и саботирует его реализацию.

В своей работе «Момент истины» Майкл Биер и его коллеги по Гарварду говорят о важности создания микроклимата, позволяющего реально участвовать в любом процессе на фирме. Они считают, что лидер, осознающий роль низового звена, стимулирует энтузиазм, ло-

кализацию решения проблем и нейтрализует сопротивление всему новому. Участие этого звена компании в процессе инноваций можно обеспечить за счет:

- 1) участия в процессе принятия решений;
- 2) обеспечения доступа к информационным потокам;
- 3) внедрения адаптационной системы вознаграждений и мотивации;
- 4) повышения профессионализма.

Такого рода участие, как правило, существенно снижает сопротивление инновациям.

Существуют три основные формы участия, позволяющие повысить эффективность инновационных процессов: *формальные системы, неформальные обмены и участие в прибылях*.

Примером использования *формальных систем* является так называемый *качественный цикл*. Эта система была заимствована из практики японского менеджмента и основана на участии низового звена в процессе внедрения инноваций. В типичном качественном цикле группы служащих во главе с менеджерами низового звена управления раз в неделю встречаются на 1 час с целью обсуждения путей внедрения новаций в производственный цикл. В японской компании *Sony*, например, организовано свыше 1600 качественных циклов, где группы состоят как из производственных рабочих, так и из конторских служащих. В целом около 16 тысяч занятых на фирме регулярно встречаются для обсуждения возможностей улучшения качества продукции и выработки решений, которые затем через менеджеров низового и среднего звеньев управления поступают к высшему руководству компании, а оно, в свою очередь, учитывает их и вносит коррекцию в инновационные стратегии.

Неформальные системы участия основаны на межличностном контакте рабочих и служащих с их непосредственными начальниками менеджерами низового звена управления. Неформальные обмены мнениями между служащими и менеджерами хозяйственных подразделений и филиалов схожи с общением высшего руководства с менеджерами среднего уровня. И в том и в другом случаях мнение нижестоящих субъектов учитывается при принятии решений вышестоящими инстанциями.

Более радикальным методом привлечения низового звена фирмы к процессу принятия инновационных решений является программа ESOP. План по приобретению служащими акций компании.

Анализируя этот метод, можно утверждать, что он является максимально эффективным при внедрении практически любой инно-

вационной стратегии. Во-первых, повышается производительность компании и, во-вторых, возрастают самоотдача и заинтересованность служащих в результатах своей деятельности показатели, экстремально важные для успешного внедрения инноваций. Отмечено, что при акционировании служащих прибыльность инновационных проектов возрастает в среднем на 50% и увеличивается степень удовлетворения своей работой.

Важным стимулом новаторства менеджеров низового звена управления и самих служащих является использование *адаптивных методик оценки их инновативности*. Эти методики отличаются лояльностью и поощряют даже неудачные идеи, ставя во главу угла само желание людей к творчеству и новаторству.

Многие крупные западные компании активно используют метод «выделения времени на новаторство». Он заключается в том, что все сотрудники компании имеют право тратить определенный процент своего *рабочего времени* на собственные исследования в *любой области*. Для этих целей создается венчурный фонд и выделяются специальные гранды по результатам года.

Таким образом, различные механизмы привлечения низового звена фирмы во главе с руководителями центров прибыли доказали свою полезность в ходе адаптации компании к новым условиям внешней среды. Путем установления формального и неформального участия руководство делает свою компанию более гибкой, творческой, новаторской и тем самым создает базу для инноваций.

Однако системы участия в процессе планирования и принятия инновационных решений не призваны создавать полную гармонию. Американский социолог Уильям Уайт писал: «...гармония это нежелательное положение вещей при функционировании многоуровневой компании. Основной задачей должно быть не создание гармоничной организации, а построение структуры, способной вовремя увидеть проблему и найти пути ее решения»¹.

6.3. Сопротивление инновациям и методы его нейтрализации

Любые проблемы, возникающие в ходе внедрения инноваций на фирме, связаны с неадекватной реакцией людей на эти изменения. Анализируя процессы нововведений на фирмах, можно утверждать, что

¹ White W. T. Models for Building & Changing Organizations. N. Y, 1967. № 26. P. 22–31.

ни одна из инновационных стратегий не была внедрена без сопротивления со стороны субъектов инноваций. Часто несвоевременная и непродуманная реакция руководства компании на такого рода «саботаж» инноваций приводила к полному провалу инновационной политики и значительным ущербам.

В 1973 г., на три года ранее создания Стивом Возنياком (Steve Wozniak) и Стивом Джобсом (Steve Jobs) их легендарного компьютера «Apples» и на восемь лет опережая выход на рынок *IBM* с их собственным PC, специалисты известного научно-исследовательского центра компании *Xerox* разработали и создали первый персональный компьютер «Alto». Однако в 1975 г. Совет директоров фирмы принял решение о наложении вето на производство и коммерциализацию компьютеров и о списании 1,3 млрд долл. в качестве убытков, что было связано с большими непокрытыми затратами компьютерного подразделения. К 1981 г., когда *IBM* заняла свою нишу на рынке персональных компьютеров, где с 1976 г. успешно действовала *Apple*, общие доходы этих двух лидеров компьютерного бизнеса составляли сотни миллиардов долларов. Возникает вопрос о том, как такая опытная фирма, как *Xerox*, не смогла использовать рыночный потенциал для своего «Alto» и соответственно не смогла капитализировать прибыль на технологическом первенстве?

Провалы и неудачи, связанные с выпуском новой продукции, фиаско на новых рынках сбыта, не оправдавшиеся надежды, связанные с реорганизацией фирм, все это происходило и происходит не только с новичками в бизнесе, но и со всемирно известными фирмами. *Chrysler*, *ITT*, *Saturday Evening Post* («Сатердэй Ивнинг Пост»), *Penn Central* («Пенн Централ»), *Rolls Royce* («Ролс Ройс») и еще сотни тысяч различных компаний сталкиваются с провалами инновационных проектов.

Причиной тому часто становятся инертность и консерватизм, изначально присущие человеку и создающие внешний и внутренний барьер на пути инноваций.

Можно выделить факторы внутреннего сопротивления и внешне-го сопротивления инновациям.

Под **внутренним сопротивлением** инновациям следует понимать нежелание или полный отказ участвовать в данном процессе со стороны организационных единиц компании, руководителей различных уровней управления и самих служащих. Данный вид сопротивления носит как осознанный, так и неосознанный характер и зависит от множества факторов.

Среди основных факторов внутреннего сопротивления можно выделить: характер *нутрифирменного управления* (в частности, такие функции, как планирование и контроль), *уровень развития коммуникаций и системы сбора и анализа информации, профессиональную подготовку служащих*, практику *принятия важнейших решений руководством компании*.

Особенности внутрифирменного управления

В настоящее время большинство крупных международных компаний пытаются наиболее эффективным образом сочетать централизованное и децентрализованное управление. Однако часть фирм остается явно централизованно-бюрократическими структурами. Здесь существуют сложные комплексные системы найма, оценки деятельности и оплаты труда служащих, а также административные системы учета, централизованные формы принятия решений и распределения функций, практически полностью отсутствует система делегирования полномочий. Будучи четко организованными, эти системы оправдывают себя, утверждая строгое распределение труда между служащими и следуя принципу единоначалия и иерархии подчинения.

С другой стороны, в таких бюрократических структурах существуют обязательные для служащих нормы и стиль поведения, которые являются частью *культуры* компании. Она подразумевает единое отношение и восприятие к таким показательным параметрам компании, как качество продукции, пунктуальность, отношение к клиенту, лояльность поставщиков и социальный имидж — так называемое «кредо компании» (*company credo*).

Интересен пример компании *Xerox*. Первоначально компания называлась *Haloid* и была основана в Рочестере, где и получила свою известность, но не благодаря инновациям, а в силу удачного приобретения патента на ксерографию, придуманную Честером Карлсоном (Chester Carlson) в 1947–1948 гг. Четко спланированная маркетинговая стратегия и умелое руководство позволили фирме занять значительную рыночную нишу и окончательно утвердить свое имя на рынке (в 1958 г. *Haloid Xerox*, а с 1961 г. *Xerox*). Очевидно, что окончательное название компании как нельзя лучше отражает технологическую направленность в деятельности фирмы. Первостепенная роль технологий и возможностей фирмы в области производства копировальной техники, установление жесткого протекционистского административного контроля и консервативной внутренней культуры привели в результате к невозможности завоевания рынка персональных

компьютеров в начале 70-х гг. Менеджеры среднего и низового звеньев управления оказались в бюрократических «тисках» и, не обладая практически никакими полномочиями, не смогли мотивировать служащих к использованию творческого потенциала для разработки и внедрения новой стратегии диверсификации. Таким образом, шанс воспользоваться технологическим первенством был упущен вследствие явного сопротивления инновациям со стороны всех фирменных субъектов. Достигнутый компанией ежегодный рост в 15% на рынке копировальной техники стал причиной установления особого контроля в области разработки и производства данной продукции, создав «систему главенства единого продукта». По тем же самым причинам *Xerox* отказалась впоследствии от выпуска процессоров, компьютерных периферий, рабочих сетей и процессоров-документов. Однако, осознав, насколько компания была парализована (в смысле инноваций) в течение нескольких десятков лет, руководство *Xerox* создало в 1990 г. крупный децентрализованный научно-исследовательский центр, задачей которого стало: «...уничтожение бюрократических барьеров между маркетингом, R&D и производством... и значительная либерализация системы контроля для большей рыночной гибкости компании»¹.

Особо важную роль во внутрифирменном управлении играет сложившаяся *система планирования*. Долгосрочные стратегические планы, принимаемые на высшем уровне управления, нередко создают ситуацию, когда руководитель просто не в состоянии воспринимать непредвиденные ситуации, не входящие в предположения фирменной стратегии. Более того, успех компаний на протяжении следования выбранной стратегии подталкивает руководство к недооценке важности инноваций и корректировки выбранной стратегии.

Такие известные фирмы, как *General Electric* и *Raytheon*, показали полную несостоятельность в плане коммерциализации своих знаний по использованию технологий вакуумных кинескопов; *American Viscose* («Америкэн Вискоуз») не увидела потенциал полистера; *Ampex* («Ампекс») выпустила на рынок первый видеоманитофон в 1956 г., но затем оказалась неспособна удержать рынок VCR и уступила его *Sony*, *Matsushita* («Маусита») и *JVC* («ДжиВиСи»). Чтобы удержать преимущества государственной монополии, *AT&T* сознательно игнорировала инновации, а теперь делает в три раза большие капиталовложения для получения прибыли от использования своего ноу-хау

¹ The bureaucracy Busters // *Fortune*, 1991. 17 June, № 123. P. 36–50.

в области компьютерных голосовых систем, в то время как в 1991 г. они были бы первыми.

Основной причиной этих неудач можно назвать нежелание компаний изменять *курс долгосрочных программ развития*, разработанных десятки лет назад.

Сравнительные исследования 57 банкротств, произошедших между 1972 и 1982 гг., показали, что почти ни один случай не был случайным. Большинство этих фирм испытывали десятилетний спад, что объяснялось тем, что «менеджеры меняются намного медленнее, чем окружающая среда». Однако основной причиной было явное нежелание менять бюрократическо-централизованную систему целеполагания и планирования. Когда же перемены стали очевидны и наступило время для глобальных инноваций, на фирмах уже не хватало ресурсов и морального настроя.

Быстрое падение *Chase Manhattan Bank* («Чейз Махэттен Бэнк») в 1980-е гг. ярко демонстрирует, как жесткая централизация, игнорирование инициатив на местах, отсутствие нематериальных стимулов и практика отклонения любых рискованных проектов привели к потере в 1980-х гг. *Chase Manhattan Bank* своих ведущих позиций на американском финансовом рынке. Многие знающие банк изнутри говорили о том, что проблема компании состояла в ее корпоративной культуре, противостоящей инновациям. А в это время конкурирующие финансовые институты активно диверсифицировались: консультационные услуги, долгосрочные инвестиции и т. д. Руководство же *Chase Manhattan Bank* придерживалось традиционных взглядов на финансы и отказывалось от всяческого риска. Оно активно препятствовало введению новых инвестиционно-банковских услуг, которые уже приносили миллиарды долларов *City Bank* («Сити Бэнк») и *J. P. Morgan Bank* («ДжиПи Морган Бэнк»).

Другой пример известнейшая фирма-производитель престижных роялей *Steinway* («Стейнвэй»). Для создания одного инструмента здесь используется 12 тыс. различных деталей и 26 типов клея. Компания насчитывает всего 400 мастеров, выпускающих 25 тыс. инструментов в год. Традиционно эти рояли изготавливаются целиком вручную и отвергаются любые современные принципы и стандарты. Однако конкуренция давит на фирму со стороны таких фирм, как *Yamaha* («Ямаха») и других производителей, выпускающих около 200 тыс. инструментов в год. Эти конкуренты постепенно захватывают и «особую» нишу *Steinway*. Хотя успех этой фирмы в области создания уникальных, первоклассных и престижных роялей никто и не

оспаривает, все же перемены видятся неизбежными и здесь. Ограниченное число служащих, невозможность карьеры в силу уникальности их знаний, негибкость внутренней структуры и отсутствие технологических мощностей для диверсификации и удовлетворения новых потребностей рынка — все эти факторы говорят о необходимости инноваций. Поскольку никто из руководителей фирмы в силу своей приверженности старой стратегии развития не в состоянии что-либо изменить, был привлечен бывший генеральный директор *General Electric* для проведения инноваций.

Система внутрифирменной коммуникации

Степень сопротивления инновациям во многом зависит от характера системы коммуникаций на фирме, а именно от организации сбора и анализа информации, количества уровней управления, через которые она проходит и от наличия обратной связи, т. е. открытого доступа к информации всех заинтересованных единиц компании.

Руководитель всегда имеет ограниченные возможности в получении информации из внешней среды. Без полной картины ни один, даже самый опытный, менеджер не способен учитывать все альтернативные стратегии по использованию ресурсов фирмы для занятия сильных позиций среди своих конкурентов. Планирование, в свою очередь, является неотъемлемой частью процесса стратегических инноваций. Именно текущими планами предусмотрена система сбора и представления информации об изменениях во внешней среде, что позволяет фирме вовремя реагировать и адаптироваться к новым условиям.

Однако полученные и обработанные данные дают лишь общую картину. Для получения сведений и определения трендов относительно возможных изменений во внешней среде руководители компаний полагаются на системы сбора информации и экспертные системы обработки и интерпретации фактов. Например, компания *Royal Dutch Shell Group* («Роял Датч Шелл Групп») была одной из немногих, успешно противостоявших повышению цен на нефть в 1970 г. и их падению в 1980 г. Это произошло благодаря точнейшей системе сбора обширной информации и разработки максимального количества простых сценариев: в случае повышения цен заблаговременно были построены новые заводы по переработке, а перед их падением было отложено приобретение новых месторождений.

Но как бы ни совершенна была система сбора и обработки данных, она все равно так или иначе отфильтровывает одну информацию и акцентирует внимание на другой. Таким образом, руководителю пред-

лагается уже усеченный вариант сведений, что ограничивает его в принятии решений, снижая, таким образом, вероятность выбора наиболее эффективной инновационной альтернативы.

С другой стороны, нейтрализовать сопротивление инновациям со стороны подчиненных можно путем организации их доступа к информации. Информировать всех менеджеров и служащих об изменениях во внешней среде и их влиянии на деятельность фирмы (а значит, и влияния непосредственно на каждого служащего), об имеющихся альтернативах адаптации к новым изменившимся условиям, о последствиях нововведений для деятельности подразделений и функциональных отделов. Важно также предоставить служащим расчеты выгоды для фирмы в целом и для каждого в отдельности проведения той или иной инновации.

От степени информированности и компетентности подчиненных зависит их поддержка курса инновационной политики. Практику трансформации отношения личности к любому жизненному изменению можно проецировать на ситуацию, когда служащие и низовые уровни управления поставлены перед фактом осуществления инновационных процессов. Ниже представлена «Кривая трансформации», которая наглядно демонстрирует, как руководство компании может оптимизировать инновационные процессы (рис. 1.6.1).



Рис. 1.6.1. Кривая трансформации

Первоначальная реакция на инновационное решение руководства заключается в состоянии шока и иммобилизации всех затронутых субъектов. Это является естественным процессом, так как нарушается стабильность и под угрозу ставятся ожидания служащих.

Затем наступает стадия отрицания, заключающаяся в негативном отношении к самому факту будущих изменений, при этом у человека появляется ощущение «ложной компетенции».

На третьем этапе, понимая неизбежность инновационного процесса и не обладая основной информацией о его сущности, служащие задаются вопросом об их роли в данном процессе.

Далее следует пассивное согласие и полный отказ от прошлых планов.

Пятая стадия характеризуется ускоренным ростом компетенции служащих по проекту, тестированием собственных возможностей, проявлением инициативы и заинтересованности.

На шестом этапе служащие пытаются полностью осмыслить происходящие перемены, найти объяснение их неизбежности и важности для компании, максимально изучить детали инновационного проекта.

На заключительной стадии происходит интегрирование служащих в инновационный процесс, поиск путей его оптимизации и формирование нового мировоззрения.

«Кривая трансформации» носит условный характер и зависит от множества факторов, а именно вида инновации, корпоративной культуры, личностных характеристик самих служащих и т. д. Однако в данном подходе виден алгоритм сокращения временных рамок процесса восприятия изменений, а значит, и ускоренного достижения полной интеграции и поддержки служащими инновационных процессов. Для снижения сопротивления инновациям руководитель обязан обеспечить участие низового звена управления и служащих в планировании инноваций и принятии инновационных решений. Информированность стимулирует служащих к выработке рационализаторских предложений по эффективному внедрению инновационных проектов, а участие в предпроектной фазе гарантирует поддержку проекта на стадии реализации.

Таким образом, «Кривая трансформации» может стать значительно короче, а сам процесс менее болезненным.

Процесс принятия решений

Если на фирме существует практика так называемого авторитарного или единоличного принятия решений, то присущий любому челове-

ку, а значит, и руководителю субъективизм может явиться сильным тормозом инноваций.

Предположив, что перед руководителем предстал полный объем информации относительно внешней среды, можно утверждать, что восприятие разными руководителями этих сведений будет неоднородно. Американский научно-исследовательский институт проводил следующие исследования: пяти руководителям различных автомобильных фирм предоставили отчет об изменении конъюнктуры рынка автомобилей и предложили разработать новую стратегию поведения их фирм в этой ситуации. Результат оказался непредсказуемым: двое приняли решение о диверсификации продукции, один руководитель решил изменить ценовую политику, еще один освоить выпуск уникальной «модели будущего», а последний исполнительный директор считал изменения на рынке несущественными и никак не реагировал на них. При этом надо заметить, что все выбранные фирмы имели примерно одинаковые ресурсы, положение на рынке и идентичную продукцию.

Таким образом, на решение менеджера во многом влияют его субъективные характеристики: мировоззрение, стиль жизни, амбиции, тип личности и т. д.

Интересным является наблюдение и анализ конкуренции среди 300 крупнейших американских финансовых компаний. Весь финансовый рынок разделен на группы, внутри которых конкуренция особо жесткая. И оказывается, что в эти группы входят фирмы, руководители которых одинаково реагируют на изменения во внешней среде и принимают идентичные решения. Это, в свою очередь, означает, что во времена особо тяжелых условий внешней среды этим компаниям следовало бы объединять свои стратегии в единый инновационный процесс.

Результаты еще одного исследования подтверждают, насколько сильно субъективизм отражается на успехе инновации. Анализ 100 крупнейших фирм США компьютерной, химической и газовой отраслей показал, что фирмы, имеющие во главе руководителей с большим стажем работы в данных отраслях, менее склонны экспериментировать с инновационными стратегиями и довольно часто имитируют стратегии своих конкурентов.

Очень часто неся бремя ответственности за авторитарные решения, руководители склонны преувеличивать значимость инновационных проектов даже после явных провалов и потерь, вкладывая все новые и новые средства в не оправдавшие себя стратегии. Происхо-

дит это, по-видимому, из-за того, что руководство хочет доказать свою персональную правоту и себе и подчиненным.

Нередко субъективизм высшего руководства компании ведет к недооценке значимости той или иной информации.

Дело в том, что руководители начинают активно действовать лишь тогда, когда факторы внешней среды задевают непосредственно их компании. Когда же изменения окружающего мира появляются лишь далеко на горизонте, руководители часто откладывают принятие решений по переориентации фирмы или изменению потока ресурсов и т. д.

Прогнозируя возможные события, например изменение конъюнктуры или новое законодательство, президенты компаний опираются на различные источники: собственные исследовательские отделы, средства массовой информации, акционеров, трудовые ассоциации и на своих контрагентов. Сообщения прессы и TV, а также мнение финансовых аналитических служб являются определяющим фактором для активизации деятельности фирм.

На то, замечают ли руководители изменения внешней среды, уделяют ли они им должное внимание и как видят менеджеры будущее своей фирмы в новых условиях, влияет множество факторов. Среди них можно выделить *сферу специализации и образование руководителя*.

Ранние исследования нобелевского лауреата Герберта Саймона говорят о том, что область специализации менеджера сильно влияет на его отношение к изменениям внешней среды. Менеджеры по маркетингу, продажам, по продукту или региону в первую очередь воспринимают изменения объема продаж и соответственно, невзирая на затраты, пытаются поднять уровень товарооборота. Производственные менеджеры склонны к рационализму, их скорее заботит окупаемость и прибыльность, нежели доля на рынке. Финансовые менеджеры строго фокусируют свое внимание на финансовых потоках и наличии чистых активов.

Таким образом, от того, кто из менеджеров входит в высшее звено управления и принимает стратегические решения, зависит возможность фирмы адекватно воспринимать изменения внешней среды и адаптироваться к ним за счет инноваций.

И наконец, *рыночная стратегия* фирмы во многом предопределяет ее инновационный потенциал. Руководство компаний, использующих *агрессивную наступательную стратегию* или имеющих *широко диверсифицированное производство*, как правило, демонстрирует высокую новаторскую ориентацию и уделяет большее внимание потокам информации о внешней среде. На фирмах, где придерживаются

оборонительных стратегий, занимают небольшие рыночные ниши, руководители часто воспринимают такого рода информацию как второстепенную и незначительную.

Получив информацию, каждый руководитель, как говорилось выше, воспринимает ее по-своему. Для одних фирм глобализация означает возможность роста, для других — явную угрозу бизнесу. Некоторые компании воспринимают возросшее внимание к экологии как проблему, а для некоторых это — возможность продемонстрировать заботу о потребителе и обеспечить себе конкурентоспособную нишу на рынке. В случае усиления конкуренции многие фирмы идут на снижение затрат и соответственно цен, а другие уделяют особое внимание качеству или ищут возможности для диверсификации. Все это объясняется субъективизмом людей, принимающих решения.

Внешнее сопротивление

Любая организация действует в окружении других субъектов рынка и, естественно, испытывает определенное воздействие с их стороны. Поставщики, потребители, посредники, общественные организации, конкуренты так или иначе влияют на деятельность компании. В период осуществления инноваций это влияние часто переходит в давление и сопротивление, в силу того что стратегические нововведения непременно затрагивают всех вышеназванных субъектов микросреды.

Можно выделить пять групп рыночных субъектов, активно влияющих на эффективность осуществления инноваций на фирме: финансовые институты, средства массовой информации, образовательные учреждения, рынок трудовых ресурсов и государственные законодательные институты.

Финансовые рынки

Большинство компаний так или иначе связано с финансовым рынком. Во-первых, компании регистрируют свои акции и облигации на основных биржах. Во-вторых, инвесторы и кредиторы получают представление об эффективности и перспективах компаний через опубликованные финансовые отчеты, для составления которых фирмы часто нанимают *аудиторов* и *финансовых консультантов*. В-третьих, оценку рыночной стоимости компании проводят *финансовые консалтинговые агентства* типа *Moody's*, *Dun & Bradstreet* и *Standard&Poors*. И наконец, компании размещают свои средства и ведут все расчеты через различные банки и *финансовые компании*.

Все вышеназванные финансовые институты очень настороженно относятся к любой информации относительно политики инноваций, так как напрямую заинтересованы в рентабельности, стабильности, прибыльности компаний — основных показателях, в первую очередь снижающихся на стадии внедрения инноваций. Тем самым финансовые институты вынуждают менеджеров принимать решения, касающиеся создания благоприятных *текущих* условий функционирования. Это делает неактуальным принятие решений относительно инвестиций в инновации, приносящих доход лишь в долгосрочном плане, будь то новые масштабные исследования или замена все еще продуктивного, но давно устаревшего и неэффективного оборудования.

Нейтрализовать такое сопротивление можно, по-видимому, путем четкого планирования инновационного процесса и создания доступной системы информации относительно будущих выгод от внедрения инноваций не только для фирмы, но и для ее кредиторов и финансовых контрагентов.

Средства массовой информации

Имидж и репутация компании — основные составляющие ее гуд-вилл (разницы между рыночной стоимостью компании и стоимостью ее активов) — во многом зависят от контактных аудиторий, создающих образ компании в глазах общественности. Среди таких субъектов рынка особое место занимают средства массовой информации.

Журналисты и корреспонденты не просто освещают те или иные факты, но и активно интерпретируют события, происходящие на фирмах, и при этом оценивают перспективы их развития. Часто такая интерпретация носит выраженный негативный характер, так как общественное мнение более подвержено воздействию негативной информации.

Выходом из данной ситуации является стимулирование СМИ для позитивной оценки нового товара, слияния, реорганизации и т. д. Основными методами здесь становятся презентации, пресс-конференции, дегустации или рассылка образцов продукции.

Государственные институты

Государство в лице правительства, министерств и ведомств является одновременно и стимулирующим фактором инноваций (например, экологическое законодательство устанавливает нормы, вынуждающие компании использовать более экологичные и менее энерго- и ресурсоемкие производства), но и сильнейшим барьером на их пути.

Политика ограничения конкуренции и субсидирования отдельных областей экономики часто приводит к пассивному отношению к новаторству со стороны рыночных субъектов. Во многих странах, включая Россию, государственная поддержка таких отраслей, как связь, транспорт, медицина, пищевая промышленность, приводит к инертности и отсутствию инновационной активности фирм. Для этих компаний перестает быть актуальной проблема выживания одного из главных стимулов инноваций. Такая ситуация приводит к серьезному снижению конкурентоспособности в периоды либерализации экономики и ее дерегулирования.

В качестве примера можно привести авиационную отрасль США. В период с 1938 до 1988 г. Американское бюро гражданской авиации (СAB):

- ✦ контролировало степень конкуренции;
- ✦ определяло воздушные трассы;
- ✦ устанавливало уровень заработной платы;
- ✦ накладывало ограничения на заключение различных сделок;
- ✦ обеспечивало денежные ассигнования;
- ✦ оберегало фирмы от излишней конкуренции.

Этими действиями СAB освобождало компании от проблемы выживания и новаторства. Из-за снижения уровня зарплаты в период дерегуляции, начиная с 1990-х гг., многие авиационные фирмы оказались банкротами, слияния в данной отрасли закончились провалом, уровень качества авиауслуг значительно упал, что мгновенно отразилось на прибылях. Очевидно, что в данной отрасли на ситуацию активно повлияло правительство, создав структуры, отделенные от конкуренции и соответственно не нуждающиеся в стратегических инновациях. Оказавшись без мощного покровителя в лице государства, многие крупные авиакомпании не были способны к проведению каких-либо инноваций для поддержания конкурентоспособности.

Образование

Не так очевидно, как законодательство, финансовые рынки и средства массовой информации, на негативное отношение к процессу инноваций влияет деятельность школ бизнеса и университетов. Социологи утверждают, что система образования во многом способствует воспроизводству утвердившейся экономической структуры на протяжении многих лет. Ограниченная информация, поступающая к студентам и слушателям, формирует их мировоззрение. Школы бизнеса, экономические институты, корпоративные обучающие программы,

семинары и курсы повышения квалификации пропагандируют единое представление о функционировании компаний, технологиях управления ресурсами и финансовых операциях. После получения диплома выпускники становятся служащими и руководителями фирм, где в процессе решения любых проблем прибегают к базовым стереотипам, полученным во время обучения.

С середины 1990-х гг. известные бизнес-школы и университеты начали пересматривать всю систему своего обучения. Отмечалось, что нехватка часов, единая программа и отсутствие специализированных курсов по управлению инновациями, слишком узкая специализация и ограниченность ситуационных практических занятий стали одной из причин несостоятельности выпускников в качестве руководителей фирм и их подразделений, особенно во времена постоянных изменений во внешней среде.

Общественные организации

По мере роста технологического потенциала фирм и их ориентации на автоматизацию и компьютеризацию компании все больше зависят от профессиональных знаний и опыта своих служащих и рабочих. Уровень профессионализма неуправленческого звена все активнее влияет на способность фирм реагировать на перемены в технологической среде и усиление конкуренции.

Профсоюзы и другие профессиональные организации следят за соблюдением всех прав рабочих и служащих, обеспечением продвижения карьеры и одновременно «защищают» их от инноваций.

Профсоюзы ограничивают способность фирмы реагировать на перемены во внешней среде следующим образом:

- ✦ во-первых, они оговаривают многие правила работы, что снижает гибкость руководства в области освобождения одних и объединения функций других рабочих и служащих в целях более эффективного решения задач;
- ✦ во-вторых, профсоюзы обязательно включают в трудовые контракты положение о росте стоимости жизни, что увеличивает постоянные затраты фирмы вне зависимости от рентабельности. Эта ситуация создает инертность и ограничивает руководителей в принятии стратегических инновационных решений, соответствующих изменениям во внешней среде.

Например, в 1985 г. компания *Chicago Tribune* («Чикаго Трибьюн») столкнулась с конфликтом между профсоюзом и руководством компании, решившим использовать новую эффективную технологию.

После упорной борьбы, которую выиграло руководство компании, *Tribune* вложило 200 млн долл. в автоматизацию своего печатного завода для снижения себестоимости, сократив при этом 400 рабочих мест более 25% всех занятых. С 1985 г. доходы фирмы возросли с 460 до 680 млн долл., прибыль увеличилась более чем в 2 раза: с 65 млн до 160 млн долл. в 1990 г.¹ Но так как новая технология вытеснила рабочих, совершенно очевидно, что профсоюзы до сих пор пытаются всячески противостоять инновациям.

Деловые сообщества

Современный этап развития экономики характеризуется наличием так называемых деловых сообществ, объединяющих фирмы одной или разных отраслей для достижения их целей. Компаниям, входящим в эти сообщества, вдвойне сложнее преодолеть сопротивление инновациям, так как нововведения одного члена сообщества незамедлительно сказывается на всех остальных, и тогда возникают две альтернативы: либо принять инновацию и сделать ее всеобщей, либо сообщество устанавливает своего рода вето на инновационную идею инициатора.

В качестве примера можно привести консерватизм, проявленный в начале 1990-х гг. Сообществом автомобилестроителей. Стабильные связи между такими корпорациями, как *GM*, *Ford* и *Chrysler*, имеющими общих поставщиков запчастей, единые рекламные агентства и системы сбыта, общих кредиторов и мощнейшую научно-техническую базу, не позволили руководителям компаний вовремя определить изменения на автомобильном рынке и предотвратить захват рыночных сегментов японскими конкурентами *Honda* («Хонда»), *Toyota* и *Nissan* («Ниссан»). Они не смогли перестроиться на использование новых рыночных преимуществ и сделать упор на качество и инновации вместо постоянного стремления увеличить товарооборот.

Объединенные в деловые сообщества компании, таким образом, имеют один менталитет и являются своего рода «островом единой стратегии и политики». Деловые сообщества формируются вокруг «технологической парадигмы» с одними стереотипами мышления, что обеспечивает базу для коллективного принятия согласованных решений. Эти парадигмы выступают в роли путеводителя фирм в процессе инноваций, направленных на усовершенствование технологий.

¹ *Cohen R. News's Owners Speak Softly but Take a Hard Line // New York Times, 1990. 1 November. P. 66.*

Но в то же время они являются препятствием на пути инноваций в управлении, изменении ориентации фирмы или принятии новой рыночной стратегии.

Таким образом, любой инновации всегда сопутствует сопротивление. Внутреннее сопротивление вытекает из субъективизма руководства, консерватизма служащих, недостаточности информации и низкой коммуникативности между отдельными уровнями и подразделениями компаний. Внешнее сопротивление оказывают такие субъекты микросреды, как финансовые институты, деловые сообщества, средства массовой информации, профсоюзы, система образования и государственные учреждения.

Задачей руководителя является **нейтрализация этого сопротивления** и направление энергии в положительное русло еще на стадии планирования и разработки инновационной политики. Для этого необходимо:

- 1) реально подходить к возможностям фирмы;
- 2) создать стройную систему сбора и обработки информации;
- 3) стимулировать поступление информации от всех функциональных подразделений;
- 4) внедрить систему консенсуса, коллективного принятия решений и коллективной ответственности с участием руководителей всех уровней и служащих;
- 5) построить мотивационную систему для стимулирования творческого подхода и генерации идей на низовых уровнях;
- 6) в инновационной деятельности ориентироваться на социально-этическую полезность нововведений для общества в целом;
- 7) создавать долгосрочные связи с кредиторами, поставщиками и потребителями, а также всячески взаимодействовать с общественными группами и учреждениями на взаимовыгодной основе, привлекая их к участию в инновационном процессе.

6.4. Внутренняя культура фирмы и ее изменение в ходе инноваций

Стратегические изменения несут в себе новое мировоззрение, новый взгляд на деятельность фирмы и ее цели. Задача руководителя состоит не просто в привлечении внимания к новым подходам, но главным образом в создании необходимой для их утверждения микросреды. Именно тогда встает вопрос о противоречии между всем новым и существующей практикой компании — ее внутренней культурой.

Корпоративная культура включает в себя общие правила поведения, язык общения, идеологию бизнеса, стандарты качества, модели социального этикета, обычаи и ритуалы отношений между коллегами, субординацию, предпочтения – то есть то, что определяет «соответствующее» поведение каждого индивидуума внутри компании.

Корпоративная культура есть не что иное, как восприятие служащими окружающей действительности. И поскольку каждый видит реальность в зависимости от своего положения, революционные изменения воспринимаются служащими по-разному, в зависимости от их национальной культуры, профессиональной культуры, места работы и других корпоративных субкультур. Таким образом, отличается отношение не только высшего руководства к процессу инноваций, но и понимание этого процесса, его одобрение или неприятие со стороны служащих.

Различные аспекты фирменной культуры уходят корнями в уникальную историю самих фирм, а также зависят от административной системы и стиля управления. Основатели компаний накладывают и свой отпечаток на корпоративную культуру, который остается даже после их ухода.

Но взгляды и установки служащих вытекают не только из характеристик компании, в которой они работают, но и зависят от внешней среды фирмы: социальной среды и деловых сообществ. Социальная среда и национальная культура наделяет людей ориентирами, определенным уровнем и стилем коммуникаций и отношением к работе. По мере того как фирма адаптируется к изменениям во внешней среде посредством диверсификации своих операций или выпуска нового товара, корпоративная культура также диверсифицируется и обновляется, сталкиваясь при этом различные подходы, мнения и степень понимания инноваций.

Аспекты внутрифирменной культуры связаны с институциональной матрицей взаимоотношений фирм внутри деловых сообществ. Деловые сообщества объединяют руководителей со сходным образованием и опытом, общими взглядами на конкуренцию и пониманием необходимости кооперации с целью выживания во время значительных перемен. Соответственно культура фирмы является субъективным отражением культуры делового сообщества.

Окружающая среда ставит перед руководством задачу создания не просто *гибкой и эффективной корпоративной культуры*, сохраняя при этом символические аспекты истории компании, но и придания этой культуре *социально ориентированного этического характера*.

Как уже отмечалось, внутренняя корпоративная культура уходит корнями в национальную культуру страны принадлежности компании. Когда деятельность фирмы сосредоточена на местном рынке и служащие находятся под «родной крышей», практически не наблюдается культурных стрессов.

По мере транснационализации и глобализации деятельности фирм активизировались и исследования корпоративной культуры. Одним из самых неоднозначных аспектов стала проблема необходимости адаптации корпоративной культуры к национальной культуре и торговым обычаям страны присутствия.

Существует ряд веских причин для скептического отношения к копированию чужих культур. Можно целиком трансформировать свою культуру и перенять все положения новой системы управления и получить в результате абсолютно нежизнеспособную структуру.

Так, практика японского менеджмента, основанная на консенсусе, является прямым следствием культурных предпосылок самого общества, где приветствуется гармония и отвергается конфликт, ценится коллективизм, а не индивидуализм, и зависимость каждого субъекта компании преобладает над автономией.

На американском же рынке такая практика группового принятия решений столкнулась с огромными трудностями. Японские принципы управления смогли сохранить лишь такие фирмы, имеющие дочерние предприятия в США, как *Sumitomo* («Самитомо»), *Mitsui* («Мицуй») и *C. Itoh* («Ито») — крупные торговые компании, ограничившие наем американских рабочих и поставившие их в положение аутсайдеров. Вторая группа японских фирм, таких как *Honda* и *Nissan*, осознавая сложность использования их уникальной управленческой системы в окружении американского общества, разместила свои предприятия на изолированных территориях, где можно устанавливать свои правила. Остальные же фирмы *Matsushita*, *Sanyo* («Саньо»), *Sharp* («Шарп») и *Sony*, понимая все преимущества найма американских рабочих, минимизировали масштабы применения японской практики и перешли на американскую корпоративную культуру.

Попытка ряда фирм США перенять практику японского менеджмента также не увенчалась успехом. Встав на путь «мирного» решения проблем, их инновации оказались чисто косметическими и исключаяющими участие низовых звеньев управления и служащих в этом процессе.

Инновации означают вызов конфигурации внутренних характеристик, составляющих основу идеологии компании. Для адаптации

внутрифирменной культуры к новым инновационным условиям менеджеры могут использовать три подсистемы: 1) *систему вознаграждений*; 2) *систему обучения*; 3) *систему социализации*.

Система вознаграждений. Люди делают тот объем работы, за который им платят. Для выполнения служащими специфических задач, часто связанных с инновациями, руководство устанавливает систему бонусов и прочих компенсационных выплат. Поскольку стратегические новации заново определяют корпоративные и рыночные цели компании, от высшего звена управления в этот период требуется пересмотр критериев оплаты труда и вознаграждений. Например, в компании *IBM* новая компенсационная система заменила менее эффективную практику годовых бонусов, которая стимулировала служащих к достижению краткосрочных показателей прибыли любыми методами. Была создана новая микросреда, где основными показателями стали этика и социально-маркетинговая ориентация.

Система обучения. Фирмы нанимают служащих с различным уровнем профессионализма и соответственно обеспечивают их возможностями обучения и переквалификации как на рабочем месте, так и в плане посещения конференций, семинаров или курсов повышения квалификации. Обучение означает для руководства возможность донести до служащих приоритетные задачи компании, ценностные ориентиры, взгляд на конкурентов, окружающую среду и будущее фирмы в целом. Чем интенсивнее обучение, тем выше понимание внутренней культуры компании и задач руководства. Стимулом к внедрению стратегических новаций может стать организация специальных «тренировочных обучающих баз по проекту» («Project Training Educational Programs») типа базы «Crotonville» у *General Electric* или «Armonk» у *IBM*.

Система социализации. Неформальное общение на фирме между служащими и их коммуникации с менеджерами очень много значат в процессе реализации инновационных стратегий. Высшее руководство может символизировать начавшиеся перемены такими бытовыми процессами, как пища, одежда и отдых. Единые столовые и кафетерии формируют дружескую неформальную культуру, в то время как столовые, разделенные по положению (например, в страховой индустрии), означают культуру, где интересы и ценности не пересекаются. Стиль одежды, а главное сама униформа, определяет положение, которое занимает служащий или менеджер, и требует соответствующего стиля поведения. И наконец, руководители, организующие различные пикники и спортивные мероприятия, естественно, стимулируют

солидарность в коллективе. Сочетая отдых с работой, лидеры создают предпосылку положения о том, что работа – это «не бремя, а образ жизни». Соответственно любые перемены могут лишь улучшить условия работы, а значит, и жизни.

Результатом обеспечения эффективного взаимодействия этих систем является создание внутрифирменных культур, характеризующихся тремя чертами:

- 1) прозрачностью;
- 2) эффективностью;
- 3) последовательностью.

Инновации обычно отражаются на всех трех показателях.

Корпоративные культуры отличаются друг от друга по степени их *прозрачности* для внешнего наблюдателя. Чем более открыты границы компании, тем обоснованнее ожидания акционеров от деятельности фирмы. В «прозрачных» компаниях покупатели, аналитики, поставщики и акционеры всегда находятся в курсе приоритетов и целей фирмы, а также имеют представление о профессионализме и возможностях служащих. Как правило, это значительно облегчает процесс принятия и реализации инновационных решений.

Эффективность культуры отражает силу неписаных правил, определяющих поведение занятых на фирме индивидуумов. Чем выше степень солидаризации служащих, вытекающей из активной социальной жизни компании, тем больше возможностей у руководства воспользоваться альтернативными методами контроля и установления производственных стандартов.

Последовательность в построении внутрифирменной культуры также характеризует руководителя периода трансформаций. Одномоментная ломка старых правил и норм, выработанных многолетней историей фирмы, приводит к конфликтам и вызывает сначала стресс, а затем неприятие инноваций служащими. Оправдывает себя лишь последовательное постепенное расширение границ корпоративной культуры и мобилизация всех служащих к осуществлению инновационных процессов.

Со временем культура фирмы становится комплексной и насыщенной. Она выходит за рамки фирменной культуры и распространяется на акционеров, прессу и другие социальные институты. Однако сильная эффективная культура, открытая для внешних субъектов, скорее всего катализирует инертность. Когда наступает время перемен, «простые» культуры демонстрируют большую гибкость и склонность к адаптации по сравнению с «комплексными» культурами. Да-

лее представлена сравнительная характеристика двух типов корпоративной культуры (табл. 1.6.1).

Таблица 1.6.1. Различия корпоративных культур

Подсистемы	Тип корпоративной культуры	
	Простая	Комплексная
Система обучения	♦ На рабочем месте. ♦ Повышение технических навыков	♦ Постоянная система, с отрывом от производства. ♦ Формирование мировоззрения
Система вознаграждений	♦ Ориентация на краткосрочные результаты. ♦ Материальное стимулирование	♦ Ориентация на долгосрочные показатели. ♦ Материальные и нематериальные стимулы
Система социализации	♦ Формальное общение	♦ Неформальное общение. ♦ Патернализм

Компании с комплексной культурой характеризуются высокой степенью патернализма. Он выражается в едином цикле «работа семья отдых» и приветствует всеобщее равенство и отсутствие привилегий во всех аспектах неформального общения. Таким образом, более тесные связи между служащими способствуют большей самоотдаче и приверженности своей компании, а также доверию и лояльности по отношению к менеджменту фирмы.

Напротив, в компаниях с «простыми» культурами уделяется меньше внимания созданию систем, обеспечивающих лояльность служащих. Основными мотивационными факторами являются материальные стимулы, полностью зависящие от краткосрочных финансовых результатов деятельности компании (обычно ежеквартальных показателей отчета о прибылях и убытках). В корпоративной «жизни» доминирует работа и практически не уделяется какого-либо внимания неформальному общению.

Такие структуры, во главу угла ставящие деятельность компании, стимулируют производительность и рентабельность, но снижают лояльность и преданность служащих фирмы. Именно отсутствие привязанности способствует частой смене мест работы, повышенной гибкости и способности адаптироваться к новым условиям.

Примером различий, существующих между «простой» и «комплексной» культурами, может служить сравнение американских и япон-

ских компаний. В Японии служащие крупных компаний, особенно *keiretsu*, полностью подчиняют свою жизнь родной компании, ставя свое благосостояние на второе место. В ответ компания обеспечивает им такие социальные блага, как гарантия доходов, страхование занятости и медицинское обеспечение, и относится к служащим как к членам одной большой семьи. Такие «комплексные» культуры тем не менее являются менее гибкими и требуют значительных расходов на свое создание и поддержание. Они также несовместимы со стилем управления, основанным на развитии индивидуализма и гарантии максимальных социальных преимуществ основных ценностных ориентациях США и Западной Европы.

От внутренней культуры, таким образом, во многом зависит выбор компанией той или иной инновационной стратегии. Например, изначальная ориентация *Polaroid* на НИОКР явилась прямым следствием культуры, утвержденной основателем компании Эдвином Ландом, основанной на гибкости и научно-технической направленности. Например, особо отличаются культуры компаний, в качестве основного конкурентного преимущества выбравшие качество. Там создается так называемая «качественная культура», когда определяющими все функционирование компании являются качество и сервисное обслуживание. *General Electric* является типичным примером существования такой культуры. В данной компании вся мотивационная система основана на постоянном стимуле повышения качества.

Ориентация на стратегию инновационной сегментации говорит о наличии у компании конкретных знаний и опыта работы с целевыми потребительскими группами. Такие компании нанимают служащих, владеющих маркетинговыми знаниями, и используют обучающие программы по исследованию рынка и практической реализации маркетинговых программ. Для достижения максимальной эффективности работы с рыночными сегментами руководители часто используют децентрализованные системы управления, делегируя полномочия по принятию решений стратегическим группам, отвечающим за определенную рыночную нишу.

Диверсификация подразумевает альтернативное использование двух типов культур: синергетическую или финансово ориентированную (конгломератную). На фирмах с конгломератной культурой высшее руководство диверсифицирует фирменные операции, приобретая или реализуя более слабых конкурентов, основываясь исключительно на их рентабельности и цикличности. Неудивительно, что такие холдинговые компании характеризуются слабой, неразвитой корпо-

ративной культурой и отсутствием четких общефирменных норм и ценностных ориентиров. И в силу того, что основной задачей конгломерата является распределение капитала, предпочтение отдается служащим с опытом в области финансов, при этом практически отсутствуют обучающие программы, а система поощрений основана на достижении результатов, заложенных в годовых планах рентабельности и прибыльности.

Исследования свидетельствуют о том, что действительно эффективные конгломераты имеют лишь необходимый минимум персонала и действуют в качестве внутреннего рынка капитала, перераспределяя ресурсы между наиболее многообещающими субъектами. Сравнительный анализ шести компаний, четыре из которых являлись конгломератами и две были основаны на синергетической диверсификации, показали, что корпоративные служащие наиболее успешных конгломератов выполняли значительно меньшее количество функций и не были заинтересованы в интеграции различных подразделений в отличие от служащих в синергетических культурах.

Конгломератная диверсификация заставляет менеджеров отказаться от традиционных внутрифирменных ориентиров, что означает полную перестановку сил, пересмотр полномочий и построение новой системы управления. Этот факт объясняет, почему в 1980-х гг. в новых условиях НТП и политики дерегуляции диверсификация в банковской области была сильно затруднена и часто заканчивалась спадом и разорением.

Основной целью компаний, действующих в рамках взаимозависимой диверсификации, является установление как можно более тесных связей между операциями и сферами приложения капитала, входящими в инвестиционный портфель компании. Например, основной корпоративно-культурной предпосылкой успеха *Coca-Cola* является идея «единого мира», глубоко укоренившаяся в сознании всех служащих компании. Из корпоративного языка просто изъяты слова «местный» и «зарубежный». Все отделения, филиалы и дочерние компании, действующие на территории более 30 стран мира, являются частью корпоративной «семьи», а их руководители «непременно входят в высшее руководство компании».

Руководство *Coca-Cola* способствует интеграции операций путем развития синергетической культуры, а именно:

- 1) наем служащих в соответствии с необходимой компетенцией;
- 2) система поощрений служащих, способствующих интеграции и действующих в масштабах всей компании;

- 3) разработка обучающих программ и социализации, способствующих формированию единых культурных взглядов на деятельность внутри компании;
- 4) постоянное перераспределение и обмен служащими между различными подразделениями с целью формирования общности всех занятых в корпорации.

Итак, можно сделать два принципиально важных вывода о взаимосвязи инноваций и внутренних организационных культур компаний. **Во-первых**, выбор руководством того или иного способа адаптации к изменениям во внешней среде зависит от типа принятой на фирме культуры. Чем проще и яснее данная культура, тем больше возможностей для безболезненного проведения инноваций. Однако для успешного их внедрения необходимы такие черты комплексных культур, как наличие системы стимулирования творчества и инициативы, постоянное повышение квалификации служащих и максимально эффективная социализация.

Во-вторых, внедряя ту или иную инновацию, руководство вынуждено изменять и традиционную культуру компании, адаптируя ее к достижению новых целей и задач.

Таким образом, перед руководителем стоит задача:

- ✦ использования положительных черт старой культуры для внедрения инноваций, создания «инновационного климата», когда инновации становятся необходимым условием существования фирмы;
- ✦ построения новой организационной культуры для достижения максимальных выгод от стратегических нововведений.

Глава 7

РЕГУЛИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Государственное регулирование:
 - ✦ государственное финансирование R&D;
 - ✦ финансовые льготы;
 - ✦ законодательное регулирование.
2. Саморегулирование межфирменных отношений в области инноваций:
 - ✦ научно-техническая кооперация;
 - ✦ трансфер технологий.



Основные понятия: прямые и косвенные методы государственного регулирования, финансирование R&D, финансовые льготы, законодательное регулирование, научно-техническая кооперация, соглашения о партнерстве, технополисы, трансфер технологий.



Ситуация для обсуждения: *Marion Labs*.

7.1. Государственное регулирование

Государственное регулирование играет серьезную роль в стимулировании инновационной активности фирм. Существует несколько причин, по которым государство обязано и заинтересовано участвовать в инновационных процессах компаний. Это:

- 1) *особый характер знаний*, генерируемых в ходе инноваций;
- 2) *высокая степень неопределенности и риска* при реализации инновационных проектов;
- 3) *потребность в дополнительных активах*;
- 4) *экологический и социальный аспект*.

Характер научно-технических знаний. Результаты научных исследований и разработок в момент их коммерциализации становятся достоянием общества, что осложняет максимизацию прибыли фирмы-новатора. Предположим, что компания желает приобрести новую идею. Стоимость идеи может быть определена только тогда, когда покупатель с ней ознакомится. Однако по разным причинам он может отка-

заться от ее приобретения, при этом он уже обладает знаниями для воплощения данной идеи в жизнь. Подобные ситуации могут негативно сказаться на стремлении фирм-продавцов инновационных идей к их генерированию и продаже.

Кроме того, трансфер научно-технических (инновационных) знаний происходит без смены собственника в отличие от продажи товаров и услуг. Если одна компания продает другой определенное ноу-хау, то первая остается при этом собственником идеи, а вторая тоже им становится. Таким образом, знания циркулируют между фирмами длительное время и их ценность не снижается. Данный фактор также может снизить активность генераторов идей.

И наконец, первичная коммерциализация новой идеи приводит к ее копированию конкурентами, что снижает возможность получения сверхприбылей для фирмы-новатора. Чем более сложным и комплексным является ноу-хау, тем продолжительнее период монополии на него.

Для решения вышеизложенных проблем необходимо вмешательство государства в инновационную деятельность частного сектора. В качестве основных инструментов здесь используется установление прав на интеллектуальную собственность (патентное и лицензионное право), а также прямое и косвенное стимулирование инновационной активности фирм.

Неопределенность и риск. Нестабильность изменений, происходящих во внешней среде компании, часто приводит к сложности в оценке потенциала инновационных проектов, прогнозировании будущих прибылей и рыночных преимуществ. Высокая степень неопределенности оказывает влияние как на желание компаний инвестировать в исследования, так и на последующую их коммерциализацию. Например, известно, что исследовательские работы над Интернетом начались еще в 60-х гг., а бум его использования пришелся только на 90-е гг.

Для снижения риска инвестирования в инновационный проект компания может воспользоваться услугами страховых компаний, инвестиционных фондов или частных инвесторов. Однако это также означает передачу части прав (в той или иной форме) на результаты инновационной деятельности.

Роль государства в решении проблемы риска сводится либо к частичному финансированию НИОКР, либо к помощи в создании и частичному финансированию межфирменных альянсов и научно-исследовательских центров, либо к продлению сроков действия патентов на продукцию такого рода межфирменных венчурных предприятий.

Дополнительные активы. Реализация инновационных проектов часто связана с необходимостью приобретения дополнительных активов, которые находятся под особым контролем государства. Это дороги, электричество, газ, связь и т. д. Очевидно, что стоимость услуг и товара на рынке естественных монополий во многом определяет эффективность инновационной деятельности, связанной с их использованием. В качестве меры стимулирования государство может само предоставлять данные услуги или регулировать деятельность монополиста в данной сфере.

Экологический и социальный аспект. Как показывает практика, компании очень неохотно идут на замещение используемых эффективных технологий производства на новые, более экологически чистые. Во-первых, это связано с дополнительными финансовыми вложениями на переоснащение производства и адаптацию к новой технологии. Во-вторых, даже новейшие экологически чистые технологии не всегда являются экономически более выгодными в краткосрочной перспективе. (В долгосрочном плане эти технологии создают общественно привлекательный имидж компании, а значит, повышают ее конкурентоспособность.)

Государство способно решить данную проблему предоставлением субсидий и льгот разработчикам и пользователям новых безвредных технологий. С другой стороны, государство устанавливает экологические нормы для производителей, таким образом законодательно призывая их к созданию экологически чистых производств.

К стимулированию инновационной активности ведет и законодательная деятельность государства в сфере установления стандартов качества продукции (например, по безопасности или экологичности).

Как было показано выше, государство является активным участником инновационной деятельности не только на макроуровне (фундаментальные исследования, государственные научные центры и программы), но и в сфере частного бизнеса. Государственное регулирование и участие в инновационной деятельности компаний сводится:

- 1) к финансированию научных исследований и разработок (R&D);
- 2) к выступлению в роли заказчика и главного потребителя результатов R&D;
- 3) к законодательному регулированию, установлению норм и стандартов;
- 4) к предоставлению налоговых льгот и льготному кредитованию инновационных проектов;

- 5) к выступлению в роли посредника и регулятора взаимоотношений между частными компаниями, научно-исследовательскими институтами и университетами.

7.1.1. Государственное финансирование R&D

Государство активно участвует в научно исследовательском процессе путем финансирования и проведения R&D. Государство может спонсировать фундаментальные и прикладные исследования. Эти исследования проводятся в государственных лабораториях, университетах, во внутрифирменных центрах R&D, а также в специально созданных консорциумах. В табл. 1.7.1 и 1.7.2 показана структура государственного финансирования научных исследований и разработок в США и некоторых европейских странах. Из данных таблиц видно, что финансирование частного сектора занимает достаточно серьезное место в государственном бюджетном финансировании R&D.

Таблица 1.7.1. Структура государственных научных расходов по основным социально-экономическим целям, 1996 г., %

Цели	США	Германия	Франция	Великобритания	Япония	Швеция
Оборона	54,7	9,1	29,0	40,8	6,2	24,3
Космос	11,4	5,1	10,9	2,9	7,0	1,4
Здравоохранение	17,6	3,1	5,2	7,7	2,8	0,6
Промышленное развитие	0,6	13,2	4,8	9,3	3,8	6,3
Энергетика	3,7	3,5	4,7	0,9	19,8	2,4
Фундаментальная наука	4,1	38,2	35,2	24,8	52,1	48,3

Источник: Science & Engineering Indicators. 1998. NSB, 1998, p. 175.

Благодаря государственному финансированию возникли не только новые продукты и технологии, но и целые отрасли экономики. Например, Интернет, телекоммуникации, биотехнологии стали результатом активной государственной финансовой поддержки работы многих частных и государственных исследовательских центров, университетов и лабораторий.

Таблица 1.7.2. Структура бюджетного финансирования научных исследований в США, 1975 и 1995 гг.

	1975 г.		1995 г.	
	млрд долл.	%	млрд долл.	%
Федеральный научный бюджет, всего	18,1	100,0	60,7	100,0
Из него поступило в лаборатории:				
— федерального правительства	5,4	29,9	16,7	27,5
— частного сектора	8,6	47,5	22,1	36,4
— университетов	2,3	12,7	13,0	21,5
— федерально-университетских центров	1,0	5,5	5,3	8,7
— прочих неприбыльных организаций	0,8	4,4	3,6	5,9
Источник: Science & Engineering Indicators. 1996. NSB, 1996, p. 104.				

Государственное финансирование фундаментальных исследований активизирует усилия частных фирм в развитии базы прикладных исследований. В свою очередь, государственные субсидии в прикладные исследования значительно сокращают затраты компаний на реализацию инновационных проектов и существенно снижают долю риска. Важным аспектом является и то, что финансирование государством тех или иных исследований часто связано с параллельным финансированием подготовки кадров в новых областях. При финансировании исследований в университетах создаются специальные государственные фонды по подготовке специалистов по использованию новых знаний. Например, в США в рамках осуществления Агентством стратегических разработок департамента обороны США (DARPA) проекта по Интернету был создан фонд для подготовки студентов пользователей новой технологии. Таким образом, у компаний не возникало серьезных проблем с кадрами, способными освоить новую компьютерную систему.

Рассмотренный выше метод финансирования R&D является **прямым методом** финансового стимулирования инновационной деятельности частного сектора. Однако государство может использовать и **косвенные методы**, связанные с предоставлением различных льгот компаниям.

7.1.2. Финансовые льготы

Косвенное регулирование инновационной активности фирм состоит в создании государством благоприятных условий для проведения при-

кладных исследований и коммерциализации их результатов. Инструментами косвенного регулирования являются: *налоговые льготы, ускоренная амортизация, льготное кредитование.*

Налоговые льготы являются наиболее привлекательной для компаний мерой стимулирования инноваций, так как сохраняется полная автономность и самостоятельность компаний в выборе направлений исследований и путей их реализации. Считается, что впервые эта форма была апробирована в Японии в середине 60-х гг. XX в.

В мировой практике государственного стимулирования инновационной деятельности используются следующие виды налоговых льгот:

- ✦ скидки с налога на прибыль в размере расходов на НИОКР и уменьшение налога на прирост инновационных затрат;
- ✦ отнесение к текущим затратам расходов на отдельные виды оборудования, обычно используемого в научных исследованиях;
- ✦ «налоговые каникулы» в течение нескольких лет на прибыль, полученную от реализации инновационных проектов;
- ✦ скидки на прибыль в размере капиталовложений в новое оборудование и строительство;
- ✦ льготное налогообложение дивидендов юридических и физических лиц, полученных по акциям инновационных организаций;
- ✦ снижение ставок налога на прибыль, направленную на заказные и совместные НИОКР;
- ✦ льготное налогообложение прибыли, полученной в результате использования патентов, лицензий, ноу-хау и других нематериальных активов, входящих в состав интеллектуальной собственности;
- ✦ уменьшение налогооблагаемой прибыли на сумму стоимости приборов и оборудования, передаваемых вузам, НИИ и другим инновационным организациям;
- ✦ вычет из налогооблагаемой прибыли взносов в благотворительные фонды, деятельность которых связана с финансированием инноваций.

Налоговые льготы на капитальные вложения чаще всего предоставляются в виде **инвестиционного налогового кредита**. Как правило, эта льгота дается компаниям, направляющим инвестиции на внедрение новой техники, оборудования, технологий и т. п. Эта скидка вычитается из суммы начисленного налога на прибыль компании.

Инвестиционная налоговая скидка предоставляется после ввода новой техники в эксплуатацию. Размер скидки устанавливается в процентах от стоимости внедряемой техники и составляет: 53% в Японии (для электронной техники и оборудования), 50% в Великобритании

(для первого года эксплуатации новой техники, технологии, материалов и т. п.), 10–15% в Канаде (в зависимости от территории месторасположения компании – освоенные или неосвоенные районы страны) и 100% в Ирландии.

Льготы на НИОКР даются чаще в виде **скидок с расходов** компаний на эти цели. Существуют два вида налоговых скидок – объемные и приростные. Объемная скидка дает льготу пропорционально размерам затрат. Так, например, в США, Великобритании, Канаде, Бельгии, Швеции, Италии 100% расходов на НИОКР вычитается из налогооблагаемых доходов компаний. В Австралии (частные компании) 150%. В ряде стран, таких как Нидерланды, Норвегия, Австрия, Малайзия, предприятия энергетических отраслей полностью исключают расходы на НИОКР из прибыли до налогообложения. В Сингапуре ставка скидки составляет 200%, то есть из налогооблагаемого дохода вычитается сумма, в два раза превышающая затраты на исследования и разработки¹.

Приростная налоговая скидка определяется исходя из достигнутого компанией увеличения затрат на НИОКР по сравнению с уровнем базового года или среднего за какой-то период. Эта скидка действует после того, как указанные расходы были произведены. Так, ставка в 20% (США) означает, что налогооблагаемый доход будет уменьшен на сумму, составляющую 20% от прироста затрат на исследования и разработки по отношению к базисному году.

Максимальная скидка – 50% имеет место во Франции. В Канаде, Японии и Тайване она составляет 20%. Однако и здесь имеется ряд ограничений. Так, например, в США налоговая скидка на прирост затрат на НИОКР применяется лишь к тем расходам на НИОКР, которые направлены на создание новой продукции или разработку новых технологических процессов и в то же время не распространяется на расходы, связанные с изменением типа или вида продукции, косметическими, сезонными и прочими модификациями. Также устанавливается ограничение по определенной максимальной сумме скидки. Например, скидка может быть получена на дополнительные расходы на НИОКР, не превышающие 50% суммы базисных затрат за определенный период.

Существует и практика установления потолка размера списания налогов по скидкам на НИОКР. В Японии и Южной Корее он не дол-

¹ Демидова Л. С., Якобсон Я. И., Иванова Н. И. и др. Государство и отрасли инфраструктуры в современной рыночной экономике. М.: РАН ИМЭМО, 2000. С. 67.

жен превышать 10% от суммы корпоративного налога. А в Канаде, Испании и на Тайване потолок существенно выше соответственно 75, 35 и 50%. В Австралии, Франции, Италии и Нидерландах установлен стоимостной предел налоговой скидки.

Временное освобождение от уплаты налога на прибыль или частичное его снижение («налоговые каникулы») действует во Франции и распространяется на вновь созданные мелкие и средние фирмы (в том числе научно-исследовательские) со снижением на первые пять лет их деятельности на 50% уплачиваемого ими подоходного налога.

В Великобритании для стартующих инновационных компаний налог на прибыль снижен с 20 до 1%.

При рассмотрении налоговых льгот на затраты в исследования и разработки важным моментом является определение содержания самих затрат. В налоговом законодательстве разных стран существуют некоторые различия в определении данных затрат, что дает возможность крупным компаниям, в особенности ТНК, манипулировать (максимизировать) налоговыми льготами.

Ускоренная амортизация также является косвенным методом государственного финансового стимулирования инновационной деятельности компаний. Обычная практика состоит в вычитании издержек на амортизацию изношенного и устаревшего оборудования из налогооблагаемой прибыли. Предоставляя фирме, инвестирующей в новые технологии и продукты, право на ускоренную амортизацию, государство значительно завышает нормы амортизационных отчислений и соответственно снижает размеры налогооблагаемой прибыли. В различных странах в законодательстве специально оговорены нормы и сроки списания амортизационных расходов для компаний, внедряющих новые технологии, вводящих в эксплуатацию новое оборудование и разрабатывающих новую продукцию.

Так, в США установлен срок амортизации в 5 лет для оборудования и приборов, используемых для НИОКР, со сроком службы от 4 до 10 лет. В Японии система ускоренной амортизации введена для компаний, применяющих либо энергосберегающее оборудование, либо оборудование, которое содействует эффективному использованию ресурсов и не вредит окружающей среде. Применяются разнообразные нормы ускоренной амортизации — от 10 до 50%. Однако наиболее распространенная ставка составляет в среднем 15–18%.

Компаниям в Великобритании разрешено списание полной стоимости технического оборудования в первый год его работы. В Герма-

нии в первый год может быть списано 40% расходов на приобретение оборудования и приборов, используемых для проведения НИОКР. Во Франции существует возможность применения ускоренной амортизации к важнейшим видам оборудования: энергосберегающему, экологическому, информационному.

Особое место в системе установления норм амортизации занимает политика государства по отношению к малым венчурным компаниям. Так, в Германии венчурные фирмы пользуются наиболее льготными нормами амортизации, иногда превышающими экономически обоснованные нормы в два раза.

7.1.3. Законодательное регулирование

Компания, инвестирующая в инновации, должна быть уверена в возможности получения сверхприбыли от их коммерциализации. Как было рассмотрено в первой главе, источником сверхприбыли от нововведений является положение монополиста. Для того чтобы обеспечить данное условие, государство устанавливает **нормы патентного и лицензионного права**. Защита прав интеллектуальной собственности является гарантией от несанкционированного копирования результатов инновационной деятельности, устанавливая на них эксклюзивные права фирмы-новатора на определенный срок.

Заявитель на получение патента должен доказать новизну изобретения, его неочевидность и возможность промышленного применения. Патентный эксперт (поверенный, агент) готовит заявку с детальным описанием изобретения. В случае выдачи патента Патентное бюро (обычно входящее в Министерство промышленности) публикует это описание. Патент выдается на определенный срок, в течение которого патентодержатель может выдать разрешение на пользование. При нарушении монополии патентодержателя он может обратиться в суд с иском о возмещении убытков.

Эффективность патентного регулирования варьируется в зависимости от отрасли, в которой функционирует новатор. Как правило, сложные товары, имеющие множество компонентов, реже становятся объектом имитации. Например, производители лекарственных препаратов обладают более «защищенными» патентами, чем производители полупроводников. Тем не менее, изучение патентов на новые лекарства позволяет имитаторам резко сузить круг поиска химических компонентов, необходимых для выпуска идентичных препаратов.

Предоставляя компании-новатору монопольные права на использование результатов R&D, государство иногда оказывается в неодно-

значной ситуации. С одной стороны, оно стимулирует монополию на интеллектуальную собственность и получение сверхприбыли от ее коммерциализации, а с другой стороны, государство активно проводит антимонопольную политику. Так, например, несколько фирм, имеющих общие интересы или занятых в реализации комплексного инновационного проекта, могут устанавливать убыточно низкие цены на новую продукцию с целью вытеснения с рынка потенциальных конкурентов. Доказать в данном случае применение демпинга представляется сложным. Компания-новатор всегда может сослаться на вынужденные меры по снижению цены на новинку, связанные с достижением рентабельного уровня продаж на начальной стадии ЖЦТ. Когда конкуренты уходят с рынка, фирма поднимает цены и получает сверхприбыли.

Законодательное регулирование инновационной деятельности фирм проявляется также в государственном **регулировании цен**. Инструментами регулирования являются: установление *ценовых порогов* верхнего и нижнего, *пошлин*, *квот* и *субсидий*. Установление нижнего порога цен обычно связано с государственными мерами по борьбе с демпингом со стороны иностранных фирм. Например, в 1986 г. США и Япония подписали двухсторонний антидемпинговый договор по установлению нижнего порога цен на импортируемые из Японии полупроводники. Верхний ценовой порог устанавливается, когда государство заинтересовано в сохранении относительно низкого уровня цен. Во многих странах, например, этот порог устанавливается для производителей лекарственных препаратов. В данном случае государственное ценовое ограничение негативно сказывается на инновационной активности, так как автоматически снижает прибыль, а соответственно и затраты на инновации.

Установление *импортных пошлин* ведет к завышению цен на импортную продукцию, что дает возможность национальным компаниям (при условии конкурентоспособности их продукции) также повышать уровень цен. Это, в свою очередь, приводит к увеличению прибылей и возможности финансировать инновационную деятельность.

Государство с целью протекционизма может вводить *импортные квоты* – предельный объем импорта определенного товара. Квота определяется таким образом, чтобы объем продукции на внутреннем рынке не приводил к необходимости снижения цен на продукцию национальных производителей. Эффект от данных мер соответствует регулированию с помощью пошлин.

И наконец, для поддержания высокого уровня доходов некоторым национальным производителям предоставляются *субсидии* денежные суммы, выплачиваемые государством и позволяющие продавать продукцию по относительно низким ценам. Субсидии обычно предоставляются компаниям, продукция которых является стратегически важной и/или формирует новые отрасли экономики. Субсидии можно приравнять к косвенному финансированию инновационной деятельности этих компаний.

На уровень инновационной активности фирм оказывает влияние еще один фактор — характер государственного **регулирования финансовых рынков**. Например, как было сказано ранее, первичное публичное размещение акций компании на фондовом рынке является одним из важных источников изыскания ресурсов для финансирования инновационной деятельности. В разных странах государство устанавливает свои нормы, определяющие, когда и какие фирмы могут осуществлять публичное размещение. В Японии компания должна несколько лет прибыльно функционировать, прежде чем выйти со своими акциями на внебиржевой рынок ценных бумаг. Сроки могут достигать 10 лет, в то время как в США — это максимально 5 лет¹. Соответственно и для компании, и для инвесторов более краткие сроки будут привлекательнее.

Законодательство в области экологии и безопасности прямо отражается на инновационной деятельности компаний. Тенденция возрастания роли экологической составляющей качества продукции является стимулом и источником новых идей в инновационном менеджменте. Так, решение властей некоторых американских штатов об установлении обязательного процента продаж экологически чистых автомобилей в общих продажах в данном штате привело к созданию специальных научно-исследовательских центров по разработке новых автомобилей и переориентации части производства на использование принципиально новых технологий.

Повышенные требования безопасности, предъявляемые к новым товарам в фармацевтической отрасли, производстве продуктов питания, детской индустрии, бытовой химии и некоторых других отраслях, оказывают определяющее воздействие на характер внутрифирменных R&D. Изменение законодательства в данной области может стать причиной закрытия инновационных проектов на любой стадии, включая коммерциализацию.

¹ Japanese venture capital. In need of funds // The Economist, 1993. October 16.

7.2. Саморегулирование межфирменных отношений в области инноваций

7.2.1. Научно-техническая кооперация

В условиях глобализации стратегия межфирменного сотрудничества становится важной составляющей стратегии роста и повышения конкурентоспособности компаний. Фирмы выбирают методы конкуренции, которые позволяют им найти способы решения рыночных проблем в долгосрочной перспективе. Различия политики компаний в отношении межфирменной кооперации связаны с их позициями на товарных рынках и степенью зрелости этих рынков. Особое место в межфирменном сотрудничестве занимает **научно-техническая кооперация**.

Кооперация в области инновационной деятельности имеет ряд преимуществ. Во-первых, она позволяет быстро получать доступ к комплексу фундаментальных и прикладных научно-технических знаний, необходимых для производства новых товаров, вместо того чтобы постепенно накапливать необходимые знания. Во-вторых, эта кооперация означает и объединение финансовых усилий для эффективной реализации инноваций. В-третьих, совместное осуществление инновационных проектов является формой ограничения конкуренции, что приводит к максимизации прибылей на стадии коммерциализации проектов.

Научно-техническая кооперация может осуществляться на основе:

- ✦ взаимного лицензирования;
- ✦ обмена технологиями;
- ✦ соглашения о партнерстве.

Соглашения о партнерстве получили распространение относительно недавно. Их целью является непосредственная совместная исследовательская и производственная деятельность нескольких промышленных компаний.

Соглашения о партнерстве оказывают воздействие на организацию, функционирование и структуру отраслей промышленности. В новых условиях, характеризующихся растущим взаимопроникновением и взаимозависимостью национальных экономик, фирмы создают глобальные системы разработки концепции производства и сбыта продукции. Такие стратегические альянсы между двумя фирмами порождают специфические выгоды, которые в области НИОКР связаны с устранением расходов на соперничество, а также с расширением доступа к промежуточным результатам НИОКР.

Благодаря стратегическим альянсам фирма может:

- ✦ получить большую экономию на масштабах;
- ✦ избежать дублирования расходов на НИОКР;
- ✦ получить доступ к новым знаниям;
- ✦ повысить эффективность научно-исследовательской деятельности;
- ✦ снизить риски, изменить условия конкуренции в отрасли, использовать знания партнеров.

Соглашения о кооперации позволяют преодолевать барьеры на выход на новые рынки и разделять сферы деятельности на этих рынках. Помимо формирования сетей фирм вокруг крупных компаний технологических лидеров в последнее время создаются системы связей между крупными компаниями, стремящимися сформировать «стабильное пространство» в условиях постоянно изменяющейся предпринимательской среды, быстрых технологических изменений, появления новых товаров и производителей. Не ограничиваясь адаптацией к меняющимся условиям, крупные фирмы стремятся контролировать и ориентировать развитие этих условий. Доказательством является инновационная политика телекоммуникационных компаний, результатом которой стал очередной виток научно-технического прогресса.

В ряде отраслей в 1990-е гг. ежегодно возникало больше совместных предприятий, чем за все предыдущие 15–20 лет. Таких примеров множество, однако часто эти связи являются неустойчивыми: до 70% совместных предприятий и стратегических союзов либо распадаются, либо не дают ожидаемых результатов, а те, кто продолжают функционировать, сталкиваются со значительными сложностями в управлении.

Кооперационные, партнерские связи дают возможность избежать риска и крупных затрат, сохраняют формальную независимость участников, обеспечивают их заинтересованность за счет сохранения «собственности» на свою долю участия (это особенно существенно для малых предпринимательских компаний), динамизм, гибкость и доступ к новым ресурсам и мощностям, привлекают своим предпринимательским характером, дают возможность мелким фирмам конкурировать с крупными.

Можно выделить три типа новых партнерских связей:

- 1) сервисные союзы (консорциумы);
- 2) союзы, создаваемые с целью доступа к ресурсам или преимуществам партнера и выражающиеся в создании совместных предприятий;
- 3) союзы заинтересованных групп (поставщики, потребители).

Сервисные союзы представляют собой группу организаций (часто одной отрасли), имеющих общие потребности и создающих новую, контролируемую ими организацию (консорциум), призванную удовлетворить эти потребности (например, в НИОКР) с помощью частичного объединения ресурсов. Услуги, обеспечиваемые с помощью союза, как правило, слишком сложны или дороги для каждого отдельного участника и не могут быть приобретены индивидуально каждым из членов союза на свободном рынке. Создание консорциума требует минимальных организационных изменений внутри каждой организации-участника, поскольку степень их взаимозависимости минимальна. В то же время здесь особенно сложны проблемы управления, нередко потеря интереса к совместной деятельности. Ограниченные задачи консорциума делают возможным участие в нем потенциальных конкурентов, поскольку результаты его деятельности в равной мере доступны всем участникам, которые остаются в то же время абсолютно независимыми.

Организация консорциумов наиболее привлекательна в тех случаях, когда создание новой технологии или продукции является особенно важной и *дорогостоящей* задачей. Консорциумы являются более «тесными» объединениями, чем простые (отраслевые) ассоциации, но предполагают менее развитые связи и кооперацию между участниками по сравнению с другими типами союзов. Закон о кооперации в исследованиях США (1984) снял антitrustовские ограничения на совместные НИОКР. К середине 1990-х гг. в США действовало более 80 исследовательских консорциумов различных форм и направлений (например, *Semiconductor Research, Bell Corp, Microelectronics & Computer Corporation*).

Совместные предприятия представляют собой второй тип кооперационных союзов. Их отличает стремление воспользоваться преимуществами партнера для достижения собственных целей. Эти преимущества состоят либо в обладании каким-либо ресурсом или технологией, либо в доступе на новый рынок. Такие преимущества носят, как правило, временный характер, поэтому, воспользовавшись ими, партнеры нередко теряют интерес к дальнейшему сотрудничеству. Именно этот тип составляет большинство из общего числа распадающихся союзов. В то же время международные совместные предприятия, нацеленные на НИОКР и инновационную деятельность, были наиболее быстрорастущей формой кооперационных связей в 1980-е и 1990-е гг., отгеснив создание дочерних предприятий и филиалов. Совместные предприятия иногда вырастают из предшествующих связей

между партнерами и призваны решить проблемы, возникающие в их деловых взаимоотношениях.

Союзы заинтересованных групп возникают на почве предшествующих взаимосвязей между участниками хозяйственной деятельности, от которых в решающей степени зависят ее результаты (группами поставщиков, потребителей или занятых), и представляют собой «взаимодополняющие коалиции». Такие союзы обладают наибольшим «потенциалом выгоды» для своих участников, компании, устанавливая тесные долгосрочные отношения со своими поставщиками, рассматривают их в качестве «партнеров». В основе этой политики лежат задачи снижения затрат и улучшения качества продукции, необходимые как главный рычаг повышения конкурентоспособности. Такие связи могут выражаться в следующем:

- ✦ обмене специалистами;
- ✦ создании общих компьютерных сетей;
- ✦ учете общих интересов при размещении производства;
- ✦ совместной разработке технологии и совместимых систем;
- ✦ помощи поставщикам в управлении производством;
- ✦ участии поставщиков в конструировании конечной продукции.

Отношения с **потребителями** всегда служили основой коммерческого успеха и являлись важным аспектом стратегии компаний. Потребители – это важнейший источник инновационных идей. Фирмы высокой технологии, ориентированные на нововведения, идут значительно дальше организации послепродажного обслуживания и создают новые организационные формы отношений: советы потребителей, консультирование потребителями проектов НИОКР, совместное продвижение продукции и, наконец, совместные программы разработки продукции.

Имеет место и практика «взаимодополняющих» партнерских отношений между **профсоюзными организациями** и менеджментом, которая состоит в участии в выработке политики или в управлении отдельными сторонами деятельности компании (примеры – проект «Сатурн» фирмы *General Motors* («Дженерал Моторс») совместно с профсоюзом работников автомобильной промышленности, авиатранспортные компании и др.). Организационные формы такого сотрудничества:

- ✦ согласительные комиссии на разных уровнях;
- ✦ участие представителей профсоюза в наблюдательных комитетах на высшем уровне и в совете директоров;
- ✦ программы участия в акционерном капитале;

- ✦ совместные программы различного рода (в области улучшения условий труда, сокращения издержек и т. д.).

Такие отношения являются не развитием «программ участия занятых», а особой формой межорганизационных связей.

Во всех перечисленных формах научно-технической кооперации в качестве субъектов выступают две или более частных компаний. Однако значительная доля научно-исследовательских работ и коммерциализированных инновационных проектов приходится на венчурные объединения в виде *технополисов*.

Технополисы представляют собой научно-техническую кооперацию между крупными компаниями технологическими лидерами, мелкими венчурными фирмами, государственными и частными лабораториями и университетами. Данная форма является наиболее перспективной, так как в ней представлены важнейшие генераторы инноваций.

Университеты и лаборатории проводят фундаментальные исследования, которые в перспективе могут быть использованы в области специализации технополиса. Венчурные фирмы и научно-технические центры крупных компаний занимаются прикладными исследованиями, которые затем трансформируются в конкретные инновационные проекты.

Основным преимуществом технополиса является **диверсификация** финансирования и риска. В финансировании технопарков участвуют государственные бюджетные средства, венчурный и банковский капитал, капиталы промышленных компаний, страховых компаний и частных фондов. Такое разнообразие источников финансирования, огромное количество направлений исследований и множество проектов позволяют значительно снизить риски участников, связанные с высокой степенью неопределенности инновационной деятельности.

Еще одним важным фактором перспективности технополисов является максимальное использование принципа **синергии**. Он проявляется в кооперативном пользовании технологической базой, в доступе к необходимому оборудованию и инфраструктуре, в уникальном кадровом потенциале, в наличии единой консалтинговой системы и коллективной информационной сети.

Наиболее крупным и известным технополисом является «Силиконовая долина» в США, объединяющая крупнейшие корпорации в области электронной промышленности. Всего в США насчитывается более 20 научно-технических парков. Франция, Германия, Япония также имеют значительное количество региональных технических пар-

ков. Последней тенденцией стала активизация новых индустриальных государств в создании технополисов — это Южная Корея, Сингапур, Тайвань.

7.2.2. Трансфер технологий

Важным фактором саморегулирования инновационной деятельности является *трансфер технологий* — процесс переноса технологии от разработчика к пользователю. Обычно в международной практике в роли разработчиков выступают университеты и научные лаборатории, а в роли пользователей — крупные промышленные компании.

Передача технологий может осуществляться в следующих организационных формах:

- ✦ лицензионные соглашения;
- ✦ совместные научно-исследовательские предприятия;
- ✦ инженерно-исследовательские центры (*Engineering Research Centers*);
- ✦ совместные промышленно-университетские научно-исследовательские центры.

Наиболее масштабными и эффективными с точки зрения трансфера технологий являются совместные промышленно-университетские научно-исследовательские центры. Данные объединения лидируют по капиталоемкости исследований, количеству реализованных проектов, выпуску патентов и долгосрочности взаимоотношений участников¹. Стратегическая эффективность центров состоит в том, что они не только обеспечивают разработку и прикладное использование технологии в рамках определенных проектов, но и позволяют компаниям формировать базу научно-технических знаний для будущего технологического лидерства на рынке. Показатели эффективности передачи технологий на основе промышленно-университетских центров представлены в табл. 1.7.3.

Выборка составила 310 лабораторий промышленных компаний США в отраслях химической промышленности, электронно-технического оборудования и производства транспортного оборудования. Период исследования с 1991 по 1996 г. Данные представлены в виде усредненных показателей на одну лабораторию.

Как видно, результаты представленного исследования свидетельствуют о том, что лаборатории — члены промышленно-университетских центров США демонстрируют:

¹ Adams, Chiang, Starkley. Industry-University Cooperative Research Centers // The Journal of Technology Transfer, 2001. Vol. 26, January. Kluwer Academic Publishers.

- ✦ большее количество занятого научного персонала (в 2,7 раза), в том числе и со степенью Ph.D.;
- ✦ почти втрое больший бюджет;
- ✦ количество выпускаемых патентов, превышающее этот же показатель лабораторий не членов почти в 2 раза;
- ✦ доходы от продаж разработанных в лаборатории новых продуктов больше в 9,5 раз.

Таблица 1.7.3. Основные показатели эффективности деятельности научно-исследовательских лабораторий промышленных компаний США

Показатели	Научно-исследовательские лаборатории промышленных компаний	
	Члены совместных промышленно-университетских научно-исследовательских центров	Не члены совместных промышленно-университетских научно-исследовательских центров
Количество занятых ученых и инженеров	256,6	92,9
Количество занятых ученых и инженеров со степенью Ph.D.	42,5	10,2
Бюджет, млн долл.	22,7	8,4
Количество выпущенных патентов	27,7	16,5
Доходы от продаж нового продукта, генерированного в лаборатории, млн долл.	285,4	30,3
Источник: Сост. по Survey of Industrial laboratory technologies, 1996.		

В настоящее время США остаются безусловным лидером в области создания эффективных форм трансфера технологий, однако с середины 1990-х гг. это направление регулирования межфирменных отношений в области инноваций активизировалось и в Европе. Единый механизм взаимодействия промышленных компаний, государственных лабораторий и университетов был заложен в 1984 г., когда были приняты программы отраслевого развития под эгидой Европейской комиссии. В рамках этих программ были выделены финансируемые Комиссией подпрограммы R&D в области связи и коммуникаций,

энергетической области, биотехнологии и транспорта и т. д. Они призваны:

- 1) обеспечивать взаимодействие в области научно-исследовательских работ между промышленными компаниями, университетами, венчурными фирмами и лабораториями в Европейском сообществе;
- 2) способствовать созданию совместных исследовательских предприятий между компаниями частного сектора и университетами различных европейских стран;
- 3) гарантировать финансирование до 50% стоимости исследований (остальное финансирование осуществляется партнерами на доле-вой основе);
- 4) обеспечивать независимый аудит проектов.

Программы R&D в рамках Европейского сообщества разрабатываются на четыре года, и к 2002 г. были осуществлены пять программ. В них участвовали около 6 тыс. совместных исследовательских предприятий, 12 730 организаций из 42 стран¹.

В целом же научно-техническая кооперация является безусловным фактором повышения эффективности инновационной деятельности компаний и способствует ускорению НТП в глобальном масштабе. Еще в 1986 г. один из ведущих японских предпринимателей Г. Накамура предвидел необходимость создания межфирменных стратегических альянсов с целью оптимизации инновационной деятельности: «...отраслевая, межотраслевая и международная конкуренция стала настолько острой, а в будущем будет еще более обостряться, что потребует от фирм, особенно в областях высоких технологий, согласованных усилий, с тем, чтобы найти новые пути к выживанию и росту...».²

¹ *Caloghirou, Tsakanikas, Vonortas. University-Industry Cooperation in the Context of the European Framework Programmes // Materials of the Symposium on Organizational Issues in University-Industry Technology Transfer, 2001.*

² *Nakamura G. Strategic Management in Major Japanese Hightech Companies // Long Range Planning. Oxford, 1986. Vol. 19, № 6. P. 87.*

Раздел II

ПРАКТИКУМ

Часть 1

ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИЙ: 18 СИТУАЦИЙ

Данная часть практикума включает 18 ситуаций, отражающих практически все аспекты инновационного менеджмента.

В конце каждой ситуации даются вопросы и задания. Ситуации предполагают использование метода группового обсуждения и принятия альтернативных решений.

В начале каждой главы первого раздела предложены названия ситуаций, позволяющих использовать полученные теоретические знания на практике. Однако область использования той или иной ситуации зависит от выбора преподавателя.

Все ситуации, представленные в первой части практикума, составлены на основе реальных данных, что дает возможность использования студентами дополнительных источников информации в ходе обсуждения и принятия решений. Особенно это касается ситуаций по российским компаниям, в которых отражены особенности российской практики осуществления инновационной деятельности.

Ситуация 1: «Политика стимулирования инновативности и творчества служащих в корпорации 3М»¹

Всемерное удовлетворение потребностей клиентов через предложение им новых технологий и услуг.

Minnesota Mining & Manufacturing Company (3M) является одной из крупнейших американских компаний и имеет почти столетнюю историю. 3М производит абразивные материалы, самоклеящиеся пленки и ленты, перевязочные материалы и одноразовое белье, проекторы,

¹ Ситуация подготовлена на основании следующих источников: официальный сайт компании www.3M.com; Как заставить людей изобретать // Компания, 2000. № 6.

канцтовары и световозвращающие материалы. Ассортимент продукции отличается большим разнообразием. Компания использует стратегию глубокой дифференциации и действует во многих рыночных сегментах. Это и продукция для дома, и для офиса, и для промышленности. Фирма действует на различных географических рынках. Штаб-квартира компании находится в Сент-Поле — столице Миннесоты.

В получасе езды от Сент-Пола высятся ряды одинаковых корпусов из розового кирпича, разбит парк с беговыми дорожками и озером, где плавают утки. В зале одного из корпусов развешаны постеры. Вот багровый закат и парящий над горами американский орел, ниже крупным шрифтом набрано «ЦЕЛЬ» и поменьше: «Кто видит цель, добьется успеха». Еще один постер: байдарка, дружный взмах весел на фоне восхода. Это про слаженную «команду», которая позволяет добиться «цели».

Сотрудник 3М получает интересную работу, стабильную и высокую зарплату (доход менеджера среднего звена составляет 200 тыс. долл. в год), медицинскую страховку, крупную пенсию. Компания постоянно организывает бесплатные курсы повышения квалификации и активно продвигает служащих вверх по карьерной лестнице.

Миссия компании 3М сформулирована так: «Всемерно удовлетворять потребности клиентов, предлагая им новые технологии и услуги». Осознание миссии пронизывает всю компанию. Выступления руководителей всех уровней управления начинаются с озвучивания миссии.

Смысл деятельности 3М в том, чтобы создавать новые продукты и новые услуги, необходимые клиентам. Глобальная стратегия компании ориентирована на то, чтобы адаптировать новые идеи и изобретения для максимального количества сегментов рынка.

Исследования нужд потребителей здесь ведутся одновременно на нескольких уровнях управления и в различных горизонтальных подразделениях. Линейные руководители общаются с руководством заказчика; отделы НИОКР тесно связаны с комитетами по стратегическому планированию и финансовыми службами; службы логистики имеют прямые контакты со складами покупателей и т. д. Тесный контакт с потребителями помогает 3М постоянно дорабатывать и улучшать свою продукцию. Клиенты компании являются одним из основных источников новых идей.

Теперь уже трудно сказать, кому пришла в голову мысль сделать «автобусную обертку» — оклеивать автобус пленкой, прозрачной только изнутри, а с внешней стороны наносить на нее рекламу. Идея была плодом совместного творчества клиента, рекламного агентства и 3М. Компании осталось только изобрести такую пленку.

Компания 3М является одним из крупнейших изобретателей в мире. Хотя многие изобретения здесь были сделаны спонтанно, подавляющее большинство новых товаров и услуг появились в результате четко спланированных проектов.

Для достижения высокой инновативности руководство компании разработало **уникальную систему поощрения новаторства** у служащих. В основе кадровой политики 3М лежит принцип **Вильяма Макнайта**, руководившего компанией в 1940-х гг. «Найдите правильных людей и оставьте их в покое. Они все сделают сами», говорил основоположник 3М. «Философия Макнайта» подразумевает соблюдение следующих принципов управления:

- 1) по мере роста бизнеса важно делегировать ответственность и поощрять инициативу;
- 2) ошибки, которые могут возникнуть в этом случае, не столь значительны по сравнению с ошибками авторитарного руководства;
- 3) слишком критическое отношение к ошибкам может привести к тому, что инициатива будет утрачена.

На практике эти принципы реализуются в двух правилах.

- ✦ Первое состоит в том, что компания использует различные методики оценки инновативности для служащих и для менеджеров. Методика для служащих более лояльна и поощряет даже неудачные идеи, ставя во главу угла само желание людей к творчеству и новаторству.
- ✦ Второе правило «правило 15%» заключается в том, что все сотрудники компании имеют право тратить 15% своего рабочего времени на собственные исследования в любой области. Создан специальный венчурный фонд, выдающий гранты на такие проекты.

Первоначально линейные руководители рассматривают все идеи. По мере возрастания стоимости исследований для оценки их потенциала привлекаются эксперты из других функциональных подразделений компании. Маркетологи, финансисты и другие специалисты проводят независимую экспертизу и отсеивают примерно 20% проектов. Далее цикл повторяется, и в результате остаются наиболее перспективные проекты, которые не всегда доходят до рыночной стадии, однако создают инновационную стратегическую базу компании и могут быть востребованы через несколько лет.

Конечно, в оценке эффективности новых идей случаются ошибки, но компания не боится их признавать. В 1985 г. руководитель группы по разработке нового волокна Ливиньо ДеСимоне столкнулся с решением высшего руководства компании о закрытии данного направления. Рынок текстиля

казался неперспективным с маркетинговой точки зрения. Однако, используя правило 15%, группа сумела завершить проект, и через большой промежуток времени на рынок была выведена новинка «Thinsulate» — непромокаемая, непродуваемая, но мягкая и пропускающая воздух ткань, используемая во многих отраслях. Новинка имела большой успех, Ливيو ДеСимоне через несколько лет стал председателем совета директоров компании *ЗМ*.

Сейчас в составе *ЗМ* 40 дивизиональных подразделений, занятых в 60 различных сферах бизнеса. В соответствии с миссией компании достигнута высокая степень **децентрализации** и дивизиональные руководители имеют полную свободу в принятии управленческих решений в рамках своей области функционирования. Здесь самостоятельно принимаются решения о направлении и объеме исследований, о количестве занятых в проектах и формах оплаты труда, о необходимых инвестициях в оборудование и сбытовой политике и даже о расширении производства, которое финансируется из центра.

Важно при этом, что разработанными в различных подразделениях технологиями владеет компания в целом. Это позволяет использовать принцип технологического синергизма (экономии на разработке новых технологий) и использовать технологии во многих дивизионах одновременно.

Структура компании построена по продуктовому принципу, где производство и сбыт определенного продукта осуществляется одним подразделением, которому полностью делегированы маркетинговые функции.

Единственная сфера, где *ЗМ* не является новатором, — это финансы. У компании не типично низкое соотношение заемных и собственных средств, а акции растут медленнее, чем в среднем в данной отрасли. Однако дивиденды компания выплачивает стабильно, что соответствует ее миссии: «...одинаково высокая ответственность как перед клиентами, так и перед акционерами».



Вопросы и задания

1. Определите тип глобальной инновационной стратегии компании.
2. Сформулируйте принципы политики стимулирования новаторства служащих компании. Подумайте, отличаются ли эти принципы от форм и методов стимулирования инновативности управленческих звеньев *ЗМ*.
3. Изучите сайт www.3M.com компании *ЗМ* и назовите факты, указывающие на высокую степень ее инновационной активности.

Ситуация 2: «Реструктуризация корпорации *General Electric*»¹

Компания *GE* является крупнейшей корпорацией мира. На международном рынке она позиционирует себя как динамично развивающаяся и «агрессивно инновативная» компания, а ее руководитель Джек Уэлч, по оценке журнала *Fortune*, стал лучшим менеджером XX в. Вся история этой американской корпорации представляет собой постоянную реструктуризацию бизнеса, основанную на инновациях во всех областях управления: стратегии, организационное построение, управление персоналом, диверсификация, производство и ассортиментная политика – нет ни единой сферы, которой не коснулись бы изменения. Но важна не только инновативность, но и высокая эффективность нововведений, позволяющих компании чувствовать себя уверенно и в условиях нового экономического порядка XXI в.

Двадцать лет назад компания *GE* была крупной, крайне консервативной компанией, которая исправно выплачивала дивиденды своим акционерам, но на фоне начинавшейся глобализации и развития новой экономики ее позиции были весьма уязвимыми.

В 1981 г. компанию возглавил Джек Уэлч, прошедший за два десятилетия путь от менеджера низшего звена управления до председателя совета директоров. В 1960 г. его зарплата составляла около 1 тыс. долл., а сегодня он зарабатывает 50 тыс. долл. в час.

В 1961 г. Уэлч занимал должность младшего инженера подразделения по производству пластмасс. Отработав в этом подразделении чуть больше года, Уэлч решил уйти из компании. Причиной было его недовольство обилием бюрократических барьеров внутри компании. Джек Уэлч считал, что для динамичного развития у подразделений должна быть свобода в принятии управленческих решений. В *GE* в то время любая инициатива подразделений сталкивалась с консерватизмом высшего руководства, которое спускало централизованные решения даже в таких областях, как сбыт. Идеи Уэлча поддержал его начальник Рубен Гуттофф, и в том же году «инженера-новатора» переводят с повышением на работу в Чикаго на должность инженера-химика.

Два года спустя Уэлч уже возглавляет все производство химикатов, а в 1968 г. становится руководителем целого подразделения «Пласт-

¹ Ситуация подготовлена на основании следующих источников: официальный сайт компании www.GE.com; Алхимия менеджмента // Компания, 2000. № 17.

массы». Уэлч стал самым молодым руководителем подобного уровня за всю историю GE — ему было 33 года.

В 1972 г. за «высокую отдачу в работе» Уэлч был назначен вице-президентом GE, а годом позже под его руководством оказалось все производство материалов и компонентов, а также медицинского оборудования.

В 1981 г. собрание акционеров одобрило решение Совета директоров компании, и Уэлч попал в историю как самый молодой сорокашестилетний глава старейшей корпорации Америки.

Четыре этапа реструктуризации

С первого дня работы новый руководитель объявил о необходимости перестройки всей компании. Ориентируясь на самые эффективные принципы управления мелких, динамично развивающихся компаний, Уэлч поэтапно реструктуризировал ключевые области управления.

На первом этапе была уволена треть рабочих и менеджеров GE, и численность персонала сократилась с 400 до 297 тыс. человек. До середины 1980-х гг. американец, приходя на работу в большую компанию, как правило, приходил туда навсегда, при этом мог не выкладываться на все сто, а просто дожидался своей пенсии. Зачем платить тем, кто ничего не привносит, — их надо уволить, заявил новый председатель Совета директоров.

Вторым этапом стало изменение организационной структуры компании. На тот период она состояла из 43 стратегических подразделений, в которые входило 350 предприятий и дочерних компаний. Каждое подразделение, предприятие и компания имели своего управляющего, из-за чего управленческая вертикаль была чрезмерно громоздкой. Только на низовом уровне управления насчитывалось более 400 руководителей, вследствие чего принятие решений превращалось в медлительную и крайне неэффективную процедуру. Отсутствовало также и четкое разграничение полномочий, что приводило к нарушению принципа единоначалия.

Для достижения прозрачности организационной структуры Уэлч выделил три основных направления деятельности GE по продукту. Первая группа включала производство осветительных приборов, моторов, транспортных средств, турбин и строительного оборудования «ядро» компании. Вторая «технологический круг» — промышленная электроника, медицинские системы, материалы и вещества, аэрокосмическое подразделение и производство авиационных двигателей. И третья группа «круг сервиса» состояла из кредитного подраз-

деления *GE Credit Corp.*, информационного, строительного и инженерингового подразделений, а также фирмы услуг в сфере ядерных технологий.

Надо заметить, что Уэлч выбрал именно те направления, которые оказались в авангарде мировой экономики в 1990-х гг., а структура компании не претерпела каких-либо существенных изменений до настоящего времени. Исключение составили только вновь приобретенные виды бизнеса.

Третьим этапом была реализована стратегия сужения диверсификации. Уэлч начал продавать неперспективные подразделения, не соответствующие придуманной им схеме бизнеса. Обновленная *GE* больше не занималась производством систем кондиционирования, аудио- и видеотехники, кабелей, средств мобильной связи, электросетей, радиостанций, этилированного бензина и полупроводников. В 1985 г. была продана горнодобывающая компания *Utah International*. Было продано производство микрочипов, фенов, часов и тостеров. Всего компания отказалась от 117 подразделений на сумму в 9 млрд долл., что составляло одну пятую компании. Через несколько лет некоторые компании, приобретшие части бизнеса *GE*, разорились.

Руководителям подразделений, чья судьба не была столь однозначна, была предложена формула: исправляй, закрывай или продавай. Жесткая политика действовала безотказно, поскольку не оставляла особого выбора. Вырученные от продаж деньги и прибыль компании были использованы для финансирования развития новых перспективных направлений — финансовые услуги и медиа-бизнес.

Наконец пришло время для реализации самого емкого и сложного **четвертого этапа** — построение новой системы управления персоналом и создание новой корпоративной культуры. «Бизнес — это простая вещь» — таким стал первый лозунг Уэлча. «Чтобы производить, вы должны производить быстрее, дешевле и лучше всех, а для этого надо повышать производительность и оперативность управления бизнесом, а также внедрять как можно больше инноваций». Уэлч считал, что проблема заключалась в отсутствии диалога между руководителями и рядовыми работниками. В результате руководители не хотели, а работники не могли что-либо менять.

Первым шагом было внедрение программы *Work-Out*. Она была нацелена на ликвидацию барьеров между менеджерами и служащими. Тот, кто остался после массовых увольнений, должен был продемонстрировать свою «нужность» для компании. Систему отраслевых отчетов заменили прямыми докладами, когда высшее руководство

получало важную информацию напрямую из производственного подразделения, минуя всю иерархию власти. Новшество должно было способствовать повышению оперативности принятия решений. Поощрялось и самостоятельное принятие решений линейными руководителями в рамках их компетенции.

Ставка на самостоятельность менеджеров оправдалась, например, в 1998 г., когда принадлежащая GE телекомпания NBC благодаря полной свободе выбора и оперативности ее президента Роберта Райта заключила с Международным олимпийским комитетом контракт на показ всех Олимпиад 2000–2008 гг.

Кроме того, менеджеры должны были общаться со своими подчиненными. «Надо разрушить границу между начальником и подчиненным. Менеджеры обязаны быть лидерами, а не управленцами», заявлял Уэлч. Рабочие и сотрудники получили право собираться в рабочие группы и обсуждать недостатки производства, а также новые идеи. К примеру, оператор станка должен работать в резиновых перчатках, а когда они кончаются, он выключал станок, писал заявку, шел ее подписывать, обходил производственные цехи, оставлял заявку и только тогда получал новую пачку перчаток. Когда рабочие поставили вопрос, почему система настолько сложна, оказалось, что много лет назад украли одну пачку перчаток, и кто-то принял решение поставить заслон на пути нарушителей. По этой причине компания многие годы несла убытки из-за простоев.

Для того чтобы менеджеры лучше понимали свои управленческие задачи, глава компании внедрил культуру постоянного обучения. Все менеджеры хотя бы раз проходили стажировку в Кротонвиле – учебном центре GE. Сам Уэлч приезжает туда на встречу с новыми менеджерами и читает лекции. В начале каждого года, в январе, Уэлч встречается с 500 менеджерами высшего звена. Основная идея, которую он пытается до них донести, состоит в том, что не надо бояться невыполнимых целей – «пытаясь достичь невозможного, вы добьетесь большего, чем просто выполняя реалистичные и выполнимые планы».

В качестве иллюстрации верности этому принципу можно привести обещание, данное Уэлчем акционерам в 1991 г. Он обещал увеличить к 1995 г. среднюю доходность операций с 10 до 15%, а доход на инвестиции с 5 до 10%. В итоге через четыре года операционная прибыль выросла до 14,4%, а доходность инвестиций составила 7%. «Если бы мы были реалистами и ставили перед собой меньшие цели, мы бы их достигли, но не имели бы того результата, который получился», – сказал Уэлч.

Стратегия глобализации

Основной целью трансформации GE было повышение конкурентоспособности компании на внутреннем рынке по отношению к японским фирмам, что было особенно актуально в первой половине 1980-х гг. Со временем японский фактор уступил место глобализации. Европейские и азиатские компании пересмотрели свои приоритеты и вместо агрессивной политики завоевания рынка США стали активно осваивать третьи рынки. Уэлч одним из первых американских руководителей заметил эту тенденцию и потенциал новых рынков сбыта.

Начиная с 1980-х гг., GE вложила десятки миллиардов долларов в приобретение заграничных производственных мощностей. Например, в 1999 г. были приобретены 134 компании на общую сумму 17 млрд долл. А начиналось все в конце 80-х, когда GE купила во Франции медицинское подразделение *Thomson S. A.* и кредитную компанию *Sovac*, затем были созданы совместные предприятия с немецкими концернами *Bosch* и *Borg-Warner's*, японскими компаниями *Toshiba* и *Fanuc*. Уэлч приобрел также иностранные компании, занятые в обслуживании авиадвигателей, финансовые структуры, специализирующиеся на кредитовании, информационные сети и системы спутникового вещания.

Наиболее показательным является пример подразделения «Системы освещения». До 1990 г. его доля на европейском рынке не превышала 2%. После создания EC она купила контрольный пакет акций венгерской компании *Tungsram* и британской *Thorn Light Source*. Таким образом, всего за год доля данного подразделения увеличилась в 10 раз и составила 20%. На этом глобальная экспансия не закончилась, и концерн подписал соглашения о создании профильных СП с японской компанией *Hitachi* и индийской *Apar*. В 1994 г. корпорация учредила СП в Китае, а еще через год закрепились в Мексике.

Глобализация компании стала возможной не только благодаря известности корпоративного бренда GE, но и за счет эффективного менеджмента компании. В «глобальной» команде менеджеров Уэлча были и японцы, и кубинцы, выходцы из Латинской Америки, представители Юго-Восточной Азии. Секрет слаженной работы его команды строился на специфических требованиях к персоналу. Основа политики управления персоналом строится на принципе «даже самый выдающийся менеджер не должен быть “себе на уме”». Даже если один работник работает лучше всех, он никогда не сможет заменить команду единомышленников. Слаженная команда всегда будет рабо-

тать лучше, чем талантливый одиночка». Этот принцип команды был сформулирован Уэлчем благодаря активному изучению опыта японских корпораций и вопреки принятому в США принципу доминирования индивидуализма. Гибкая политика управления персоналом позволила успешно сочетать корпоративную культуру *GE* с национальными особенностями работников разных стран.

Новый подход к проблеме диверсификации

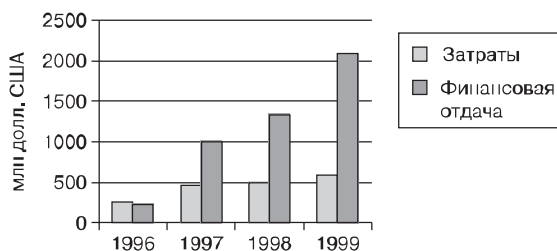
Наряду с активно распространяющейся глобализацией в 1990-х гг. усиливается тенденция концентрации основных прибылей в сфере услуг. В этот период *GE* осваивает новый для нее рынок масс-медиа. Корпорация приобретает информационный холдинг *Radio Corporation of America*, включая телеканал *NBC*.

Однако фокусирование на сфере услуг не только не ослабило внимания к производству, но и привело к выходу на еще один новый для компании сегмент сервисных услуг. На этом рынке была достаточно сильная конкуренция со стороны сервисных компаний, но Уэлч был уверен в эффективности выбранного курса и опять оказался прав. Производство и глобальная система сервисного обслуживания в странах присутствия компании стали основным конкурентным преимуществом компании, которое превратило *GE* в недостижимого лидера.

Управление качеством

К середине 1990-х гг., несмотря на значительные успехи как на внутреннем, так и на внешнем рынках, компания *GE* столкнулась с новой проблемой — потеря позиций по качеству продукции. Причину Уэлч видел в собственной ошибке, когда борьба с бюрократией разрушила старую эффективную систему контроля качества. Пришедшая ей на смену инновационная модель децентрализованного управления себя не оправдала. Готового решения у Уэлча не было, и он обратился к опыту других компаний. Две американские компании *Motorola* и *AlliedSignal* впервые в США внедрили систему «Шесть Сигма».

Сигма — это статистическая единица, определяющая нормы отклонения от средневзвешенных значений. Осуществление программы «Шесть Сигма» (рис. 2.1.1) подразумевает снижение коэффициента ошибок до 3,4 погрешности на один миллион операций. То есть качество достигает 99,9997%. Программа подразумевала соответствующий тренинг всех работников *GE*. За пять лет ее осуществления качество работы компании приближается к 5,6 сигма, то есть двадцать ошибок на миллион операций.



Источник: GE Annual Report, 2000.

Рис. 2.1.1. Результаты реализации программы «Шесть Сигма»

Британская газета *Financial Times* дважды в 1998 и 1999 г., а американский журнал *Fortune* трижды в 1998, 1999 и 2000 гг. помещали GE в своих рейтингах влияния на первые места как самую уважаемую компанию в мире. Уэлча назвали самым выдающимся управленцем-новатором XX в.

Многие компании избрали опыт корпорации Уэлча в качестве эталона для подражания. Нововведения Уэлча в форме выдачи опционов на акции компании не только высшему, но и среднему и низовому звеньям управления теперь стали нормой для большинства компаний наряду с акционированием работников.

Сам Уэлч не считает себя гением. Он просто смог предвидеть будущие тенденции и не побоялся реализовать комплексную инновационную политику, затронувшую все ключевые аспекты функционирования GE.



Вопросы и задания

1. Назовите основные области принятия инновационных управленческих решений руководством компании GE. Какие из этих решений можно охарактеризовать как стратегические, а какие адаптационные?
2. Сформулируйте основные принципы функционирования современной гибкой инновативной компании, внедренные Джеком Уэлчем.
3. Докажите, что Джек Уэлч является представителем нового типа «руководителей-новаторов».
4. Подумайте над тем, насколько реально адаптировать опыт GE к деятельности крупных российских компаний.

Ситуация 3: «Конкурентная инновационная стратегия корпорации *Wal-Mart*¹»

История создания одной из крупнейших розничных сетей мира компании *Wal-Mart* связана с именем Sam Walton. В середине 1950-х гг. владелец нескольких универмагов господин Walton оказался перед фактом возросшей конкуренции со стороны двух новых форм розничной торговли: супермаркетов и стоковых магазинов (*discount stores*). Адаптируясь к новым рыночным условиям, Walton решил пойти по пути, отличному от лидеров в области низких цен, таких как *Kmart*, которые активно завоевывали крупные города. В качестве целевого рынка Walton выбрал небольшие населенные пункты с численностью населения менее 25 тыс. человек. Стратегия заключалась в том, что, предлагая товары по ценам не выше, чем в розничных сетях крупных городов, компания сможет привлечь потребителей за счет фактора близости. Действительно, вместо того чтобы добираться четыре-пять часов до ближайшего центра, покупатель может с той же экономической выгодой приобрести товар вблизи от дома.

В 1962 г. был построен первый магазин скидок *Wal-Mart* в городе Роджерс, штат Арканзас. Именно с первого магазина начала свою историю и известная корпоративная культура *Wal-Mart*, где каждый служащий участвует в управлении компанией и является генератором новых идей.

Wal-Mart, став первой компанией, открывшей магазин скидок в малом населенном пункте, сразу получила ряд преимуществ. Это низкие цены на недвижимость, низкие тарифы за рекламу, низкая текучесть кадров и бренд «самого крупного магазина в городе». Помимо этого, компания сразу стала частью общественной жизни благодаря созданию инфраструктуры вокруг торговой точки, спонсорской деятельности и предоставлению рабочих мест. Однако для того чтобы иметь возможность предлагать товары по низким ценам и удержать свои позиции при попытке внедрения на данный рыночный сегмент конкурентов, компании необходимо было разработать уникальную рыночную стратегию.

Руководство *Wal-Mart* сделало ставку на инновации в трех сферах. Первой новацией стала агрессивная стратегия завоевания малых городов, которая привела к появлению 276 магазинов в 11 штатах США

¹ Gemawat P. Wal-Mart stores' discount operations // HBS, 1986. Case № 9 387 018; Change at the check-out: A survey in retailing // The Economist, 1995. March 4; Kuntz M., Re-inventing the store // Business Week, 1995. November 27.

к 1979 г. Таким образом была достигнута цель экономии на масштабах деятельности.

Объектом следующей инновации стала система заказа и доставки продукции. Было создано несколько дистрибьюторских центров, объединяющих систему доставки товара по географическому признаку. Заказ на товары для магазинов одного географического региона происходил централизованно, затем товары доставлялись в конкретный дистрибьюторский центр, где происходила сортировка и погрузка товара для доставки в конкретную торговую точку.

Еще одной сферой инноваций стала внутрифирменная система коммуникаций. Была внедрена электронная система сканирования результатов торговли в каждом магазине, позволяющая эффективнее управлять активами. Информация по каждой торговой точке аккумулировалась в дистрибьюторских центрах, где консолидировалась отчетность по продажам и принималось решение о доставке очередной партии товара в конкретный магазин данного региона. Параллельно те же транспортные средства, что доставляли продукцию в магазины, использовались для получения товара у производителей, находящихся в радиусе центра дистрибуции.

Централизованные закупки и автоматизированная система потока информации от торговых точек в дистрибьюторские центры и затем к производителям позволили компании установить взаимовыгодные отношения с такими крупными производителями, как *Procter&Gambles*, *Eastman Kodaks*, *Gitano*, прежде исключительно диктовавшими свои условия розничным сетям.

В 1994 г. компания *Wal-Mart* купила 122 магазина в Канаде, в 1995 г. вышла на рынок Аргентины и Бразилии.

Огромные масштабы и эффективная система логистики позволили компании только в 1991 г. сэкономить 720 млн долл. Снижение затрат позволило значительно снизить уровень цен на товары. Если добавить к этому уникальную корпоративную культуру, где инновации не только приветствовались служащими, но и исходили от них, а также новейшую систему управления запасами и грамотный маркетинг, то конкурентные позиции *Wal-Mart* были непоколебимы. Компания *Kmart* не раз делала попытки выйти на рынок малых городов, но ей никогда не удавалось даже приблизиться по уровню продаж к *Wal-Mart*.

К 1995 г. компания *Wal-Mart* стала крупнейшей в мире розничной сетью. Важнейший показатель деятельности розничной сети — продажи на квадратный метр площади — составил у *Wal-Mart* 379 долл. по сравнению со 185 долларами у *Kmart*. 46% покупателей *Wal-Mart*

отличались лояльностью, в то время как у *Kmart* этот показатель составлял лишь 19%. И наконец, расходы компании (торговые издержки, общие и административные расходы) составляли 15,8% от продаж, что является самым низким показателем в отрасли со средней долей расходов около 30%¹.

В 2003 г. компания занимала четвертое место в списке 500 крупнейших компаний мира.



Вопросы и задания

1. К какому типу конкурентной инновационной стратегии («блокирование», «опережение» или «кооперация») относится выбранный компанией *Wal-Mart* метод адаптации к изменившимся условиям внешней среды?
2. Столкнулась ли компания с проблемой «каннибализма»? Существовали ли альтернативные возможности?
3. Какие инновационные шаги компании можно рассматривать в качестве использования стратегии «блокирования»? Насколько эти шаги оказались эффективны?
4. Смоделируйте ситуацию, когда на рынке появляется конкурент, сумевший добиться такого же эффекта экономии на масштабах, как и компания *Wal-Mart*. От чего будет зависеть его конкурентоспособность? Какую стратегию вероятнее всего выберет компания *Wal-Mart* по отношению к потенциальному конкуренту?
5. В чем вы видите причину успеха компании *Wal-Mart*?

Ситуация 4: «Новая стратегия — новая организационная структура корпорации *Ford*»²

21 апреля 1994 г. руководство компании *Ford* объявило об объединении Североамериканского отделения, Европейского отделения и группы по производству компонентов в единое производственно-хозяйственное отделение *Ford Automotive Operations (FAO)*. Соответственно центры R&D, ранее входящие в каждый из бывших отделений, должны были быть преобразованы в пять целевых центров (*vehicle program centers*). Каждый из этих центров должен отвечать за дизайн,

¹ Kuntz M. Re-inventing the store // *Business Week*, 1995. November 27.

² Pelofsky, M., Schleisinger L. Transformation at Ford // Harvard Business School; Teece J. B., Kerwin K., Dawley H. Ford // *Business Week*, 1995. April 3; Afuah A. Innovation management: Strategies, implementation, and profits. Oxford University Press, 1998.

разработку и инженерные работы по созданию модели автомобиля для производства во всех географических регионах. Производство, маркетинг и сбыт были также интегрированы в мировом масштабе. Таким образом, корпорация переориентировалась на *глобальную стратегию* производства единого продукта для всех рынков сбыта. До этого компания *Ford* придерживалась *мультинациональной стратегии* адаптации производства к рыночным требованиям различных стран.

Принципиально важным стал вопрос: каким образом отразится смена рыночной стратегии на способности компании к осуществлению эффективных инноваций?

До программы «Ford 2000»

О запуске программы «Ford 2000» было официально объявлено в 1994 г. Финансовое положение компании *Ford* на тот период было достаточно привлекательным. Прибыли от автомобильных операций составили в 1994 г. 3,8 млрд долл. Однако была и обратная сторона. Во-первых, в 1991 и 1992 гг. компания потеряла на этих же операциях 3,7 и 1,7 млрд долл. соответственно. Это было связано с циклическими изменениями в автомобильной отрасли и более успешной деятельностью прямого конкурента компании *Chrysler*. Во-вторых, стало очевидно, что за положительными цифрами показателей прибылей, доходности инвестиций и стоимости акций компании *Ford* скрываются серьезные внутрифирменные проблемы. В то время как средняя маржа прибыли по автомобильным операциям компании *Chrysler* составляла 11,6%, у *Ford* этот показатель едва достигал 5,5%. В то время как у *Ford* ушло пять лет на создание нового дизайна модели «Taurus», японские конкуренты создали конкурентоспособную модель менее чем за два года. Производительность *Тойоты* достигала 37 автомобилей на человека за год, в то время как у *Ford* производительность составляла лишь 20 единиц продукции на рабочего в год. Разработка и запуск производства последней модели, представленной в Европе как «Mondeo» и «Contour Mystique» в США, обошлись компании *Ford* в 6 млрд долл. Эта цифра в четыре раза превысила аналогичные затраты конкурентов. Очевидно, что у таких проблем должна быть серьезная причина.

По оценкам независимых экспертов, выполнявших по заказу руководства полный бизнес-аудит компании, в основе снижения эффективности автомобильного бизнеса *Ford* лежала *организационная структура*, подавляющая инновационную активность. Независимые децентрализованные отделения *Ford of Europe*, *North American Auto-*

motive Operations и *Ford Asia Pacific Automotive Operations* разрабатывали, производили и продавали свою продукцию совершенно самостоятельно. И хотя такая региональная ориентация и могла в теории приблизить компанию к более полному удовлетворению требований отдельных рынков, она явилась причиной еще одной проблемы. Отсутствие единой корпоративной системы производства и сбыта привело к потере тесных взаимовыгодных связей с поставщиками компонентов, принципиально важным объектом инноваций.

Возможно, наиболее сдерживающим инновации фактором явилась функциональная иерархическая организационная структура каждого регионального отделения. При этом *Ford* отказалась от общепринятой в автомобильной отрасли практики внутрифирменной кооперации в области НИОКР и любых маркетинговых нововведений. Такая кооперация основана на принципе синергии и обеспечивает высокую эффективность инновационных проектов отдельных подразделений. По словам бывшего генерального директора компании *Ford* Дональда Петерсона, отсутствие внутрифирменной кооперации привело к появлению конкуренции между региональными отделениями, в то время как «...о конкуренции с японскими и европейскими производителями уже никто не помнил»¹.

К началу 1990-х гг. японские производители автомобилей уже отказались от функциональной структуры и перешли к проектно-целевой организации.

Программа «Ford 2000». Новая стратегия

После того как стало очевидным наличие проблем в управлении компанией, председатель Совета директоров и исполнительный директор *Ford* Алекс Тротман принял решение о смене стратегического курса. Он решает интегрировать процесс разработки продукта, производство, маркетинг, снабжение комплектующими и сбыт в единую внутрикорпоративную систему. Три отделения были объединены в одно производственно-хозяйственное отделение *Ford Automotive Operations*. Разработка продукта, ранее являвшаяся прерогативой каждого из трех независимых подразделений, теперь была централизована и распределена по пяти программным центрам. Эти центры отвечали за дизайн, разработку и инженерные работы конкретных новых моделей для определенного целевого сегмента. Центры были организованы по продуктовому принципу: переднеприводные автомобили,

¹ Pelofsky M., Schleisinger L. Transformation at Ford. N. Y., 1991. P. 11.

заднеприводные, легкие и тяжелые грузовые автомобили. Эти четыре центра располагались в Детройте, а пятый в Европе – малолитражные переднеприводные автомобили. Каждый из центров являлся по сути проектно-целевой группой, состоящей из специалистов различных областей. Таким образом, была сформирована **проектно-целевая организационная структура**. Производство, снабжение, маркетинг и сбыт также были реструктуризированы по принципу **матричной организации**.

Принципиально важным стал вопрос: позволит ли переход от мультинациональной стратегии к глобальной и переход от функциональной организационной структуры к проектно-целевой повысить эффективность инновационной деятельности компании *Ford*?

Смена стратегии

Теоретически переход от мультинационального маркетинга к глобальному имеет ряд преимуществ. Во-первых, путем сокращения дублирования функций компания экономит на затратах на R&D, производстве и на административных расходах. Во-вторых, использование стратегии единых стандартов на всех региональных рынках способствует экономии на масштабах производства. Например, глобализация производства означает и глобализацию снабжения, что обеспечивает больший контроль над поставщиками и возможность диктовать им свои условия. Помимо снижения себестоимости такой контроль открывает доступ к последним инновационным достижениям в области производства компонентов, что дает весомое преимущество перед конкурентами.

Новая стратегия, снижая количество поставщиков, позволяет использовать научно-техническую кооперацию с ними для повышения качества продукции. Специалистами *Ford* было подсчитано, что такая кооперация позволит сократить затраты на разработку и выпуск новой продукции ежегодно на 3 млрд долл., что за период с 1996 по 2000 г. составит 11 млрд долл. Более того, в автомобильной промышленности, как и в компьютерной индустрии, наблюдается тенденция возрастания зависимости производителей от поставщиков компонентов. Конкурентоспособность нового продукта все более тесно связана с инновационными достижениями в области производства компонентов. Так, было подсчитано, что в скором будущем более 50% автомобильных комплектующих будет электрофицировано. Данный прогноз еще раз свидетельствует в пользу развития кооперации автопроизводителей с поставщиками деталей и комплектующих.

И наконец, консолидация R&D позволит *Ford* получить выгоду от экономии на масштабах самих R&D. Вопрос состоит только в том, позволят ли данная экономия и инновационный потенциал поставщиков противостоять главному негативному фактору выбора стратегии глобализации — удалению от национальных рынков и, как следствие, невозможность оперативного реагирования на изменения потребительского спроса. Ответ лежит в способности компании создать эффективную систему внутрифирменной коммуникации, основанную на современных информационных технологиях. Компания *Ford* может использовать данную систему по трем направлениям. Во-первых, для обеспечения быстрого доступа к рыночной информации, поступающей из местных маркетинговых и сбытовых офисов, относительно потребностей и реакции рынков на новую продукцию. Во-вторых, высокотехнологичное информационное обеспечение позволит компании устанавливать систему обратной связи с потребителями и использовать ее для продвижения новых моделей. И наконец, эффективная система внутрифирменной информации может обеспечить одновременное виртуальное общение между инженерами в Германии, США и Японии при проектировании новой модели, что в реальном времени превращается в *non-stop process*.

Однако принципиально важным при смене стратегии в пользу глобализации становится вопрос о создании некоего универсального продукта, способного удовлетворить вкусы и требования потребителей во всем мире. Именно это желание компаний часто становится причиной провала новой стратегии. *Суть глобальной стратегии заключается в установлении единых стандартов, использовании общих комплектующих и внедрении единой технологии производства. Однако на последних стадиях производственного цикла у компании должна быть возможность корректирования конечного продукта в соответствии с требованиями рынков сбыта.* Компания *Ford* должна создать такое гибкое производство, которое позволило бы на конечной стадии дифференцировать новую модель в рамках незначительных изменений. Следующим этапом могла бы стать индивидуализация продукта под требования единичных потребителей.

Организационные инновации

Для успешной реализации новой глобальной стратегии *Ford* кардинально меняет свою организационную структуру. В области разработки продукции происходит переход к проектной организации, а в области маркетинга, производства и сбыта — к матричной.

Как было сказано ранее, каждый из пяти Центров разработки продукта построен *по проектному принципу*. В его состав на временной основе входят инженеры различных функциональных направлений: дизайнеры, маркетологи, производственники и т. д. Они подотчетны руководителю проекта, а не руководителям своих функциональных подразделений. Руководитель проекта отвечает за всю цепь разработки продукта, начиная с концепции нового товара и заканчивая инженерными работами по созданию опытного образца. Такое единоличное руководство и ответственность значительно сокращают расходы и сроки работ. Если до реструктуризации у компании уходило более двух месяцев только на согласование и принятие проекта нового автомобиля, то после внедрения программы «Ford 2000» этот период сократился вдвое.

Единственным минусом проектных организаций является проблема «устаревания» знаний специалистов, входящих в проектно-целевые группы и не имеющих доступа к знаниям, постоянно обновляющимся в рамках их функциональных отделов. Степень «устаревания» зависит от длительности проекта и скорости изменений в области знаний. Однако в автомобильной отрасли технологические знания развиваются намного медленнее, чем происходящие на рынке изменения во вкусах и предпочтениях потребителей. Поэтому можно предположить, что выгоды от внедрения *Ford* проектной организации в области разработки новых автомобилей практически нивелируют минусы, связанные с проблемой «устаревания».

В рамках программы «Ford 2000» была внедрена *матричная структура* производства, маркетинга, снабжения и сбыта. В матричной структуре линейные руководители находятся в двойном подчинении: у руководителя Центра разработки продукции и у вышестоящего функционального руководителя. У такой организации есть два преимущества. Во-первых, у специалистов появляется возможность расширения сферы своего профессионализма за счет тесного постоянного контакта с другими функциональными специалистами. Во-вторых, существует перспектива использования уникальных высококлассных специалистов в различных проектах, что значительно сокращает расходы на поиск и наем новых служащих.

Минусом матричной структуры является проблема двойного подчинения, которая может быть решена путем четкого разграничения функций и сферы ответственности каждого из руководителей.

Далее представлена новая матричная организационная структура компании *Ford* (рис. 2.1.2).

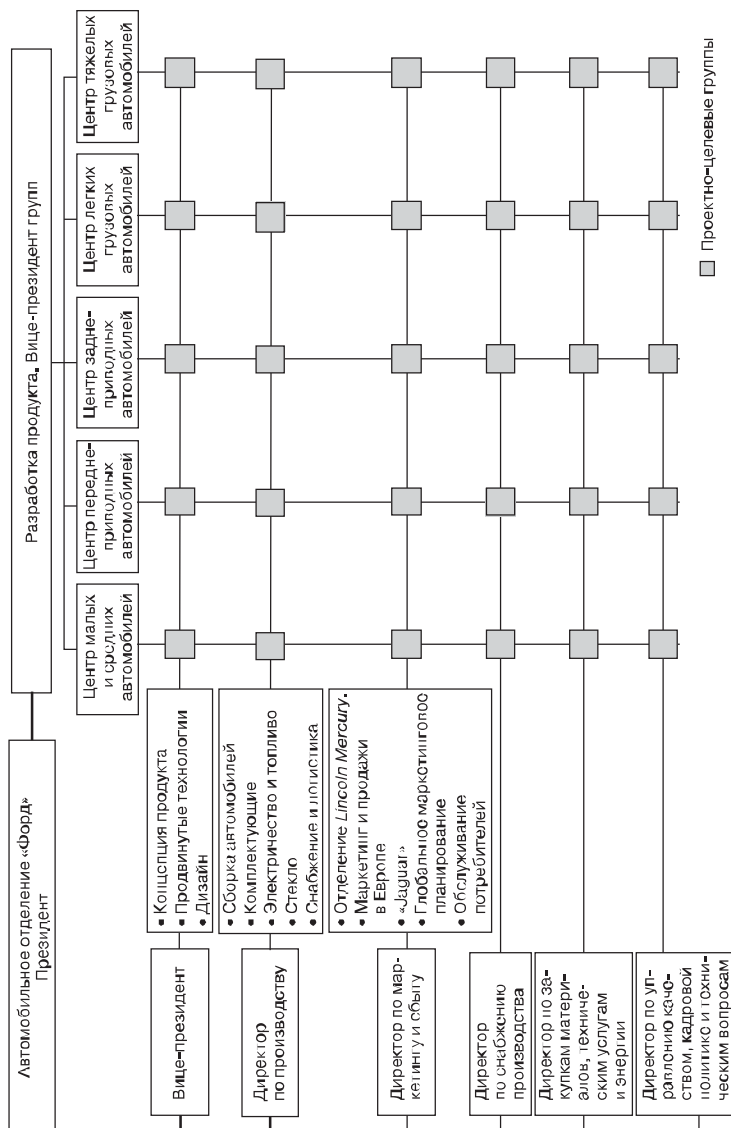


Рис. 2.1.2. Матричная организационная структура корпорации *Ford*



Вопросы и задания

1. Назовите объективные предпосылки смены рыночной стратегии компании *Ford* с середины 1990-х гг.
2. Сгруппируйте и проранжируйте основные внутрифирменные проблемы компании до внедрения программы «Ford 2000».
3. Какие организационные инновации были осуществлены и в чем была необходимость их проведения?
4. На период реструктуризации в автомобильных отделениях компании *Ford* было занято около 320 тыс. человек. Как отразятся организационные нововведения на служащих компании, многие из которых имеют различную национальную принадлежность? Какие мотивационные меры может использовать руководство компании для повышения творческой активности и получения поддержки инноваций со стороны служащих?
5. Существовал ли иной путь решения накопившихся у *Ford* проблем? Аргументируйте свой ответ.

Ситуация 5: «Успех компании *Marion Labs., Inc.* в области трансфера технологий»¹

Опыт американской химико-фармацевтической компании *Marion Lab., Inc.* является классическим примером успешного трансфера технологий. За 30 лет существования компании приобретение технологий было основным механизмом роста и развития *Marion*.

В 1963 г. объем продаж компании составлял около 2 млн долл. в год, в 1976 г. — около 40 млн долл. В 1989 г. этот показатель достиг 930 млн долл. Общее число занятых в производстве никогда не превышало 3500 человек. Однако к концу 1980-х гг. *Marion* занимала четвертое место в списке «*Fortune*» по общему доходу акционеров. Факторы успеха компании, по мнению независимых экспертов, включают:

1. Грамотную политику управления персоналом:
 - ✦ подбор кадров;
 - ✦ систему вознаграждений;
 - ✦ систему обучения;
 - ✦ участие служащих в прибылях компании.
2. Высокую степень делегирования полномочий.

¹ Ситуация составлена по материалам статьи Н. К. Робертсона, доктора философии, консультанта по управлению научно-исследовательскими работами и члена Совета директоров компании *Marion* до 1989 г., в кн.: Управление инновациями. Факторы успеха новых фирм / Сборник статей. М.: Дело Лтд., 1995.

3. Непрерывное совершенствование системы приобретения технологий для выпуска новой продукции.

Самой первой продукцией компании был «Os-Cal» диетическая добавка на основе порошка устричных раковин, важнейший источник кальция.

В начале 60-х гг. компания *Marion* внедрила новые формулы пролонгированного действия двух старых лекарств: нитроглицерина и папаверина. Технология приготовления этих лекарств была разработана другой фирмой и находилась в зачаточном виде.

К концу 60-х гг. руководство компании приняло решение о расширении ассортимента. Персоналу было поручено искать и приобретать продукцию у организаций-разработчиков. Была создана специальная группа, состоящая из опытных маркетологов и специалистов в области НИОКР. Благодаря усилиям этой группы компания приобрела следующие технологии.

- ✦ *Gaviscon* средство против изжоги было выпущено в 1970 г. по лицензии шведской компании «Ферринг АБ». Вскоре после приобретения лицензии на его производство специалисты *Marion* открыли новую сферу применения этого препарата в области лечения грыж. Последнее открытие стало его основным предназначением. Важность этого открытия и прибыли компании позволили выплатить разработчику компании «Ферринг» дополнительный гонорар, не предусмотренный лицензионным соглашением.
- ✦ *Silvaden* производство этого локального противомикробного средства при ожоговой терапии было начато в 1974 г. Разработчиком технологии производства являлся Колумбийский университет. При том, что средство являлось препаратом оказания первой помощи, внедрение технологии в производство было достаточно сложным. Усилия компании были вознаграждены, так как благодаря данному препарату *Marion* была признана Медицинским исследовательским сообществом США.
- ✦ *Ditropan* средство для снятия симптомов нейрогенного характера было запущено в производство в 1976 г. по лицензии компании «Мид-Джонсон».
- ✦ *Carafate* выпускается с 1981 г. по лицензии «Чугей фармасьютикл» для лечения язвы кишечника.
- ✦ *Cardizem* первоначально был произведен в результате приобретения технологии у компании «Танабе сеюка» и использовался при лечении ангины. С 1989 г. получил широкое распространение в качестве сердечно-сосудистого средства в США.

- ✦ *Cardizem SR* был разработан специалистами отдела R&D компании *Marion* совместно с ирландской корпорацией «Элан» для лечения гипертонии.
- ✦ *Integra* — искусственная кожа, используемая при ожоговой терапии. Разработана Массачусетским технологическим институтом в 1981 г. В 1990 г. компания *Marion* приобретает лицензию и начинает производство препарата.
- ✦ *Pentasa* — лицензия на этот продукт для лечения воспаления кишечника была получена от компании «Ферринг АБ». Производство препарата началось в 1990 г.

С середины 1980-х гг., когда приобретение технологий на продвинутой стадии стало более затруднительным, компания *Marion* начала участвовать в ряде совместных научно-исследовательских программ с другими фирмами и университетами.

Marion активно инвестировала в небольшую компанию *Nowet*, основанную в Балтиморе для создания лекарств по новым рецептурным технологиям. На контрактной основе компания *Marion* участвовала в лабораторных исследованиях *Nowet*, что послужило хорошей базой для обучения персонала и получения необходимых ноу-хау.

Такой опыт взаимодействия стимулировал *Marion* на расширение сферы сотрудничества в области R&D, и компания подписала ряд соглашений с венчурными фирмами и университетами.

Плодотворные исследования осуществлялись в университетах нескольких штатов и привели к коммерциализации достаточно сложных препаратов для дыхательной, сердечно-сосудистой и мышечной терапии. Важнейшим преимуществом данного сотрудничества стало повышение уровня сложности и наукоемкости препаратов. Если в 1976 г. расходы компании на R&D составляли около 3 млн долл., то к 1989 г. они возросли до 133 млн долл.

В результате научно-технической кооперации уровень научных знаний лабораторий компании *Marion* настолько повысился, что внутри фирмы стали осуществляться и некоторые фундаментальные исследования в области синтеза препаратов. Это позволило компании охватить практически весь спектр научных исследований в выбранной области. Более сложные молекулярные исследования осуществлялись в рамках совместных научно-исследовательских программ.



Вопросы и задания

1. Какие методы трансфера технологий были успешно использованы компанией *Marion*?

2. Является ли изменение уровня затрат компании на R&D показателем эффективности трансфера технологий? Рассчитайте коэффициент затрат на R&D компании *Marion* (R&D Margin) в 1976 и 1989 гг.
3. В чем заключается основной результат научно-технической кооперации компании *Marion* с университетами и венчурными фирмами?

Ситуация 6: «AIBO» — новый продукт компании Sony¹

В октябре 2000 г. компания *Sony* объявила о внедрении на рынок уникального робота — результата многолетних исследований отдела НИОКР ведущей корпорации Японии. Представленная новинка относится ко второму поколению автономных роботов, основным конкурентным преимуществом которых является способность эмоционального общения с хозяином.

Робот представлен в виде собачки, его характеристики можно увидеть в табл. 2.1.1.

Таблица 2.1.1. Технические характеристики робота «AIBO»

Вес	1,5 кг
Размеры	152 × 281 × 250 (ширина × высота × длина)
Цвет	Золотой/серебряный/черный
Встроенные сенсоры	Голова, спина
Время автономной работы	1,5 ч
Температура окружающей среды	5–35 °С
Внутренняя память	32 Мб
Двигающиеся части	Голова: 3 положения Ноги: 3 положения Уши: 2 положения Хвост: 2 положения

Благодаря новейшим технологиям данный робот способен выражать эмоции страха и радости, наделен способностью обучаться и на-

¹ Ситуация подготовлена на основании следующих источников: официальный сайт компании www.sony.com; публикации в периодической печати.

бираться опыта, «понимать» и реагировать на 50 простых слов, запоминать собственное имя, узнавать хозяина по голосу и отвечать ему на «собачьем» языке.

Робот оснащен специальной фотокамерой, включающейся автоматически по команде «сделай фото». Блок с камерой подключается к обычному компьютеру, что дает возможность просматривать фотографии в РС-альбоме.

Заказать робота можно в отделе продаж компании *Sony* или на сайте www.AIBO.com. Новинка будет также представлена в крупных торговых точках с целью ознакомления потенциальных потребителей с особенностями функционирования робота. Цена средней комплектации составляет 1500 долл. Первые экспортные поставки «AIBO» осуществлялись в США, Австрию, Грецию, Германию, Финляндию, Францию, Данию, Ирландию, Италию, Люксембург, Португалию, Испанию, Швейцарию, Великобританию, Бельгию и Скандинавские страны.

История создания «AIBO»

Год	Событие
1998	Запуск проекта по созданию автономного «домашнего» робота.
1999	Пробные продажи «AIBO» в Японии и США (5000 ед.).
2000	Начало массового производства усовершенствованной модели.
1 августа 2000	Научно-производственное отделение по разработке и производству «AIBO» выделено в самостоятельную дочернюю компанию <i>Entertainment Robot Company</i> .



Вопросы и задания

1. Какие внешние факторы могли стать предпосылками для создания и вывода на рынок данной продукции?
2. Смоделируйте схему основных этапов реализации инновационного проекта по разработке и созданию робота «AIBO».
3. Используя три основных вида классификации инноваций, определите тип данной новации.
4. Определите возможные целевые рынки и разработайте маркетинговые стратегии их охвата.
5. Выделите основные направления инновационной политики компании *Sony* и проанализируйте доминирующие инновационные стратегии. В рамках какой из этих стратегий реализован проект «AIBO»? (Для выполнения этого задания используйте материалы сайта www.world.sony.com.)

Ситуация 7: «Проект “NEO” — “новый товар — новый сегмент” компании *Wimm-Bill-Dann*»¹

Компания *Wimm-Bill-Dann* является одним из крупнейших российских производителей продуктов питания. Сфера деятельности компании — это рынок кисломолочных продуктов и соков. Продукция компании отличается широким ассортиментом и высоким качеством. Компания действует в среднем ценовом сегменте, ориентируясь на людей со средним достатком и состоятельных (см. шкалу классификации, табл. 2.1.2).

Таблица 2.1.2. Шкала социально-демографической классификации населения России

Класс	Численность	Расшифровка
А Высший класс, «высокодоходные»	1440 тыс. чел. (2,4% от городского населения России (100 тыс.+), 480 тыс. семей)	♦ Материальных затруднений не испытывают или денег хватает на все, кроме приобретения недвижимости. ♦ Топ-менеджеры (высшие руководители) предприятий, организаций и учреждений, имеющие высшее образование и большое количество подчиненных, высококвалифицированные специалисты, имеющие частную практику. ♦ По психографическим типам состоит на 33% из благополучных и достигших успеха людей, 17% — новаторов, 16% — обывателей
В Высший средний класс, «состоятельные»	3539 тыс. чел. (5,8% от городского населения России (100 тыс.+), 1180 тыс. семей)	♦ Денег хватает на все, кроме приобретения недвижимости, или денег хватает на крупную бытовую технику. ♦ Руководители среднего звена с высшим образованием крупных организаций/компаний, предприниматели среднего бизнеса. ♦ По психографическим типам состоит на 31% из благополучных и достигших успеха, 18% — обывателей, 17% — новаторов

Продолжение ⇨

¹ Ситуация подготовлена на основании следующих источников: официальный сайт компании www.wbd.ru; интервью с руководством компании; корпоративные материалы; Система простых решений // Компания, 1999. № 486.

Таблица 2.1.2. (Окончание)

Класс	Численность	Расшифровка
С Средний средний класс,	8222 тыс. чел. (13,6 % от городского населения России)	♦ Денег хватает на одежду и бытовую технику. ♦ Высококвалифицированные специалисты без управленческих функций в негосударственном секторе экономики, мелкие предприни-
«средне-го достатка»	(100 тыс.+), 2740 тыс. семей)	- матели, менеджеры среднего звена со средним или специальным образованием. ♦ По психографическим типам состоит на 31 % из обывателей и стремящихся, 15 % — достигших успеха, 14 % — новаторов
Д Низший средний класс, «мало-имущие»	36356 тыс. чел. (60,2 % от городского населения России (100 тыс.+), 12119 тыс. семей)	♦ Денег хватает на питание и одежду. ♦ Квалифицированные специалисты, служащие, рабочие и мастера на госпредприятиях и в бюджетных организациях; большинство пенсионеров; служащие без высшего образования; мелкие торговцы без специального или высшего образования. ♦ По психографическим типам состоит на 32 % из обывателей и стремящихся, 16 % — выживающих
Е Низший класс, «бедные»	10844 тыс. чел. (18 % от городского населения России (100 тыс.+), 3615 тыс. семей)	♦ Денег хватает на питание. ♦ Неквалифицированные и подсобные рабочие со средним образованием, малообеспеченные пенсионеры. ♦ По психографическим типам состоит на 32 % из обывателей, 29 % — выживающих

В 2002 г. руководство компании приняло решение о необходимости корректировки корпоративного имиджа с целью придания компании большей инновативности и динамичности. Научный центр и Управление маркетинга разработали и успешно реализовали принципиально новый **проект «NEO»**.

Далее представлена подробная информация по данному инновационному проекту, основанная на корпоративных материалах, публикациях, рыночных наблюдениях и беседах с руководителями компании *Wimm-Bill-Dann*.

Для получения более детальной и достоверной информации о разработке и реализации проекта руководству компании было предложено ответить на следующие вопросы.

1. Что явилось источниками формирования новой идеи «NEO»?
2. Компания вышла не только в новый ценовой сегмент, но и практически сформировала новый спрос. На основании каких исследований было принято решение о целесообразности проведения инновации с таким высоким фактором рыночного риска?
3. Из каких организационных этапов строился данный инновационный проект?
4. Была ли скорректирована первоначальная идея продукта после проведения лабораторных и рыночных тестирований?
5. Новый имидж бренда «NEO» — яркие идеи и инновации — это репозиционирование имиджа всего корпоративного бренда или только часть маркетинговой программы одного продукта?
6. Очевидно, что тактическими целями нового проекта было увеличение объема продаж компании и повышение ее доли на рынке кисломолочных продуктов. Можно ли сказать, что стратегической задачей было усиление лояльности всех целевых потребительских сегментов к корпоративному бренду в целом за счет создания имиджа инновативной гибкой компании?
7. Новизна продукта заключается в использовании новейших методов обогащения и новом дизайне. Данная инновация является первой или на рынке уже существуют близкие аналоги?
8. Конкурентные преимущества «NEO» — это натуральные ингредиенты, уникальная польза, палитра вкуса, качество корпоративного бренда, ассортиментные группы по «идее». Как сформулирована конкурентная стратегия?
9. На настоящий момент продуктовая линия состоит из четырех продуктовых групп — коктейли «Мажитель», «Bio-vit», «Joy-fit» и «Имунеле». На настоящий момент информированность покупателей достигнута только по двум группам — «Joy-fit» и «Имунеле». Планируется ли отдельное продвижение оставшихся продуктов?
10. Известно, что лояльность потребителя прямо пропорциональна разнообразию ассортимента внутри бренда. Планируется ли увеличение широты ассортимента за счет появления новых групп обогащенных продуктов или за счет вкусовой дифференциации внутри каждой группы?
11. Ценовая политика по новому продукту ориентирована на установление уровня цен на 20–30% выше средней цены на кисломолочные продукты. Каким образом были установлены конечные цены на принципиально новую продукцию и не будет ли ценовой дифференциации внутри бренда?

12. На какой целевой рынок вы ориентировались?
13. Почему при выбранном позиционировании, целевом рынке и ценовой политике система сбыта охватывает всю цепь сбытовых посредников, включая рынки и ларьки? Не будет ли это антифактором при принятии решения о покупке для целевого рынка?
14. Выбранная стратегия продвижения информировать о появлении **нового бренда** оригинального и современного и заинтриговать говорит о том, что ставка сделана на эмоциональный аспект покупательского поведения. Вместе с этим обычно при продвижении технологически принципиально новых продуктов акцент делают на продукт, а не на бренд. Как вы объясняете свой выбор?
15. Вы использовали весь комплекс promotion-mix, особое место в нем было уделено BTL технологиям: конференции, тестирование, программа с поликлиниками, дегустация, внутренняя система стимулирования отделов продаж. Вы обращались в агентство или это работа вашего маркетингового отдела?
16. Каким образом определялся бюджет рекламной кампании?
 - ✧ % от продаж;
 - ✧ конкурентный паритет;
 - ✧ % от прибыли;
 - ✧ целевой.
17. Какие объективные причины вызвали перевыполнение плана продаж новинки в 2003 г.?
18. Как изменилось положение компании на рынке после запуска проекта «NEO»?
19. К концу 2003 г. знание марки в Москве 52%, в России 44%. Совпало ли корпоративное позиционирование бренда и позиционирование продукции потребителем?
20. Продукция «NEO» очень хорошо себя зарекомендовала. Она является новой, оригинальной, полезной и вкусной. Не задумывались ли вы над тем, чтобы создать отдельную продуктовую линию для детей, ориентированную на уже привлеченный целевой сегмент?

Итак, **основным источником** новой идеи NEO явился сам рынок. Среди самых значительных тенденций развития потребительского рынка России можно выделить рост интереса к «продуктам с идеей». Данная тенденция является частью более глобальной проблемы индивидуализации современного потребителя. Люди готовы тратить дополнительные средства на приобретение не просто хорошего качественного товара, а товара, способного удовлетворить особые индивидуальные потребности человека, вытекающие из его представлений

о собственном имидже и стиле жизни. Данная особенность потребления становится в настоящее время глобальной, так как затрагивает потребление не только товаров предварительного выбора или особого спроса — автомобили, недвижимость, бытовая техника, одежда и т. д., но и товары повседневного спроса.

В первую очередь это касается продуктов питания. На первом этапе данная тенденция проявилась в удовлетворении спроса на обогащенные продукты, среди которых особое место занимает продукция компании *Wimm-Bill-Dann*. Целевым рынком в данном случае является средний сегмент (см. сегмент «С» Классификации, табл. 2.1.2).

Однако в ходе маркетинговых исследований была выделена еще одна существенная тенденция развития потребительского рынка России — это рост потенциала премиальных или дорогих сегментов. Соединив эти две тенденции, компания *Wimm-Bill-Dann* решает выйти на *новый для нее премиальный сегмент с новым «продуктом с идеей»*.

На **первом подготовительном этапе** работа над проектом осуществлялась параллельно. В Маркетинговом управлении шла разработка маркетинговой концепции нового бренда, а в Научном центре работали над созданием опытных образцов будущего продукта.

Результатом реализации первого этапа стало появление *трех концепций нового товара*, которые в ходе совместного обсуждения трансформировались в окончательный вариант «NEO».

На **втором этапе** было проведено многоэтапное тестирование продукта и самой концепции бренда. Были созданы специальные фокус-группы из потенциальных потребителей (этот метод уже давно используется компанией), которым предлагалось, с одной стороны, дегустировать продукцию, а с другой — оценить привлекательность идеи нового бренда. Параллельно проводилось тщательное лабораторное тестирование продукта и корректировка в соответствии с мнением фокус-групп. К тестированию новинки были также привлечены постоянные дистрибьюторы компании и независимые эксперты в виде специализированных консалтинговых агентств.

В результате бренд «NEO» приобрел следующее позиционирование:

- ✦ имидж «NEO» — яркие идеи и инновации;
- ✦ основные конкурентные преимущества — индивидуализированный продукт с идеей новой жизни: новейшие методы обогащения, уникальная польза, палитра вкуса, натуральные ингредиенты, легкость, инновационный дизайн, качество продукции компании *Wimm-Bill-Dann*;

- ✦ продуктовая линия состоит из четырех ассортиментных групп, каждая со своей идеей и зонтичным брендом: фруктово-молочные коктейли «Мажитель» — идея мягкого бархатного вкуса; кисло-молочный биопродукт «Bio-vit» — сочетание витаминов и нового вкуса; низкожирный био-йогурт и сок «Joy-fit» — идея легкости; целебный пробиотический продукт с лакто-культурами «Имунеле» — идея укрепления здоровья;
- ✦ целевой рынок «NEO» — это потребители в возрасте 25–35 лет, с высоким уровнем дохода (см. категорию «В» и «А» по Классификации, табл. 2.1.2), успешные новаторы, заботящиеся о своем здоровье и дающие высокую оценку нестандартным решениям.

Третий этап реализации инновационного проекта заключался в запуске новой линии по производству продукции «NEO». Компания использовала принцип *синергии* производственного процесса, когда для производства нового товара используются старые поставщики ингредиентов, уже существующие технологии, единая система управления качеством и т. д. Основной затратной частью проекта явилась закупка и установка принципиально новой для компании упаковочной линии. При этом упаковке, как отражению имиджа продукта, было уделено особое внимание, и ее доля в себестоимости продукции составила 35%. В целом компания ожидает полную окупаемость новой линии через два года после ее запуска.

Ценовая политика

Ценовая политика по отношению к новому товару заключалась в установлении уровня цен в среднем на 30% выше среднего уровня цен на кисломолочные продукты. Однако в силу уникальности товара и практически полного отсутствия аналогов конечная цена устанавливалась исходя из *ожидаемой ценности товара и минимально приемлемой маржи* для компании. За 2003 г. — год введения на рынок продукции «NEO» — средняя маржа прибыли составила **60%**. Этот показатель является достаточно высоким для отрасли в целом и очень высоким для первой стадии ЖЦТ.

Коммуникационная политика

Коммуникационная политика заключалась в максимально возможном применении всего комплекса *promotion-mix*. Основной задачей было информировать потребителя о появлении нового бренда и позиционировать его как воплощение новых идей и инновационных открытий. Рекламная кампания должна носить *эмоциональную окраску*

и быть нестандартной, интригующей и яркой. Основная мысль рекламной кампании заключается в том, что все в мире начинается с необычных идей. Именно простые на первый взгляд идеи помогли человеку двигаться в будущее. Единым слоганом рекламной кампании стал: «*“NEO” идеи новой жизни!*»

На основании этих задач и концепции бренда была разработана медиа-стратегия. Рекламная кампания началась за несколько дней до выхода товара на рынок (здесь необходимо учитывать, что товар проходит дистрибьюторскую сеть за месяц). Были задействованы практически все средства рекламы: телевидение, наружная реклама, реклама в метро, рекламные материалы для мест продажи.

При разработке рекламной концепции Маркетинговое управление компании *Wimm-Bill-Dann* активно сотрудничало с рекламными агентствами на основе постановки конкретных задач и предоставления брифов. В результате на **национальном телевидении** появились два ролика. Первый корпоративный ролик по бренду «NEO» (10 секунд) и второй по йогурту с соком «Joy-Fit» (20 секунд).

Наружная реклама бренда была размещена в Москве и Самаре, форматом 3 × 6 м с выносным элементом.

Реклама в метро состояла из стикеров на дверях вагонов на шести линиях Московского метрополитена форматом 35 × 15 см с фигурной вырубкой. Покупатель информировался о появлении четырех видов продукции «NEO».

Реклама в прессе включала размещение информативных статей по «Имунеле». Целью кампании было продвижение категории обогащенных продуктов, информирование о появлении нового бренда «NEO» и освещение результатов клинических исследований и апробации, подтверждающих полезные свойства продукта «Имунеле». Использовались следующие журналы: «Караван историй», «Домашний очаг», «Семь дней», «Здоровье», «Лиза», «Добрые советы», «АиФ Москва», «Shape», «Mini», «ELLE», «Men's Health», «Cosmopolitan».

Было решено активно использовать **BTL-технологии**. Состоялась пресс-конференция для журналистов на запуск бренда «NEO» в отеле «Мариотт Гранд Отель». Проведена рассылка пресс-китов и образцов продукции в ведущие издания. Организована конференция для отдела продаж и дистрибьюторов с дегустацией продукта.

Разработана отдельная программа продвижения нового бренда через поликлиники путем информирования терапевтов о полезных свойствах продукта, размещения рекламных материалов и дегустации продуктов линии «NEO».

Дегустация продукции осуществлялась в крупнейших супермаркетах, спортивных клубах и аптеках с раздачей рекламных материалов.

В качестве средства **стимулирования сбыта** был организован конкурс по продаже продуктов «NEO» среди сотрудников отдела продаж компании и дистрибьюторов.

Общий бюджет рекламной кампании определялся *целевым методом* при учете конкурентного паритета и составил от 1 до 5 млн долл.

Сбытовая политика

Сбытовая политика направлена на использование крупных постоянных дистрибьюторов компании *Wimm-Bill-Dann*, которым были рекомендованы основные розничные сети, однако окончательный выбор был за дистрибьюторами. В первые месяцы запуска география сбыта ограничена Московским регионом, затем планируется выход на другие региональные рынки и в первую очередь крупные города России.

Результаты

Бренд «NEO» был выпущен на рынок в апреле 2003 г. С этого момента наблюдается активный рост объема продаж продукции как в натуральном, так и денежном выражении. По большинству продуктов в 2003 г. произошло перевыполнение плана продаж и прибыли (табл. 2.1.3).

Таблица 2.1.3. Доля рынка через два месяца после запуска продукции «NEO», %

Категория	Россия	Москва
Обогащенные кефиры	3	7
Соко-молочные продукты	50	67

По данным количественного исследования, проведенного компанией *IMCA* в июне 2003 г., через два месяца после запуска полное знание марки «NEO» среди целевой аудитории в Москве составило 52%.

Что касается формирования имиджа нового бренда, то он оказался эмоционально привлекательным для потребителей, вызывает интерес своей новизной, представляется ультрасовременным и динамичным.

С рациональной точки зрения бренд ассоциируется с «правильным образом жизни» и здоровьем. Исследования показали, что бренд

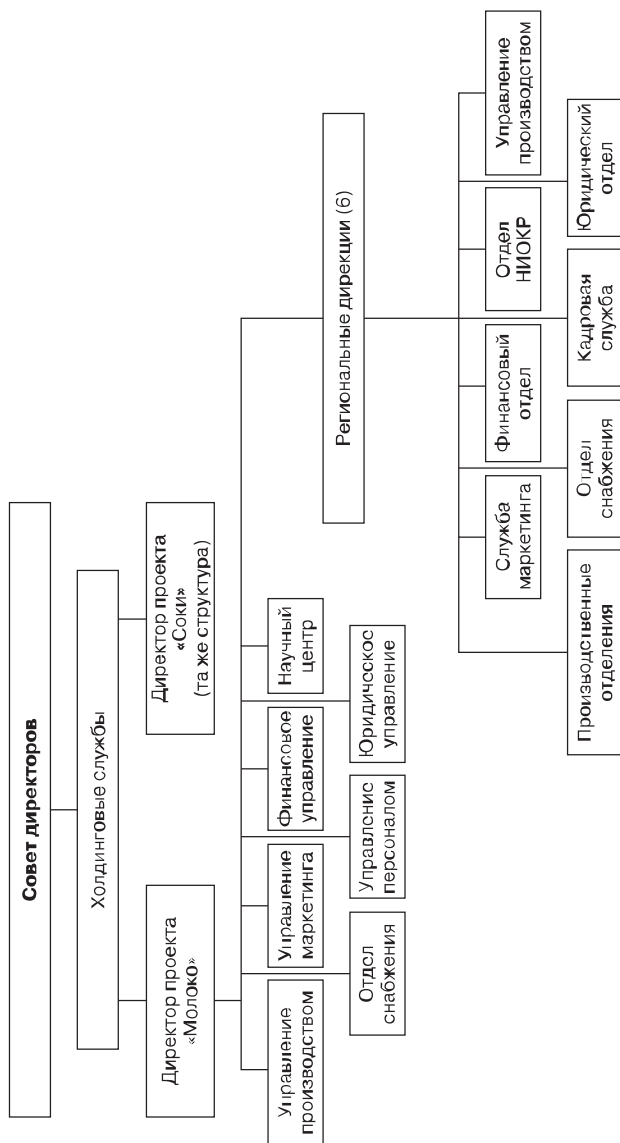


Рис. 2.1.3. Организационная структура компании Wimm-Bill-Dann

получил позитивное отношение рынка и обладает значительным потенциалом.

Основные **причины успеха инновации** руководство компании *Wimm-Bill-Dann* видит в своевременном и грамотном заполнении рыночного окна спроса на «продукты с идеями» в премиальном сегменте. Благодаря активной маркетинговой стратегии это окно стало оптимальной нишей для новой продукции, а также произошло полное совпадение корпоративного позиционирования бренда «NEO» и позиционирования его потребителем.



Вопросы и задания

1. Сформулируйте стратегические и тактические цели осуществления инновационного проекта «NEO».
2. Постройте таблицу SWOT-анализа для данной инновации и оцените степень будущего успеха проекта.
3. Инновационный проект «NEO» был призван репозиционировать корпоративный имидж компании *Wimm-Bill-Dann* в сторону инновативности, динамичности и гибкости. Какими еще методами могла бы воспользоваться компания для изменения существующего имиджа?
4. Ознакомьтесь с организационной структурой компании *Wimm-Bill-Dann* и определите степень ее гибкости и эффективности с точки зрения осуществления инноваций (рис. 2.1.3).
5. Какие коррективы вы можете внести в маркетинговую программу по запуску нового бренда «NEO»?
6. В случае принятия компанией решения о выходе в 2004 г. на российский рынок с новой ассортиментной группой детского питания «NEO» из каких этапов состоял бы новый инновационный проект? Разработайте комплекс маркетинговых мероприятий по запуску нового зонтичного бренда для детей.

Ситуация 8: «Новая стратегия развития бизнеса компании “Лаборатория Касперского”»¹

«Лаборатория Касперского» была основана в 1997 г. Всего через год после основания компания получает титул «пионера технологий».

¹ Ситуация подготовлена на основании следующих источников: официальный сайт компании www.kaspersky.ru; публикации в журналах «Компания» и «Эксперт» за период с 1999 по 2003 г.

Основателя компании Евгения Касперского называют вирусологом № 1, а его антивирусная программа была признана лучшей в мире. Сегодня «Лаборатория Касперского» — самый известный в России разработчик большого спектра программных продуктов для обеспечения информационной безопасности. Компания имеет статус международной. Ее штаб-квартира находится в России, открыты представительства в Великобритании, Франции и США. Партнерская сеть объединяет 500 компаний по всему миру.

А начиналось все с увлечения...

История компании

История «Лаборатории Касперского» началась в 1989 г., когда основатель будущей компании Евгений Касперский впервые столкнулся с проблемой компьютерных вирусов и разработал первую версию продукта. В то время он работал в оборонном НИИ и в свободное время занимался созданием компьютерных программ.

С 1991 г. научно-практическая деятельность Е. Касперского получила свое развитие в проекте AVP в рамках антивирусного отдела крупной отечественной компьютерной компании «Ками». В 1994 г. руководство отделом приняла Наталья Касперская. В это время было положено начало сотрудничеству с рядом западных антивирусных компаний: подписаны договоры с *F-Secure* (Финляндия), *G-Data* (Германия), *Vintage Solutions* (Япония) об использовании программного ядра «Антивирус Касперского» в их антивирусных программах. Необходимо отметить, что до 1994 г. включительно разработчики посылали свои программы фактически бесплатно многим потенциальным пользователям с единственной целью — получить признание и имя.

В 1997 г. была образована независимая организация ЗАО «Лаборатория Касперского». Тогда в ее штате насчитывалось всего 19 человек под руководством генерального директора Натальи Касперской. Евгений Касперский возглавил направление антивирусных исследований. Основными задачами компании стали разработка и совершенствование программного обеспечения по защите компьютеров и компьютерных сетей от вирусного вторжения. Основными продуктами стали программы «AVP Silver», «AVP Gold», «AVP Platinum», которые быстро завоевали популярность у российских и зарубежных пользователей.

Благодаря надежности выпускаемых продуктов и использованию инновационных технологий в 1999 г. «Лаборатория Касперского» стала ведущим российским разработчиком антивирусного ПО. За три

года существования компания завоевала *от 50 до 60%* российского рынка ПО (до 1994 г. монополистом на рынке была компания «Диалог-Наука» — 95% рынка антивирусных программ), *доля на мировом рынке достигла 1%*, рост доходов составил *250–300%*. При этом продажи «AVP» за рубеж составили 60% от общих продаж фирмы. Среди клиентов компании фигурируют *Microsoft, Ford, Nokia* и др. К 2000 г. штат расширился до 110 человек.

Однако существовали и проблемы...

Необходимость реструктуризации бизнеса

По мере развития отечественного рынка антивирусного программного обеспечения «Лаборатория Касперского», несмотря на уникальность своего продукта, столкнулась с ужесточением конкуренции. Проблема заключалась в том, что с точки зрения рыночной стратегии компания стремилась создавать *самый технологически совершенный продукт и стать лучшей*. В то же время конкуренты избрали более приземленную стратегию — производить просто качественный продукт, причем доступный и дифференцированный.

Таким образом, внутри «Лаборатории Касперского» возник конфликт научно-исследовательских целей, которые преследовали разработчики, и коммерческих целей организации как рыночного субъекта.

С этого момента начинается *новый этап* развития компании. Если вначале это была команда разработчиков, затем появилась должность коммерческого и технологического директоров, то третий этап реструктуризации радикально изменил организационную структуру компании. Теперь компания строилась **по матричному принципу**, где были созданы программно-целевые группы во главе с руководителями проектов, которые подчинялись высшему руководству компании.

Фундаментальные и прикладные исследования были выделены в *самостоятельные подразделения*, где разработчики могли полностью удовлетворять свои научные амбиции. Работа этого подразделения финансируется из общей прибыли компании в размере *20–30%*, а также за счет получения государственных субсидий. Для развития исследовательского направления планируется также создание венчурных фондов.

Производство основного продукта было частично переориентировано с исключительной разработки ядра на создание антивирусных программ для конечного потребителя. Для удобства сбыта и прямой связи с рынком была использована система организационного построения *по региональному принципу*.

Основными стратегическими целями обновленной компании стало завоевание 90% российского рынка антивирусного ПО. Осуществление намеченных долгосрочных планов строится на основе активного сотрудничества с НИИ и университетами и установления прямых связей с клиентами.

В основу успеха нового бизнеса легла стратегия продвижения нового корпоративного бренда «Антивирус Касперского» и зонтичного бренда «Kaspersky Security».

В 2001 г. в связи с быстрым развитием информационных технологий и Интернета «Лаборатория Касперского» разработала новую продуктовую линию, представив на рынок продукты для домашних пользователей, среднего и малого бизнеса, корпоративных заказчиков. Новые целевые группы получили возможность выбора наиболее подходящего антивирусного решения для своего бизнеса.

Одновременно с совершенствованием своих антивирусных продуктов компания начала развитие *нового направления* разработку систем информационной безопасности на основе использования таких технологий, как межсетевые экраны, представив на рынок свою бета-версию.

Создание стратегических альянсов

Еще одной стратегической целью «Лаборатории Касперского» является **увеличение доли на международном рынке до 5%**. Для достижения этого показателя планируется поднять до 70% долю зарубежных операций от общего объема продаж компании.

Важнейшую роль здесь играет создание стратегических альянсов с западными компаниями производителями антивирусных программ, с одной стороны, и конечными потребителями с другой.

Уже несколько лет компания сотрудничает с *Microsoft*, где антивирусная программа Касперского используется на стадии предварительного тестирования продукции. «Лаборатория Касперского» получила официальный статус *Microsoft Solution Partner*.

Реализуются совместные проекты с крупными западными консалтинговыми компаниями для обеспечения полного описания бизнес-процессов компаний и определения списка потенциальных угроз информационной безопасности предприятия заказчика.

Помимо этого, технологии «Лаборатории Касперского» лицензированы в продуктах других компаний. Антивирусное ядро, разработанное специалистами компании, лицензировано для ряда западных компаний, в числе которых: *F-Secure* (Финляндия), *G-Data* (Герма-

ния), *Sybari* (США), *Deerfield* (США), *Nokia ICG* (США), *Alt-N* (США), *Microworld* (Индия), *BorderWare* (Канада) и др.

Таким образом, в результате активной инновационной политики компания упрочила позиции лидера на рынке антивирусных программ. «Лаборатория Касперского» сегодня — это компания со штатом в 250 человек, имеющая представительства во многих западных странах. Это компания, которая превращает новые угрозы в возможности, постоянно совершенствуя старые и создавая новые продукты. Благодаря постоянному изучению внешней среды «Лаборатория Касперского» предвидит будущие изменения и заблаговременно обеспечивает пользователей защитой от новых видов вирусных атак.



Вопросы и задания

1. Подумайте, правильно ли с рыночной точки зрения была выбрана стратегия развития бизнеса компании?
2. Постройте дерево целей «Лаборатории Касперского» на состояние 2000 г. Проранжируйте цели по срочности и степени важности.
3. Какого типа инновационной стратегии придерживается компания, и какие факторы влияют на этот выбор?

Ситуация 9: «Создание собственного производства компанией «Феликс»

Первоначально компания «Феликс» была зарегистрирована как бухгалтерская и аудиторская фирма. В начале 1990-х гг. руководство компании заинтересовалось рынком офисной мебели (рис. 2.1.4).

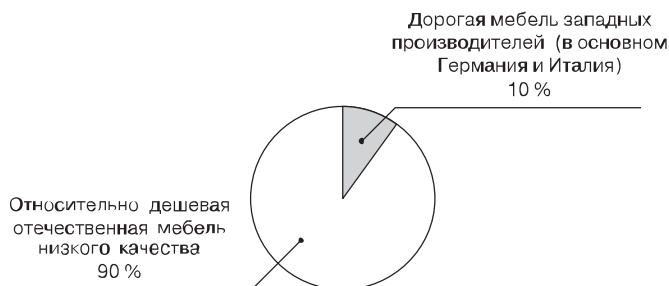


Рис. 2.1.4. Структура российского рынка офисной мебели начала 1990-х гг.

Производить *качественную* отечественную мебель и продавать по цене ниже цен конкурентов не представлялось возможным. Во-первых, практически все оборудование на фабриках было морально устаревшим и не позволяло производить мебель, отвечающую международным стандартам. Приобретение же нового оборудования автоматически означало повышение себестоимости продукции.

Руководство компании решает импортировать западную продукцию в Россию и создает собственную сбытовую сеть. К концу 1990-х гг. у компании «Феликс» функционировала розничная сеть из шести магазинов-салонов по продаже офисной мебели. Номенклатура предметы офисной обстановки. Основные страны-экспортеры: Финляндия, Германия, Италия и Польша.

1998 г. Август. Кризис

В этот период спрос на дорогие западные гарнитуры значительно сократился. Руководство компании принимает решение о вложении средств в собственное производство. Инвестиции были направлены:

- ✦ на реконструкцию фабрики (г. Подольск);
- ✦ на закупку современного западного оборудования;
- ✦ на разработку товарной политики (дизайн, качество, марка).

Первоначально компания ориентировалась на два целевых сегмента: руководители и рядовые сотрудники. Для первых была разработана модель «Стратегия», для вторых — модельный ряд «Классика», «Стиль», «Бумеранг».

Результат

Спрос превзошел все ожидания. Уже к концу 1999 г. производственные мощности были загружены полностью и фабрика работала круглосуточно.

В 2000 г. открывается еще одна фабрика в Подмосковье. Новая фабрика оснащена по западным стандартам: компьютеризация, система отопления и воздухоочистки, немецкие станки. Была разработана совершенно новая концептуальная офисная мебель *OPEN SPACE* под названием «Аксиома». Стиль *OPEN SPACE* — современное направление в Европе, отражающее тенденцию минимализма. Большие залы разделяют тонкими перегородками, и каждое рабочее место оснащается облегченными высокоэргономичными конструкциями-комплексами. Из-за технологических сложностей (для решения которых и было закуплено дорогостоящее оборудование) у отечественных производителей такого рода офисной мебели в России нет. Себестоимость

продукции «Аксиома» позволяет реализовывать новинку по значительно более низкой цене, чем у конкурентов.



Вопросы и задания

1. Какого вида инновационных стратегий адаптационных или стратегических придерживается компания «Феликс»?
2. Разработайте план выбора целевого рынка для новинки «Аксиома» и определите стратегию позиционирования.
3. Какие изменения в комплексе маркетинг-микс по отношению к новой мебели «Аксиома» необходимо будет провести на II и III стадиях ЖЦ этого товара? Составьте группу факторов влияния на характер этих изменений.

Ситуация 10: «Инновации в малом бизнесе. Научно-производственный центр «Реликт»»¹

Научно-производственный центр «Реликт» является одной из крупнейших отечественных фирм по созданию компьютерных технологий для швейной индустрии. Компания занимает 20% этого наукоемкого рынка и выпускает более 50 программ в год.

А начинала эта компания с пошива чехлов для автомобильных сидений...

Начало бизнеса

Начало 1990-х гг. было трудным моментом в истории отечественной отраслевой науки: бюджетное финансирование резко сократилось, традиционные заказчики оказались на грани банкротства. Уровень оплаты труда работников НИИ порой не соответствовал даже прожиточному минимуму. Не исключением был и Центральный научно-исследовательский институт швейной промышленности, где трудились те, кто составляет сейчас кадровое ядро «Реликта». Именно в этот период у них родилась бизнес-идея, с реализации которой началась история компании.

Научный коллектив подошел к проблеме «выживания» с маркетинговой точки зрения и перед тем, как выйти на рынок, провел маркетинговое исследование. Целью этого этапа было определение места сосредоточения платежеспособного спроса. Выяснилось, что это те

¹ Ситуация подготовлена на основании следующих источников: официальный сайт компании www.relict.ru; Компания, 2000. № 4.

же люди, кто приобретает автомобили. Было принято решение об использовании разработанной в НИИ уникальной технологии по соединению лоскута в производстве чехлов для автомобилей. Благодаря этой запатентованной технологии лоскутное (а значит, более дешевое) изделие казалось непосвященному человеку сшитым из полноценной ткани и при этом искусно декорированным. Коллектив приобретал по бросовым ценам фабричные производственные отходы: остатки дорогих натуральных тканей и мехов и шил качественные долговечные чехлы. Сбывали продукцию также без посредников. Товар пользовался огромным спросом. Были заключены договоры с предоставляющими ателье, и бизнес пошел в рост.

Однако через некоторое время коллектив верно спрогнозировал падение спроса на свою продукцию. Во-первых, появились дешевые импортные аналоги, а во-вторых, сама продукция перестала быть настолько актуальной. Коллектив «Реликта» переориентировался на новую нишу...

Новый рынок

Новая ниша, которую выбрали себе ученые, — пошив спецодежды. Здесь можно успешно использовать технологические разработки сотрудников НПП «Реликт». Рабочая одежда должна быть прочной и долговечной, поэтому для нее используются особые ткани, требующие особой технологии пошива. С другой стороны, ткани и технологии не должны быть дорогостоящими, так как уровень цен на такую продукцию должен оставаться невысоким.

Успех нового предприятия строился на том, что сотрудники компании смогли правильно спрогнозировать ситуацию на рынке профессиональной одежды и грамотно оценить характер и объем спроса.

К середине 1990-х гг. на рынке России появились компании, готовые платить за корпоративную одежду, являющуюся частью фирменного стиля. Причем каждая компания требовала эксклюзивности продукции, с одной стороны, и ее многофункциональности — с другой. Технология «Реликта» давала возможность гибкого реагирования на нужды заказчика, при этом сохранялась низкая себестоимость, что создавало и значительное ценовое преимущество перед западными конкурентами.

Компания начала с уже освоенного платежеспособного сектора автосервисов, которые приобретали форму для автослесарей, мойщиков автомобилей и технического персонала. Затем стали поступать

заказы от медицинских учреждений, охранных агентств, магазинов, авиакомпаний и т. д.

Необходимость частой смены моделей и работа малыми партиями (от 20 до 100 единиц) сдерживали рост бизнеса. Исполнение заказов требовало оперативности, а затраты на переподготовку производственных мощностей под новый заказ составляли 50% от всей стоимости проектов и требовали не только средств, но и времени. И тогда «Реликт» внедряет еще одну инновацию – компьютерную систему проектирования спецодежды. С ее помощью удалось сократить подготовительный цикл работ перед запуском модели в производство в 5–7 раз. За один рабочий день теперь можно было успеть нарисовать эскиз, сделать лекала на все заказанные размеры, сделать выкройки, рассчитать, сколько понадобится ткани, описать все технологические операции и их последовательность для конкретной модели. Успех такой программы был очевиден, и фирма «Реликт» получила значительное конкурентное преимущество на рынке профессиональной одежды, но на очереди была другая инновация...

Новая стратегия бизнеса

Вместо того чтобы использовать свое ноу-хау и получать сверхприбыль в выбранном секторе, компания находит новое рыночное окно с великолепной перспективой роста. «Реликт» продает свою запатентованную технологию конкурентам, имеющим крупные производства (что позволяет использовать эффект экономии на масштабах), и сосредоточивает свою деятельность на создании компьютерных технологий для швейных производств разной направленности.

К концу 1990-х программный продукт «Реликта» использовали не только компании, специализирующиеся на пошиве спецодежды, но и предприятия по пошиву мужских и женских костюмов, детской одежды, меховых и кожаных изделий. Свою продукцию компания стала реализовывать и мебельным производителям, так как при использовании уникальной компьютерной технологии «Реликта» себестоимость производства мягкой мебели снизилась на 5–7%.

Последней новацией стало создание компьютерной программы, позволяющей персонализировать каждую единицу продукции под индивидуальные особенности фигуры человека.

Целевым рынком «Реликта» являются небольшие, быстроразвивающиеся швейные предприятия с числом занятых около 30 человек и ежегодным оборотом приблизительно 500 тыс. долл. в год. Таких предприятий в России около полутора тысяч. Однако лишь четвер-

тая часть из них готова к профессиональному использованию компьютерных технологий. Но и те компании, которые внедряют новые технологии, также ограничены в средствах, поэтому «Реликт» дифференцировал свою продукцию и старается удовлетворить различные требования клиентов.

Для продвижения своей продукции компания воспользовалась механизмом государственной поддержки малого бизнеса. В России есть Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере. Покупатели компьютерной технологии «Реликта» могут получать через Фонд необходимое для ее установки оборудование на выгодных лизинговых условиях. А стоимость вычислительной техники и периферии составляет 50–70% от общих затрат по внедрению компьютерного проектирования одежды. Благодаря этому нововведению продажи «Реликта» выросли на 60%.

Таким образом, активная инновационная политика и грамотный маркетинговый подход обеспечили компании «Реликт» устойчивый рост и перспективы развития на рынке России.



Вопросы и задания

1. Перечислите все инновации компании «Реликт», определите тип инноваций и предпосылки их осуществления.
2. Что, на ваш взгляд, обеспечило успех нововведений компании?
3. На основе имеющейся информации проведите SWOT-анализ для определения перспектив внедрения последней инновации компании «Реликт» — фокусирование на производстве компьютерных технологий для швейных производств.
4. Подумайте, какие факторы способствуют, а какие, напротив, мешают инновационной деятельности в малом секторе по сравнению с инновациями в крупных компаниях.

Ситуация 11: «Принятие инновационного решения об открытии ресторана»

Компания «Тейстиз» владеет сетью ресторанов в городе Москве. «Тейстиз» занимает достаточно сильные позиции на рынке и успешно занимается ресторанным бизнесом уже 6 лет. Компания сфокусировала свою деятельность в средней нише — среднего размера рестораны, европейская и русская кухня, штат 40–50 человек, добротная обстановка, в среднем 70 посадочных мест. Два ресторана «Тейстиз» расположены в спальных районах на Юго-Западе и Западе Москвы, а один

на Садовом Кольце. Большинство блюд готовится из свежих высококачественных продуктов, имеется широкий выбор спиртных напитков. Цены в ресторанах компании установлены на среднем столичном уровне и составляют за ужин приблизительно 50 у. е. на человека.

Необходимо отметить, что у ресторанов «Тейстиз» практически отсутствует единая стилизация. Общим является интерьер помещений, меню и цены. Не имеется также особых конкурентных преимуществ, выделяющих эту сеть из числа многочисленных ресторанов подобного уровня.

Целевой рынок компании «Тейстиз» — это люди с достатком выше среднего, достаточно консервативные по поведению, не новаторы, желающие спокойно отобедать или отужинать в уютной атмосфере, не придающие значимого внимания антуражу и престижности заведения. В основном это постоянные посетители, удовлетворенные качеством обслуживания и проживающие или работающие в районах местоположения ресторанов.

Компания «Тейстиз» — это частный семейный бизнес. В компании нет специальной маркетинговой службы. Все продвижение продукта происходит по упрощенной ATL-схеме: реклама в специализированных журналах, «желтых страницах» и ресторанных вывесках.

До настоящего времени компания не разрабатывала какую-либо стратегию на будущее и соответственно не имела маркетинговой программы на ближайшие годы. Однако в 2001 г. у компании «Тейстиз» появились значительные незапланированные финансовые средства в связи с очень удачной рыночной конъюнктурой. Руководство компании рассматривало три альтернативы:

- ✦ открыть новый ресторан;
- ✦ открыть бистро;
- ✦ отложить инвестиции.

Исходя из предыдущего опыта и текущей рыночной ситуации можно спрогнозировать годовую доходность каждой альтернативы (табл. 2.1.4).

Таблица 2.1.4. Годовая доходность альтернатив открытия предприятия общественного питания

Альтернатива	Благоприятная рыночная ситуация, у. е.	Неблагоприятная рыночная ситуация, у. е.
Новый ресторан	1 080 000	100 000
Новое бистро	540 000	430 000
Нулевые инвестиции	—	—

Известно также, что средние годовые расходы на содержание ресторана, включая арендную плату, составляют 756 тыс. у. е. в случае благоприятной рыночной ситуации. В случае неудачного года расходы составляют 540 тыс. у. е.

Доля расходов в случае открытия бистро составляет 60% от общей суммы дохода и практически не варьируется в зависимости от рыночной конъюнктуры.



Вопросы и задания

1. Примите решение по выбору одной из альтернатив, пользуясь методом принятия решений в условиях полной неопределенности.
2. Руководство компании решило провести дополнительные маркетинговые исследования и пришло к мнению, что вероятность наступления благоприятной рыночной ситуации составляет 70%. Примите решение в новых условиях и определите показатель энтропии данного инновационного решения.
3. Более глубокие исследования показали, что вероятность наступления благоприятной рыночной ситуации для ресторана и бистро различна. Для нового ресторана вероятность наступления благоприятной рыночной ситуации составляет 65%, а для бистро — 80%. Примите решение в соответствии с новой информацией.
4. Подумайте, какие дополнительные факторы повлияют на принятие решения компании «Тейстиз» об инвестировании.

Ситуация 12: «Трансформация Сыктывкарского ЛПК из технологического аутсайдера в передовую фирму»¹

В начале 1990-х гг. позиции Сыктывкарского лесопромышленного комплекса (ЛПК) можно было охарактеризовать как стабильные, но

далеко не перспективные. Номенклатура выпускаемой продукции сводилась к пиломатериалам, второсортной бумаге для отечественной полиграфии, дешевым обоям и туалетной бумаге. Техническое оснащение производства соответствовало требованиям вышеуказанной продукции, которая выпускалась по государственным заказам, а рабочие получали стабильную заработную плату...

В таком состоянии ЛПК «встретил» рыночные реформы начала 1990-х гг.

Первое, с чем столкнулось руководство Сыктывкарского ЛПК, это указ о приватизации. Решение надо было принимать в срочном порядке: или приватизироваться самим, или ждать, пока приватизирует кто-то со стороны. Сыктывкарцам предлагали приватизироваться по частям, то есть раздробить производство. Но руководство интуитивно почувствовало, как трудно будет договариваться с бывшими собственными подразделениями, если они станут самостоятельными фирмами с собственными интересами и амбициями.

В результате решили приватизироваться сами и целым предприятием. Но оставалась еще одна проблема – коллектив, который превратился в сообщество мелких собственников, способных в любой момент продать свои акции любому, кто даст хорошую цену. Часть акций упустили – около 25% ушли в западные фонды, государственный пакет (15%) купила австрийская компания. Однако контрольный пакет остался в руках исполнительного руководства компании, что позволило топ-менеджерам занять пять из девяти мест в Совете директоров. Именно эта команда поставила перед собой новую цель – превратить аутсайдера в лидера отрасли.

Новые цели

В начале 1990-х гг. внутренний спрос резко упал, а на мировом рынке из всего ассортимента ЛПК спросом пользовалась лишь целлюлоза. К концу 1994 г. мировые цены на эту продукцию возросли почти в два раза, чем и решило воспользоваться руководство Сыктывкарского ЛПК. Однако выручку пустили не на удовлетворение ежеминутных интересов вкладчиков и рабочих, а использовали стратегически. Средства пошли на модернизацию производства. Новые бумагоделательные машины дали возможность последовательно переориентироваться на новую номенклатуру, что было продиктовано рынком. Компания стала производить газетную бумагу, упаковку пюр-пак для молочных продуктов и топ-лайнер (поверхностный слой гофрогара). До того момента эти ниши были полностью оккупированы западными

производителями. Бурный рост компьютерной и оргтехники спровоцировал бум на офисную бумагу высокого качества. Компания начинает и ее производство.

В целом было запланировано семь инновационных проектов, основанных на модернизации производства, что требовало значительных инвестиций. В 1996 г. Сыктывкарский ЛПК получает связанный кредит Эксимбанка под правительственные гарантии. В результате реконструкции ЛПК стал первым по выпуску офсетной бумаги (35% российского производства) и белому топ-лайнёру (45–50%), третьим по газетной бумаге (15%). Выпуск офисной бумаги – 10% рынка. Важным является тот факт, что современное оборудование позволило сделать производство гибким и менять ассортимент в зависимости от текущего спроса.

Другим направлением инновационной деятельности стала реорганизация системы управления производством. Провели ревизию материальных ценностей, ликвидировали все промежуточные склады, компьютеризировали систему логистики. Непрофильные производства и службы были выделены в отдельные подразделения.

Объемы производства росли, издержки снижались, но оставалась нерешенной еще одна задача – стабильность поставок сырья.

Диверсификация

Несмотря на то что Россия владеет четвертью мировых запасов древесины, перерабатывающим предприятиям не хватает сырья. Дело в том, что за годы реформ заготовительная инфраструктура оказалась практически разрушенной. Сыктывкарский ЛПК решил диверсифицировать свою деятельность и создал дочернюю компанию, объединившую несколько разрозненных «гибнущих» леспромпхозов. Были выделены средства на приобретение новой современной техники, организацию складов и прокладку новых лесовозных дорог. Таким образом, у Комплекса появился постоянный источник сырья, а у леспромпхозов – гарантированный сбыт. Конечная цель руководства ЛПК – это 100%-ное самообеспечение сырьем.

Конкурентная стратегия

В 1998 г. объемы выпуска бумажной продукции составили 440 тыс. т, а в 1999 г. – уже 510 тыс. т. Причем успех был достигнут не только за счет резкого наращивания экспорта. СЛПК выбрал стратегию 50 на 50, то есть 50% продукции – на внешний рынок и 50 – на внутренний. И это в то время, когда после кризиса 1998 г. большинство рос-

сийских производителей переориентировались на ставший привлекательным мировой рынок. Теперь, когда конкуренты стараются вернуть утраченных российских покупателей с помощью низких цен, последние предпочитают иметь дело с надежным партнером в лице Сыктывкарского ЛПК.

На мировом рынке компания имеет по одному постоянному партнеру в каждом регионе и пользуется большим авторитетом, так как продукция отвечает всем требованиям и сертифицирована по ISO-9000.

Успешная инновационная деятельность привела к тому, что компания превратилась из отсталого хозяйства в передовую фирму, с которой предпочитают иметь дело не только крупнейшие отечественные, но и западные компании. Рентабельность производства в 1999 г. достигла 41,9%; чистая прибыль СЛПК в 1999 г. составила 25 млн долл., что в 4 раза больше показателя 1998 г., а еще в 1997 г. предприятие имело около 20 млн долл. убытков... В 1999 г. объем инвестиций составил 948 млн руб., а в плане 2000 г. инвестиции в развитие составили 1,260 млрд руб.



Вопросы и задания

1. Что послужило предпосылкой к успеху инноваций на СЛПК?
2. Смоделируйте другие возможные варианты выхода предприятия из кризиса.
3. Инновации в какой из областей, по-вашему, стали решающим фактором роста СЛПК?

Ситуация 13: «Выход компании «Ф» на новый рынок кованой мебели»

В 2000 г. российская компания «Ф» — производитель кованой продукции поставила перед собой *новые стратегические цели*. Специализировавшаяся до этого на производстве кованых изделий для фасадов зданий, решеток, садовой мебели, компания «Ф» решила выйти на рынок кованой мебели для дома. С этой целью в штатное расписание была внесена должность директора по маркетингу, на которого возлагались большие надежды. Специалист был приглашен извне, так как собственные кадры не имели профессиональных знаний в области маркетинга.

Характеристика компании «Ф»

Правовое положение Общество с ограниченной ответственностью.
Сфера деятельности национальная российская компания.

Характер собственности частная.

Местоположение главного офиса и демонстрационного зала Москва, Фрунзенская набережная, дебаркадер.

Производственные мощности небольшой завод под Москвой на 60 рабочих мест; достаточно старое оборудование, которое, однако, в силу особенностей технологического процесса позволяет производить продукцию, не уступающую в качестве западным образцам; в качестве поставщиков сырья выступают стабильные партнеры с высокой степенью надежности; производство является гибким и позволяет в рамках единого технологического цикла производить широкий спектр продукции.

Продукция возможно изготовление кованых изделий различного назначения: от уличных фонарей и оконных решеток до садовой и домашней мебели; вся кованая мебель изготавливается с высокой долей ручного труда, благодаря чему дизайн и размеры кованых изделий практически не ограничены; вся мебель является полной, а не полый¹; цветовая гамма насчитывает 9 устойчивых цветов (черный, белый, розовый, бежевый, коричневый, бронза, медь, олово, старинное золото); сроки исполнения стандартного комплекта спальни 20 дней (табл. 2.1.5).

Таблица 2.1.5. Себестоимость продукции — стандартный комплект, у. е.

Домашняя мебель	
Кровать	200
Консоль	130
Пуфик	50
Садовая мебель	
Лавка	50
Стол	58
Кресло	40

Маркетинг до настоящего времени вся маркетинговая деятельность сводилась к рекламе продукции в журнале «Мебель». Компа-

¹ Западное производство кованой мебели основано на «полый» технологии — она дешевле и проще в смысле технологии. Однако такая мебель менее долговечна и менее устойчива, чем «полная», или литая.

ния не сегментировала рынок и не дифференцировала покупателей. Предоставлялись скидки на сумму заказа. Кованые изделия производились в рамках установленных образцов, а индивидуальные заказы не принимались.

Приняв решение о выходе на рынок домашней кованой мебели, компания «Ф» столкнулась с **новыми конкурентными условиями**.

На Московском рынке кованой мебели к 2000 г. появились **два основных лидера** — компания *Media Strom* и сеть магазинов «Домино», где на постоянной основе была представлена продукция французских производителей кованой мебели.

Media Strom

Греческая фирма *Media Strom* имеет 30-летнюю историю. В 1976 г. компания впервые разрабатывает ортопедические матрасы и становится ведущей фирмой в Греции по их производству. В 1980 г. *Media Strom* выходит на рынок производителей спален и с успехом выпускает серию «одетых» кроватей. К 2000 г. компания имеет официальное представительство в Москве и сеть салонов (4 магазина в Москве, 1 в Санкт-Петербурге, 2 в Екатеринбурге, 1 в Днепропетровске). В салонах представлены деревянные и кованые гарнитуры, все кровати имеют ортопедическую основу.

Кованая мебель представлена в трех цветах — черный, бронза, медь. Кровати имеют размер $1,60 \times 1,80$. Вся мебель — полая. Цены варьируются в зависимости от сложности дизайна (всего около 10 образцов) (табл. 2.1.6).

Таблица 2.1.6. Уровень цен мебели *Media Strom* на средний комплект, у. е.

Домашняя мебель	
Кровать	5000
Консоль	3000
Пуфик	1000
Пуфик-столик	1500
Срок исполнения заказа — три месяца. Метод расчета — 100%-ная предоплата.	

«Домино»

В сети магазинов «Домино» представлена продукция французских производителей кованой мебели. Модели спален идентичны продукции *Media Strom*, но продаются без решеток и матрасов. Покупатель сам подбирает решетки и матрасы у других производителей. Мебель предлагается в трех цветах — черный, бронза, медь. Кровати имеют размеры $1,60 \times 1,80$ и $1,80 \times 1,80$. Вся мебель — полая. Цены варьируются в зависимости от сложности дизайна (всего около 7 образцов) (табл. 2.1.7).



Вопросы и задания

1. Подумайте, что могло послужить предпосылками к принятию управленческого решения о выходе компании «Ф» на новый рынок.
2. Используйте метод SWOT-анализа для прогнозирования успеха данной инновации, имея в виду ограничение финансовых ресурсов фирмы.
3. Смоделируйте ситуацию, когда вас пригласили на новую должность директора по маркетингу, и вы встали перед необходимостью разработки новой маркетинговой программы для фирмы. Уделите особое внимание позиционированию продукции и определению целевых рынков.

Таблица 2.1.7. Уровень цен мебели на средний комплект в сети «Домино», у. е.

Домашняя мебель	
Кровать	3000
Консоль	1800
Пуфик	700
Столик	900
Срок исполнения заказа — 1,5 месяца. Метод расчета — 30 %-ная предоплата.	

Ситуация 14: «Стратегия массовой кастомизации. *Honda Motor Co., Ltd.*»

Краткая информация

Президент и исполнительный директор — Takeo Fukui
тор

Год основания	1948
Отрасль	Автомобилестроение
Продукты и услуги	Мотоциклы, автомобили, энергооборудование
Сфера деятельности	Международная компания
Количество занятых	137 827 человек (март 2005 г.)
Количество дочерних компаний	319 (март 2005 г.)

Миссия компании

«...Предлагать продукты, технологии и услуги, делающие жизнь людей лучше и одновременно способствующие развитию общества в целом. ...Своей целью мы ставим развитие технологий, обеспечивающих безопасную и экологическую мобильность». Идеология компании строится на трех принципах (*The Three Joys*): удовольствие от покупки, удовольствие от продажи, удовольствие от созидания.

Стратегия развития

Honda действует на основе понятия *glocalization* (глокализация), что означает «действуй глобально, но думай местно». Данная стратегия предполагает транснационализацию деятельности и использование глобальной стратегии развития одновременно с адаптацией к конкретным условиям региональных рынков.

Для реализации данной стратегии организационная структура компании построена таким образом, что децентрализуется не только производственная и сбытовая функции, но и R&D. Продукция не только производится на 124 заводах в 28 странах, но и разрабатывается на локальных рынках потребления.

Модель «Fit Aria» для Японии производится в Таиланде, «CR V» для Северной Америки производится в Великобритании.

Стратегия производства

На производстве используется система «Green Factory», которая предполагает безотходное производство, высокую экологичность используемых материалов и сырья, а также полную роботизацию производственного процесса и сокращение энергозатрат. Подобная система внедряется не только на японских заводах, но и в глобальном масштабе. Так, автомобилестроительный завод в Великобритании, производящий модели «Civic» и «CR V» для Европы и США, полностью соответствует требованиям «Green Factory» и в 2004 г. достиг мощности в 250 тыс. автомобилей в год.

Основной стратегической задачей компании *Honda* является достижение уровня гибкости производства, позволяющего переналаживать производство на выпуск новых моделей в сроки, диктуемые рынком. Подобные усилия в первую очередь направлены на построение платформы для перехода компании на массовую кастомизацию, то есть на массовое производство базовых моделей и последующую адаптацию их под каждого конкретного потребителя. Такая система уже введена в подразделениях по производству мотоциклов и частично апробирована в выпуске автомобилей.

Инновационная деятельность

Компания *Honda* позиционирует себя как технологического лидера в области продуктовых и технологических инноваций. Основной структурной единицей является подразделение «The Research Lab», в которое входят следующие научно-исследовательские центры:

- ✦ «Wako Research Center» фундаментальные исследования в области электроники, биотехнологии и новых материалов;
- ✦ «Asaka R&D Center» прикладные исследования и разработка мотоциклов;
- ✦ «Wako R&D Center» разработка дизайна автомобилей и мотоциклов;
- ✦ «Tochigi R&D Center» R&D-автомобилей;
- ✦ «Asaka Higashi R&D Center» исследования и разработка энергооборудования.

За пределами Японии компания *Honda* имеет научно-исследовательские центры в основных регионах производства и продаж автомобилей: Таиланд, Китай, Великобритания, Германия, Италия.

Достижения

Серьезный технологический прорыв был сделан компанией в 1996 г., когда был представлен первый в мире робот-гуманоид «ASIMO» с автономной мобильной системой. Разработка данного продукта началась еще в 1986 г. Усовершенствованная модель была предложена рынку в 2000 г., а затем в 2002 г. *Honda* заявляет о создании искусственного интеллекта, позволяющего роботу понимать язык жестов и независимо отвечать на него. Цель компании — создать робота, который будет «...настоящим партнером человека».

В 2003 г. компания учредила исследовательский институт *Honda Research Institute* (HRI) для проведения фундаментальных исследований в области создания искусственного разума. Институт имеет на-

учные базы на территории Японии, Германии и США. В задачи новой организации входит также разработка новых ультралегких материалов и катализаторов искусственных нефтяных клеток.

Управление продажами

В 2004 г. у компании действовало почти 200 дилеров, обеспечивающих продажи, послегарантийное обслуживание и информационное обеспечение.

Сбытовые дочерние компании находятся в Европе, США и Южной Азии. Компания собирается также создать интегрированный центр по продажам и обслуживанию в Китае.

В 70-х гг. прошлого века, когда продажа автомобилей в Японии осуществлялась в основном через коммивояжеров, компания *Honda* одной из первых создала свою дилерскую сеть. С 1978 по 1985 г. было выделено три основные группы дилеров — *Verno*, *Clio* и *Primo*. В 2001 г. *Honda* учреждает сбытовое подразделение *Japan Regional Sales Operations*, которое централизованно осуществляет сбыт всех ассортиментных групп. На территории Японии в том же году образовано маркетинговое подразделение *Honda Motorcycle Japan*, деятельность которого сфокусирована на маркетинге мотоциклетной продукции.

Большинство европейских дилеров действуют по принципу интегрированных «showrooms», где потенциальным покупателям предоставляется возможность посмотреть, протестировать и совершить покупку всего ассортимента мотоциклов, автомобилей и энергооборудования. Потребителей также знакомят с последними инновациями компании и при необходимости проводят своеобразное обучение технологии использования товара.

Каждый автомобильный дилер компании *Honda* в Японии специализируется на своей программе. Например, группа *Green Dealerships* продвигает концепцию экологии, а дилеры *Rainbow Dealerships* — безопасность движения и эксплуатации.

В 2001 г. компания *Honda* учредила новую дочернюю компанию *Honda Motorcycle Co., Ltd.*, которая представляет собой интегрированную сбытовую фирму по реализации мотоциклов на территории Японии. Целью ее создания было повышение эффективности работы подразделения по производству мотоциклов.

Новая дочерняя компания объединила в себе три оптовые фирмы *Honda Nirin Higashi-Nihon Co., Ltd.*, *Honda Nirin Chubu Co., Ltd.* и *Honda Nirin Nishi-Nihon Co., Ltd.* Компании также были делегированы функции Департамента продаж мотоциклов.

Новая компания стала осуществлять такие функции, как планирование ассортимента, маркетинг, продвижение новой продукции, сбыт всего ассортимента мотоциклов, создание и обслуживание постоянной клиентской базы. В качестве основной стратегической линии развития компании была выбрана инновационная стратегия массовой кастоматизации как наиболее конкурентоспособной на рынке мотоциклов (рис. 2.1.5).

Были внесены следующие организационные изменения:

- 1) 14 сбытовых центров, принадлежащих бывшим трем оптовым фирмам, преобразованы в четыре центра (Tokyo, Nagoya, Osaka and Fukuoka);
- 2) вся система заказов и информационного обслуживания клиентов была централизована в рамках двух центров («Motorcycle Order Receiving Center» и «Parts Order Receiving Center») и преобразована в электронный формат;
- 3) существовавшие до нововведения девять центров логистики были преобразованы в три центра, которые стали работать напрямую с материнской компанией.

В новой компании занято около 600 человек.

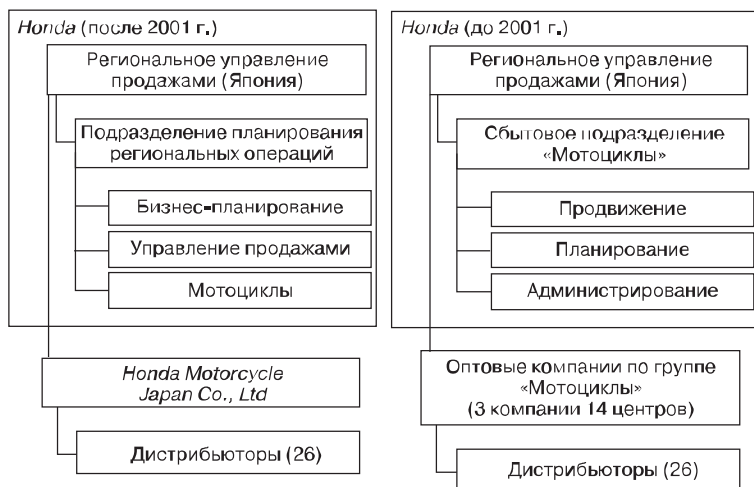


Рис. 2.1.5. Сравнительный анализ системы сбыта мотоциклов до и после описанного нововведения

Организационная структура

Во главе компании стоит Совет директоров, состоящий из 21 директора и еще 2 внешних директоров. Он отвечает за глобальное стратегическое управление компанией.

Совет корпоративных аудиторов насчитывает 6 аудиторов, в том числе 3 внешних. В соответствии с аудиторской политикой компании каждый аудитор осуществляет управленческий аудит деятельности членов Совета директоров.

Правление состоит из 10 исполнительных директоров и является высшим исполнительным органом компании.

Компания имеет 6 региональных департаментов, координирующих деятельность компании в различных регионах. Руководители этих департаментов находятся в прямом подчинении правления и решают все стратегические вопросы напрямую с членами правления, курирующими соответственные региональные департаменты.

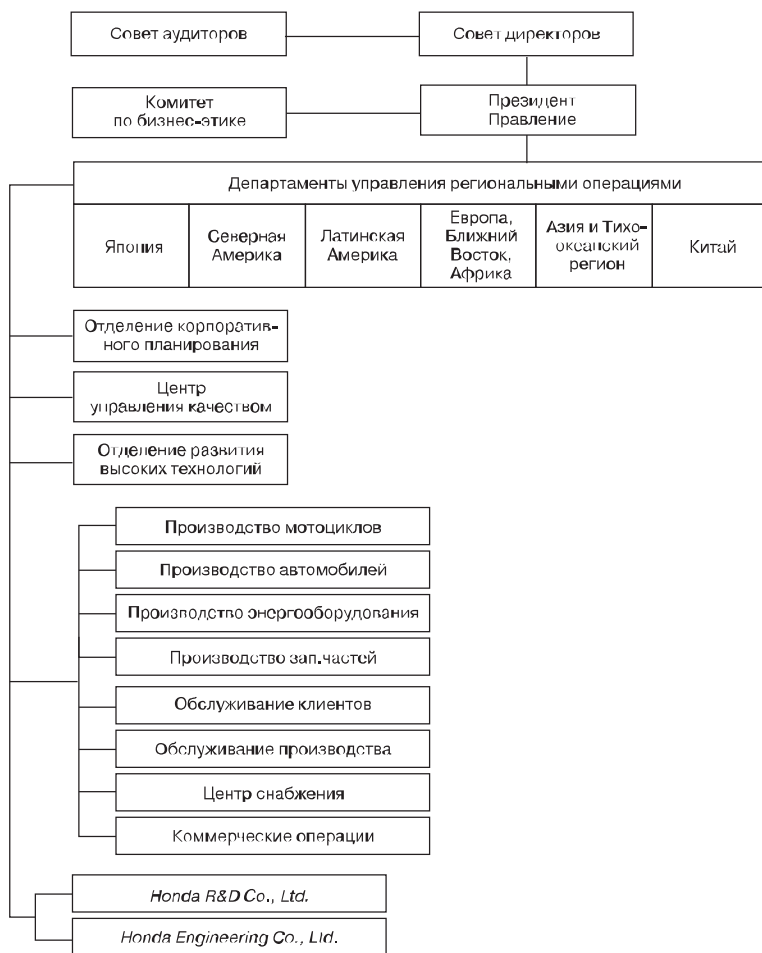


Рис. 2.1.6. Организационная структура *Honda Motor Co., Ltd.*

Центральные службы являются координирующим органом и выделяются по важнейшим областям управления: корпоративное планирование, управление качеством и инновациями, развитие высоких технологий. У компании имеются 4 производственно-хозяйственных

подразделения, выделенных по продуктовому принципу: производство мотоциклов, автомобилей, энергооборудования и запасных частей. Каждому подразделению делегированы полномочия по долгосрочному и среднесрочному планированию своей деятельности в глобальном масштабе. Эти подразделения обслуживаются функциональными отделами по работе с клиентами, отделом снабжения и т. д.

Как отмечалось ранее, управление R&D осуществляется двумя дочерними компаниями. Дочерняя компания *Honda R&D Co., Ltd.* отвечает за продуктовые R&D, а *Honda Engineering Co., Ltd.* — за R&D в области технологий (рис. 2.1.6).



Вопросы и задания

1. На основе информации, приведенной в ситуации, а также с использованием официального сайта компании www.honda.com докажите, что один из ведущих автомобилестроителей Японии компания *Honda* активно использует стратегию массовой кастомизации в области производства мотоциклов.
2. В 2004–2005 гг. компания *Honda* предложила рынку очередную новинку. Это автомобиль для любителей собак. Шестиместная «Honda-WOW» отличается миниатюрными и интересными очень мало места в салоне сиденьями. Заднее сиденье машины может трансформироваться в транспортный контейнер для собаки средних и крупных размеров. Питомца, отличающегося небольшими габаритами, можно поместить в своеобразный собачий «бардачок» на приборной панели. Его можно закрыть (крышка сделана из пропускающей воздух ткани). Кроме того, предусмотрен персональный отвод кондиционера, чтобы собаке не было жарко. У модифицированной модели пол сделан из дерева. Систему снабжения топливом разработчики предусмотрели в разных вариантах: электрическую, газовую и бензиновую. Оцените потенциал данной новинки для российского рынка и разработайте стратегию продвижения «Honda-WOW» на рынок Москвы.

Ситуация 15: «*Nidan Holding Limited* — стратегия инновативного роста»

Компания

Группа *Nidan*, основанная в 1998 г., занимает четвертое место на соковом рынке. Первое место в этом рейтинге занимает «Лебедянский», далее следуют петербургская компания «Мултон» и *Wimm-Bill-Dann*.

Доля *Nidan* на общероссийском рынке составляет около 17,5% (в 2004 г. ее доля составляла 17,3%). В Москве *Nidan* принадлежит 16,3%. В Сибирском регионе компания занимает первое место на рынке соков (в Новосибирске 62,5%). «Моя Семья» входит в тройку лидирующих соковых брендов. Ему принадлежит 13,5% российского рынка соков.

В группу входят заводы по производству соков в Подмоскowie, Новосибирске и филиалы в Москве, Новосибирске, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Ростове-на-Дону, Казани, Нижнем Новгороде, Самаре и Воронеже. Продукция компании экспортируется в Молдавию, Белоруссию, Украину, Казахстан, Грузию, Армению, Монголию. Основные марки «Моя Семья», «Чемпион», «Caprice», напитки на основе 100% сока «Да!», холодный чай «Caprice Tea».

По партнерскому договору с компанией *Pepsi Co* разливаются соки под маркой «Tropicana», а *Pepsi Co* осуществляет дистрибуцию соковой продукции в ключевых регионах РФ. Кроме того, в состав группы входит бизнес-направление «Девелопмент и ритейл», сформированное для строительства и управления сетью объектов розничной торговли в Сибирском регионе.

Оборот группы составил в 2004 г. 235 млн долл. (в 2002 г. 60 млн долл.)¹.

Холдинговой компанией группы является зарегистрированная на Кипре *Nidan Holding Limited*, которая владеет всеми активами ГК *Nidan*. Акционерами *Nidan Holding Limited* являются *Nidan LLC* (Делавэр, США) и *Texin LLC* (Техас, США). Их доля в *Nidan Holding Limited* составляет соответственно 54 и 46%.

Дилерами компании являются:

- ✦ Омск ООО «Чемпион Омск»;
- ✦ Архангельск ООО «ДиАл»;
- ✦ Тюмень «Тюмень Агромаш»;
- ✦ Красноярск, Иркутская область и Республика Хакасия ООО «Виас»;
- ✦ Владивосток ООО «Чемпион-ДВ»;
- ✦ Бишкек ООО «Forester»;
- ✦ Казахстан ТОО «Олтек»;
- ✦ Нижневартовск ЗАО «Олвейз»;
- ✦ Пермь ООО «СМИТ»;
- ✦ Сургут ООО «Аква-Трейд»;

¹ Ведомости, 2002. 01. 03.

а также города Томск, Омск, Кемерово, Новокузнецк, Республика Бурятия, города Якутск, Чита, Магадан, Южно-Сахалинск, Петропавловск-Камчатский, Владивосток ООО «Восточный континент».

Стратегия

Стратегическими факторами успеха компании являются высокое качество продукции, активная инновационная политика, постоянное изучение и тестирование рынка, профессиональное обслуживание и создание постоянной базы клиентов.

Конкурентная стратегия *Nidan* ставит своей целью увеличить долю на рынке до 20% уже в ближайшем году.

Качество

Компания построила эффективную систему управления качеством продукции (ТQC). Данная система основана на контроле качества сырья еще на входе в производственный процесс, что позволяет значительно снижать количество дефектов на выходе.

На заводах *Nidan* образцы вкусов каждой произведенной партии сравнивают с эталонами, которые 12 месяцев находятся в специальном хранилище «Архиве вкусов». Таким образом поддерживается единый внутрикорпоративный стандарт качества продукции.

В 2005 г. ООО «Нидан-Фудс» и ООО «Нидан-Гросс» были сертифицированы на соответствие требованиям ХАССП. ХАССП — это система управления производством, основанная на предупреждении ошибок и предвидении рисков при производстве продукции, позволяющая гарантировать безопасность соков, нектаров и сокосодержащих напитков для потребителей¹.

¹ *Справка.* Система качества, основанная на принципах ХАССП (Hazard Analysis and Critical Control Points в переводе с английского означает «анализ рисков и критические контрольные точки»), является наиболее отработанной и доступной моделью управления качеством и безопасностью пищевых продуктов и продовольственного сырья. Впервые она появилась в США в начале 1970-х гг., а в 1990-е гг. распространилась в странах ЕС.

В России работы по внедрению системы начались с 2001 г. с принятием ГОСТ Р 51705.1 2001. «Системы качества. Управление качеством пищевых продуктов на основе принципов ХАССП. Общие требования» и Системы добровольной сертификации ХАССП.

Суть системы в следующем: на всех стадиях производства, начиная с приемки сырья и заканчивая реализацией готовой продукции, выявляются возможные риски. Они могут быть обусловлены сырьем, технологическим процессом, производством и хранением продукции. Затем определяются критические точки, которые необходимо

История развития

В сентябре 1998 г. был открыт первый завод компании *Nidan* в Новосибирске. Начинается разлив упаковок объемом 1 л. В декабре 1999 г. была запущена линия по разливу двухлитровых упаковок. Весной 2000 г. проводился запуск порционной линии соков. Второй цех по разливу соков заработал в 2001 г.

В июне 2003 г. в г. Котельники Московской области был построен крупнейший и самый современный в Европе завод по производству соковой продукции, который работает в круглосуточном режиме. Производственная площадь завода составляет 20 000 кв. м. На каждой линии разливают различные объемы продукции: соки 0,2; 0,3; 0,5; 1; 1,5 и 2 л; безалкогольные напитки 0,2; 1; 1,5 и 2 л. Завод оснащен самым современным высокотехнологичным оборудованием. На территории завода находится крупный складской комплекс площадью 10 000 кв. м, емкостью хранения до 15 млн л. На территории производственно-складского комплекса располагается лаборатория и научно-исследовательский центр.

В октябре 2004 г. компания «Нидан-Фудс» решением общественно-экспертного совета смотров «Лучшие в Москве», «Лучшие в России», «Лучшие в Подмосковье» (Российский фонд защиты прав потребителей и Московский фонд защиты прав потребителей) была награждена дипломом «За активное участие в формировании цивилизованного потребительского рынка в России».

постоянно контролировать и в которых надо провести некие корректирующие мероприятия (например, переналадку оборудования, проверку средств измерений, изоляции, переработку и утилизацию несоответствующей стандартам продукции). При этом все отклонения от норм документируются.

Для персонала расписываются подробные инструкции, как надо действовать в нестандартных ситуациях.

При сертификации на принципах ХАСПП для каждого предприятия разрабатывается собственная система контроля над безопасностью.

Таким образом, сертификат удостоверяет, что предприятие обладает всеми возможностями для выпуска безопасной и стабильно качественной продукции. Помимо этого ХАСПП может служить основанием для юридической защиты предприятия в случае претензий со стороны потребителей.

В соответствии с законодательством ряда европейских стран при отсутствии у компании, претендующей на ввоз продовольственного сырья или готовой пищевой продукции, этого сертификата товары у такой организации не закупают. Подобные сертификаты признают в 35 ведущих странах членах международной сертификационной сети IQNet.

Над внедрением системы ХАСПП сейчас активно работают предприятия винодельческой, ликеро-водочной, мясной, молочной отраслей промышленности.

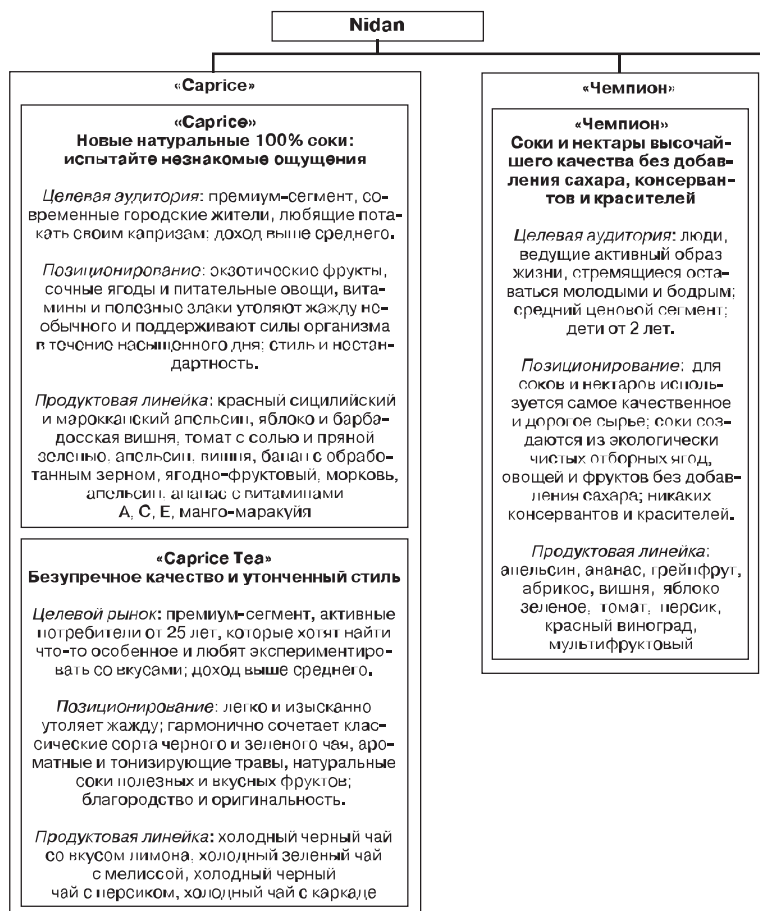


Рис. 2.1.7. Структура

«Моя Семья»	«Да!»
«Моя Семья» Вкусные, полезные и доступные соки и нектары <i>Целевая аудитория:</i> семьи, заботящиеся о своем здоровье (включая детей от 3 лет); низовой ценовой сегмент. <i>Позиционирование:</i> доступная цена и высокое качество; оптимальное количество витаминов и минеральных веществ; экономичная упаковка. <i>Продуктовая линейка:</i> абрикос, ананас, апельсин, томат, яблоко, вишня-яблоко, персик-яблоко, виноград-яблоко, мультивитамин	«Да!» Освежающий напиток на основе натурального 100% сока, насыщенный витаминами для поддержания здоровья и бодрости духа <i>Целевая аудитория:</i> подростки и молодые люди, заботящиеся о своем здоровье. <i>Позиционирование:</i> составит конкуренцию любым поливитаминам, утолит жажду и наполнит энергией на весь день; для производства напитков используется только натуральное сырье и никаких консервантов и искусственных красителей; содержание сока составляет от 12%; содержит 7 жизненно важных витаминов, необходимых для повышения иммунитета и поддержания энергии в течение дня. <i>Продуктовая линейка:</i> ананас, апельсин, абрикос, яблоко, красный виноград, персик, вишня

корпоративного бренда «Nidan»

В 2004–2005 гг. бренд «Моя семья» решением Независимого экспертного совета признается СУПЕРБРЕНДОМ¹.

Ассортиментная политика и структура корпоративного бренда

В номенклатуру продукции сокового бизнеса *Nidan* входят следующие ассортиментные группы:

- ✦ соки и нектары;
- ✦ напитки на основе соков;
- ✦ холодный чай.

Компания использует стратегию мультибрендинга и ориентирует каждый бренд на отдельную целевую аудиторию, разрабатывая для него свой комплекс маркетинговых мероприятий (рис. 2.1.7).

Производство

Производство продукции «Нидан-Фудс» осуществляется в России на собственных заводах компании. Производство оснащено современным оборудованием.

В Новосибирске функционирует завод с двумя цехами по разливу соковой продукции общей площадью около 2000 кв. м. КПД оборудования составляет 90–95%. На производстве задействованы квалифицированные сотрудники. Работа осуществляется 24 часа в сутки в 4 смены 365 дней в году. Кроме того, на территории располагаются склады сырья и готовой продукции, железнодорожные пути для удобного транспортного сообщения, физико-химическая и микробиологическая лаборатории, где персонал ведет строгий контроль качества поступающего сырья и производимой продукции.

Предприятие в г. Котельники, в 200 м от МКАД, на земельном участке 7 га работает в круглосуточном режиме, без выходных и праздников. Производственная площадь составляет 20 000 кв. м, а производство осуществляется на нескольких линиях. На каждой линии разливают различные объемы продукции: соки 0,2; 0,3; 0,5; 1; 1,5 и 2 л. Также внедрены новые упаковки *Combi Fit*. Завод оснащен современным высокотехнологичным оборудованием. Мощность завода составляет 1 млн л в сутки.

¹ Компания «Супербренд», официальный представитель Superbrands International (Великобритания), ежегодно рассматривает около 5 тыс. брендов, представленных на российском рынке потребительских товаров. Лучшие из них признаются супербрендами. Данный титул подтвержден соответствующим сертификатом.

Находится в эксплуатации крупный складской комплекс площадью 10 000 кв. м, емкостью хранения до 15 млн л, рассчитанный на 20 тыс. палето-мест. Ведется строительство второй очереди складского комплекса, в результате чего собственные складские площади класса «А» увеличиваются вдвое. Вспомогательные материалы, сырье и готовая продукция располагаются на семиуровневой конструкции. Квалифицированные специалисты управляют современной автоматизированной техникой. Площадь зоны погрузки-разгрузки составляет 1 тыс. кв. м. Для машин предусмотрены индивидуальные ворота с прямой отгрузкой со склада, возможность погрузки-разгрузки 20 машин одновременно. Наличие железнодорожных путей и автоплатформ позволяет осуществлять оперативную отгрузку без ограничения объемов продукции.

На территории производственно-складского комплекса также находится лаборатория и научно-исследовательский центр, предназначенные для глубокого входного и текущего анализа сырья и готовой продукции.

Обслуживание клиентов

Налаженная логистическая система, оснащение специализированными средствами по погрузке-разгрузке транспорта, удобные подъездные пути, оперативная работа отделов продаж, размещение филиалов компании и постоянных дилеров по всей России позволяют обеспечить оптовым клиентам минимальные сроки отгрузки и поставки заказа, а также оформления сопутствующих документов.

Коммуникационная политика

Компания осуществляет активную коммуникационную политику. Важнейшим средством массовой коммуникации *Nidan* является реклама.

Бренд «Моя Семья» продвигается через телевизионную рекламу. Рекламные ролики активно демонстрируются на всех центральных каналах ТВ. Этот сериал состоит из нескольких работ, в числе которых ролик «Мам», занявший первое место в категории «напитки безалкогольные» на 12-м Московском международном фестивале рекламы. Компания *Nidan* продолжает эти «веселые истории». Так же ролик «И я не смогла» получил награду на 13-м Московском международном фестивале рекламы.

В 2005 г. зрителям были представлены новые серии с полюбившимися героями. Рекламный телесезон 2005–2006 гг. включает 5 новых

серий и по-новому обыгрывает ставшие крылатыми фразы из прошлых рекламных сюжетов.

В 2005 г., когда руководство *Nidan* приняло решение выйти за рамки прямой рекламы на телевидении и сделать шаг в сторону нестандартных форм TV-продвижения бренда «Моя Семья», было положено начало партнерству ГК *Nidan* и программы «Поле чудес». Сегодняшнее сотрудничество этой телепрограммы и бренда «Моя Семья» это уникальный пример интегрированного спонсорства, где по сценарию ведущий и участники пьют соки «Моя Семья», в заставках показываются специально адаптированные под «Поле чудес» рекламные ролики, а сектор «Моя Семья» на барабанах позволяет игроку получить призы и подарки. За счет полной интеграции бренда в сюжет передачи значительно повышается эффект воздействия на целевую аудиторию.

Исследования показывают, что в отличие от рекламных блоков практически 100% спонсорских рекламных сообщений доходят до зрителей.

Соки и нектары «Caprice», выпущенные на рынок весной 2004 г. также активно поддерживаются телевизионной рекламой и рекламой в модных глянцевах журналах. Рекламная кампания «Caprice Tea» началась в мае 2004 г. и была направлена на московский регион и Санкт-Петербург, где проживает основная часть целевой аудитории. Ролики вышли на каналах: Рен-ТВ и СТС. Реклама размещается через агентство *Smart Communications*. Продвижение «Caprice Tea» помимо телевизионной рекламы предусматривает активное стимулирование дистрибуции продукции во всех каналах продаж. Новая рекламная кампания прошла под слоганом: «Пусть это будет мой каприз».

Соки и нектары «Чемпион» в 2004 г. были поддержаны рекламной кампанией на телевидении, радио, в местах продаж.

Наряду с рекламой используются и BTL-технологии. Регулярно проводятся промо-акции по продвижению продукции в торговых точках, связанные с личным общением торгового представителя компании и потребителя, что позволяет наиболее эффективно убедить покупателя попробовать продукцию и формирует дружественный имидж компании. Кроме того, чтобы помочь продвижению продукции на местах, *Nidan* предоставляет своим оптовым клиентам и розничным магазинам образцы рекламной и промо-продукции от рекламных плакатов и ценников до крупногабаритных фирменных стеллажей для размещения продукции.

Инновации

Компания активно внедряет продуктовые инновации, предлагая как принципиально новые продукты, так и широкую продуктовую линейку в рамках ассортиментных групп. Глубина ассортимента компании (количество модификаций) соответствует ассортименту крупнейших западных и отечественных производителей.

В 2004 г. компания выходит на новый целевой рынок премиум-класса с продукцией под маркой «Caprice». В новую серию вошли соки и нектары, а также холодный чай «Caprice Tea». Эта продукция выпускается как в литровой, так и в порционной упаковке объемом 0,25 л. В среднем ценовом сегменте компания выпускает новые модификации упаковок (емкость и крышки «Combi Twist»), что создает широту выбора и удобство для потребителя. Это напитки «Да!» 2 л, соки и нектары «Моя Семья» в 2-литровых упаковках, «Чемпион» 1,5; 1 и 0,5 л.

В ноябре 2005 г. уже был введен ряд новых модификаций соков «Caprice»: «Манго-маракуйя» и «Красный сицилийский и марокканский апельсины с аронией». В продуктовой линейке «Caprice Tea» был запущен холодный ягодный чай с каркаде.

В декабре 2005 г. группа компаний *Nidan* планирует расширить продуктовую линейку брендов среднего и низового ценовых сегментов «Чемпион» и «Моя Семья». Данная стратегия ребрендинга продиктована, в частности, динамичным развитием рынка именно «экономичных» соков. В «Моей Семье» появится новый вкус, а в линейку «Чемпион» вернется ананасовый сок. Еще одним аспектом данной инновационной стратегии является постоянное совершенствование упаковки в сторону эргономичности и оригинальности, что также привлекает потребителей.

Таким образом, до конца года будут обновлены все основные соковые линейки бренда. Целью данных инноваций является увеличение в 2006 г. доли рынка до 20% за счет репозиционирования бренда в сторону индивидуализации потребительских предпочтений.

Подобные инновации, направленные на расширение продуктовых линеек и модернизацию упаковки, вполне оправданы на соковом рынке России, который характеризуется достаточно жесткой ценовой конкуренцией. Привлекая внимание потребителей за счет внедрения «экономичных» инноваций, компания увеличивает в конечном счете не только свою рыночную долю, но и маржу прибыли.

В 2004 г. *Nidan* решила увеличить мощности (на 2005 г. мощности позволяют производить 600 млн л в год) на 30%, построив еще один завод в Новосибирске. Завод планируют пустить в эксплуатацию

в 2006 г. Стратегия компании «на расширение» основана на сильных позициях в Сибири и Дальнем Востоке (45% рынка соков в Сибири и около 60% в Новосибирске).

Ближайшие конкуренты имеют мощности, позволяющие выпускать:

- ✦ «Лебедянский» 1 млрд л в год;
- ✦ «Мултон» 740 млн л в год.

Совместные проекты

В 2003 г. *Nidan* и *Pepsi Bottling Group* приступили к совместной дистрибуции брендов *Nidan*. Сотрудничество компаний предусматривает задействование системы дистрибуции *PBG* для осуществления продаж соковой продукции под брендами «Моя Семья» и «Чемпион» в одном из ключевых сегментов дистрибуции традиционных розничных магазинах.

Сотрудничество компаний в части совместной дистрибуции продукции *Nidan* было начато в ноябре 2003 г. Торговый альянс распространялся на сегмент традиционной розницы московского региона. За время работы объединение усилий компаний позволило увеличить объем продаж продукции *Nidan* в традиционной рознице более чем на 30%. Планируется, что сотрудничество позволит на треть увеличить продажи компании в соответствующем сегменте данного региона.

Компания *Pepsi Co* также разместила на резервных мощностях *Nidan* производство соков под своим глобальным брендом «Tropicana».

По итогам финансового года (март 2004 – март 2005) объем продаж соковой продукции, произведенной предприятиями бизнес-направления «Соки России», входящего в ГК *Nidan*, вырос на 24,2% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и составил 350 млн л. Выручка от реализации соковой продукции выросла на 28,3% и составила 177,5 млн долл.

Объем продаж основного бренда компании соков и нектаров «Моя Семья» вырос на 33,8% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и составил 239,7 млн л. Доля бренда «Моя Семья» на соковом рынке выросла на 27,9% и составила 13,5%. Продажи соков и нектаров «Чемпион» составили 24,5 млн л, это на 4,3% больше, чем в аналогичном периоде прошлого года. Доля бренда «Чемпион» на соковом рынке выросла на 20% и составила 1,8%.

По данным агентства «Бизнес Аналитика», за указанный период доля ГК *Nidan* в целом по России возросла с 17,4 до 17,8%.



Вопросы и задания

1. Какой инновационной конкурентной стратегии придерживается компания *Nidan*?
2. Постройте ассортиментную матрицу BCG по корпоративному бренду «*Nidan*» и разработайте стратегию оптимизации продуктового портфеля компании.
3. Смоделируйте ситуацию, когда маркетинговый департамент принимает к рассмотрению вопрос о целесообразности вывода на рынок бренда «Чемпиоша» продуктовой линейки для детей. Разработайте комплекс маркетинговых мероприятий по выводу на рынок новой продуктовой линейки.

Ситуация 16: «*Humane Manufacturing*. Факторы успеха инноваций малых фирм»

Когда в 1997 г. Петерсон приобрел *Humane Manufacturing*, он совершенно четко осознавал необходимость перемены стратегии развития бизнеса.

На протяжении 90 лет компания занималась производством стального оборудования и резиновой продукции для молочных ферм. К 1998 г. Петерсон продает подразделение по производству стальных конструкций и закупает новые дополнительные мощности для производства резиновых матов.

Для определения нового ассортимента президент *Humane Manufacturing* инвестирует в маркетинговые исследования потенциальных покупателей.

Будучи руководителем не крупной фирмы и не имея собственного отдела маркетинга, Петерсон сам начинает исследовать рынок и проводит большую часть времени в поездках и визитах к покупателям. Личные встречи президента компании с клиентами оказались очень эффективными: «Если вы посылаете агентов по продажам, то вся информация, которая до вас доходит, вторична. Персонал очень часто не обращает внимания на те или иные слова покупателей, которые на самом деле могут быть архиактуальными... С другой стороны, очень мало руководителей компаний можно встретить в “полях”, общающимися с клиентами. Присутствие президента ведет к заключению контрактов в 75–80% случаев», — говорит Петерсон.

Президент компании стал выезжать вместе с торговым персоналом и, в то время как шла продажа, Петерсон слушал и беседовал с заказчиками об их бизнесе, проблемах и пожеланиях. Выводы, сле-

ланные на основе такой информации, позволили повысить эффективность во многих областях функционирования, начиная с разработки новой продукции и заканчивая сбытом и продвижением товаров фирмы.

Петерсон не ограничился только изучением покупательских предпочтений, а подошел к вопросу комплексно. Он стал активно собирать информацию от поставщиков, дистрибьюторов и даже конкурентов.

Например, участвуя в выставке, президент все время проводил «в толпе», общаясь с другими участниками. В результате одного разговора с потенциальным конкурентом у Петерсона даже появилась идея нового продукта. «Удивительно, какой важной информацией готовы поделиться с вами конкуренты! Достаточно просто их об этом попросить», говорит руководитель *Humane Manufacturing*.

Сейчас Петерсон уверен, что одной из важнейших функций CEO малого и среднего бизнеса является прямое общение с потребителем. Около 60% своего рабочего времени он проводит либо продавая продукцию, либо посещая потенциальных клиентов, и считает это главным фактором успеха его фирмы.

В 2001 г. президент компании *Humane Manufacturing* решил, что каждый сотрудник должен быть вовлечен в процесс изучения и общения с потребителем. Начал он достаточно просто. Подчиненные были обязаны писать на специальных листах все, что им говорят потребители, конкуренты, поставщики и др. Затем полученная информация за день сортировалась по соответствующим источникам. Причем сотрудник в обязательном порядке должен был в течение дня внести хотя бы одну заметку по одному из секторов информации.

В настоящее время эта идея не нова, однако данный процесс не всегда эффективен, так как не имеет должного продолжения. Президенту *Humane Manufacturing* удалось «заставить идею работать». Он сообщил своим служащим, что раз в неделю по пятницам они будут встречаться для обсуждения и анализа полученной информации. «Встречи не будут отменяться даже в случае, когда ни один человек не найдет что сказать... Очевидно, что никто не захотел быть этим человеком», говорит Петерсон. Через два года это нововведение стало неотъемлемой частью внутрифирменной культуры и воспринимается служащими как нечто само собой разумеющееся. Визиты к клиентам длятся на несколько минут дольше за счет ненавязчивых вопросов: «Как развивается ваш бизнес? Чем мы можем помочь? Что нового?» и т. д.

Новые идеи

Такой метод исследования, как наблюдение, может быть очень информативным. Один клиент никак не мог правильно сложить части мата, чтобы создать нужную конструкцию. (Маты, которые производит компания *Humane Manufacturing*, собираются по принципу «puzzle», что создает более надежное соединение частей на полу.) Клиент пожаловался, что если бы к продукции прилагалась подробная инструкция, было бы намного легче.

Следующая партия товара была усовершенствована. На каждом секторе мата с обратной стороны была проставлена цифра, а инструкция поясняла в какой последовательности соединять сектора.

В результате данной инновации у фирмы резко сократилось количество жалоб и возврата продукции, связанных с проблемой в установке.

Новое позиционирование

Общение и визиты к клиентам помогли определиться компании с ее основными конкурентами. Если ранее в качестве конкурентов рассматривались другие производители матов для ферм, а в позиционировании говорилось о таких преимуществах, как качество и цена, то теперь было осуществлено репозиционирование. Дело в том, что фактически компании приходилось конкурировать с альтернативными вариантами застила песком и ковровым покрытием. Соответственно в новом позиционировании стали делать упор на преимущества матов перед прочими видами покрытия.

Более эффективное продвижение

Компания тратит значительные средства на национальную рекламу. Информация от потребителей позволила оптимизировать выбор средств размещения рекламы, а также использование BTL-технологий.

Например, после визита к одному из ведущих розничных дилеров Петерсон узнал, что возможность размещения его продукции на полках магазина полностью исключена в связи с большим весом и размером матов. Таким образом, маты складываются на подсобной площади, что не позволяет клиентам визуализировать продукт. Эта информация сделала очевидным необходимость осуществления мероприятий по мерчендайзингу продукции. Были заказаны плакаты и прочие рекламные материалы для размещения на полках магазина. Результатом стало резкое увеличение количества заказов.

Итоги

Пять лет спустя продажи *Humane Manufacturing* увеличились более чем вдвое. Компания расширила существовавшие и вышла на новые рынки сбыта — крупнейшие зоопарки *San Diego Zoo* и *Busch Gardens*, конные фермы. Почти вдвое возросли продажи в фитнес-сектор. За один только год (2001–2002) продажи увеличились на 20%.

Безусловно, акцент на изучение потребителя не был единственной причиной успеха компании, но явился определяющим фактором.

И если спросить у главы компании, насколько рентабельными были вложения в изучение, анализ и использование потребительских мнений, ответ будет «МАКСИМАЛЬНО».



Вопросы и задания

1. Как вы считаете, оправдано ли поведение главы компании *Human Manufacturing*? Могут ли возникнуть негативные последствия от того, что президент фирмы берет на себя функции по осуществлению маркетинговых полевых исследований? Если бы Петерсон делегировал полномочия по сбору и обработке информации, добилась бы его компания тех же успехов?
2. Ниже приведен аналогичный пример личного участия главы фирмы в изучении потребительских предпочтений. Смоделируйте основные этапы реализации инновационного процесса, которые могла пройти Debbie от принятия решения о создании новой фирмы до полученных результатов.

Новый бизнес

Когда Debbie Simmons, президент новой фирмы *Kelle Company*, решила заняться созданием продукции для танцевальной индустрии, она не имела никакого опыта в данном бизнесе. Debbie никогда не занималась танцами и ее дети тоже. Понимая, что для успешного бизнеса ей недостаточно быть просто успешным дизайнером, президент новой фирмы решает начать активное изучение потребительских предпочтений. Debbie наносит визиты владельцам танц-студий, активно общается с педагогами и собирает информацию.

Новая стратегия развития бизнеса

Вместо того чтобы сфокусировать свою деятельность на изготовлении уникальных костюмов, компания выбирает другие факторы успеха. Проблема состояла в том, что на рынке было достаточно производителей качественной танцевальной одежды, но студии и конечных потребителей не устраивала существовавшая система обслуживания. Своим основным конкурентным преимуществом *Kelle Company* сде-

лала удобство в работе с компанией: выезда к заказчику, время, доставка, индивидуальный подход. Выбранная стратегия позволила молодой неизвестной фирме за короткое время стать самой быстрорастущей компанией отрасли.

Ситуация 17: «Новая стратегия репозиционирования бренда компании *Philips*»

Компания *Royal Philips Electronics* — одна из крупнейших производителей электроники в мире. По национальной принадлежности *Philips* является голландской компанией. Компания оперирует в более чем 60 странах мира и имела в 2004 г. совокупный объем продаж 30,3 млрд евро. В компании занято 159 709 чел.

Philips имеет 60 различных бизнес-подразделений и является лидером на мировом рынке осветительных приборов, электробритв и DVD-проигрывателей. Компания занимает второе место в мире по производству медицинской диагностической аппаратуры. Во владении *Philips* находятся 126 тыс. патентов на свои изобретения.

Деятельность компании сосредоточена в следующих областях.

1. *Медицина.* В данной сфере компании занято 30 тыс. чел., продукция реализуется более чем в 100 странах мира. Основные направления это кардиологическое, мониторинговое и ультразвуковое оборудование.
2. *Товары для дома и личной гигиены.* Количество занятых 8200 чел., компания имеет производственные мощности в 7 странах и более чем 60 торговых представительств за пределами Нидерландов. Продажи в данном секторе в 2004 г. составили 2,04 млрд евро.
3. *Бытовая электроника.* С производством и реализацией телевизоров, DVD-проигрывателей, аудиосистем, телефонов, компьютеров и домашних кинотеатров связано 17 тыс. чел. Компания имеет заграничные производственные филиалы и дочерние компании.
4. *Осветительные приборы.* Данная область деятельности компании является наиболее масштабной и по количеству занятых 44 тыс. чел. и по географии производства Европа, США, Латинская Америка, Азия, и по продажам в 30% мировых офисов, 65% крупнейших аэропортов, 30% госпиталей, 35% автомобилей используется продукция компании *Philips*.
5. *Полупроводники.* *Philips* является крупнейшим поставщиком силовых систем для телекоммуникационной отрасли. Компания входит в десятку ведущих мировых производителей полупроводников. В этом секторе занято более 35 тыс. чел., 6 тыс. из кото-

рых инженеры. Производство насчитывает 20 филиалов, а торговые представительства находятся в 60 странах мира.

Инновационная деятельность

Инновативность компании *Philips* в первую очередь видна в формулировке ее корпоративной миссии: «Наша миссия заключается в повышении качества жизни людей за счет постоянного внедрения технологических инноваций... мы сфокусируем свою технологическую инновативность на областях, связанных с медициной, бытовой электроникой и высокими технологиями».

В 2004 г. компания заявила о приверженности следующей стратегии развития.

- ✦ Повышение рентабельности за счет пересмотра портфеля инвестиций в сторону наиболее перспективных сфер бизнеса.
- ✦ Выход на новые целевые рынки за счет изменения имиджа корпоративного бренда.
- ✦ Установление партнерских связей с потребителями и поставщиками как в области business-to-business, так и на конечных рынках business-to-consumer.
- ✦ Усиление инвестиций в инновационную деятельность и обеспечение реализации стратегии технологического лидера.
- ✦ Совершенствование организационной структуры и повышение гибкости бизнес-портфеля.

В 1914 г. было зарегистрировано в качестве дочерней компании научно-исследовательское подразделение *Philips Research*. Организационная структура данной компании состоит из пяти лабораторий, расположенных в Нидерландах, Великобритании, Китае, Германии и США. В них занято около 2100 чел. Результатом деятельности подразделения явились 126 тыс. патентов. Годовой бюджет *Philips Research* составляет 1% от годовых продаж материнской компании *Philips Electronics* (30,319 млрд евро в 2004 г.). В целом же затраты на R&D компании *Philips Electronics* составляют около 8% от общих продаж. Высокая эффективность инновационной деятельности дочерней компании *Philips Research* достигается за счет матричной организации и тесной кооперации с производственными подразделениями материнской компании.

Стратегия ребрендинга

Кампания по репозиционированию бренда «Philips» названа «Sense & Simplicity» («Разум и простота») и была запущена в 2003 г. после

нескольких не совсем удачных финансовых лет. Суть ребрендинга заключается в создании нового имиджа продвинутой и одновременно доступной продукции *Philips* в глазах потенциальных потребителей. Предыдущим слоганом компании на протяжении 10 лет был «Изменим жизнь к лучшему», который выражал стремление компании к развитию и высокому качеству производимых товаров и услуг.

Новый лозунг «Технология и продукция проста, как и коробка, в которой она упакована» стал единым связующим звеном системы интегрированных маркетинговых коммуникаций компании в 2004 г.

В каждом рекламном обращении (телереклама, реклама в печатных СМИ, на транспорте и т. д.) потребителю представляют один продукт и выделяют лишь одну его важнейшую характеристику (табл. 2.1.8).

Таблица 2.1.8. Пример реализации концепции нового позиционирования «Разум и простота»

Прибор	Потребительские свойства	Простота использования
Кофеварка «Senseo»	Каждый может самостоятельно приготовить кофе высочайшего качества	Результат от одного нажатия кнопки
Бритва «Philishave Cool Skin 7000»	Обеспечивает приятный процесс бритья без раздражения кожи	100% водонепроницаемость позволяет использовать прибор в душе
Утюг «Azur Precise»	Облегчает глажение воротничков, манжет и участков между пуговицами	Разглаживает одним движением

«Мы хотим, чтобы данная рекламная кампания полностью соответствовала новой концепции “от сложного к простому”. Наша цель — донести наши идеи до потребителя на языке, который вы не ожидали от технологичной компании, и в частности от *Philips*, — языке простом, четком и понятном. Каждый рекламный ролик, а также рекламные вставки являются частью нашей концепции. Одно усиливает другое. Вот почему вы увидите последовательность различных анонсов в телевизионных рекламных блоках. Что касается печатных изданий — вы сможете увидеть рекламу *Philips* сразу на шести следующих друг за другом страницах. В современной рекламе подобного не делал еще никто». (Из пресс-релиза компании *Philips*)

Общие годовые затраты на новую рекламную кампанию составили 160 млн евро. В процентном исчислении это сопоставимо с самыми крупными рекламными кампаниями мира.

В качестве основной целевой аудитории, на которую ориентирована кампания по репозиционированию бренда, выбраны 20% потре-

бителей, на которых приходится 80% всех продаж компании. Это люди от 35 до 55 лет, являющиеся активными покупателями, которые самостоятельно принимают решения о покупке, основываясь на профессиональном опыте. *«Человек, принимающий решение о покупке плоского телевизора для дома, может оказаться руководителем отдела закупок медицинского оборудования местной больницы».*

Причины репозиционирования бренда

«Здесь несомненно упрощение, мы хотели, чтоб люди воспринимали технологию так же, как воспринимаем ее мы. В январе 2003 г. мы провели исследование, чтобы выяснить, разделяете ли вы наше мнение. Мы опросили 1650 покупателей, 120 покупателей были особенно тщательно опрошены, в опросе участвовало 24 фокусных группы и было проведено 1439 количественных интервью. Мы опросили людей в Великобритании, США, Франции, Германии, Нидерландах, Бразилии, Китае и Гонконге».

Как отмечают маркетологи компании, за последнее десятилетие бренд «Philips», а соответственно и сама продукция, стали ассоциироваться у потребителей со сложностью в использовании. Причем эта сложность связывалась как с многофункциональностью (например, бытовой техники и теле- и видеоаппаратуры), так и с высокими технологиями. Очевидно, что в данном случае изначально привлекательные потребительские свойства продукции возымели обратный эффект.

Проблема усугублялась еще и появлением в целевом сегменте *Philips* агрессивных и более «понятных» для покупателя фирм-конкурентов, таких, например, как *Samsung*.

Результатом явилось и снижение уровня продаж, и несколько убыточных финансовых лет. Например, в 2002 г. чистый убыток компании составил более 3 млрд евро.

Оптимизация новой стратегии

Для воплощения новой стратегии ребрендинга был создан специальный комитет *Simplicity Advisory Board*, состоящий из пяти экспертов в различных областях. Каждый из членов экспертного комитета представляет отдельную профессиональную область и культурную среду, что позволяет учесть особенности поведения потребителей различных стран и социальных срезов.

Возглавляет комитет Andrea Ragnetti — генеральный директор по маркетингу компании *Philips*. Членами комитета являются:

- ♦ Sara Berman — молодой дизайнер одежды, коллекции которой с успехом продаются в Великобритании, США, Скандинавских стра-

нах и Японии. Основной идеей ее коллекций является простота и инновативность;

- ✦ Gary Chang — опытный архитектор из Китая, широко известный креативностью в использовании пространства. На протяжении всей своей профессиональной деятельности он делает упор на простоту и практичность помещений;
- ✦ Peggy Fritzsche — действующий президент *Radiology Society of North America* (RSNA), которая, проработав 25 лет в области изучения радиоактивности, сфокусировала свою деятельность на упрощении методов диагностики и лечения больных в одной из сложнейших областей здравоохранения;
- ✦ John Maeda — профессор MIT (Института технологии г. Массачусетс) и один из ведущих экспертов в вопросах упрощения IT;
- ✦ Ken Okuyama — креативный директор компании *Pininfarina Automotive and Transportation Design* и профессор Колледжа дизайна в Пасадене. Основное направление его деятельности — это дизайн автомобилей, построенный на сочетании высокой функциональности, эргономичности и простоты.

Результаты

21 сентября 2005 г. в Париже на специально организованном мероприятии под названием «Simplicity Event» было продемонстрировано 25 новых дизайнерских проектов компании.

Президент и исполнительный директор *Philips* г-н Gerard Kleisterlee заявил, что избранная стратегия репозиционирования корпоративного бренда отражает процесс окончательной трансформации компании в сторону инновативности и маркетинговой ориентации. «В 2004 году новая продукция с лозунгом *Sense & Simplicity* составила 38% от общих продаж компании, а наша цель состоит в доведении этого показателя до 42%».

Узнаваемость бренда повысилась в среднем на 30%. В результате репозиционирования компания стала выглядеть в глазах потребителей инновативной и заботящейся об удобстве людей.

Вторая волна продвижения нового бренда охватила в 2005 г. рынки Китая, Франции, Германии, Индии, России, Испании, Великобритании и будет построена на использовании всего комплекса интегрированных маркетинговых коммуникаций.

Кампания будет осуществляться совместно с рекламным агентством *DDB*, которое не первый год продвигает *Philips* на мировом рынке.

В рейтинге самых привлекательных брендов за 2005 г. (Interbrand 2005), проводимом журналом *BusinessWeek*, бренд «Philips» переместился вверх на 12 пунктов и занял 53 место со стоимостью в 5,9 млрд долл. Президент компании и эксперты вновь созданного комитета связывают такой рост лояльности потребителей с внедрением новой стратегии ребрендинга.

Особенности реализации новой кампании в России

В России кампания по репозиционированию бренда «Philips» прошла летом 2005 г. Рекламные ролики были запущены на крупнейших телевизионных каналах, что составило около 54% общих затрат на продвижение нового имиджа. Уличная реклама состояла из 600 биллбордов, размещенных в Москве, 17% затрат. На рекламу в Интернете и в печатных СМИ было выделено 16 и 13% затрат соответственно. Стоимость кампании оценивается в 250 млн руб.

Philips активно использовала и BTL-технологии, что позволило продвигать и традиционно позиционируемую продукцию. Например, при покупке плазменных панелей покупатели получали в подарок DVD и ЖК-телевизоры; при покупке магнитолы в подарок предлагались наушники; за покупку мелкой бытовой техники покупатель поощрялся кофе и шоколадом. Кампания также широко пропагандировалась в СМИ в виде статей с положительными отзывами экспертов.

В результате рынок положительно отреагировал на новую стратегию компании *Philips*. В одной из крупнейших торговых сетей «Мир» доля продаж плазменных панелей увеличилась с 30 до 48%.



Вопросы и задания

1. Подумайте, какие изменения в культурной, социальной, экономической и демографической среде могли стать предпосылкой появления идеи о ребрендинге компании *Philips*.
2. Очевидно, что положительных моментов в репозиционировании бренда *Philips* достаточно много. Существуют ли, на ваш взгляд, какие-либо потенциальные угрозы для компании в связи с реализацией новой стратегии?
3. Почему компания *Philips* пошла по пути репозиционирования бренда, а не отдельных продуктов и ассортиментных групп?
4. Как бы вы мотивировали приглашение указанных в тексте кейса людей на должности членов специального консультационного комитета по реализации кампании «Sense & Simplicity»?

5. Смоделируйте ситуацию, когда компания *Philips*, прежде чем начать реализацию новой стратегии в России, решает обратиться к российским экспертам с целью определения целесообразности репозиционирования бренда. Будучи группой высококвалифицированных экспертов, разработайте план проведения необходимого маркетингового исследования и постарайтесь проанализировать возможные «+» и «-» будущей кампании на отечественном рынке.

Ситуация 18: «Торговый дом SC: новая стратегия развития»

Торговый дом SC появился на российском рынке в 2004 г. Компания зарегистрирована как российское малое предприятие и имеет лицензию (код 35) на торговлю гигиенической продукцией. В разрешенный ассортимент входят также соли для ванн, пластырь, губки и т. д.

Персонал компании состоит из генерального директора, исполнительного директора, финансового директора, бухгалтера, маркетолога, обслуживающего персонала. Офис фирмы находится в Москве.

Ассортимент

Вся продукция, реализуемая фирмой, производится в Китае и на Тайване.

Основной ассортимент состоит из (табл. 2.1.9):

- ✦ 14 позиций ватные палочки;
- ✦ 3 позиции ватные диски;
- ✦ 2 позиции одноразовые носовые платки;
- ✦ влажные одноразовые салфетки (1 шт. в упаковке) и мыло в виде пластинок серия «de lux»;
- ✦ губки для мытья посуды из металла и пластика;
- ✦ влажные салфетки: детские (50 шт.), бытовые (20 шт.), авто (30 шт.);
- ✦ очищающие салфетки с солнцезащитным фактором;
- ✦ пластырь.

Отношения с производителями

Фирма имеет соглашения о поставке с рядом заводов Китая и Тайваня по производству соответствующей продукции. Условия платежа: 10 20% предоплата, остальное по получении коносамента.

Дизайн упаковки и логотип продукции разрабатывается отдельно самой фирмой и окупается примерно по производству и отгрузке пяти

контейнеров. Например, оборудование для изготовления заказанного дизайна (шаблоны) стоит 500 долл., тогда с каждого отгруженного контейнера производитель дает дисконт в 100 долл. Транспортные, таможенные и складские расходы берет на себя фирма SC.

Таблица 2.1.9. Прайс-лист на ассортимент продукции SC

Арт.	Наименование	Кол-во в уп-ке, шт.	Цена за упаковку в руб., с учетом НДС			
			до 10 тыс. руб.	до 50 тыс. руб.	до 150 тыс. руб.	от 150 тыс. руб.
4001	Ватные палочки в ПЭ пакете с застежкой «зип-лок»	100	4,16	4,00	3,78	3,60
4002	Ватные палочки в пластиковой круглой баночке	100	7,50	7,15	6,67	6,35
4003	Ватные палочки в круглом диспенсере из РР	100	8,40	8,00	7,50	7,15
4004	Ватные палочки в пластиковой коробке «волна»	100	8,40	8,00	7,50	7,15
4005	Ватные палочки в круглом диспенсере из РР	200 + 50	14,70	14,00	13,20	12,50
4006	Ватные палочки в пластиковой баночке с металлизированной крышкой «розочка»	100	9,00	8,55	8,03	7,65
4007	Ватные палочки в пластиковой баночке «сердечко» с металлизированной крышкой	280	20,45	19,50	18,27	17,40
4008	Ватные палочки в пластиковой баночке с металлизированной крышкой «башенка»	300	26,55	25,30	23,73	22,60
4009	Ватные палочки в ПЭ пакете с застежкой «зип-лок»	200	7,80	7,45	6,98	6,60
5001	Ватные косметические диски круглые	40	9,80	9,25	8,75	8,35
5002	Ватные косметические диски круглые	80	16,90	16,00	15,10	14,35

5003	Ватные косметические диски круглые	100	19,80	18,70	17,65	16,80
------	------------------------------------	-----	-------	-------	-------	-------

Клиентура

На настоящий момент клиентскую базу фирмы составляют:

- 1) аптечные сети, в основном региональные («Промсервис» Йошкар-Ола, «Ежик+» Екатеринбург);
- 2) аптечные склады Москвы и Московской области — мелкооптовое звено;
- 3) крупные фармацевтические компании («Прагафарм» и «Алексфарм» Барнаул);
- 4) оптовики косметических и сопутствующих товаров в следующих городах: Санкт-Петербург, Омск, Саратов, Казань, Чебоксары, Екатеринбург, Томск, Ставрополь, Ростов-на-Дону, Липецк, Махачкала, Вологда, Красноярск, Краснодар и др.;
- 5) государственные предприятия Интерторгхолдинг (киоски Союзпечати «АиФ»).

На привлечение нового клиента, включая поиск и переговоры, в среднем у фирмы уходит от 1 до 6 месяцев. Условия работы с клиентурой — продажа в кредит 20–45 дней.

Профиль конечного потребителя: молодые женщины и домохозяйки, с низким и средним достатком, жители крупных городов, мотивационный фактор покупки «цена-качество».

Основные конкурентные преимущества фирмы:

- ✦ уровень цены ниже среднего в данном ценовом сегменте;
- ✦ предоставляется отсрочка платежа;
- ✦ возможность поставки неограниченных партий;
- ✦ высокое качество в данном ценовом сегменте;
- ✦ разнообразие упаковки;
- ✦ собственный бренд;
- ✦ продвижение бренда и продукции;
- ✦ бесплатная доставка по Москве;
- ✦ скидки за объем. Например, если клиент закупает в месяц продукции на 150 тыс. руб. и больше, ему предоставляется скидка в 1% с каждой товарной позиции по факту поступления денег.

Конкурентная среда

Российский рынок гигиенических средств и сопутствующих товаров характеризуется очень высокой степенью конкуренции. На данном рынке четко прослеживается различное позиционирование фирм по

ценовым критериям. Существуют компании премиум-класса – это *J&J, P&G, Coteneoe, Kleenic, Bella*, целевым рынком которых являются люди с достатком выше среднего. Цены на аналогичную продукцию в данном секторе в среднем в 10 раз превышают уровень среднего сегмента.

К ближайшим конкурентам фирмы *SC* относятся компании и бренды, работающие в среднем и низовом сегменте:

- ✦ «Авангард», бренды «Дива» и «Памперина» – российский производитель влажных салфеток и импортер ватных палочек из Китая;
- ✦ «Мир детства», бренд «Курносики» – также продукция из Китая;
- ✦ бренд «Я самая» – ватные палочки и диски из Китая.

Необходимо отметить, что в отличие от рынка премиум-класса рынков, на котором действует фирма *SC*, еще не насыщен и имеет большой потенциал.

Далее представлены средние по Москве оптовые и розничные цены на ватные палочки (упаковка 100 шт.) вышеуказанных фирм-конкурентов (табл. 2.1.10).

Таблица 2.1.10. Сравнительные цены

Фирма	Цена, в руб. за упаковку 100 шт.	
	оптовая	розничная
<i>SC</i>	3,60*	8,00**
Авангара	3,30	7,90
«Мир детства»	4,00	8,50
«Я самая»	4,00	8,50
Премиум-класс	25–30	80,00
* Цена 3,60 руб. калькулируется как 1,80 руб. (отпускная цена с завода) + транспортные, таможенные и административные издержки + маржа (30%).		
** Розничная наценка на данном рынке составляет около 30–45% с мелкооптовой цены.		

Проблема

В 2005 г. компания *SC* столкнулась с рядом проблем. Рынок Москвы, основными потенциальными клиентами на котором являются крупные аптечные и розничные сети, практически закрыт для входа. Действительно, чтобы стать постоянным поставщиком соответствующей продукции, необходимо:

- 1) значительные первичные «взносы» для заключения договоров на первую поставку;
- 2) значительные инвестиции в запасы продукции, что означает большие складские расходы. Крупные сети готовы сотрудничать при условии постоянного наличия на складе всех наименований продукции;
- 3) практика отгрузки товара в кредит (каким образом фирма работает в регионах) достаточно проблематична, так как существует система задержки платежей и оборачиваемость дебиторской задолженности достигает 60 дней и более;
- 4) крупные сети очень неохотно идут на расширение ассортимента, каждая новая позиция требует согласования и новых инвестиций в квадратный метр полки (речь идет о рознице).

Очевидно, что у небольшой молодой компании с ограниченными ресурсами существует мало шансов для полномасштабного проникновения на московский рынок, который является наиболее привлекательным и с точки зрения емкости, и с точки зрения прибыльности.

По приблизительным оценкам, на конец 2005 г. фирма SC удовлетворяет потенциальный спрос (все регионы) на предлагаемую продукцию в низком и среднем ценовом сегменте лишь на 0,5%, что уже обеспечивает ей прибыль в 30%.

С другой стороны, потенциал рынка настолько велик, что перспективы роста объемов продаж нельзя игнорировать. Фирма способна заказывать и поставлять столько продукции, сколько потребуется.



Вопросы и задания

1. Как вы считаете, следует ли фирме избрать одну из стратегий роста или же попытаться просто удерживать свои позиции? Для ответа на данный вопрос воспользуйтесь матрицей SWOT-анализа.
2. Фирма SC является не просто дистрибьютором, она реализует продукцию под своим брендом. Оправдано ли это?
3. SC имеет лицензию не только на торговлю, но и на продвижение своей продукции. Какие методы использования интегрированных маркетинговых коммуникаций вы бы предложили в существующих условиях ограниченных финансовых и временных возможностей?
4. Проанализируйте все проблемные аспекты деятельности фирмы SC на российском рынке и предложите альтернативные пути ее развития.

Лабораторная работа: «Миссии и цели инновативных компаний»

Ознакомьтесь с представленными ниже выдержками из миссий и целей телекоммуникационных компаний. Выделите общие приоритетные направления их инновационной деятельности. Как бы вы кратко охарактеризовали особенности инновационной политики данных компаний? Подумайте, существуют ли принципиальные отличия в инновационной деятельности компаний высокотехнологичных отраслей и традиционных.

С помощью сети Интернет найдите формулировку миссий и стратегических целей 3–4 крупных российских компаний, действующих в аналогичных отраслях.

1. *«We believe that in such highly technological sphere as telecommunications the only way to achieve success and competitiveness is creative and professional management of innovations».*

(British Telecom Business Review, 1999)

(«Мы верим, что в такой высокотехнологичной отрасли, как телекоммуникации, профессиональное и творческое управление инновациями – залог успеха и роста конкурентоспособности».)

2. *«Our competitiveness depends on our ability to create the necessary conditions for constant innovations in every managerial sphere».*

(Annual Report of Lucent Technologies, 1999)

(«Конкурентоспособность нашей компании зависит от создания условий для проведения постоянных инноваций во всех сферах управления».)

3. *«Our (aemp. NTT) main strategic issue is to remain INNOVATIVE... We will not be content with what we have in hand, and will always continue to challenge... We will not hesitate to change ourselves and strive to be innovative».*

(www.ntt.com/Change/Our Values)

(«Наша главная стратегическая задача состоит в дальнейшем продолжении инновационной деятельности... Мы никогда не остановимся на достигнутом и всегда будем ставить перед собой новые задачи... Мы принимаем необходимость изменений и приложим все усилия для поддержания инновационной ориентации нашей корпорации».)

4. *«At France Telecom we have a strategy to come on top... We have expanded our services... We have deployed a vast range of new services and solutions for our clients... We remain new... The result? A more than 20-percent increase over the past three years... Constant innovation is a key*

factor of France Telecom's strategy and contributes to its overall competitiveness. But innovation is not focused on technology alone. It contributes to new product development, customer relationship, management and organization».

(www.francetelecom.com/who_we_are)

(«Стратегической целью компании *France Telecom* является завоевание лидирующих позиций на рынке телекоммуникаций... Мы расширяем свои услуги... Мы предложили на рынок широкий пакет новых услуг и решений для своих клиентов... Мы постоянно внедряем инновации. В результате мы достигли двадцатипроцентного роста за последние три года... Постоянные инновации являются основополагающим фактором стратегии *France Telecom* и причиной планомерного повышения конкурентоспособности компании. Однако инновации не означают лишь технологические нововведения. Инновации предполагают разработку и внедрение нового продукта, развитие качественно новых отношений с потребителями, нововведения в области менеджмента и меры по реструктуризации компании в целом».)

5. *«In an industry that moves at lightning speed, innovation is critical to our competitiveness. Microsoft's long-term approach to research&development, combined with our constant efforts to anticipate customer needs, improve quality and reduce costs will enable us to deliver the best products and technologies».*

(www.microsoft.com/values)

(«В рамках отрасли, которая демонстрирует беспрецедентные темпы роста, инновации становятся основным фактором повышения конкурентоспособности. Стратегический подход компании *Microsoft* к НИОКР наряду с постоянными мерами по наилучшему удовлетворению требований потребителей к повышению качества продукции и снижению ее себестоимости, делают возможным представлять на рынок конкурентоспособную продукцию и технологии».)

Часть 2

ОСОБЕННОСТИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ ОТРАСЛИ

В данной части Практикума представлены справки по инновационной деятельности некоторых крупнейших компаний телекоммуникационной отрасли. При изложении материала мы старались придерживаться следующей структуры:

- 1) краткая информация о фирме;
- 2) характеристика организации R&D;
- 3) особенности инновационной деятельности;
- 4) финансовая отчетность.

Отдельное рассмотрение инновационной политики компаний телекоммуникационной отрасли представляется актуальным по многим причинам. Во-первых, несмотря на свой относительно небольшой «возраст», данная отрасль характеризуется не только самыми высокими темпами роста, но и наиболее *интенсивно генерирует инновации* всех типов, максимально используя их положительный эффект. Именно отрасль телекоммуникаций демонстрирует эффективность и необходимость осуществления инновационной деятельности в долгосрочной перспективе, предлагая новейшие подходы к системе инновационного менеджмента и формированию конкурентных стратегий в целом.

Во-вторых, в настоящее время развитие отрасли телекоммуникаций во многом определяет будущее всех прочих отраслей мировой экономики, так как любая инновация в данной сфере требует немедленной адаптации всех рыночных субъектов (компьютеризация, сотовая связь, Интернет и т. д.). С этой точки зрения анализ и прогнозирование деятельности телекоммуникационных компаний является весьма полезным для управления компаниями, целью которых является длительное присутствие на рынке.

Телекоммуникационная отрасль представляет на рынок уникальный продукт. Во-первых, он совмещает в себе материальное произ-

водство (оборудование), сферу услуг (провайдеры связи) и ноу-хау (технологии). Таким образом, телекоммуникационные компании функционируют сразу в нескольких сферах экономики.

Во-вторых, инновационный процесс в телекоммуникационной отрасли носит непрерывный характер в силу высокой наукоемкости продукции, когда появление очередного нововведения требует перехода всей отрасли к новой технологии, что, в свою очередь, порождает новый виток инноваций, и так далее.

В-третьих, потенциальным целевым рынком телекоммуникационной продукции является практически все население, а степень его охвата зависит лишь от фактора времени и новых технических возможностей (то есть обеспечение фактического доступа к новым регионам).

В-четвертых, в силу технических характеристик своей продукции практически невозможно и нерентабельно для телекоммуникационных компаний действовать лишь в национальных рамках. Обзор западных компаний данного профиля показывает, что все они проявляют склонность к интернационализации своей деятельности. (Исключение составляют лишь компании некоторых развивающихся стран.)

И наконец, телекоммуникационные компании имеют значительно больше финансовых возможности для осуществления своей инновационной политики в силу стремительно растущей активности инвесторов в данный сектор экономики.

Исходя из вышесказанного, очевидно, что инновационная деятельность международных телекоммуникационных компаний имеет ряд отличительных особенностей.

Можно предположить, что именно благодаря этим особенностям инновационная политика является основополагающим фактором в конкурентной стратегии телекоммуникационных компаний.

Причиной роста телекоммуникационной отрасли являются постоянные технологические и продуктовые инновации. Они затрагивают все сферы экономической жизни общества и вынуждают компании традиционных отраслей адаптироваться к новым достижениям. С другой стороны, те же инновации требуют от телекоммуникационных компаний очередных нововведений, то есть инновации порождают инновации. Таким образом, в современных условиях одной из главных задач инновационной политики является создание базы для обеспечения перманентности инновационного процесса. Именно в этих целях крупнейшие телекоммуникационные компании инвестируют в среднем 10–14% от своих доходов в НИОКР и внедрение инноваций.

При этом уровень затрат на разработку и внедрение технологических инноваций выше у производителей телекоммуникационного оборудования, а операторы связи инвестируют большую долю средств в реструктуризацию, интернационализацию деятельности, а также в маркетинговые нововведения.

Как показывает практика, для создания эффективной конкурентной стратегии необходимо ориентироваться не только на продуктовые нововведения, но и активно использовать маркетинговые и управленческие инновации. Причем если первые носят стратегический характер, предупреждая изменения во внешней среде, то маркетинговые инновации направлены на поиск новых форм и методов ценовой, коммуникационной, сбытовой, ассортиментной политики для пролонгирования эффекта от технологических инноваций.

Одним из самых распространенных способов оптимизации инновационной деятельности является конкурентная политика компаний, направленная на сотрудничество и кооперацию с конкурентами. Слияния становятся глобальным фактором повышения результативности инновационных проектов, при этом сам процесс слияний тоже представляет собой нововведение в управленческой деятельности и маркетинговой стратегии корпораций. Для компаний телекоммуникационной отрасли политика слияний и поглощений наиболее актуальна в силу уникальности отраслевого продукта и особенностей государственного регулирования процесса передачи информации. В качестве иллюстрации данного положения в конце второй части Практикума представлен практический материал по самым крупным слияниям и поглощениям в телекоммуникационной отрасли.

Корпорация *Intel*¹

Краткая информация

Год основания	1968
Отрасль	Интернет-экономика
Продукты и услуги	Решения для клиентов, сетевая инфраструктура, серверные технологии, Интернет-сервис
Сфера деятельности	Международная корпорация
Место в списке 500 крупнейших компаний мира	15 (2003 г.)
Организационная структура	Дивизиональная основа; продуктово-региональный принцип

Основные показатели хозяйственной деятельности в 2003 г., млрд долл.

Доходы	30,1 (+13%)
Операционная прибыль	7,5 (+72%)
Чистая прибыль	5,6 (+81%)
Расходы на R&D	4,4
Капиталовложения в основные средства	3,7

Основные вехи в истории компании

Год	Событие
1968	Основание Intel Robert Noyce, Gordon Moore и Andy Grove
1971	Первичное размещение акций
1978	Вывод на рынок микропроцессора 8086 (MPU)
1979	Gordon Moore назначен президентом и исполнительным директором
1982	Вывод на рынок микропроцессора i286™ (MPU)
1985	Вывод на рынок микропроцессора i386™ (MPU)
1987	Andy Grove назначен президентом
1989	Вывод на рынок микропроцессора i486™ (MPU)
1991	Начало программы «Intel Inside»®
1993	Вывод на рынок микропроцессора Pentium® (5-е поколение микропроцессоров)
1997	Внедрение MMX™ технологии и вывод на рынок микропроцессора Pentium® II (6-е поколение)
1997	Назначение Craig Barrett президентом и исполнительным директором
2002	Назначение Paul Otellini президентом и исполнительным директором

¹ Ситуация подготовлена на основании материалов официального сайта компании www.Intel.com, 2004.

Организация R&D

В 2004 г. компания планирует вложить в R&D более 4,8 млрд долл.

Компания имеет 75 научно-исследовательских лабораторий по всему миру. В области R&D занято около 7 тыс. ученых и инженеров, что составляет приблизительно 11% от общего числа занятых. Инновационная деятельность сильно децентрализована и интегрирована с маркетингом.

Лаборатории *Intel* выделены по продуктово-региональному принципу, и их сфера деятельности сфокусирована на пяти стратегических направлениях:

- 1) Applications, Interfaces & Media;
- 2) Architecture;
- 3) Communications;
- 4) Global Manufacturing and Supply Network;
- 5) Semiconductor Technology.

Компания активно сотрудничает с университетами, где к 2003 г. в стадии разработки находилось 250 совместных проектов с *Intel*. Четыре лаборатории компании в Беркли, Кембридже, Питсбурге и Ситэте используют новую модель кооперации с университетами. Они полностью финансируются за счет компании и работают в так называемом открытом режиме, когда большинство результатов исследований открыто публикуются. В каждой из лабораторий занято около 20 специалистов: ученые *Intel* и студенты. Также в работе лабораторий участвуют представители крупнейших научно-исследовательских центров. Компания также спонсирует свою первую лабораторию в области разработки микропроцессоров в Европе *Intel Labs Barcelona (ILB)*.

В компании *Intel* создана специальная группа по вопросам взаимодействия с университетами, которая имеет прямые связи с руководством и профессорами университетов. Благодаря таким тесным взаимоотношениям компания имеет возможность определять сферы своих интересов в области исследований и набирать талантливых молодых специалистов.

Международная деятельность

Компания имеет дочерние производственные филиалы в Великобритании, Гонконге, Японии и Бразилии.

Компания имеет маркетинговые и сбытовые региональные офисы в 30 странах мира: Австралия, Германия, Малайзия, Барбадос, Гранд Кайман, Мексика, Бельгия, Голландия, Филиппины, Бразилия, Гонконг, Канада, Индия, Пуэрто-Рико, Китай, Ирландия, Россия, Коста-

Рика, Израиль, Испания, Дания, Италия, Швеция, Англия, Япония, Швейцария, Финляндия, Корея, США, Франция (табл. 2.2.1).

Таблица 2.2.1. Основные фонды корпорации Intel

Недвижимость	
Количество сооружений	Расположение
121	США
8	Ирландия
15	Израиль
12	Малайзия
5	Филиппины
4	Коста-Рика
4	Китай
1	Великобритания
1	Индия
3	Япония
1	Германия

Особенности инновационной деятельности Intel

Активные инновации в области маркетинга стали обязательной частью конкурентной стратегии корпорации *Intel*.

В 1999 г. компания сменила свою миссию. Если до конца 1990-х гг. компания считала себя поставщиком блоков для компьютерной индустрии, то с 2000 г. компания стала ориентироваться на *производство блоков для интернет-экономики*. Для реализации этой миссии *Intel* пришлось заняться созданием имиджа и нового бренда. Новой миссии подчинены маркетинг *Intel* и ее инвестиционная политика.

Чем производительнее становились продукты *Intel*, тем больше расширялась область применения компьютеров. Таким образом, от организации НИОКР в *Intel* зависел мировой рынок информационных технологий. В свою очередь, чем активнее партнеры *Intel* производители компьютеров осваивали новые пространства, внедряя компьютерные технологии в разные сферы жизни, тем более емким становился рынок для самой *Intel*.

Корпорация изначально избрала *стратегию «технологического лидера»*. Два важнейших изобретения компании, благодаря которым

и стала возможна компьютерная эпоха, это устройства памяти KSI и микропроцессоры.

Первый микропроцессор 4004, созданный компанией в 1971 г., состоял из 2300 транзисторов и обладал тактовой частотой 108 КГц. Он использовался в арифмометрах. Для сравнения процессор «Pentium Pro», выведенный на рынок в ноябре 1995 г., состоял из 31 млн транзисторов и обладал частотой 200 МГц. Рубеж в 1 ГГц *Intel* преодолела в феврале 2000 г. Данные цифры свидетельствуют о проведении постоянных технологических инноваций, в основу которых легли значительные затраты материальных и трудовых ресурсов.

Первоначально компания выводила новые процессоры на рынок с периодичностью раз в два года, затем во второй половине 1990-х раз в 3 месяца, а в 1999-м на рынок был выведен 51 процессор. Темпы развития компании напрямую связаны со скоростью становления компьютерной индустрии. В 1983 г. объем продаж *Intel* составил 250 млн долл. в квартал. В 1999 г. доход корпорации составил 29,4 млрд долл., чистая прибыль 8,1 млрд долл., инвестиции в НИОКР 3,1 млрд долл.¹

Интенсивные исследования в рамках плана развития НИОКР продолжались много лет, и на определенном этапе инженерная мысль обогнала рынок, возможности компьютера стали избыточными по отношению к человеческим потребностям.

Для *Intel* и других крупнейших операторов, заметивших данную тенденцию, это означало, что нужно менять *маркетинговую стратегию*. Если до середины 1990-х гг. компьютеры внедрялись в уже существовавшие сферы жизни, то во второй половине 1990-х гг. компьютерные компании начали *создавать новые сферы жизни* за счет Интернета.

Интернет, с одной стороны, консолидировал планету (если иметь в виду глобализацию экономики), а с другой разобщил ее, еще более углубив разрыв между индустриально развитыми странами и всем остальным миром, где распространение виртуальных технологий сдерживается низким уровнем жизни, политическими и религиозными ограничениями либо просто плохой связью. В этих условиях крупные высокотехнологичные компании сосредоточили свои усилия на двух направлениях: во-первых на поддержке интернет-технологий в США, Западной Европе и Юго-Восточной Азии, а во-вторых на приобщении к Интернету стран Восточной Европы, Азии и Латин-

¹ Annual Report of Intel, 1999 (www.intel.com).

ской Америки. Далее приводятся диаграммы, позволяющие оценить результаты реализации новой стратегии (рис. 2.2.1, 2.2.2).

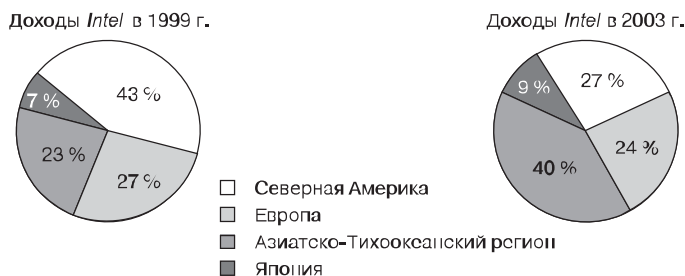


Рис. 2.2.1. Распределение доходов Intel по регионам мира в разные периоды

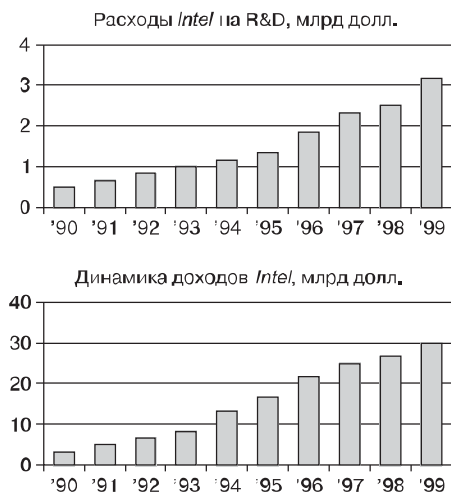


Рис. 2.2.2. Расходы Intel на исследования и внедрение разработок и доходы за период с 1990 по 1999 г. Источник: составлено по материалам Годового отчета корпорации *Intel Corp.*, 1999

Как видно из диаграмм, доходы компании росли пропорционально расходам на НИОКР. В среднем затраты на НИОКР составляют более 10% от доходов компании. Четыре главных направления (блоки, как их называют менеджеры компании), на которых *Intel* решила

сосредоточить свою деятельность, это решения для клиентов, сетевая инфраструктура, серверные технологии, интернет-сервис. Все они служат для построения интернет-экономики.

Для того чтобы занять максимально широкое пространство на растущем рынке, *Intel* и сменила миссию, начав осваивать новые для себя сегменты – такие, например, как сетевая инфраструктура. В этих сегментах рынка действуют крупные известные компании – *CISCO*, *Nortel*, *HP*, *Sony*, но менеджеры *Intel* это обстоятельство не остановило. Компания решила, что она должна присутствовать на всех этапах виртуальной экономики – от разработки решений для домашнего пользователя до организации глобальной сети центров данных (*Data centers*). Первый из таких центров создан в 1999 г. в городе Санта-Клара, Калифорния.

В начале 1990-х гг. *Intel* начала программу по финансированию венчурного бизнеса. В рамках реализации программы компания приобрела ряд венчурных фирм с целью получения ноу-хау в областях, которые не были покрыты R&D. Выбрав стратегию завоевания новых сегментов интернет-рынка, *Intel* резко активизировала инвестиционную деятельность и инвестировала в 1999 г. свыше 1 млрд долл. в 100 с лишним компаний. В настоящее время компания инвестирует в интернет-фирмы, таким образом диверсифицируя свой бизнес в новые сферы экономики.

Для достижения новой миссии компания провела масштабную *реструктуризацию*, в основе которой лежал принцип максимальной *децентрализации инновационной деятельности* и делегирование полномочий по реализации инновационных проектов низовым звеньям управления. В результате к 2000 г. активно функционировали более 14 научно-исследовательских центров, из которых 9 находятся за пределами США: два в России, два в Китае, два в Индии и по одному в Японии, Израиле и Швеции.

Компания использует и новые подходы к социальному маркетингу. *Intel* ведет 14 образовательных программ по всему миру, включая Россию, поддерживает совместные проекты с музеями и учебными заведениями, спонсирует компьютерные клубы, организует тренинги для учителей. Комментируя эту деятельность, исполнительный директор *Intel* подчеркнул, что без продвижения научных и технологических навыков в общество компании рискуют потерять высокопотенциальный рынок. Люди, которые не имеют навыков обращения с технологическими инструментами, в подобном обществе будут лишены голоса. Таким образом, руководство следует одной из основных

целей маркетинговой деятельности — формированию спроса и его удовлетворению. Просветительство — это метод создания будущего рынка. Пока *Intel* считала себя производителем процессоров, ей незачем было заниматься просвещением, но со сменой миссии образовательные программы стали играть в маркетинге компании важную роль.

Одной из приоритетных задач в *Intel* считают компьютеризацию быта. По некоторым оценкам, 80% семей на планете не имеют компьютеров дома, и это огромный перспективный рынок для компании. *Intel* выдвинула идею электронного дома, в котором все приборы — телевизор, кондиционер, системы безопасности и прочие — управляются компьютером. Топ-менеджеры компании заявляют, что таким образом достигается принципиально новый уровень в отношениях человека и вещи.

На начало 2000 г. *Intel* занимала первое место в мире по общему доходу от электронной коммерции, ежемесячно реализуя через Интернет заказов более чем на миллиард долларов, хотя электронной коммерцией компания занимается лишь с середины 1998 г. В фондовом индексе «*Fortune-50*», который отражает динамику развития электронного бизнеса с учетом средневзвешенного курса стоимости акций 50 ведущих предприятий, в 2000 г. *Intel* занимала первое место. Как отмечают эксперты и сами руководители корпорации, без постоянных маркетинговых нововведений и значительных затрат на НИОКР такой успех вряд ли бы стал возможным.

Конкурентная инновационная стратегия компании

После вывода на рынок своего первого микропроцессора *Intel* разработала комплексную конкурентную стратегию, которая строилась:

- ✦ на эффективной защите интеллектуальной собственности, посредством патентов, торговой марки и технологического ноу-хау;
- ✦ на высокой интенсивности вывода на рынок новых поколений микропроцессоров;
- ✦ на агрессивной рекламной политике, целью которой было повышение узнаваемости бренда.

В середине 1980-х гг. *Intel* продала лицензии на свой первый микропроцессор нескольким компьютерным и производящим полупроводники компаниям. Среди них были *Mostek*, *AMD* и *NEC*. Сделано это было с целью создания альянса, позволяющего утвердить новый стандарт в отрасли, сделать этот рынок более стабильным для клиентов. Объединив свои усилия в области R&D, компаниям во главе с *Intel* удалось наладить выпуск дополнительных чипов, что является

важной составляющей успеха микропроцессоров на рынке. В 1980 г. компания *IBM* выбрала микропроцессор *Intel* для своего компьютера, и этот выбор, отчасти, объяснялся возможностью приобретения чипов по достаточно низким ценам.

В 1986 г. *Intel* выиграла судебное разбирательство в отношении нарушения своего права собственности компанией *NEC* на составляющую часть микропроцессоров 8088 и 8086 «microcode». Данное решение явилось прецедентом, так как до этого вопрос о праве собственности на отдельные составляющие был спорным. Дело в том, что на тот период программное обеспечение («software») по патентному законодательству могло быть защищено, а аппаратное оборудование (электронная и механическая части компьютерной системы «hardware») не подлежало защите. Устройство «microcode» находилось как бы между программным обеспечением и оборудованием. Таким образом, решение в пользу *Intel* означало, что «microcode» для следующих поколений микропроцессоров является интеллектуальной собственностью *Intel*, и фирмы, которым были проданы лицензии на старые микропроцессоры, не могут выпускать новые поколения микропроцессоров без очередной лицензии *Intel*. А компания *Intel* не собиралась больше никому давать новые лицензии на свои изобретения.

Несмотря на успешную защиту своих прав на изобретения, компания *Intel* не смогла полностью предотвратить появление конкурентов на рынке микропроцессоров. Со временем такие высокотехнологичные компании, как *AMD*, *Cyrix*, *NextGen*, *IBM*, *Chips&Technologies*, смогли выпустить на рынок конкурентоспособные микропроцессоры. Соответственно *Intel* была вынуждена искать новые способы защиты своих преимуществ от нововведений.

Очередным стратегическим шагом компании стало полное *фокусирование* деятельности на создании микропроцессоров, что позволило в несколько раз повысить скорость выведения на рынок новых поколений микропроцессоров, которые были к тому же более сложными и обладали большей скоростью. Некоторые микропроцессоры выводились на рынок, когда предыдущее поколение еще не достигало стадии зрелости. Так, «Pentium Pro» был выведен на рынок в 1995 г., а его предшественник «Pentium» достиг пика продаж только в 1997 г. Результатом реализации новой стратегии стало увеличение доли компании на рынке микропроцессоров до 86% в 1999 г.

До 1991 г. конечный потребитель не имел представления об имени компании, производящей микропроцессоры для компьютеров. С 1991 г. *Intel* принимает решение о начале *агрессивной рекламной кампании*

для конечного пользования, целью которой стала идентификация имени и создание лояльного отношения потребителей к новому бренду с логотипом *Intel Inside*. Рекламный бюджет составил 20 млн долл. Параллельно идет и другая рекламная кампания с бюджетом 125 млн долл., нацеленная на производителей компьютеров. Результатом серьезных инвестиций в коммуникационную политику становится увеличение доходов компании до 5,8 млрд долл. в 1992 г. и превышение чистой прибыли отметки в 1 млрд долл. (табл. 2.2.2).

Таблица 2.2.2. Рост доходов и занятости за период с 1988 по 2002 г.

Динамика доходов и прибылей <i>Intel</i>					
Год	Доходы, млн долл.	Изменение, %	Чистая прибыль, млн долл.	Изменение, %	Число занятых
12/1988	2875	50,8	453	82,7	20 800
12/1989	3127	8,8	391	13,7	21 700
12/1990	3921	25,4	650	66,2	23 900
12/1991	4779	21,9	819	26,0	24 600
12/1992	5844	22,3	1067	30,3	25 800
12/1993	8782	50,3	2295	115,1	29 500
12/1994	11 521	31,2	2288	0,3	32 600
12/1995	16 202	40,6	3566	55,9	41 600
12/1996	20 847	28,7	5157	44,6	48 500
12/1997	25 070	20,3	6945	34,7	63 700
12/1998	26 273	5,0	6068	13,0	64 500
12/1999	29 389	11,9	7314	20,5	70 200
12/2000	33 726	14,8	10 535	44,0	86 100
12/2001	26 539	21,3	1291	87,7	83 400
12/2002	26 764	1,0	3117	141,0	78 700

Корпорация AT&T

Краткая информация

Год основания	Март 1885 г.
Отрасль	Телекоммуникации
Продукты и услуги	Услуги связи
Место в списке 500 крупнейших компаний мира	259 (2003 г.)
Организационная структура	Лаборатории компании построены по проектно-целевому принципу

Основные показатели хозяйственной деятельности в 2003 г.

Доходы	37 млрд долл.
Операционная прибыль	3,7 млрд долл.
Чистая прибыль	1,9 млрд долл.
Акциионерный капитал	2,7 млн акционеров. AT&T одна из крупнейших публичных акционерных компаний США. Акции компании котируются на крупнейшей Нью-Йоркской фондовой бирже (New York Stock Exchange), а также на других американских и международных биржах
Расходы на R&D	277 млн долл.

Основные вехи в истории компании

Дата	Событие
1877	Образована первая телефонная компания — <i>Bell Telephone</i> .
1878	Появилась вторая компания — <i>New England Telephone</i> .
1879	Первое слияние в телекоммуникационной отрасли, в результате чего образовалась <i>National Bell</i> .
Март 1885	В Нью-Йорке официально была зарегистрирована компания <i>American Telephone & Telegraph (AT&T)</i> .
1913	Американские государственные органы усилили давление на все расширяющуюся AT&T, обвиняя ее в монополизации рынка, и заставили компанию прозвать <i>Western Union</i> .
1907	Президент AT&T Г. Вейл сформулировал принцип регулируемой естественной монополии.
1949	Возбуждение иска против компании AT&T на предмет соблюдения антимонопольного законодательства.

¹ Ситуация подготовлена на основании материалов официального сайта компании www.AT&T.com, 2004.

- 1950 Начинает работать первая альтернативная телефонная система *AT&T*, использующая радиорелейную связь.
- 1956 Компания превращается в жестко регулируемую национальную телефонную систему, приравненную к государственной.
- 1962 *AT&T* запустила первый коммерческий спутник «Telstar I», положив начало международной спутниковой связи.
- Середина 70-х гг. XX в. Федеральная комиссия по телекоммуникациям ослабляет контроль на рынке местной связи и допускает существование конкуренции и в международных операциях.
- 1982 Комиссия требует от *AT&T* выделения независимых подразделений, которые занимались бы только созданием телефонного оборудования и современных информационных систем; компания отказывается от сегмента рынка местной связи и наделяет региональные подразделения хозяйственной и юридической самостоятельностью; империя «Белл систем» перестала существовать.
- 1 января 1984 Возникло семь независимых компаний *Baby Bells: Ameritech, Bell Atlantic, Bell South, NYNEX, Pacific Bell, Southwestern Bell, US West*.
- 1997–1998 В результате крупных слияний остается четыре дочерних компании «Белла»: *Verizon, Bell South, SBC и Qwest Communication*.

Миссия компании

«Миссия нашей компании заключается в активном внедрении технологических инноваций для повышения рентабельности *AT&T* и всемерного удовлетворения потребностей наших клиентов путем использования самых последних разработок и технологий будущего в продуктах и услугах компании».

Стратегия

«Глобальные системы связи компании *AT&T* явились результатом многолетних исследований ученых и инженеров лабораторий компании. В настоящее время мы являемся лидером на рынке коммуникаций, предоставляя наиболее быструю и надежную связь. Для поддержания лидирующих позиций и позиционирования наших систем в качестве мирового стандарта связи компания *AT&T* выбирает стратегию перманентных и агрессивных инноваций во всех областях нашей деятельности».

Организация R&D

В 2003 г. расходы компании на R&D составили 277 млн долл. В научных лабораториях *AT&T* занято примерно 6900 ученых и инженеров, включая экспертов в области интернет-технологий, программного обеспечения, интегрированных систем связи и голосовых технологий.

Лаборатории компании построены по проектно-целевому принципу, где каждая группа отвечает за одну область исследований, относящихся к сфере интересов компании.

AT&T Labs активно сотрудничают с университетами и государственными научными лабораториями с целью обеспечения наиболее эффективного трансфера технологий.

Принципами R&D компании являются:

- 1) дифференцированный подход к клиентам: удовлетворение потребностей в создании новых технологий и предоставлении услуг как индивидуальным клиентам, так и массовому потребителю;
- 2) ориентация на создание интегрирующих технологий: постоянное совершенствование технологий, позволяющих интегрировать не только собственное, но и существующее на рынке программное обеспечение в новые продукты и услуги;
- 3) перманентность инновационной деятельности: вся история корпорации, начиная с 1925 г., строится на постоянных инновациях, ставших возможными благодаря привлечению ведущих мировых ученых и специалистов.

Особенности инновационной деятельности

На протяжении всей своей истории существования компания *AT&T* использовала инновации в качестве основного фактора повышения своей конкурентоспособности на мировом рынке. На заре своего существования *National Bell* пришлось столкнуться с серьезной конкуренцией: соперничающая фирма *Western Union* пыталась оспорить права компании на новое изобретение. Однако *National Bell* удалось доказать свое право на коммерциализацию изобретения.

В марте 1885 г. в Нью-Йорке официально была зарегистрирована компания *American Telephone & Telegraph (AT&T)*. Фирма быстро завоевала рынок, применив нововведение в сфере торговли собственностью — она предоставляла доступ местным телефонным предприятиям к междугородней связи не за деньги, а за их акции. Одной из первых применив агрессивные методы наступления на позиции конкурентов, компания захватила крупный сектор рынка услуг связи. В результате независимые местные телефонные операторы постепенно становились подразделениями *AT&T*. В империю компании, получившую название *Baby Bells*, вошли региональные компании местной связи, образовавшиеся в конце 70-х и в 80-е гг. XIX в. В середине 1990-х гг. срок лицензии, полученной еще А. Беллом, истек, и на новом и очень перспективном рынке связи появилось несколько неза-

висимых компаний-конкурентов. **Инновационная стратегия поглощений** стала основным методом повышения конкурентоспособности компании.

Накануне Первой мировой войны в 1913 г. американские государственные органы усилили давление на все расширяющуюся *AT&T*, обвиняя ее в монополизации рынка, и заставили компанию продать *Western Union*. Тогда же *AT&T* была вынуждена отказаться от своей оборонительной стратегии и открыла доступ другим телефонным компаниям к своим сетям. Так было положено начало жесткому государственному контролю над слияниями и поглощениями в телекоммуникационной отрасли США.

В 1907 г. президент *AT&T* Г. Вейл сформулировал принцип регулируемой естественной монополии. Г. Вейл утверждал, что телефонные операции в силу ряда технологических причин должны быть сосредоточены в одних руках, то есть в этом виде бизнеса наиболее эффективно будет работать монополия, оказывающая весь комплекс услуг во всех регионах. Глава крупнейшей телефонной компании таким образом пытался отстоять право *AT&T* расширять свое влияние. Но в США уже развивалось антитрестовское законодательство, основанное на свободной конкуренции. Поэтому между монополией и государством был заключен компромисс: свободный рынок для телефонной отрасли заменит государственное регулирование.

Однако компромисс был недолговечен, и спустя несколько десятилетий телефонная монополия стала подвергаться усиливающимся обвинениям со стороны государства в нарушении правил конкуренции и в той же монополизации рынка. В середине 1940-х гг. Федеральная администрация начала расследование деятельности *AT&T* на предмет соблюдения антимонопольного законодательства. Обвинения в злоупотреблениях привели в 1949 г. к возбуждению иска против компании. После многолетней тяжбы *AT&T* вынуждена была в 1956 г. подписать соглашение с Министерством юстиции, по которому компания превращалась в жестко регулируемую национальную телефонную систему, приравненную к государственной. В то время компания выступила сторонником функционирования телефонной индустрии только в монополистической форме при государственном контроле.

Под давлением обстоятельств менялось и государственное регулирование в отрасли. Постепенно американская Федеральная комиссия по телекоммуникациям ослабила контроль на рынке местной связи, а к середине 1970-х гг. допустила существование конкуренции и в международных операциях. По мере развития компьютерных техно-

логий произошло принципиальное разделение двух сфер: передача голоса на расстояние и передача различных данных. Вследствие этого Комиссия в 1982 г. потребовала от AT&T выделения независимых подразделений, которые занимались бы только созданием телефонного оборудования и современных информационных систем. В январе 1982 г. компания отказывается от сегмента рынка местной связи и *наделяет региональные подразделения хозяйственной и юридической самостоятельностью*. В результате этого соглашения созданная еще в прошлом веке империя «Белл систем» перестала существовать. Вместо нее 1 января 1984 г. возникло семь независимых компаний *Baby Bells: Ameritech, Bell Atlantic, Bell South, NYNEX, Pacific Bell, Southwestern Bell, US West*. До появления в 1996 г. Акта о телекоммуникациях им было запрещено объединяться и приобретать другие компании.

На этом разукрупнение американской телефонной монополии не закончилось. Спустя почти десять лет фирма AT&T решила провести еще одну реструктуризацию. *В отдельные компании были выделены приносящее убытки компьютерное подразделение (в результате чего образовалась компания National Cash Register) и производство телефонного оборудования (что привело в 1997 г. к созданию крупнейшего изготовителя телекоммуникационного оборудования в США Lucent Technologies).*

Динамика монопольных позиций компании на внутреннем и внешнем рынке в значительной степени определялась ее способностью осваивать нововведения. Появление новых технологий в последние десятилетия позволило заменить в системах связи медный кабель на оптическое волокно, а также внедрить высоконадежные системы микроволновой радиосвязи, что дало возможность применить более совершенные способы передачи звука на малые и большие расстояния. Особенно важно это было для дальней связи. В 1950 г. начала работать первая альтернативная телефонная система AT&T, использующая радиорелейную связь. Она соединила Нью-Йорк и Чикаго. В 1962 г. AT&T запустила первый коммерческий спутник «Telstar I», положив начало международной спутниковой связи. Произшедшие повсеместно технологические изменения имели ряд последствий. С одной стороны, позиции компании на рынке после каждого нововведения укреплялись, а с другой — достижения научно-технического прогресса приводили к снижению издержек оказания услуг и повышению нормы прибыли, вследствие чего на рынок устремлялись новые конкуренты. В результате, телекоммуникационный рынок стал

еще более привлекательной сферой бизнеса и компании пришлось выдерживать все более сильный натиск конкурентов.

Компания приняла решение *выйти на новый рынок* предоставления услуг сети Интернет и через сеть Интернет услуг телефонии.

Для достижения запланированной диверсификации бизнеса компания AT&T активизировалась в сфере слияний и поглощений. На настоящий момент компания занимается не только дальней связью, но и мобильной связью, а также сетями кабельного телевидения. Известно, что сети КТВ пригодны не только для передачи телепрограмм. После определенной доработки с их помощью можно предоставлять услуги телефонной связи, широкополосного доступа к сети Интернет и интерактивным службам.

Первой задачей на пути к цели для AT&T должно было быть еще большее укрупнение кабельной сети. С этой целью за 55 млрд долл. AT&T приобрела крупнейшего американского кабельного телеоператора компанию TCI. Позже предоставляющая услуги доступа в Интернет по сети КТВ @Home Network, крупный пакет акций (почти 60%) которой принадлежит AT&T, объявила о поглощении портала Excite путем обмена акций на сумму 6,7 млрд долл.

Как только слияния были разрешены, *Baby Bells* тоже стали активно укрупняться путем слияний и поглощений. В 1997 г. *Bell Atlantic* объединилась с *NYNEX*. *Southwestern Bell*, теперь носящая имя *SBC*, сначала приобрела *Pacific Bell*, а в мае 1998 г. было объявлено о приобретении *Ameritech* за 62 млрд долл. *Qwest Communications* позже приобрела *US West*, *Bell Atlantic* присоединила *GTE* за 52 млрд долл. и создала новую компанию *Verizon*.

Таким образом, сегодня на рынке осталось всего четыре почти независимые дочки Белла: *Verizon*, *Bell South*, *SBC* и *Qwest Communication*.

Финансовая отчетность

Основные финансовые показатели компании AT&T представлены в табл. 2.2.3 и 2.2.4.

Таблица 2.2.3. Основные статьи консолидированного Отчета о прибылях и убытках (AT&T Corp. and Subsidiaries consolidated statements of operations), млн долл.

	2003	2002
Revenue (Доходы)	34,529	37,827

Продолжение →

Таблица 2.2.4. (Окончание)

	2003	2002
Operating Expenses (Операционные расходы)		
Access and other connection (Доступ и прочая связь)	10,797	10,790
Costs of services and products (excluding depreciation of \$3,508, \$3,391 and \$2,954 included below) (Себестоимость продукции и услуг)	7,625	8,363
Selling, general and administrative (Сбытовые, общие и административные расходы)	7,379	7,988
Research and development expenses (Расходы на R&D)	277	254
Advertising and promotional expenses (Коммуникационные расходы)	621	814
Depreciation and amortization (Амортизация)	4,870	4,888
Net restructuring and other charges (Расходы, связанные с реструктуризацией)	201	1,437
Total operating expenses (Всего операционные расходы)	30,872	33,466
Operating income (Операционная прибыль)	3,657	4,361
Other income (expense), net (Прочая прибыль/убытки)	191	(77)
Interest (expense) (Выплата процентов)	(1,158)	(1,448)
Income from continuing operations before income taxes, minority interest (Прибыль до уплаты налогов)	2,690	2,836
Income and net (losses) related to equity investments (Прибыль/убытки от основных инвестиций)	(816)	(1,587)
Income (loss) before cumulative effect of accounting changes (Прибыль/убытки до внесения поправок в связи с изменениями в учетной политике)	1,850	(12,226)
Net income (loss) (Чистая прибыль/убытки)	1,865	(13,082)

Таблица 2.2.4. Основные статьи консолидированного Баланса (AT&T Corp. and Subsidiaries consolidated balance sheets), млн долл.

Assets (Активы)	At December, 2003 (На декабрь 2003 г.)	
Cash and cash equivalents (Денежные средства)	4,353	8,014

Assets (Активы)	At December, 2003 (На декабрь 2003 г.)	
Accounts receivable, less allowances of \$579 and \$669 (Дебиторская задолженность)	4,036	5,286
Deferred income taxes (Отложенные налоговые активы)	715	1,075
Other current assets (Прочие текущие активы)	744	1,693
Total Current Assets (Всего текущие активы)	9,848	16,068
Property, plant and equipment, net (Имущество, здания и оборудование)	24,376	25,604
Goodwill (Гуд-вилл)	4,801	4,626
Other purchased intangible assets, net of accumulated amortization of \$320 and \$244 (Прочие неосязаемые активы, за выч. амортизации)	499	556
Prepaid pension costs (Пенсионные выплаты)	3,861	3,596
Other assets (Прочие активы)	4,603	4,987
Total Assets (Всего активы)	47,988	55,437
Liabilities (Обязательства)		
Accounts payable and accrued expenses (Счета к оплате и авансы от покупателей)	3,256	3,819
Compensation and benefit-related liabilities (Задолженность по компенсационным выплатам)	1,783	1,949
Debt maturing within one year (Краткосрочные кредиты)	1,343	3,762
Other current liabilities (Прочие краткосрочные обязательства)	2,501	2,924
Total Current Liabilities (Всего краткосрочные обязательства)	8,883	12,454
Long-term debt (Долгосрочные кредиты)	13,066	18,812
Long-term compensation and benefit-related liabilities (Долгосрочные компенсационные обязательства)	3,528	4,144
Deferred income taxes (Отсроченные налоговые обязательства)	5,395	3,992
Other long-term liabilities and deferred credits (Прочие долгосрочные обязательства)	3,160	3,723
Total Liabilities (Всего обязательства)	34,032	43,125

Assets (Активы)	At December, 2003 (На декабрь 2003 г.)	
Shareowners' Equity (Собственный капитал)		
AT&T Common Stock, \$1 par value, authorized 6 000 000 000 shares; issued and outstanding	792	783
791 911 022 shares (net of 172 179 303 treasury shares) at December 31, 2003 and 783 037 580 shares (net of 171 801 716 treasury shares) at December 31, 2002 (Обыкновенные и привилегированные акции, за выче- том выкупленных акций)		
Additional paid-in capital (Добавочный капитал)	27,722	28,163
Accumulated deficit (Непокрытый убыток)	(14,707)	(16,566)
Total Shareowners' Equity (Всего собственный капитал)	13,956	12,312
Total Liabilities and Shareowners' Equity (Всего обяза- тельства и капитал)	47,988	55,437

Корпорация *Nippon Telegraph And Telephone Corporation*¹

Краткая информация

Год основания	1985
Отрасль	Телекоммуникации
Продукты и услуги	Услуги связи
Сфера деятельности	Международная корпорация
Количество занятых	3178 (на 31 марта, 2003 г.) 207 363 (консолидированный показатель)
Место в списке 500 крупнейших- ших компаний мира	93 (2003 г.)
Организационная структура	Включает в себя пять функциональных департаментов, три группы лабораторий и центр интеллектуальной собственности, которые находятся в прямом подчинении президенту и возглавляются вице-президентами; группы лабораторий выделены по смешанному продуктово-функциональному принципу

Основные показатели хозяйственной деятельности в 2003 г.

Расходы на R&D	Около 400 млн долл.
Акционерный капитал	937,95 млрд йен (на 31 марта, 2003 г.); количество выпущенных акций — 15 932 445 шт.

Основные вехи в истории компании

Год	Событие
1952	Основание компании <i>Nippon Telegraph and Telephone Public Corporation (NTT)</i> .
1985	<i>NTT</i> становится частной акционерной компанией.
1988	Учреждена дочерняя компания <i>NTT DATA CORPORATION</i> .
1991	Учреждена дочерняя компания <i>NTT Mobile Communications Network, Inc. (NTT DoCoMo)</i> .
1996	Компания публикует свое видение R&D XXI в.
1998	Компания анонсирует свою концепцию «Глобальный обмен информацией».
1999	Реструктуризация и создание холдинга <i>NTT Group</i> . Учреждение трех новых дочерних компаний: <i>NTT East</i> , <i>NTT West</i> , and <i>NTT Communications</i> .
2002	Компания выдвигает новую концепцию «Новое поколение оптических систем».

¹ Ситуация подготовлена на основании материалов официального сайта компании www.NTT.com, 2004.

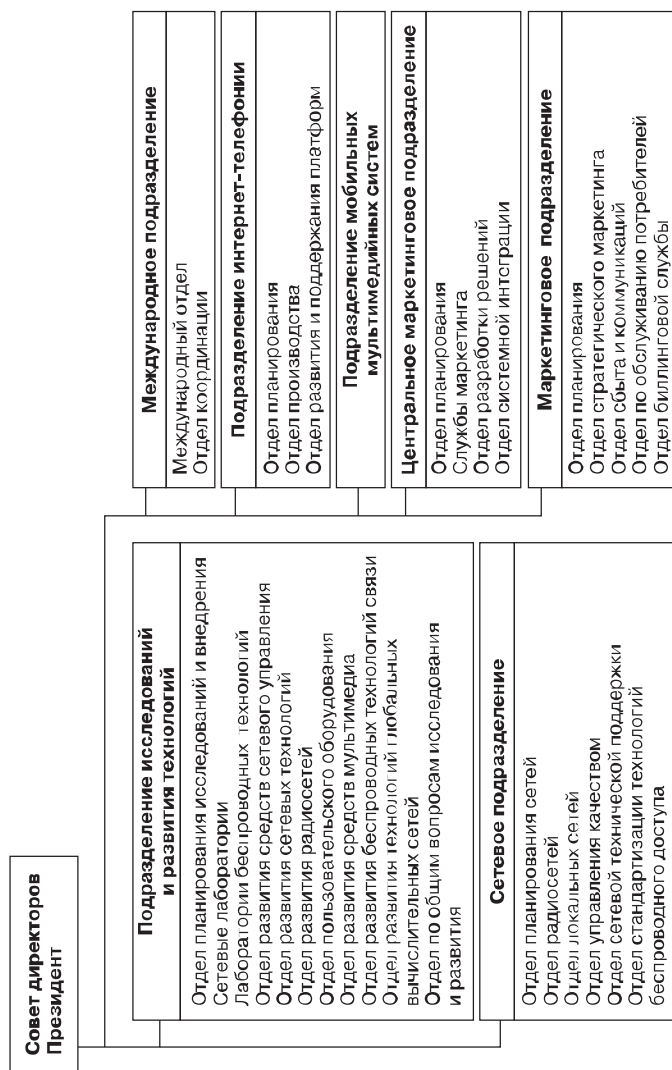


Рис. 2.2.3. Структура холдинга NTT

Компания *NTT* является международной компанией, осуществляющей свою деятельность во многих регионах мира. Основной сферой интересов фирмы является Азиатский регион, где у *NTT* действует ряд ассоциированных компаний.

Компания *NTT* активно участвует в глобальном международном процессе разработки и внедрения новых стандартов связи и новых телекоммуникационных технологий. В данной области у *NTT* имеются совместные проекты с компаниями Великобритании, Германии, Бельгии, Франции и Нидерландов.

Организация R&D холдинга *NTT Group*

Компания четко разграничивает две сферы R&D: фундаментальные исследования и прикладные исследования. Данное деление прослеживается в организационной структуре холдинга *NTT Group*, в котором дочерние и ассоциированные компании специализируются на одном из видов прикладных R&D.

В *NTT* активно интегрируются функции R&D и функции маркетинга путем создания внутрифирменных центров по планированию, разработке и внедрению новых товаров и услуг. Структура холдинга *NTT* представлена на рис. 2.2.3.

В рамках холдинга за основные фундаментальные R&D отвечает холдинговая компания, а дочерние компании занимаются прикладными R&D. К основным фундаментальным R&D относят технологии будущего, которые будут положены в основу диверсификации бизнеса *NTT*.

Особенности инновационной деятельности холдинга *NTT Group*

В августе 1991 г. совет директоров компании обсуждал состояние сотовой связи в стране. Япония, давшая миру аудиоплеер, видеокамеру, транзисторный радиоприемник и еще много высокотехнологичной продукции, значительно отставала от США и Западной Европы. Мобильные телефоны в стране были, но пользовались ими только правительственные чиновники и главы крупных корпораций: сервис был плохим, оборудование дорогим, а для среднего японца сотовый телефон был практически недоступен. Совет директоров принял решение выделить в отдельную компанию подразделение, обеспечивающее мобильную связь в *NTT*.

В 1959 г. *NTT* представила на рынок Японии новый продукт: мобильную связь: первыми ее пользователями стали местные рыба-

ки. В 1968 г. появились первые пейджеры от *NTT* с использованием латиницы. Первый автомобильный телефон *NTT* продала в 1979 г., а самый первый «мобильный телефон» в нынешнем понимании этого термина корпорация поставила на рынок в 1987 г. Примерно в эти же сроки все перечисленные новинки появлялись в Европе и США.

Однако существовали и проблемы. Маркетологи *NTT* определили, что количество абонентов сотовой связи достигло отметки 500 тыс. человек, а затем рост прекратился. *NTT* не помог даже выпущенный в апреле 1991 г. совместно с *Matsushita* и *Fujitsu* самый миниатюрный на тот момент сотовый телефон «Mova». И проблема была не в ценовой политике, а в позиционировании потенциальные потребители не понимали всех преимуществ сотовой связи.

В 1991 г. была создана дочерняя компания *NTT DoCoMo*, которая должна была решить эту проблему. Три первых года компания работала в льготном режиме демополизация национального сотового рынка произошла только в 1994 г. Новая компания опиралась на обширные связи *NTT* с крупнейшими японскими производителями электроники.

DoCoMo* — дочерняя компания *NTT

NTT DoCoMo является одной из крупнейших международных компаний в области мобильной связи.

В 2003 г. компания занимала 19-е место в списке 500 крупнейших компаний мира. Она обслуживает более 48 млн клиентов, предоставляя полный набор телекоммуникационных услуг для конечного потребителя.

Особое внимание компания уделяет услугам i-mode обеспечение доступа в Интернет через мобильную связь. В этой области компания обслуживает 41 млн абонентов.

NTT DoCoMo имеет дочерние компании в Европе и Америке, а также осуществляет расширение своей международной деятельности за счет создания стратегических альянсов с провайдерами связи и интернет-компаниями в Азии, Европе и Америке. *NTT DoCoMo* имеет в своем составе 60 дочерних компаний.

Миссия компании «создание новой культуры коммуникаций».

Стратегия. Японский рынок мобильных телекоммуникаций достиг в настоящее время стадии зрелости, а спрос на цифровые коммуникации продолжает расти. Исходя из этого, компания *NTT DoCoMo* определила для себя следующие стратегические области деятельности: мультимедийный бизнес и «универсальные коммуникации»

(оснащение телекоммуникационными системами домов, автомобилей и т. д.).

Важнейшей стратегической задачей остается также глобализация деятельности на основе сотрудничества с мировыми компаниями и финансирования венчурных фирм в области интернет-услуг и технологий.

Организационная структура компании *NTT DoCoMo* построена по смешанному принципу и включает в себя подразделения R&D, Международное отделение, три подразделения по предоставляемым услугам и два маркетинговых подразделения.

Организация R&D в NTT DoCoMo. В подразделении R&D занято 1100 служащих. За период с 1998 по 2003 г. компания увеличила почти в четыре раза свои затраты на R&D, которые в 2002 г. составили 100 млн долл. В эту сумму входят и затраты на финансирование венчурного бизнеса в Японии, США и Азии.

Компания активно сотрудничает с зарубежными компаниями в области R&D, направленных на установление единых стандартов связи, что в будущем облегчит *NTT DoCoMo* внедрение на новые географические рынки.

Основная цель инновационной деятельности компании в максимальном удовлетворении новых запросов потребителей в кратчайшие сроки и с минимальными затратами.

Динамика основных финансовых показателей компании представлена в табл. 2.2.5.

Таблица 2.2.5. Динамика основных финансовых показателей, МАН ДОЛЛ.

Результаты деятельности	Март 2000	Март 2001	Март 2002	Март 2003	Март 2004
Доходы	33 540	41 781	46 593	48 091	50 481
Операционные расходы	28 449	33 994	36 584	37 524	39 451
Операционная прибыль	5092	7786	10 009	10 567	11 029
Прибыль до уплаты налогов	4878	7581	9564	10 430	11 011
Чистая прибыль (убыток)	2566	4018	-1162	2125	6500
Финансовое положение					
Всего активы	36 670	60 165	60 672	60 580	62 623

Результаты деятельности	Март 2000	Март 2001	Март 2002	Март 2003	Март 2004
Всего задолженность	8296	14 432	14 293	13 484	10 916
Всего акционерных капиталов	19 762	33 186	32 919	34 755	37 047
Капиталовложения	8761	10 128	10 323	8540	8055
Расходы на R&D		941	995	1262	1245

Первоначально были апробированы *управленческие инновации*. Руководитель дочерней фирмы Койи Обуси был нетипичным для Японии менеджером. Первый же его шаг нарушил традиции: вместо того чтобы формировать команду из менеджеров *NTT* и стипендиатов компании, обучающихся в японских вузах, исполнительный директор набрал новую команду профессионалов из многих областей. Особое внимание было уделено найму менеджеров, имеющих опыт работы в высокорискованной инновационной сфере. На *NTT* впервые в истории Японии была введена должность «менеджер интернет-проекта» и использована *матричная* система организации работ.

Название новой компании соответствовало ее миссии — максимальному охвату сотовой связью рынка физических и юридических лиц. *DoCoMo* — по-японски созвучно фразе «всюду и везде». На сотовых трубках компании утвердился новый логотип — три слога и три разноцветные дуги.

Следующей инновацией стало изменение *сбытовой стратегии*. *DoCoMo* сразу же ушла от схемы продаж «в головном офисе»: подписав соглашение с крупнейшими торговыми сетями Токио и проведя удачную рекламную кампанию, она быстро нарастила клиентскую базу.

Затем была проведена реструктуризация в виде *децентрализации* деятельности. Уже в 1992 г. компания образовала девять региональных подразделений, делегировав им значительную часть полномочий. Телефоны *DoCoMo* работали по всей стране, но каждое подразделение продавало их самостоятельно по собственной методике и по своим тарифам. Так удалось решить проблему управления огромной компанией.

Руководство компании *DoCoMo* приняло решение не делать ставку на определенную технологию (например, на *GSM*), спрогнозировав внедрение единого стандарта. Компания сосредоточилась на развитии уже существующего стандарта. К февралю 1993 г. у *DoCoMo* было более 1 млн абонентов: японцы благожелательно отреагировали

как на снижение цен, так и на агрессивную рекламную кампанию. В марте того же года аналоговая сеть на частоте 800 МГц была продублирована цифровой сетью. Через год была запущена еще одна цифровая сеть на частоте 1,5 ГГц. Удачно реализованный принцип пакетной коммутации абонентов, разработанный инженерами *DoCoMo*, увеличил емкость сетей на порядок и сделал возможным передавать по телефону не только голос.

В 1994 г. Почтовое управление Японии демонополизировало сотовый рынок. Появились новые сотовые компании, которые избрали в качестве целевого рынка корпоративный сектор и, используя европейские стандарты связи, захватили значительную долю. *DoCoMo*, ориентировавшаяся прежде всего на частных пользователей, моментально отреагировала на изменение рыночной конъюнктуры и, следуя стратегии «технологического лидера», внедрила очередную инновацию.

DoCoMo предложила корпорациям интеграцию внутренних телефонных сетей с мобильными и создание сетей «Private Branch Exchange» локальных мобильных сетей с выходом на «городской» телефон. Инновация имела успех, и позиции *DoCoMo* на корпоративном рынке были восстановлены.

Не менее технологично были решены и проблемы на рынке частного пользователя, возникшие в результате возросшей конкуренции. Компания начала фактически дотировать продажи собственных телефонов, а затем и пейджеров под предоплату услуг.

В рамках избранной стратегии *DoCoMo* решила и проблему конкуренции пейджинговой и мобильной связи: в марте 1996 г. компания запустила пейджинговую сеть стандарта «Flex-TD» с возможностью двусторонней связи. Однако эта сеть работала не только на основе стационарных наземных передатчиков, но и передавала сигнал с помощью арендованного спутника. Это добавило пейджерам *DoCoMo* дополнительные преимущества: теперь, выезжая на уик-энд за город, абонент пейджингового сервиса «Next service» был уверен, что до него дойдет сообщение, даже если он будет находиться на прогулочном катере в море, и он сможет ответить даже оттуда, где не работает никакая мобильная связь. Пейджеры начали приобретать работники крупных компаний, удаляющиеся на уик-энд в провинцию. А в 1996 г. компания вышла с пейджером на массовый рынок: *DoCoMo* запустила пейджинговую систему, которая позволяла передавать сообщения иероглифами.

Однако самое революционное изобретение *DoCoMo* — система передачи цифровой информации. В апреле 1995 г. абоненты *DoCoMo* получили возможность отправлять и получать электронную почту без компьютера. Каждый владелец сотового телефона мог принимать сообщения длиной до 256 символов на свой адрес и отправлять их на любой e-mail мира. Цена данной услуги составила всего 4 цента за сообщение.

Кроме того, *DoCoMo* активно диверсифицировалась и начала создавать информационные продукты (новости, справочная информация), доставляемые на телефон по e-mail. Через год у компании было 5 млн абонентов, к февралю 1997 г. — 10 млн, к августу 1998 г. — более 20 млн. Более того, новая модель телефона позволяла получать и проигрывать на телефоне записанные на компьютере короткие видеоклипы в режиме 256 цветов — эта функция заменила поздравительные открытки, посылаемые по почте. По телефону можно вести банкинг, принимать информационные, справочные, астрологические, спортивные каналы, прогнозы погоды. И даже брокеры стали отслеживать котировки акций исключительно по мобильному телефону.

Благодаря своей инновационной деятельности в 1998 г. компания вошла в число крупнейших сотовых операторов мира. Однако новый лидер *DoCoMo* Кейдзи Тасикава продолжил инновации и принял решение об обеспечении пользователей *DoCoMo* постоянной интернет-связью.

В феврале 1999 г. был введен очередной инновационный проект, представивший на рынок совершенно новую систему «i-mode» и уже к декабрю 1999 г. количество пользователей сети превысило 3 млн человек.

Телефон «i-mode» имеет дизайн, идентичный стандартному сотовому телефону, но с несколько большим экраном. Данный продукт является мобильным компьютером: с него можно получить доступ на один из 4000 сайтов Интернета, адаптированных к размеру экрана на трубке. Система аналогична сетям WAP, которые на тот период только начинали развиваться в Европе. Сеть *DoCoMo* позволяет электронным способом забронировать столик в ресторане или купить билет на самолет, оплатив покупку с текущего счета. Постепенно развиваются и услуги интернет-банкинга. В январе 2000 г. компанией введена новая услуга — система глобальной навигации GPS, совмещенная с «i-mode»-телефоном. Система, названная «Naviewn», отображает на экране телефона подробно масштабируемую карту той местности, где находится абонент, с указанием всех достопримечательностей. Функ-

ции данной новинки позволяют входить на любые сайты компаний и делать заказы, запросы и производить другие операции. Число пользователей «i-mode» выросло за 2000 г. в 1,5 раза. Тем не менее для руководства компании «i-mode» уже пройденный этап. *DoCoMo* решила, что в ближайшие 2–3 года перейдет на единый мировой стандарт сотовой связи третьего поколения «G3». Однако в отличие от европейских и американских компаний *DoCoMo* будет использовать стандарт «W-CDMA» и уже вложила несколько миллиардов долларов в НИОКР этой области.

Первые результаты этих исследований, представленные в 1999 г. на выставке в Ганновере, были многообещающими. *DoCoMo* продемонстрировала мобильный видеотелефон размером с шариковую ручку – не прототип, а реально действующую модель, которую можно запускать в серийное производство.

На международном рынке японская компания планирует работать в альянсе с такими крупными корпорациями телекоммуникационного рынка, как *Sony* и *Microsoft*, *NEC*, *Matsushita*, *Fujitsu*.

За девять лет *DoCoMo* смогла вырасти из локального оператора сотовой связи в одну из самых перспективных телекоммуникационных компаний региона и мира. Причиной тому явилась четко спланированная инновационная политика, основанная на постоянном лидерстве в предоставлении на рынок первичных технологических инноваций.

Финансовые показатели хозяйственной деятельности NTT

Финансовые показатели компании *NTT* представлены в табл. 2.2.6, 2.2.7.

Таблица 2.2.6. Основные статьи Отчета о прибылях и убытках за 2003 финансовый год, млн йен

Income Statements (in 100 million yen)	2003
Operating revenues (Доходы от основной деятельности)	109,234
Operating expenses (Операционные расходы)	95,596
Operating income (Операционная прибыль)	13,636
Other expenses, net (Прочие расходы)	415
Income (loss) before income taxes (Прибыль до уплаты налогов)	14,050
Income taxes (Налоги)	7,043

Net income (Чистая прибыль)	2,334
Number of consolidated subsidiaries (Количество консолидируемых ДК)	334

Таблица 2.2.7. Баланс на конец 2003 финансового года, млн йен

Balance Sheets (in 100 million yen)	2003
Current assets (Текущие активы)	39,497
Property, plant and equipment (Имущество, здания и оборудование)	110,579
Investments and other assets (Инвестиции и прочие активы)	47,760
Total assets (Всего активы)	197,836
Liabilities (Обязательства)	126,197
Interest-bearing liabilities (Задолженность по выплате процентов)	66,907
Shareholders' equity (Собственный капитал)	56,376
Common stock (Акционерный капитал)	9,380
Liabilities and Shareholders' equity (Обязательства и собственный капитал)	197,836

Компания *Motorola*¹

Краткая информация

Год основания	1947
Отрасль	Телекоммуникации
Продукты и услуги	Компьютеры, ИТ-оборудование
Сфера деятельности	Международная компания
Место в списке 500 крупнейших компаний мира	171 (2003 г.)
Количество занятых	88 тыс. человек
Организационная структура	Матричная

Основные показатели хозяйственной деятельности в 2003 г., млрд долл.

Доходы	27,058 (2003 г.)
Операционная прибыль	1,1
Чистая прибыль	0,9
Расходы на R&D	3,8

Основные вехи в истории компании

Дата	Событие
1928	В г. Чикаго, штат Иллинойс, зарегистрирована как <i>Galvin Manufacturing Corporation</i> по имени основателя Paul V. Galvin.
1930	Компания успешно вывела на рынок новый продукт — радиоманитолу для автомобиля под маркой « <i>Motorola</i> » (слово, означающее «звук в движении»).
1947	Компания была перерегистрирована под новым названием <i>Motrola, Inc.</i>
40-е гг.	Компания была привлечена к выполнению государственных заказов.
1959	<i>Motorola</i> стала лидером в области военных, космических и коммерческих коммуникаций, открыла производство первых полупроводников и расширяла производство бытовой электроники.
60-е гг.	Под руководством сына основателя Robert W. Galvin <i>Motorola</i> вышла на международный рынок и стала постепенно сужать сферу активности, избавляясь от подразделений бытовой электроники.
Конец 1980-х гг.	Компания стала крупнейшим в мире производителем сотовых телефонов.
2003	Компания поставляет свою продукцию 13 из 18 крупнейших операторов связи.

¹ Ситуация подготовлена на основании материалов официального сайта компании www.Motorola.com, 2004.

Стратегия развития

Стратегия компании ориентирована на устойчивый рост конкурентоспособности за счет установления прямых долгосрочных отношений с клиентами, снижения себестоимости продукции и проведения постоянных инноваций. *Motorola* использует политику индивидуализации потребителя, нацеленную на создание высокой степени лояльности к корпоративному бренду. Для достижения данной цели компания интегрирует функции R&D и маркетинга.

Главные продуктовые инновации компании связаны с созданием оборудования совместимого с последними стандартами связи GSM, CDMA, iDEN®, 3G UMTS. Главной инновацией 2003 г. стал выпуск новой модели сотового телефона с операционной системой «Windows Mobile» компании *Microsoft*.

Организация R&D

Затраты на R&D составили в 2003 г. 3,771 млрд долл.

В лабораториях компании *Motorola* занимаются фундаментальными и прикладными исследованиями. На конец 2001 г. *Motorola* владела 11 185 патентами в США и 10 651 патентом в других странах (часть которых является производной от запатентованной в США технологии). *Motorola* активно продает лицензии на свои технологии другим исследовательским группам и компаниям.

В компании создана специальная Группа по приобретению технологий (TAG), которая занимается мониторингом исследований, проводимых университетами и исследовательскими центрами, и приобретением лицензий на использование интересующих компанию результатов исследований.

Для формирования глобальной базы R&D и будущей диверсификации деятельности компания *Motorola* активно сотрудничает на договорной основе с крупнейшими национальными лабораториями США и более чем с 200 университетами по всему миру.

Лаборатории компании *Motorola* имеют следующую географию.

- ✦ Азиатско-Тихоокеанский регион:
 - ✧ *Communications Research Lab*, Австралия;
 - ✧ *Motorola Advanced Technology Center*, Китай;
 - ✧ *Motorola China Research Center*, Китай;
- ✦ Европа:
 - ✧ *Communications Research Lab*, Париж (Франция);
 - ✧ *Communications Research Lab*, Великобритания;
 - ✧ *Motorola Advanced Technology Center*, Германия;

✦ США:

- ✧ *Advanced Consumer Systems Lab*, штат Иллинойс;
- ✧ *Communications Research Lab*, штат Иллинойс;
- ✧ *DigitalDNA™ Systems Lab*, штаты Иллинойс, Техас, Аризона;
- ✧ *Florida Research Lab*, штат Флорида;
- ✧ *Motorola Advanced Technology Center*, штат Иллинойс;
- ✧ *Networks, Software and Internet Research*, штат Иллинойс;
- ✧ *Network Research Lab*, штат Массачусетс;
- ✧ *Physical Sciences Research Labs*, штат Аризона;
- ✧ *Los Alamos Research Park*, штат Нью-Мексико.

Особенности инновационной деятельности

Инновационный проект «Iridium». В 1987 г. ведущий инженер отдела НИОКР компании *Motorola* представил Совету директоров идею создания системы связи на базе низкоорбитальных спутников. В 1991 г. *Motorola* учредила венчурный консорциум *Iridium LLC* и стала его генеральным подрядчиком. Проект имел успех среди инвесторов. *Motorola* продала акции *Iridium LLC* на 1,7 млрд долл. (у самой корпорации осталось 18% акций), консорциум *Iridium* привлек почти 3 млрд долл. заемных средств (в последнем квартальном отчете *Iridium* указано, что долги компании составляют 1,28 млрд долл. по банковским кредитам и 1,7 млрд по облигациям). Около 3,5 млрд долл. большая часть всех привлеченных средств было выплачено корпорации *Motorola* как генеральному подрядчику проекта. Эти средства пошли на изготовление спутников связи и других элементов системы¹.

С технической точки зрения инновационный проект сложнейшая система «Iridium» компании *Motorola* был безупречен и явился результатом тщательного стратегического планирования присутствия корпорации на рынке. Создателям удалось достичь гарантированного качества передачи голоса и пейджинговых сообщений. Однако в остальных аспектах были допущены ошибки. За все время работы, с ноября 1998 по март 2000 г., оператору удалось привлечь только 55 тыс. клиентов, тогда как в бизнес-плане речь шла о 1,5 млн абонентов. В августе 2001 г. *Iridium LLC* признал себя банкротом. Активы разорившегося консорциума были выставлены на аукцион, но их никто не купил. Тогда Суд по банкротствам США принял решение ликвидировать компанию и предложил *Motorola* вывести спутник с орбиты.

¹ www.Motorola.com.

Данный инновационный проект был самым крупным за всю историю телекоммуникаций. Ущерб компаний *Motorola* по разным оценкам составляет около 5,5 млрд долл.

Что же касается потенциального спроса на новую услугу — персональную связь в любой точке земного шара, то в нем специалисты *Motorola* были полностью уверены. Действительно, адекватной замены спутникам для связи на акваториях, в пустынях, джунглях, тайге и других необжитых регионах нет. Естественно, оценивая целевую аудиторию, маркетологи компании думали в первую очередь не о таежниках, а о богатых путешественниках, деловых людях; рассчитывали они и на корпоративный спрос, например, со стороны предприятий добывающей промышленности, которые в экстренных случаях могут позволить себе платить за связь со своими сотрудниками любые деньги.

Маркетинговые аргументы ведущей компании в сфере телекоммуникаций выглядели убедительно, поэтому вслед за «*Iridium*» начали разрабатываться другие системы персональной спутниковой связи «*Globalstar*», «*ICO*», «*Teledesic*». Практически все ведущие компании — производители оборудования тем или иным образом приняли участие в спутниковых проектах: *Alcatel* и *Qualcomm* в «*Globalstar*», *Motorola* в «*Iridium*» и «*Teledesic*», *NEC* и *Ericsson* в «*ICO*». Российский государственный космический научно-производственный центр имени Хруничева стал обладателем 4,3% акций *Iridium*, вложив в проект около 80 млн долл.

И сами инвесторы, и банки, дававшие долгосрочные кредиты, поверили в прогнозы по оценке емкости рынка спутниковых телефонов в 4 млн пользователей в 2002 г. Предполагалось, что рынок голосовой спутниковой связи будет поделен между тремя основными игроками: *Iridium* получит 40%, *Globalstar* и *ICO* — по 25–30%.

В августе 1999 г. *Iridium* и *ICO*, компании, которые оказались в самом сложном материальном положении, обратились в Суд по банкротствам США с прошением о добровольной реструктуризации в соответствии с главой 11 Кодекса о банкротстве. Основная цель — заставить суд признать жизнеспособность компаний и дать им возможность провести реструктуризацию (во время слушаний компания ограничена в независимом использовании финансовых потоков, но может продолжать свою деятельность).

На фоне *Iridium* наибольшим потенциалом обладала система *Globalstar*, находящаяся на тот период в опытной эксплуатации. Были учтены ошибки *Iridium* и разработана более осмысленная маркетин-

говая стратегия. Расходы компании на выплату процентов по взятым кредитам ежегодно составляют примерно 250 млн долл. Расходы, связанные с организацией продаж, общие и административные расходы составили в 2000 г. примерно 350 млн долл. Общая сумма расходов в 2000 г. составила 600 млн долл.

Можно предположить, что главный просчет пионеров персональной спутниковой связи заключался в недооценке инновационной активности конкурентов, постоянно совершенствующих сотовую связь. Появились спутниковые сети 8–10 лет назад, когда сотами была покрыта малая доля Земли, возможно, спутниковые телефоны стали лидером на рынке связи. Усилия инженеров были бы брошены на улучшение качества связи и миниатюризацию и удешевление трубок: возможно, спутниковый телефон ненамного отличался бы и по цене, и по дизайну от сотового. Однако к моменту запуска системы большая часть потенциальных клиентов уже владела сотовыми телефонами. Целевой рынок, на который ориентировались маркетологи компании *Motorola* — обеспеченные люди, готовые доплатить за персональную связь «в океане или в тайге», оказался недостаточно емким для достижения рентабельного уровня продаж.

Таким образом, были допущены просчеты в определении и оценке целевого рынка, а также отсутствовало эффективное позиционирование и коммуникационная политика.

Помимо цены у сотовой связи было и другое конкурентное преимущество — большая скорость реализации проектов, а значит, их большая адаптируемость и инновативность к стремительно меняющейся технологической конъюнктуре. Так, *Iridium*, основная концепция которого была сформулирована в 1987 г., ориентированный только на голосовую связь и пейджинг, не удовлетворяет требованиям сегодняшних пользователей. Абонементам сейчас необходима, прежде всего, передача данных и доступ в Интернет. Его нет в системах *Iridium*, зато есть в третьем поколении сотовой связи. От момента формирования концепции до воплощения проекта в жизнь проходят годы, за которые появляются и новые приоритеты, и новые, более дешевые, возможности их реализации. «Они выпустили неподходящий товар на неподходящий рынок в неподходящее время» — так прокомментировал крах *Iridium* агентству *Reuters* директор Института космических исследований университета Джорджа Вашингтона Джон Логдон¹.

¹ Сообщение информационного агентства *Reuters* от 12 ноября 1999 *Продолжение* ➤

Таблица 2.2.8. (Окончание)

Анализ данного инновационного проекта позволяет сделать ряд важных выводов по оптимизации инновационной деятельности компаний как телекоммуникационной, так и многих других отраслей экономики.

1. Планирование является основополагающим аспектом успешной реализации нововведений. Учет временного фактора, тщательный анализ внешней среды и разработка альтернативных стратегий развития — обязательные атрибуты современной системы планирования инновационной деятельности.
2. Маркетинговая составляющая инновационной деятельности не менее (а иногда и более) важна, чем техническая часть. Особенно опасными являются маркетинговые просчеты для крупных проектов, с масштабным привлечением инвесторов.
3. Возможность прогнозирования изменений рыночной конъюнктуры и инновационного поведения конкурентов во многом снижает риск инновационного проекта. На основе такого прогнозирования должны определяться сроки реализации проекта и время достижения точки безубыточности.
4. Для высокотехнологичных компаний с наукоемкими проектами представляется весьма полезной кооперация с конкурентами. Это обеспечит и больший целевой рынок, и меньший риск непредвиденной реакции конкурентов, и возможность сокращения сроков реализации инновационных проектов за счет разделения функций между участниками.

Финансовые показатели деятельности

На рис. 2.2.4 показано распределение доходов компании по сегментам бизнеса.

Финансовые показатели компании *Motorola* представлены в табл. 2.2.8, 2.2.9.

Таблица 2.2.8. Отчет о прибылях и убытках (*Motorola, Inc.* and Subsidiaries consolidated statements of operations), млн долл.

Amounts in \$Millions	2001	2002	2003
Revenues (Доходы)	30486,0	27279,0	27058,0
Gross Profit (Валовая прибыль)	7365,0	8972,0	8957,0

Amounts in \$Millions	2001	2002	2003
SG&A Expense (Сбытовые, общие и административные расходы)	4919,0	4472,0	4073,0
R&D Expense (Расходы на R&D)	4275,0	3716,0	3771,0
Operating Income (Операционная прибыль)	-1829,0	784,0	1113,0
Non-Operating Income (Прибыль от неосновной деятельности)	-2896,0	-3562,0	827,0
Pretax Income (Прибыль до уплаты налогов)	-5511,0	-3446,0	1293,0
Net Income (Чистая прибыль)	-3937,0	-2485,0	893,0

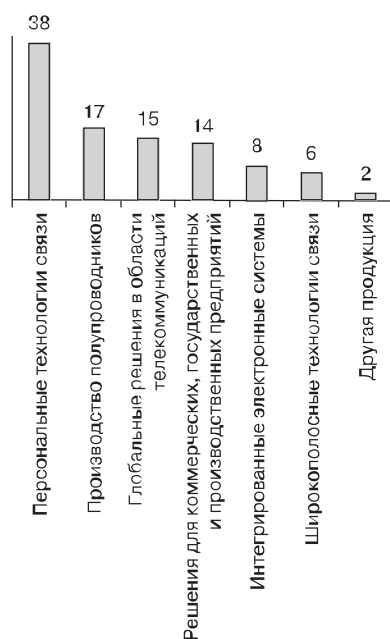


Рис. 2.2.4. Распределение доходов компании *Motorola* по сегментам бизнеса, %

Таблица 2.2.9. Баланс (*Motorola, Inc. and Subsidiaries consolidated balance sheets*), млн долл.

Amounts in \$Millions	2001	2002	2003
Cash & Equivalents (Денежные средства)	6162,0	6566,0	8016,0
Accounts Receivable (Дебиторская задолженность)	4583,0	4437,0	4436,0
Inventory (Товарно-материальные запасы)	2756,0	2869,0	2792,0
Current Assets (Текущие активы)	17 149,0	17 134,0	17 907,0
PP&E Net (Имущество, здания и оборудование с учетом амортизации)	8913,0	6104,0	5164,0
Assets-Total (Всего активы)	33 398,0	31 152,0	32 098,0
Accounts Payable (Счета к оплате)	2434,0	2268,0	2789,0
Accrued Expenses (Авансы)	6394,0	5913,0	5748,0
Short Term Debt (Краткосрочные кредиты)	870,0	1629,0	896,0
Current Liabilities (Краткосрочные обязательства)	9698,0	9810,0	9433,0
Long Term Debt (Долгосрочные кредиты)	8372,0	7189,0	6675,0
Debt-Total (Всего обязательства)	9242,0	8818,0	7571,0
Equity (Собственный капитал)	13 691,0	11 239,0	12 689,0
Equity & Liabilities (Собственный капитал и обязательства)	33 398,0	31 152,0	32 098,0

Компания *Deutsche Telekom AG*¹

Краткая информация

Отрасль	Телекоммуникации
Продукты и услуги	Услуги связи
Сфера деятельности	Международная компания; представлена в 65 странах
Количество занятых	249 тыс. человек (на 31 декабря 2003 г.)
Место в списке 500 крупнейших компаний мира	56 (2003 г.)
Организационная структура	Стратегический управленческий холдинг, включающий подразделения: мобильная связь, Интернет, выделенные линии и системные решения

Основные показатели хозяйственной деятельности в 2003 г., млрд евро

Доходы	55,8
Операционная прибыль	5,4
Чистая прибыль	1,3
Расходы на R&D	0,9
Акционерный капитал	4197,75 (на 31 декабря 2003 г.)

Миссия

«Качество. Эффективность. Инновации.»

Как ведущая компания в области телекоммуникационных услуг и информационных технологий, мы создаем условия для процветания общества.

Суть нашей деятельности в максимальном удовлетворении потребностей клиентов за счет высокого качества услуг и постоянных инноваций».

Компания активно реализует стратегию интернационализации деятельности и имеет дочерние и ассоциированные компании в 65 странах мира. Каждый третий занятый компании работает за рубежом. Приблизительно $\frac{1}{3}$ доходов компании поступает от зарубежных операций.

С апреля 2003 г. головная компания *Deutsche Telekom* была реорганизована в Стратегический управленческий холдинг. При этом возросла и степень самостоятельности подразделений группы.

¹ Ситуация подготовлена на основании материалов официального сайта компании www.DeutscheTelecom.com, 2004.

Организация R&D

В основу деятельности компании положены комплексные R&D во всех стратегических областях бизнеса. Основой рентабельности и роста компании является тесная кооперация между четырьмя подразделениями в области исследований и разработок. Эта кооперация построена на использовании принципа синергии на каждом этапе R&D, что позволяет впоследствии интегрировать результаты в новейшие телекоммуникационные услуги.

В 2003 г. расходы на R&D составили около 0,9 млрд евро. В сфере R&D было занято 6400 специалистов.

В целом инновационная деятельность компании осуществляется на двух организационных уровнях: в головной компании в рамках Департамента по инновациям и в стратегических подразделениях в отделах R&D. Департамент по инновациям проводит маркетинговые исследования, прогнозирует тренды развития технологий и разрабатывает стратегические планы R&D на период от двух до пяти лет.

Департамент по инновациям подчиняется непосредственно президенту компании и подотчетен Совету директоров. Стратегические хозяйственные подразделения фокусируют свою деятельность на конкретных продуктовых инновациях и разрабатывают планы R&D на краткосрочный период до двух лет.

Основные стратегические исследования и разработки направлены на внедрение новых технологий, которые позволяют интегрировать результаты деятельности четырех подразделений в «единый спектр универсальных телекоммуникационных услуг». К 2003 г. уже появились подобные интегрированные проекты в рамках всего холдинга: «Global Seamless Networks» и «VoiceIdent».

В результате инновационной деятельности в 2003 г. компания заявила о 402 патентах на новые технологии. В 2003 г. *Deutsche Telekom* получила 308 патентов, что на 70% больше чем в предыдущем году. На конец 2003 г. компания обладала 5282 патентами в рамках права защиты своей интеллектуальной собственности.

Компания *Deutsche Telekom* также имеет в своей структуре венчурное подразделение *T Venture*, финансируемое из венчурного фонда холдинга (в подразделениях также имеются венчурные фонды), в рамках которого осуществляются R&D по проектам с высокой степенью риска. Здесь генерируются новейшие идеи и технологии, которые могут в перспективе стать ключевыми факторами успеха компании. Деятельность *T Venture* осуществляется под контролем Департамента по инновациям *Deutsche Telekom*.

Инновационная деятельность компании ориентирована не только на создание новых продуктов, услуг и технологий, но и на совершенствование старой продукции.

В основу инновационной активности компании заложен принцип «Four I's»:

- ✦ «*Intuitive Use*» любой продукт или услуга должны быть максимально просты и удобны в использовании;
- ✦ «*Intelligent Access*» предоставление только высококачественной связи и технологий всем клиентам компании;
- ✦ «*Integrated Addressing*» удовлетворение все возрастающей потребности в интегрированных коммуникациях во всех аспектах жизни;
- ✦ «*Infrastructure Development*» постоянное усовершенствование инфраструктуры бизнеса.

Особенности инновационной деятельности

Одним из результатов реализации стратегии постоянного технологического лидерства *Deutsche Telekom* стала система электронного биллинга.

Биллинговая система — специализированное программное обеспечение, которое ведет учет времени телефонного разговора или доступа в Сеть и автоматически списывает с персонального счета абонента суммы, необходимые на оплату услуг доступа. Кроме того, в биллинговую систему поступает информация об изменении клиентом тарифного плана, телефонного номера, пополнении счета и т. д. Используются биллинговые системы компаниями — операторами связи и интернет-сервис-провайдерами.

Суть этого нововведения заключается в том, что пользователь может строить свои взаимоотношения с компанией, не посещая офис фирмы, при помощи компьютера. Это касается практически всего: от оплаты счетов до смены тарифного плана или номера телефона. Клиент может посмотреть свои текущие расходы на оплату услуг связи. При этом система предоставляет информацию не только об остатке счета, но и об изменении трафика в зависимости от времени суток или дня недели. Варьируются и способы представления данных: от обычных таблиц до диаграмм и графиков.

Есть в новой биллинговой системе, установленной в *Deutsche Telekom*, еще одна очень полезная сервисная возможность: анализируя информацию о трафике, компьютер может «порекомендовать» клиенту сменить тарифный план на более выгодный. Данное нововведе-

ние является принципиально важным, так как основано на гибкости и адаптивности технологической системы.

В результате внедрения системы электронного биллинга клиенты *Deutsche Telecom* получили привычные для электронной коммерции комфорт в общении с поставщиком услуг, экономию времени и дополнительные удобства.

На осуществление данной инновации у компании ушло два года. Модернизация биллинговой системы *Deutsche Telecom* шла при непосредственном участии специалистов *Andersen Consulting* именно эта консалтинговая компания в течение долгого времени работала с германской корпорацией, и она же рекомендовала обратить внимание на биллинг.

Биллинг — это затратная часть бизнеса любого телекоммуникационного оператора. Все действия, связанные с получением от клиента денег за осуществленный звонок, требуют от компании дополнительных затрат.

Результатом реализации этого проекта стало сокращение времени обработки запроса с 20 дней до нескольких минут и сокращение издержек до 5–7%.

Благодаря данной инновации компания получила преимущество по цене и скорости обслуживания, что привлекло новых пользователей и дало возможность аккумулировать дополнительные средства для очередных стратегических нововведений.

Тактика компании по завоеванию новых национальных рынков также подтверждает тенденцию последних лет по укрупнению бизнеса за счет слияний и поглощений.

Deutsche Telecom приобретает уже действующие фирмы, имеющие раскрученную торговую марку и широкий круг клиентов. Там, где компания не может использовать эту тактику, она покупает лицензии. Так, в августе 2000 г. компания победила на аукционе лицензий на мобильную связь третьего поколения и получила лицензии на 20 лет по всей Европе.

Вслед за *Deutsche Telecom* система электронного биллинга, полностью автоматизирующая взаимоотношения оператора связи с дилерами, была внедрена в компании *Telenor Mobil* — крупнейшем в Норвегии оператором мобильной связи.

Финансовая отчетность компании

Финансовые показатели компании *Deutsche Telecom* представлены в табл. 2.2.10, 2.2.11.

Таблица 2.2.10. Основные статьи консолидированного Отчета о прибылях и убытках, млн евро

Показатель	2003	2002	2001
Net revenue (Чистые продажи)	55,838	53,689	48,309
Cost of sales (Себестоимость продукции)	(31,402)	(44,477)	(29,766)
Gross profit (Валовая прибыль)	24,436	9,212	18,543
Selling costs (Сбытовые расходы)	(13,505)	(13,264)	(11,675)
General and administrative costs (Общие и административные расходы)	(4,976)	(6,062)	(5,622)
Other operating income (Прочие операционные доходы)	4,558	3,901	6,619
Other operating expenses (Прочие операционные расходы)	(5,084)	(14,915)	(5,078)
Operating results (Операционная прибыль)	5,429	(21,128)	2,787
Financial income/(expense), net (Финансовая прибыль/убыток до уплаты налогов)	(4031)	(6,022)	(5,348)
Results from ordinary business activities (Прибыль от основной деятельности)	1,398	(27,150)	(2,561)
Income taxes (Налоги)	225	2,847	(751)
Income/(loss) after taxes (Прибыль после уплаты налогов)	1,623	(24,303)	(3,312)
Net income/(loss) (Чистая прибыль)	1,253	(24,587)	(3,454)
Earnings/(loss) per share (Доходы на одну акцию)	0,30	(5,86)	(0,93)

Таблица 2.2.11. Основные статьи консолидированного Баланса, млн евро

Consolidated balance sheet	December 31, 2003	December 31, 2002
Assets (Активы)		
Noncurrent assets (Необоротные активы)		

Продолжение →

Таблица 2.2.11. (Окончание)

Consolidated balance sheet	December 31, 2003	December 31, 2002
Intangible assets (Неосязаемые активы)	45,193	53,402
Property, plant, and equipment (Имущество, здания и оборудование)	47,268	53,955
Financial assets (Долгосрочные инвестиции)	3,190	4,169
	95,651	111,526
Current assets (Текущие активы)		
Inventories, materials, and supplies (Запасы, материалы и сырье)	1,432	1,556
Receivables (Дебиторская задолженность)	5,762	6,258
Other assets (Прочие активы)	3,162	3,392
Marketable securities (Быстрореализуемые ценные бумаги)	173	413
Liquid assets (Ликвидные активы — Денежные средства)	9,127	1,905
	19,656	13,524
Prepaid expenses and deferred charges (Отложенные активы)	772	771
	116,079	125,821
Shareholders' equity and liabilities (Собственный капитал и Обязательства)		
Shareholders' equity (Собственный капитал)		
Capital stock (Акционерный капитал)	10,746	10,746
Additional paid-in capital (Дополнительный капитал)	50,092	50,077
Retained earnings (Нераспределенная прибыль)	248	248
Net income/(loss) (Чистая прибыль)	1,253	(24,587)
Minority interest (Неконтролирующий пакет акций)	4,053	3,988
	33,811	35,416
Accruals (Задолженность)		

Consolidated balance sheet	December 31, 2003	December 31, 2002
Pensions and similar obligations (Пенсионные выплаты)	4,456	3,942
Other accruals (Прочая задолженность)	11,247	12,155
	15,703	16,097
Liabilities (Обязательства)		
Debt (Кредиты и займы)	55,411	63,044
Other (Прочие)	10,451	10,541
	65,862	73,585
Deferred income (Отсроченные налоговые выплаты)	703	723
	116,079	125,821

Компания *Nortel Networks*¹

Краткая информация

Год основания	1895
Отрасль	Телекоммуникации, электронное оборудование.
Продукты и услуги	Широкий спектр телекоммуникационного оборудования
Сфера деятельности	Международная компания
Место в списке 500 крупнейших компаний мира	457 (2003 г.)

Основные показатели хозяйственной деятельности в 2003 г., млрд долл.

Доходы	9,81
Расходы на R&D	2,23 (2002 г.)

Основные вехи в истории компании

Год Событие

- 1895 Была образована компания *Northern Electric and Manufacturing Company*, которая стала производить телефоны и уличные громкоговорители для полицейского и пожарного департаментов.
- 1976 Компания была перерегистрирована как *Northern Telecom Limited*. Обновленная компания диверсифицировалась в область цифровых технологий и первая выпустила на рынок весь спектр цифрового коммуникационного оборудования. Благодаря *Northern Telecom Limited* был создан новый отраслевой стандарт.
- 1995 Компания вновь меняет корпоративное имя на *Nortel* и продолжает доминировать на рынке коммуникационных сетей.
- 1998 После поглощения компании *Bay Networks* было зарегистрировано новое название *Nortel Networks*. Под новым названием компания реструктурирует свой бизнес и внедряется в сферу интернет-технологий.
- 2001 Компания *Nortel Networks* занимала первое место в мире среди компаний — производителей телекоммуникационного оборудования, а ее ежегодный рост составляет более 40%.

Основанная более века назад, компания *Nortel Networks* видит свою миссию в продолжении традиций в области инноваций и поддержке мирового лидерства в процессе формирования отрасли телекоммуникаций.

¹ Ситуация подготовлена на основании материалов официального сайта компании www.Nortel.com, 2004.

Компания реализует свою продукцию и услуги в более 150 странах мира. Среди ключевых региональных рынков можно выделить США, Европу, Азиатско-Тихоокеанский регион, Латинскую Америку, Средний Восток, Африку и Канаду.

Конкурентоспособность компании строится на технологическом лидерстве и комплексной культуре инновационной деятельности.

В качестве *стратегической задачи* компания ставит стирание границ между голосовой связью и передачей информации, между кабельной и беспроводной связью, между государственными и частными сетями. Таким образом, будет создана единая глобальная телекоммуникационная сеть, которая позволит абонентам получать любую информацию в любой точке мира.

Корпоративные *принципы Nortel Networks*:

- ✦ ориентация на потребности клиентов;
- ✦ эффективная система управления качеством;
- ✦ гибкая политика управления персоналом, основанная на стимулировании творческой инициативы;
- ✦ постоянные инновации;
- ✦ прозрачность бизнеса;
- ✦ строгий учет и контроль.

Организация R&D

R&D являются основой деятельности компании. В 2002 г. расходы на R&D составили 2,23 млрд долл. Исследования и разработки сгруппированы по продуктовому принципу:

- ✦ основные R&D в области ИТ-оборудования проводятся в *Silicon Valley*, Калифорния;
- ✦ R&D в сфере беспроводной связи — Даллас, Техас и Париж, Франция;
- ✦ R&D оптических систем — Лондон, Великобритания и Оттава, Канада.

Более мелкие исследовательские центры расположены в регионах, где базируются крупнейшие клиенты *Nortel Networks*.

У компании имеются четыре научно-исследовательские лаборатории.

1. *The Belleville Lab*, Канада. Данная лаборатория является основной научной базой прикладных исследований *Nortel Networks*, цель которых состоит в интеграции и внедрении последних технологий в продукцию компании.

2. *The China Lab*, Китай. Данный научно-исследовательский центр был образован в 2001 г. для наиболее полного удовлетворения потребностей рынка Китая.
3. *The Harlow Laboratories*, Великобритания. Это крупнейший европейский научно-исследовательский центр, который имеет 40-летнюю историю генерирования успешных инноваций и в настоящее время фокусирует свою деятельность на стратегическом направлении исследований в области интернет-технологий.
4. *Nortel Networks Technology Centre* был образован в 1989 г. на базе университета Wollongong, Австралия. Данный центр координирует все проводимые компанией R&D в рамках Азиатско-Тихоокеанского региона, который с 2000 г. стал одним из ключевых целевых рынков *Nortel Networks*.

Особенности инновационной деятельности

Реструктуризация бизнеса. В 1999 г. Совет директоров компании принял стратегически важное инновационное решение о *глобальной диверсификации* своей деятельности в рамках телекоммуникационной отрасли. Было решено расширить ассортимент за счет производства средств телефонии для IP-сетей на основе предложения рынку качественно нового продукта — семейства устройств IP Connect, включающего шлюзы IP-телефонии и устройства доступа к ним. Тем самым компания осуществила попытку максимально реализовать технологии, приобретенные в результате покупок компаний *Micom* и *Bay Networks*.

Целью данной стратегии являлось завоевание лидирующего положения на рынке оборудования и средств управления для универсальных сетей, которые, по мнению руководства компании, вскоре придут на смену самостоятельным сетям передачи данных и телефонии.

Результатом новой стратегии явилось пятое место в рейтинге 10 наиболее мощных сетевых компаний Северо-Американского континента в 1999 г. Из производителей оборудования впереди *Nortel* оказалась только компания *CISCO*. Места со второго по четвертое занимали компании совершенно другой сферы деятельности: *Microsoft*, *MCI WorldCom* и *AT&T*. Даже *Lucent* — крупнейший в США производитель оборудования для телефонных операторов, имеющий большой оборот и рыночную стоимость, был смещен *Nortel* на шестое место. Среди компаний, занявших последующие места в десятке североамериканских компаний, обладающих наивысшей потенциальной мощностью, находятся *Intel*, *IBM*, *Compaq* и *Network Associates*.

Успеху данной инновации способствовала и грамотно проведенная *реструктуризация*. Ключевым элементом новой стратегии компании стал переход от «вертикальной интеграции» (производства и сборки большинства своих продуктов и систем) к «виртуальной интеграции», которая предусматривает опору на конструкторские центры, контрактных производителей, компании, занимающиеся сборкой систем на основе покупной техники. Это позволило сократить на 10% количество занятых в период с 2000 по 2002 г. и сэкономить около 250–300 млн долл. в год.

Финансовые показатели деятельности

Основные финансовые показатели компании приведены в табл. 2.2.12.

Таблица 2.2.12. Основные результаты хозяйственной деятельности за 2001 и 2002 гг., млрд долл.

Показатели	2002	2001
Доходы	10 560	17 511
Себестоимость продукции	6953	14 167
Валовая прибыль	3607	3344
Расходы на R&D	2230	3322
Операционная прибыль	(3804)	(26 763)
Чистая прибыль	(3585)	(27 302)

Компания *Alcatel*¹

Краткая информация

Отрасль	Телекоммуникации
Продукты и услуги	Услуги связи и почти все продукты в области телекоммуникаций
Сфера деятельности	Международная корпорация
Место в списке 500 крупнейших компаний мира	404 (2003 г.)
Организационная структура	Продуктивно-функциональный принцип; имеет три подразделения: <i>Fixed Communications Group</i> , <i>Mobile Communications Group</i> и <i>Private Communications Group</i>

Основные показатели хозяйственной деятельности в 2003 г.

Доходы	12,5 млрд евро
Операционная прибыль	0,332 млрд евро
Чистая прибыль	(1,944) млрд евро
Расходы на R&D	10,5% от доходов компании

Alcatel является международной компанией и осуществляет свою деятельность в 130 странах мира. Географическое распределение доходов выглядит следующим образом: Западная Европа 42%, Восточная Европа 8%, США 15%, Азия 18% и другие регионы 17%.

Целевым рынком компании являются как корпоративные клиенты (операторы связи, производители кабельного оборудования, транспортные компании, нефтегазовый сектор, госучреждения и др.), так и физические лица.

Alcatel предоставляет практически все продукты и услуги в области телекоммуникаций. Операторская сеть компании составляет 18% от мировой сети. *Alcatel* занимает лидирующие позиции в оптических системах с 15% долей рынка и вторую позицию по мультисервисной широкополосной агрегации 22% рынка. Компания также лидирует в широкополосном доступе, где ее доля составляет 38% мирового рынка.

В области мобильной связи компания *Alcatel* увеличила свою долю в стандартах GSM и GPRS на 20% за три года с 1999 по 2002 г. В 2002 г. ее доля составила 11% от мирового рынка. Сотрудничество

¹ Ситуация подготовлена на основании материалов официального сайта компании www.Alcatel.com, 2004.

с компанией *Fujitsu* позволило компании занять уникальную позицию в использовании стандарта 3G. *Alcatel* является лидером в области применения встроенных систем передачи информации через мобильные устройства.

Финансовое положение *Alcatel*

Доходы компании упали в 2003 г. на 21,9%, а операционная прибыль впервые за последние годы достигла положительной отметки. Уровень валовой прибыли составил 32,8%, что на 6 позиций лучше по сравнению с 2002 г.

Расходы на R&D составили в 2003 г. 10,5% от доходов компании, в то время как общие, сбытовые и административные расходы составили 14%.

Основные показатели хозяйственной деятельности приведены в табл. 2.2.13.

Таблица 2.2.13. Основные показатели хозяйственной деятельности, млрд евро

Показатели	2003	2002	2001
Чистые проажи	12 513	16 547	25 353
Операционная прибыль	332	(727)	(361)
Чистая прибыль	(1944)	(4745)	(4963)

Alcatel организована по продуктивно-функциональному принципу и имеет три подразделения: *Fixed Communications Group*, *Mobile Communications Group* и *Private Communications Group* (табл. 2.2.14).

Таблица 2.2.14. Основные показатели деятельности компании по трем хозяйственным подразделениям (группам), млн евро

Сегмент	2003	2002
Продажи		
Fixed Communications	5708	7826
Mobile Communications	3539	4542
Private Communications	3627	4109
Прочие	(361)	(463)

Сегмент	2003	2002
Всего	12 513	16 014
Операционная прибыль		
Fixed Communications	127	(784)
Mobile Communications	226	204
Private Communications	123	115
Прочие	(144)	(141)
Всего	332	(606)

Особенности инновационной деятельности

Реструктуризация бизнеса компании произошла во второй половине 1990-х гг. За период с 1995 по 2000 г. удельный вес телекоммуникационного направления деятельности увеличился с 39 до 100%. Ниже приведена диаграмма, демонстрирующая структурные изменения в бизнес-портфеле компании за указанный период (рис. 2.2.5).

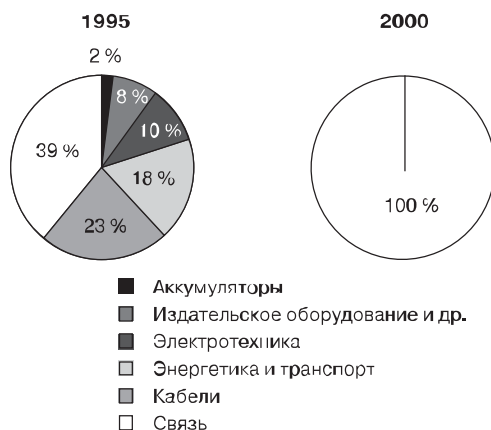


Рис. 2.2.5. Изменение структуры бизнеса *Alcatel*. *Источник:* составлено по материалам годового отчета *Alcatel* и журнала «Компания», 18.09.2000 г., № 35, обозрение «Хайтек», с. 10

В результате реструктуризации бизнеса объем продаж значительно увеличился и компания потеснила своих конкурентов производителей оборудования связи.

Наступательная стратегия, прежде всего, ориентирована на американский рынок, где ее доля продаж возросла с 8% в 1995 г. до 20% в 2000 г.¹

Инновационная стратегия оправдала себя и с точки зрения возросшего интереса инвесторов, так как компания выбрала наиболее перспективное направление деятельности.

Внутри телекоммуникационного сектора корпорация определила для себя три стратегически важных направления: оптика, операторские сети и электронный бизнес. В качестве своей *миссии* руководство компании определило *вхождение в тройку сильнейших телекоммуникационных корпораций мира*. В настоящее время положение корпорации на рынке телекоммуникационных устройств, темпы роста которого составляют 25–27% в год, характеризуется стабильностью (табл. 2.2.15).

Таблица 2.2.15. Темпы роста мирового рынка средств связи и место компании Alcatel в 2000 г.

Сектор	Объем рынка в 2000 г., млрд долл.	Темп роста в год, %	Место <i>Alcatel</i> на рынке
Мультисервисный широкополосный доступ	3,3	27	1
Мультисервисная агрегация	5,7	25	2
Комплексная широкополосная агрегация	9,0	26	1

Для наиболее активного наступления компания выбрала *узкий целевой сегмент* широкополосные сети. Здесь планируется использовать сочетание *стратегии технологического лидера* и сбалансированной ценовой политики.

Реализация инновационной стратегии стала возможной благодаря активной инвестиционной политике. Сосредоточившись на телекоммуникациях, компания стала *приобретать конкурентов* с определен-

¹ Annual Report of Alcatel, 1999.

² Источник: составлено по материалам годового отчета *Alcatel* и журнала «Компания», 18 сентября 2000 г., № 35, обозрение «Хайтек», с. 10.

ной рыночной долей и ноу-хау. При этом приобретенные компании сохранили свои бренды.

На выставке *Internet World Australia 99* финансовый директор местного отделения корпорации Росс Фаулер (Ross Fowler) отметил, что *Alcatel* очень внимательно следит за тем, какие из новых технологий соответствуют наметившимся сценариям развития отрасли. *Alcatel* намерена вкладывать деньги в новые универсальные технологии, но при условии, что они будут совместимы с формирующимися сейчас платформами систем телекоммуникаций и доступа к Интернет-спутниковой и широкополосной связи, стандартом ADSL. Наряду с этим *Alcatel* предложит ряд инноваций компаниям, использующим существующие инфраструктуры. Разработанный ею телефон с экраном и функциями доступа к сети Интернет является примером оборудования, способного работать с традиционными телефонными системами и в то же время адаптируемого к новым платформам. Центральными звеньями стратегии выпуска новой продукции *Alcatel* стали ее интеллектуальные сети, стационарное пользовательское оборудование, междоменные системы управления, а также инвестиции в широкополосные и спутниковые системы связи, ADSL и сетевые продукты. Инвестиции будут осуществляться по мере появления соответствующих стандартов.

Слияния и поглощения в отрасли телекоммуникаций

Основными причинами активизации процесса слияний и поглощений в телекоммуникационной отрасли в конце 1990-х гг. явились:

- 1) либерализация телекоммуникационного рынка, снятие ограничений на деятельность компаний связи и приватизация национальных монополий связи (*Deutsche Telekom, France Telecom*). Начиная с конца 1990-х гг. правительства большинства западных стран принимают решения о либерализации телекоммуникационной отрасли и создании привлекательных рыночных условий для свободного проникновения иностранных компаний на национальные рынки. Если в начале 1990-х гг. только 20% мирового рынка телекоммуникаций было открыто для конкуренции, то к началу XXI в. этот показатель составил 90%¹;
- 2) взаимное проникновение и интеграция различных видов услуг связи: стационарная телефонная связь, мобильная связь (пейджинго-

¹ Business: The Economy Global Telecom Revolution, BBC News Online, October 11, 1999.

вая, сотовая, спутниковая), доступ в Интернет и онлайн-услуги, а также телевидение (эфирное, кабельное и спутниковое);

- 3) глобальной целью любой телекоммуникационной компании является максимальное увеличение целевого рынка — здесь очень жестко действует принцип экономии на масштабах производства (в данном случае — охвата). Чем больше у компании пользователей, тем ниже стоимость услуг (трафика) и больше технических возможностей. С другой стороны, услуги телекоммуникаций настолько сильно стандартизированы, что представляется достаточно сложным конкурировать за счет их усовершенствования или введения новых видов. Таким образом, инновационная политика, направленная на слияния и поглощения конкурентов, становится оптимальным способом укрупнения бизнеса.

В 2000 г. в отрасли связи было заключено 384 сделки по слиянию и поглощению на общую сумму 82 млрд долл. при среднем размере сделки в 214 млн долл. В сфере производства компьютеров и программного обеспечения было заключено 1965 сделок на сумму 146 млрд долл. со средним размером сделки в 74 млн долл.¹

Учитывая процессы интеграции и новейшего определения отрасли телекоммуникаций, включающей не только операторов связи, но и производителей оборудования и компьютерного обеспечения, можно дать следующую оценку масштабу процесса слияний и поглощений в рамках телекоммуникаций только в 2000 г.:

- ✦ количество сделок — 2349;
- ✦ общая сумма сделок — 228 млрд долл.;
- ✦ средний размер сделки — 288 млн долл.

Очевидно, что с такими показателями отрасль телекоммуникаций выходит на первое место в мире по масштабу слияний и поглощений.

Далее представлены данные по наиболее крупным сделкам за четырехлетний период (табл. 2.2.16).

¹ Владимирова И. Г. Слияния и поглощения компаний: характеристика современной волны // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. № 1.

Таблица 2.2.16. Наиболее крупные слияния в телекоммуникационной отрасли за период с 1998 по 2001 г.

Сумма сделки, млрд долл.	Компании	Отрасль	Год заключения сделки
62,0	<i>SBC / Ameritech</i>	Телекоммуникации	1998
55,0	<i>AT&T / TCI</i>	Телекоммуникации	1998
7,0	<i>Telelobe / Excel</i>	Телекоммуникации/ Электроника, программное обеспечение	1998
5,0	<i>AT&T / IBM Global Network</i>	Телекоммуникации/ Электроника, программное обеспечение	1998
129,0	<i>MCI WorldCom / Sprint</i>	Телекоммуникации	1999
64,0	<i>Olivetti / Telecom Italia</i>	Телекоммуникации/ Электроника, программное обеспечение	1999
60,0	<i>Vodafone / AirTouch</i>	Телекоммуникации	1999
52,0	<i>Bell Atlantic / GTE</i>	Телекоммуникации	1999
48,0	<i>Cable&Wireless Communications / Telewest, NTL</i>	Телекоммуникации	1999
47,0	<i>Telia / Telenor</i>	Телекоммуникации	1999
35,0	<i>Qwest Communications / US West</i>	Телекоммуникации	1999
11,0	<i>Global Crossing / Frontier</i>	Телекоммуникации	1999
200,0	<i>VodafoneAirTouch/ Mannesmann</i>	Телекоммуникации	2000
165,9	<i>America Online Inc./ Time Warner Inc.</i>	Телекоммуникации/ развлечения	2000
38,1	<i>JDS Uniphase Corp./ SDL Inc.</i>	Телекоммуникации/ Электроника, программное обеспечение	2000

Сумма сделки, млрд долл.	Компании	Отрасль	Год заключения сделки
25,0	<i>Hewlett-Packard/Compaq Computer</i>	Компьютерная отрасль	2001
24,6	<i>Deutsche Telecom AG/ VoiceStream Wireless Corp.</i>	Телекоммуникации	2001
Примечание: первой указана доминирующая компания.			

Как видно из таблицы, в процессе слияний и поглощений все более активно наряду с американскими участвуют и европейские компании.

Рассмотрим наиболее крупные слияния и поглощения, которые произошли на рынке телекоммуникаций в конце 1990-х гг.

Предвестником эпохи крупных слияний стало объединение компаний *WorldCom* и *MCI* (октябрь 1997 г.). В результате сделки стоимостью 37 млрд долл. была образована единая компания *MCI WorldCom*, второй по величине после *AT&T* оператор дальней связи США. Кроме *WorldCom* на *MCI* претендовала американская компания *GTE* (предложив 28 млрд долл.) и британская *British Telecom* (23 млрд долл.)¹.

Vodafone — AirTouch — Mannesmann

18 января 1999 г. стало известно об образовании крупнейшего в мире оператора мобильной связи *Vodafone AirTouch*.

Компания *Vodafone* представляет услуги сотовой связи в Великобритании и до 1997 г. находилась далеко позади лидеров данного рынка.

В январе 1997 г. руководство компании поменялось, и новый руководитель поставил новую задачу — стать лидером сотовой связи в Великобритании.

За два с лишним года капитализация *Vodafone* выросла с 13 до 150 млрд долл. благодаря агрессивной инновационной деятельности по слиянию и укрупнению бизнеса. Компания стала третьей по стоимости в Великобритании после *BP Amoco* и *British Telecom*. К концу 1998 г. у *Vodafone* было 6 млн абонентов.

В 1999 г. руководство компании заключило сделку на 560 млрд долл., присоединив к себе американскую сотовую корпорацию *AirTouch*. Ее 8,7 млн абонентов в США и 6,6 млн в Европе сделали ново-

¹ Баргачев С. Волна слияний в мировом телекоме // ИнфоБизнес, 2003. 14 апреля.

образованную *Vodafone-AirTouch* самой крупной сотовой компанией в мире.

В начале 2000 г. был заключен стратегический альянс со вторым крупнейшим оператором сотовой связи США — компанией *Bell Atlantic*. Теперь два оператора контролируют самую обширную сеть мобильной связи на территории Соединенных Штатов.

Однако планы глобального лидерства были более масштабными. Следующей целью английской компании стал немецкий концерн *Mannesmann*. Это многопрофильное предприятие, основанное в 1885 г. ровно на сто лет раньше, чем *Vodafone*, в последние десять лет стало одним из ведущих игроков в телекоммуникационной сфере.

В октябре 1999 г. *Mannesmann* приобрела компанию *Orange* третьего (ее рыночная доля составляла в 1999 г. 18%) по величине оператора сотовой связи в Британии. До этого *Vodafone* и *Mannesmann* были партнерами на рынках некоторых других стран. Английская компания избрала оборонительную стратегию. Так как существовала угроза поглощения *Mannesmann* со стороны нескольких телекоммуникационных корпораций США, руководство *Vodafone-AirTouch* инициировало слияние с немецкой компанией. От исхода этой борьбы зависело, в каком направлении станет развиваться европейский рынок телекоммуникаций.

Получив одобрение главы своего правительства, руководство компании обратилось напрямую к акционерам *Mannesmann* с предложением выкупа акций. И 3 февраля 1999 г., после трехмесячного противостояния, наблюдательный совет *Mannesmann* рекомендовал акционерам одобрить слияние. Финальное предложение к тому времени довело общую сумму сделки почти до 180 млрд долл. — на 80 млрд больше, чем предлагалось ранее.

Эта сделка стала самой крупной в мире за последние годы, обогнав слияние телекоммуникационной компании *America Online* с *Time Warner* на 20 млрд долл.

Следующей сделкой стало приобретение концерном *Olivetti* одного из крупнейших в Европе операторов — *Telecom Italia* в 1999 г. *Olivetti*, потратив около 65 млрд долл., стала хозяйном 52%-ного пакета акций *Telecom Italia*.

Далее последовало объединение двух крупных североευропейских операторов: шведской *Telia* и норвежской *Telenor*. Особенность сделки состоит в том, что обе они находятся фактически в государственной собственности. Тем не менее слияние пройдет по всем правилам рынка: путем обмена акций на сумму 47 млрд долл. Результатом может

стать образование шестой по величине телекоммуникационной группы в Европе. Позже к ней решилась присоединиться и финская *Sonera*.

Пиком этой волны стало слияние *Sprint* и *MCI WorldCom*. Официальная сумма сделки по последним данным составила 129 млрд долл.

Слияния и поглощения на азиатском рынке телекоммуникаций

Конкурентные стратегии азиатских компаний всегда отличались от традиционных европейских в силу экономических и социальных особенностей этого региона. Однако в области реструктуризации бизнеса здесь успешно применяется инновационная практика развитых стран.

В 2000 г. Совет директоров сингапурской телекоммуникационной компании *Singapore Telecommunications (Sing Tel)*, которая в 2003 г. заняла 248-е место в списке 500 крупнейших компаний мира, принял решение о «дружественном поглощении» гонконгской *Cable & Wireless HKT*, обслуживающей около 3 млн телефонных линий в Гонконге и Южном Китае. Объединение двух компаний общей стоимостью 60 млрд долл. может стать самой крупной за всю историю трансграничной сделкой в Азии.

Значение этого события не только в сумме сделки, которая велика даже по западным меркам (например, слияние *Daimler-Benz* и *Chrysler* оценивается в 40 млрд долл.). Как правило, за каждой крупной азиатской компанией стоят не многочисленные акционеры, а влиятельные семейные кланы, главным образом китайские, или же династии государственных чиновников, приверженные традиционным правилам ведения бизнеса. *PCCW* принадлежит наиболее богатому в Гонконге семейству Ли, а 76% *Sing Tel* контролируется сингапурским правительством, и возглавляет компанию сын одного из министров. По традиции, сферы влияния между семьями разграничены очень четко. Даже этническая близость не является определяющим фактором. Хотя разбросанная по всей Азии многочисленная и богатая китайская диаспора является своего рода связующей цепочкой для большинства стран региона, отдельные кланы до последнего времени обычно не кооперировались друг с другом, и у них не было глобальных амбиций. Каждый имел свою собственную прибыльную нишу. Крупные компании типа *Sing Tel* контролировали национальный рынок, однако их присутствие за его пределами практически не ощущалось.

Данное слияние свидетельствует о постепенной трансформации корпоративной культуры в Азии. Азиатская, прежде всего китайская,

деловая элита начинает объединять свои усилия, чтобы успешно противостоять западным компаниям, пытающимся получить свободный доступ на рынки Азии. При этом китайцы делают ставку на телекоммуникации и Интернет, новые технологии, которые до сих пор обеспечивают бурный рост так называемой «новой экономики» в США.

Сделке между *SingTel&Wireless HKT* предшествовало решение сингапурского правительства по либерализации телекоммуникационного рынка и созданию свободного доступа для иностранных инвесторов. Данное решение явилось подтверждением курса правительства на ускоренное развитие отрасли телекоммуникаций. По итогам 1999 г. Сингапур, населенный преимущественно этническими китайцами, вошел в число наиболее технологически продвинутых стран мира. На информационные технологии здесь тратится 2,5% от ВВП больше, чем в Германии или Японии.

С конца 1990-х гг. активный рост телекоммуникационной отрасли наблюдается в Гонконге. Компания *Pacific Centura CyberWorks* реализует инновационный план по созданию в Гонконге Киберпорта — технопарка стоимостью 1,6 млрд долл. для мультимедийных компаний. К 2005 г. компания планирует стать крупнейшим в Азии (а возможно, и в мире) поставщиком различных интернет-услуг через спутники и кабельные сети для 16 млн пользователей в Китае, Индии и Японии (у предлагающей аналогичные услуги американской *Exite@Home* приблизительно миллион пользователей). Созданная в 1999 г. *PCCW* уже инвестировала около 500 млн долл. в тридцать американских венчурных предприятий, занимающихся разработкой различных продуктов для Сети.

Характерно, что азиатские магнаты не отказываются от своего прежнего бизнеса. С помощью развития новой телекоммуникационной отрасли на основе применения последних достижений НТП они стремятся лишь максимально оптимизировать работу своих компаний финансового и реального сектора. В этом заключается их очевидное преимущество перед американским рынком, где объединение «реальных» и «виртуальных» компаний только начинается.



Вопросы и задания

1. Выберите одну или несколько представленных фирм и сделайте презентацию на тему: «Роль инноваций в деятельности компании...». Для выполнения данного задания используйте дополнительные источники информации.

2. Рассчитайте показатель, характеризующий уровень затрат на R&D (R&D Margin) для каждой представленной компании. Сравните эти показатели между собой и с аналогичными показателями одной из фирм следующих отраслей: автомобильной промышленности, пищевой промышленности, фармацевтической промышленности. Какие выводы можно сделать на основе данного сравнительного анализа?

$$\text{R\&D Margin} = \text{R\&D Expenses/Revenues (in\%)}$$

3. Проведите аналогичный анализ инновационной деятельности любой другой телекоммуникационной компании из списка 500 крупнейших компаний мира.
4. Изучите материал, посвященный процессам слияний и поглощений в телекоммуникационной отрасли. Выделите основные факторы, определяющие высокую интенсивность этих процессов за последнее десятилетие. К какому типу слияний (горизонтальным, вертикальным, конгломератным) относятся приведенные примеры?
5. Спрогнозируйте будущие тенденции в мировом процессе слияний и подумайте, с фирмами каких отраслей экономики будут интегрироваться телекоммуникационные компании.
6. Какие общие особенности инновационной деятельности телекоммуникационных компаний можно выделить на основе изученного материала?
7. Попробуйте сформулировать основные количественные показатели инновативности фирм. Компании каких отраслей, с вашей точки зрения, лидируют по данным показателям и почему?

Раздел III

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

ПРИМЕРНАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ «ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Примерная программа дисциплины «Инновационный менеджмент» составлена в соответствии с требованиями к обязательному минимуму содержания и уровню подготовки бакалавра и дипломированного специалиста по циклу «Общие гуманитарные и социально-экономические дисциплины» государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования второго поколения.

1. Организационно-методический раздел

Целью курса является формирование у слушателей видения современной концепции управления инновационной деятельностью и ознакомление с наиболее эффективными технологиями инновационного маркетинга.

В качестве основных методологических *задач курса* выступают:

- ✦ достижение понимания студентами глобальной роли фактора инновативности в деятельности современных компаний;
- ✦ определение особенностей планирования и организации инновационной деятельности;
- ✦ знание важнейших составляющих комплекса маркетинговых мероприятий по отношению к новому продукту;
- ✦ выявление основополагающих инноваций в рамках управления жизненным циклом товара;
- ✦ понимание методик анализа эффективности инновационных мероприятий;
- ✦ знание основных направлений регулирования инновационной деятельности фирм;
- ✦ анализ особенностей управления персоналом в инновативной компании.

По итогам изучения курса студенты *должны*:

- ✦ владеть понятийным аппаратом в инновационной области;
- ✦ соотносить уровень конкурентоспособности компании с ее инновативностью и со стратегическими путями развития;

- ✦ понимать суть комплексного подхода к инновационной деятельности;
- ✦ овладеть основными технологиями маркетинга нового продукта (такими как разработка концепции нового товара и определение его места в продуктовом портфеле фирмы, расчет доходности и прогнозирование продаж нового товара и т. д.);
- ✦ освоить технологии репозиционирования продукта и ребрендинга;
- ✦ уметь анализировать ситуации и находить инновативные решения по адаптации к изменениям во внешней среде;
- ✦ понимать сущность и содержание важнейших функций инновационного менеджмента.

Курс «Инновационный менеджмент» предполагает знание и использование студентами основ маркетинга и менеджмента, а также положений таких наук, как экономическая теория и международные экономические отношения.

В преподавании курса «Инновационный менеджмент» особое значение придается практическим занятиям типа «кейс-стади», предполагающим анализ реальных ситуаций, связанных с инновационной деятельностью современных отечественных и западных компаний, и нахождение путей оптимизации инновационных процессов. По итогам данного вида занятий студенты готовят презентации на основе групповой формы организации работ, что существенно повышает степень заинтересованности и глубины изучения проблем.

В рамках курса «Инновационный менеджмент» для студентов предусмотрены деловая игра, занятие с использованием Интернета, тест-контроль и решение практических задач.

Итоговой формой контроля знаний является зачет или экзамен.

2. Содержание курса. Основные разделы

Раздел I. Введение в курс «Инновационный менеджмент»

Тема 1. Сущность и содержание понятий «инновация», «нововведение», «инновационная деятельность», «инновационный менеджмент», «инновационный маркетинг». Классификация инноваций.

Тема 2. Объективные предпосылки инновационной деятельности.

Тема 3. Инновативность как фактор конкурентоспособности фирм.

Раздел II. Инновации и управление ЖЦТ

Тема 4. Новизна как важнейшее конкурентное преимущество.

Тема 5. Инновационные технологии управления ЖЦТ.

Раздел III. Маркетинг нового товара

Тема 6. Этапы создания нового продукта.

Тема 7. Технологии прогнозирования продаж и оценки доходности нового продукта.

Тема 8. Особенности коммерциализации нового продукта.

Раздел IV. Планирование инновационной деятельности фирмы

Тема 9. Система планирования инновационной деятельности.

Тема 10. Стратегическое планирование инновационной деятельности.

Тема 11. Бизнес-планирование.

Раздел V. Функция организации

Тема 12. Принципы построения инновативных организационных структур.

Тема 13. Организационные формы реализации инновационных проектов.

Раздел VI. Финансирование и оценка эффективности инновационной деятельности

Тема 14. Оценка эффективности инновационных проектов.

Тема 15. Финансирование инновационной деятельности.

Раздел V. Управление человеческими ресурсами в инновационном менеджменте

Тема 16. Проблема повышения инновативности руководителей.

Тема 17. Стимулирование творчества и интеграции служащих в рамках инновационных процессов.

Тема 18. Инновации и корпоративная культура.

3. Темы и краткое содержание

Раздел I. Введение в курс «Инновационный маркетинг»

Тема 1. Сущность и содержание понятий «инновация», «нововведение», «инновационная деятельность», «инновационный менеджмент», «инновационный маркетинг». Классификация инноваций

Определение инноваций и нововведений. Содержание инновационной деятельности фирмы. Понятие инновативности компаний.

Сущность и содержание «инновационного менеджмента» и «инновационного маркетинга». Корреляция данных понятий. Становление научной концепции инновационного менеджмента.

Основные принципы эффективного управления инновациями: комплексность и перманентность. Основные этапы (фазы) осуществления инновационной деятельности.

Классификация инноваций по степени рыночной новизны, по причинам проведения, по объекту воздействия.

Тема 2. Объективные предпосылки инновационной деятельности

Особенности современной предпринимательской среды: взаимосвязанность между факторами внешней среды, подвижность, степень сложности.

Внутренние и внешние предпосылки инновационной деятельности. Классификация и причины возникновения внутрифирменных факторов, вызывающих необходимость проведения инноваций. Изменения во внешней предпринимательской среде как объективные предпосылки инновационной деятельности. Методология оценки важности и необходимости учета факторов.

Тема 3. Инновативность как фактор конкурентоспособности фирм

Понятие конкурентоспособности фирмы и конкурентоспособности товаров. Четыре группы факторов конкурентоспособности фирмы. Место и роль инновационной составляющей в каждой из групп: качественная, маркетинговая, коммерческая, гуд-вилл.

Конкуренция как стимул развития инноваций. Понятие и сущность научно-технической конкуренции и технологического накопления. Инновации и страновая конкурентоспособность. Реальный и/или псевдореальный имидж новизны как основа современного предпринимательства.

Раздел II. Инновации и управление ЖЦТ

Тема 4. Новизна как важнейшее конкурентное преимущество

Понятие нового продукта в маркетинге. Объективные предпосылки привлекательности фактора новизны. Основные типы потребителей по степени их восприятия новинки.

Пять типов нового товара и особенности их позиционирования на рынке.

Тема 5. Инновационные технологии управления ЖЦТ

Важнейшие технологии управления ЖЦТ: модификация продукта, модификация рынка, репозиционирование. Различные способы репозиционирования продукта как наиболее эффективного метода управления ЖЦТ. Ребрендинг в рамках современной концепции управления жизненным циклом бренда.

Массовая кастомизация: сущность, методы реализации, маркетинговый потенциал.

Раздел III. Маркетинг нового товара

Тема 6. Этапы создания нового продукта

Основные этапы создания нового продукта. Источники формирования новых идей и методы интенсификации их выработки. Разработка стратегии нового товара. Определение места новой продукции в ассортиментной матрице компании.

Методология оценки альтернативных идей и бизнес-анализ проектов.

Разработка и создание опытного образца. Современные способы маркетингового тестирования новой продукции и оценка их эффективности. Виртуальное тестирование.

Тема 7. Технологии прогнозирования продаж и оценки доходности нового продукта

Методология прогнозирования продаж нового товара. Аналитические и математические методы. Необходимость использования ситуационного подхода к прогнозированию продаж нового товара.

Понятие уровня доходности нового продукта. Плановая и фактическая доходность. Маржинальная и чистая доходность продукта. Снижение рисков при прогнозе будущей доходности товара.

Тема 8. Особенности коммерциализации нового продукта

Использование интегрированных маркетинговых коммуникаций для подготовки целевого рынка и стимулирования продвижения нового товара.

Причины провала новой продукции. Форс-мажорные обстоятельства и маркетинговые ошибки. Характеристика возможных маркетинговых просчетов: «размывание» новизны товара; отсутствие четкого целеполагания до начала R&D; ошибки в выборе целевого рынка; слабый комплекс marketing-mix; несовершенство качественных характеристик товара; временные ошибки; несоответствие планового и фактически необходимого бюджета.

Изучение практики предвидения и избежания маркетинговых ошибок при реализации инновационных проектов.

Раздел IV. Планирование инновационной деятельности фирмы

Тема 9. Система планирования инновационной деятельности

Необходимость планирования в инновационном менеджменте. Основные области планирования инновационной деятельности. Организационные формы осуществления планирования и функции структурных единиц, участвующих в данном процессе.

Современные формы и методы планирования инновационной деятельности фирм. Сущность и содержание стратегического и текущего планирования в рамках инновационной деятельности.

Оптимизация системы внутрифирменного планирования инноваций.

Тема 10. Стратегическое планирование инновационной деятельности

Цели и задачи стратегического планирования. Система стратегического планирования и этапы принятия стратегических инновационных решений.

Инновационные стратегии: понятие и виды. Активные (технологические) и пассивные (маркетинговые) стратегии. Факторы, определяющие выбор стратегии и необходимые условия для ее реализации. Практика осуществления инновационных стратегий крупными западными компаниями.

Стратегическое планирование и внешняя среда фирмы. Стратегические шаги компаний по планированию взаимоотношений с субъектами микросреды в целях повышения уровня своей инновативности. Конкурентные стратегии пролонгирования эффекта от инноваций: стратегии «блокирования», «опережения» и «кооперации».

Стратегическое планирование инноваций и диверсификация. Специфические цели реализации стратегии «диверсификации». Три субстратегии: горизонтальная, вертикальная и конгломератная диверсификация. Использование принципа синергизма в инновационной деятельности. Матрица оптимизации стратегии диверсификации.

Тема 11. Бизнес-планирование

Цели и формы бизнес-планирования в рамках управления инновационной деятельностью. Унификация международных стандартов и требований в области составления бизнес-планов. Характеристика основных разделов бизнес-плана. Корреляция маркетинговой программы и бизнес-плана инновационного проекта.

Раздел V. Функция организации

Тема 12. Принципы построения инновативных организационных структур

Интеграция организационных форм управления инновационной деятельностью в традиционные организационные структуры.

Создание «внутрифирменных рискованных предприятий» венчурных подразделений и их роль в обеспечении долгосрочной эффективности инновационной деятельности.

Основные направления современной реструктуризации фирм с целью повышения их инновативности.

Тема 13. Организационные формы реализации инновационных проектов

Основные формы организации инновационной деятельности: последовательная, параллельная и интегральная. «Плюсы» и «минусы» последовательной и параллельной форм.

Матричная система организации как наиболее эффективный метод реализации инновационных стратегий. Роль руководителя проекта и разграничение полномочий. Концепция ЗР.

Раздел VI. Финансирование и оценка эффективности инновационной деятельности

Тема 14. Оценка эффективности инновационных проектов

Понятие эффективности инноваций и необходимость ее оценки.

Определение системы критериев отбора и ранжирования инновационных проектов на начальном этапе инновационной деятельности.

Применение двух взаимодополняющих подходов к оценке эффективности инновационных проектов: качественного и количественного. Использование количественных методов и их ограничения.

Общие условия целесообразности и эффективности инновационных проектов.

Тема 15. Финансирование инновационной деятельности

Отличительные особенности финансирования инновационных проектов.

Источники финансирования инновационной деятельности: внутренние и внешние.

Методы финансирования инновационных проектов: единовременное финансирование всего проекта и поэтапное финансирование. Преимущества и недостатки этих методов.

Раздел VII. Управление человеческими ресурсами в инновационном менеджменте

Тема 16. Проблема повышения инновативности руководителей

Роль руководителя в процессе повышения эффективности инновационной деятельности. Функции высшего звена управления и выделение руководителей по степени их инновативности. Понятие «со-

временный эффективный руководитель-новатор». Основные методы стимулирования инновационной активности менеджеров. Делегирование полномочий как важнейший фактор стимулирования руководителей среднего и низового звеньев управления.

Тема 17. Стимулирование творчества и интеграции служащих в рамках инновационных процессов

Основные методы стимулирования инновационной активности служащих. Материальные и нематериальные факторы. Основные формы участия низового звена управления и служащих, позволяющие повысить эффективность инновационных процессов: формальные системы, неформальные обмены и участие в прибылях. Адаптивные методики оценки инновативности служащих.

Сопротивление инновациям и методы его нейтрализации. «Кривая трансформации» и оптимизация инновационных процессов.

Тема 18. Инновации и корпоративная культура

Внутренняя культура фирмы и ее изменение в ходе инноваций. Понятие гибкой и эффективной корпоративной культуры. Проблема адаптации корпоративной культуры к инновационным стратегиям. Основные типы корпоративных культур и степень их инновативности.

4. Сетка часов по учебному плану

Учебные циклы	Количество часов
Аудиторные занятия, всего	32
Лекции	14
Семинарские занятия	18
Форма контроля	Зачет/Экзамен

Самостоятельная работа

- ✦ Подготовка к семинарским занятиям.
- ✦ Работа в группах по разбору кейсов.
- ✦ Подготовка презентаций.
- ✦ Выполнение письменных работ.

5. Тематический план учебных занятий

Темы лекций	Количество часов
Содержание и сущность инновационной деятельности. Принципы и функции управления инновациями	2
Инновации и ЖЦТ. Маркетинг нового товара	4
Планирование инновационной деятельности. Инновационные стратегии	2
Организационные формы инновационной деятельности	2
Финансирование инновационных проектов. Венчурное финансирование. Анализ эффективности инноваций	2
Управление человеческими ресурсами в инновационном менеджменте	2
Итого	14

Семинарские занятия	Количество часов
Классификация инноваций. Предпосылки инновационной деятельности <i>Разбор ситуации «Реструктуризация GE» (работа по командам, устная презентация)</i>	2
Инновации и конкурентоспособность современных компаний <i>Лабораторная работа «Миссии и цели инновационных компаний» (письменная индивидуальная работа — работа с Интернет)</i>	2
Понятие нового товара в инновационном маркетинге. Важнейшие технологии управления ЖЦ новой продукции <i>Деловая игра «Маркетинговое тестирование нового продукта и его позиционирование» (работа по командам)</i>	2
Разработка инновационной стратегии фирмы. Конкурентные инновационные стратегии <i>Ситуации «Лаборатория Касперского» и «Конкурентная стратегия Wal-Mart» (презентация и обсуждение домашней работы по группам)</i>	2
Особенности принятия инновационных решений. Анализ рисков <i>Ситуация «Новая стратегия — новая организация корпорации Ford (защита письменной домашней работы по группам). Ситуация «Принятие решения об открытии ресторана» (деловая игра)</i>	2

Семинарские занятия	Количество часов
Этапы разработки новой продукции. Методология анализа успеха или провала нового товара <i>Ситуация «AIBO — компания Sony» (устная презентация с использованием ЭВМ).</i> <i>Ситуация Nidan (деловая игра)</i>	4
Выход компании на новые целевые рынки. Репозиционирование бренда <i>Ситуация «NEO» (устная презентация, работа по командам).</i> <i>Разбор ситуации «Philips», устная презентация</i>	2
Разработка маркетинговой программы по новому товару <i>Ситуация «Выход компании «Ф» на рынок кованой мебели» или «Soft Care» (презентация и обсуждение домашней работы по группам)</i>	2
Итого	18

6. Вопросы к зачету / экзамену

Студенты допускаются к экзамену только на основании выполнения учебной программы, а именно: знания лекционного материала, выполнения обязательных письменных работ, отработки пропущенных занятий.

Тематика письменных работ по курсу «Инновационный менеджмент»

1. Современная концепция инновационного менеджмента.
2. Инновативность как фактор конкурентоспособности компаний.
3. Влияние внешней среды на характер инновационной деятельности современных фирм.
4. Особенности инновационной деятельности фирмы (фирма по выбору).
5. Особенности инновационной деятельности компаний определенной отрасли (отрасль по выбору).
6. Особенности инновационной деятельности компаний (страна по выбору).
7. Сравнительный анализ инновационной политики двух фирм (фирмы, отрасли и страны по выбору).
8. Анализ инновационного проекта (проект и фирма по выбору).

9. Роль первичных инноваций в мировом экономическом развитии.
10. Адаптационные и стратегические инновации как отражение комплексного подхода к инновационной деятельности.
11. Разработка и внедрение продуктовых инноваций в рамках ассортиментной политики компаний.
12. Маркетинговые инновации как одно из важнейших направлений инновационной политики.
13. Инновационный маркетинг и его особенности.
14. Основные направления анализа потребителей в инновационном маркетинге.
15. Современные методы генерирования новых идей.
16. Этапы разработки и внедрения нового товара.
17. Внедрение на рынок нового товара (товар и фирма по выбору).
18. Технологии управления ЖЦТ.
19. Репозиционирование как важнейший инструмент инновационного маркетинга.
20. Анализ примеров репозиционирования продукции (товары и фирмы по выбору).
21. Массовая кастомизация как новейшее направление в развитии современного бизнеса.
22. Анализ провалов и неудач при выводе на рынок новой продукции (продукция и фирма по выбору).
23. Роль стратегического планирования в инновационном менеджменте.
24. Основные виды инновационных стратегий и их взаимосвязь.
25. Реализация стратегии «технологического лидерства» (фирма по выбору).
26. Преимущества выбора имитационных инновационных стратегий.
27. Оптимизация стратегий диверсификации бизнеса в рамках инновационного менеджмента.
28. Стратегия «каннибализма» в современной инновационной политике компаний.
29. Разработка и/или анализ бизнес-плана (проект по выбору).
30. Понятие и принципы построения инновативных организационных структур.
31. Анализ инновативности (гибкости) организационной структуры компании (компания по выбору).
32. Эффективные методы организации внутрифирменных R&D (компания по выбору).
33. Основные направления реструктуризации современных компаний.

34. Руководитель «нового типа» и его роль в повышении эффективности инновационной деятельности фирмы.
35. Основные методы стимулирования инновационной активности и творчества служащих.
36. Принципы построения инновативных корпоративных культур.
37. Сопротивление инновациям и методы его нейтрализации в современных компаниях.
38. Трансфер технологий как важнейший аспект развития инновационной активности фирм.
39. Особенности венчурного предпринимательства.
40. Инновации в малом бизнесе.
41. Государственное регулирование инновационной деятельности фирм (страна по выбору).

Примерный перечень вопросов к зачету и экзамену по курсам «Инновационный менеджмент» и «Инновационный маркетинг»

1. Понятия: «инновация», «инновационная деятельность», «инновационный менеджмент», «инновационный маркетинг».
2. Становление научной концепции инновационного менеджмента.
3. Внешние и внутренние предпосылки инновационной деятельности.
4. Классификация инноваций по степени рыночной новизны.
5. Классификация инноваций по объекту проведения.
6. Классификация инноваций по причинам проведения.
7. Инновации и повышение конкурентоспособности современных компаний.
8. Основные причины привлекательности фактора «новизны» продукта или услуги.
9. Понятие нового товара в инновационном маркетинге.
10. Технология управления ЖЦТ: модификация продукта, модификация рынка, репозиционирование.
11. Понятие и методы репозиционирования в инновационном маркетинге. Ребрендинг.
12. Массовая кастомизация как новый подход к управлению ЖЦТ.
13. Основные этапы создания и вывода на рынок нового продукта.
14. Разработка стратегии нового товара.
15. Характеристика важнейших источников генерирования новых идей.
16. Виды и методы тестирования новой продукции. Виртуальное тестирование.

17. Методика расчета доходности нового продукта.
18. Определение места нового товара в ассортиментной матрице BCG.
19. Прогнозирование продаж нового товара. Аналитические и математические методы.
20. Причины «провала» новой продукции.
21. Система внутрифирменного планирования инновационной деятельности.
22. Роль стратегического планирования в инновационном менеджменте.
23. Специфика и этапы принятия стратегических управленческих инновационных решений.
24. Основные виды инновационных стратегий: активные и пассивные. Взаимосвязь инновационных стратегий в портфеле фирмы.
25. Стратегия «технологического лидерства» и фактор неопределенности.
26. Имитационные инновационные стратегии.
27. Пассивные (маркетинговые) инновационные стратегии.
28. Понятие и виды диверсификации деятельности компании.
29. Матрица оптимизации диверсификационных стратегий.
30. Инновационная деятельность компаний и взаимодействие с внешней средой.
31. Конкурентные стратегии максимизации доходности инноваций.
32. Конкурентная стратегия «блокирования» на различных этапах разработки и внедрения нового товара.
33. Стратегия «опережения» и понятие «каннибализма».
34. Основные причины выбора и методы реализации стратегии «кооперации».
35. Бизнес-планирование инновационных проектов: понятие, функции и методология.
36. Характеристика основных разделов типового бизнес-плана инновационного проекта.
37. Современные особенности организации инновационной деятельности.
38. Характеристика этапов освоения нововведений.
39. Формы организации инновационной деятельности: последовательная, параллельная и интегральная.
40. Матричная структура как разновидность интегральных форм организации инновационной деятельности.
41. Венчурные подразделения в организационной структуре компаний.

42. Финансирование инновационной деятельности: проблемы и методы.
43. Внешние источники финансирования инновационных проектов.
44. Внутренние источники финансирования инновационных проектов.
45. Понятие эффективности инноваций. Временной фактор оценки.
46. Качественный и количественный подход к оценке эффективности инновационной деятельности.
47. Количественные методы оценки инновационных проектов.
48. Современное понятие эффективного руководителя-новатора. Инновативность компании и высшее звено руководства.
49. Способы стимулирования инновативности руководителей высшего и среднего звеньев управления.
50. Основные формы участия низового звена управления и служащих в повышении эффективности инновационных процессов.
51. Внутренние факторы сопротивления инновациям. Кривая «трансформации».
52. Нейтрализация внешних факторов сопротивления инновационным процессам на фирме.
53. Понятие «инновативной» внутрифирменной культуры.
54. Адаптация внутрифирменной культуры к требованиям инновационного менеджмента.
55. Необходимость государственного регулирования инновационной деятельности фирм.
56. Финансовые методы государственного регулирования инновационной деятельности фирм. Виды финансовых льгот.
57. Законодательное регулирование инновационной деятельности фирм.
58. Основные формы научно-технической кооперации фирм как метод саморегулирования инновационной деятельности.
59. Организационные формы трансфера технологий.

Приложение 2

ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СХЕМАХ И ТЕЗИСАХ

К главе 1

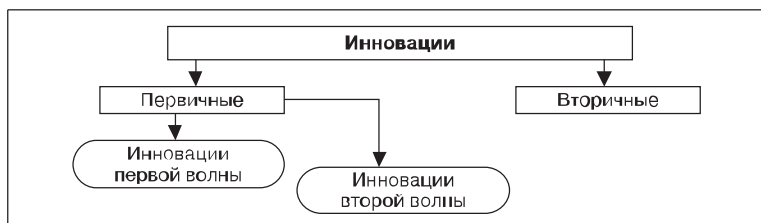


Рис. 1.1. Классификация инноваций по степени новизны

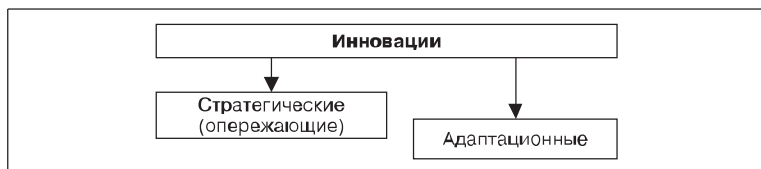


Рис. 1.2. Классификация инноваций по причинам поведения

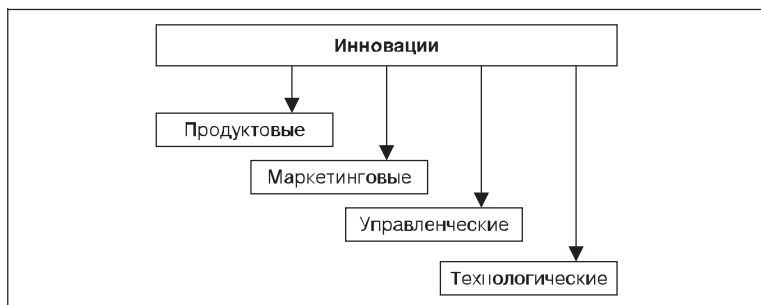


Рис. 1.3. Классификация инноваций по объекту

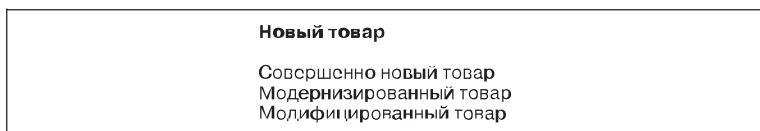


Рис. 1.4. Продуктовые инновации

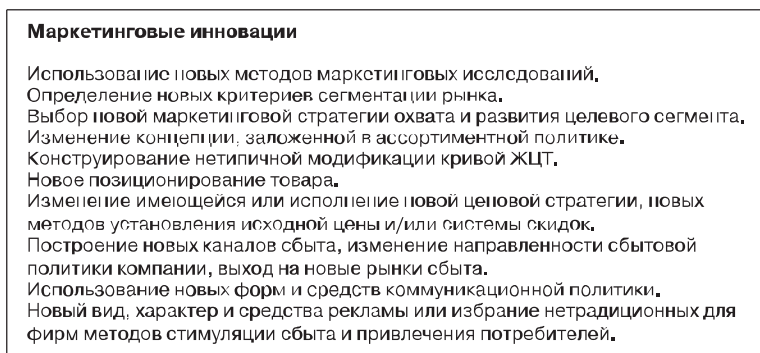


Рис. 1.5. Области маркетинговых инноваций

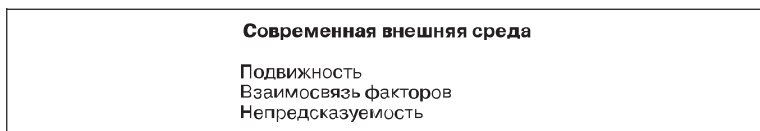


Рис. 1.6. Характеристики внешней среды фирмы

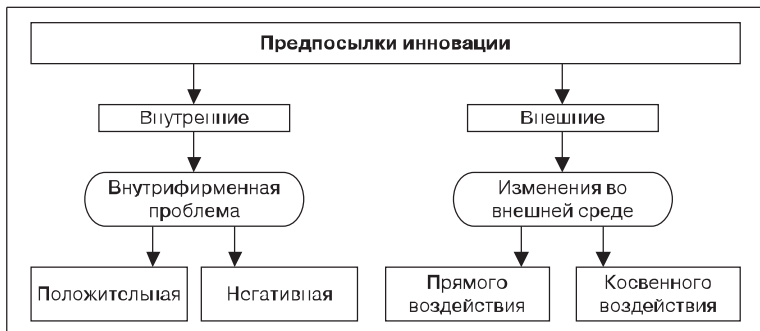


Рис. 1.7. Предпосылки инноваций

К главе 2

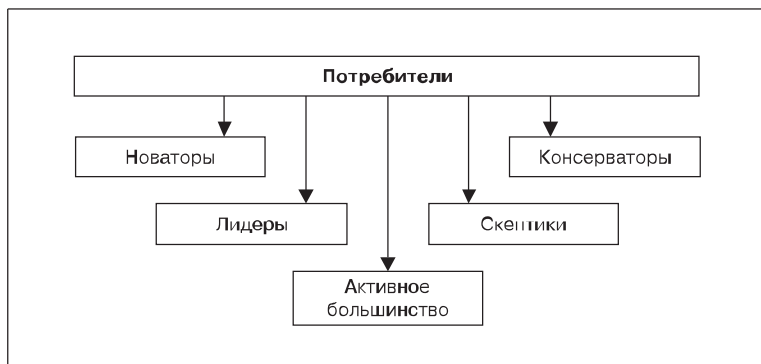


Рис. 2.1. Типовые группы потребителей по характеру восприятия новинки

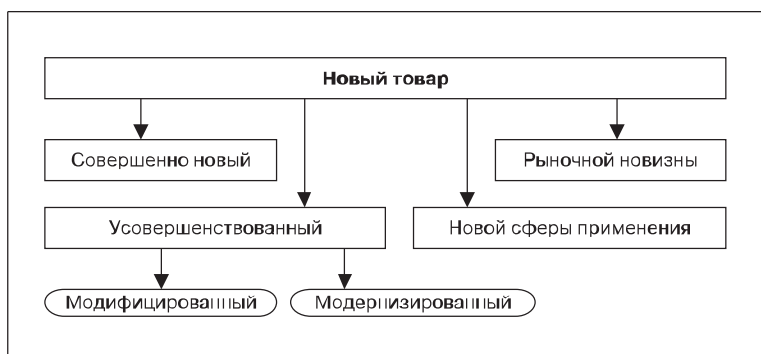


Рис. 2.2. Основные типы нового товара

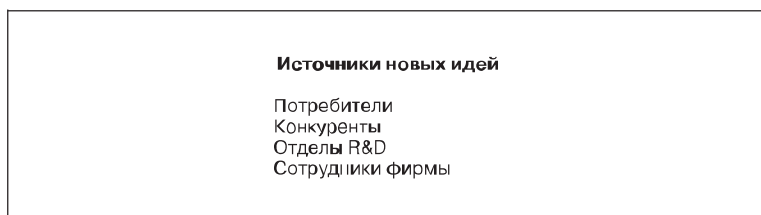


Рис. 2.3. Важнейшие источники формирования новых идей

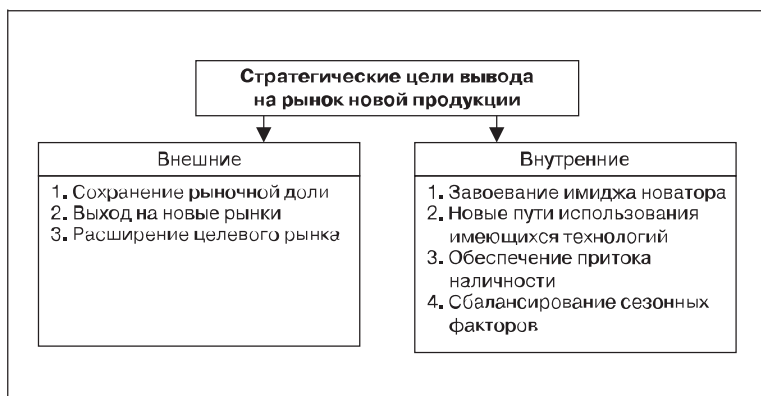


Рис. 2.4. Стратегические цели вывода на рынок новой продукции

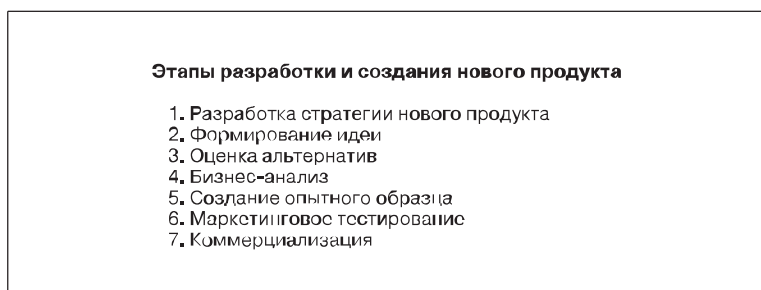


Рис. 2.5. Этапы разработки и создания нового продукта

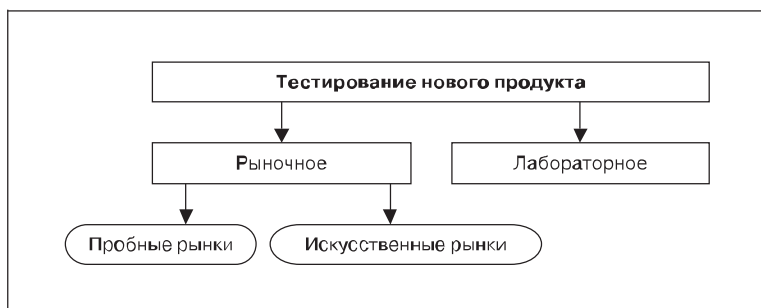


Рис. 2.6. Методы тестирования нового товара

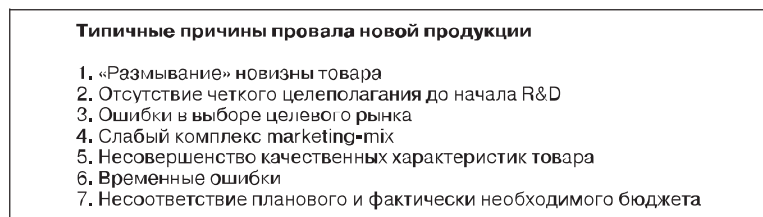


Рис. 2.7. Типичные причины провала новой продукции

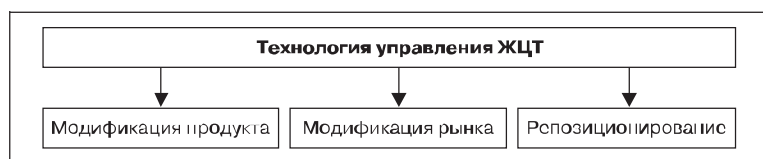


Рис. 2.8. Методы управления ЖЦТ

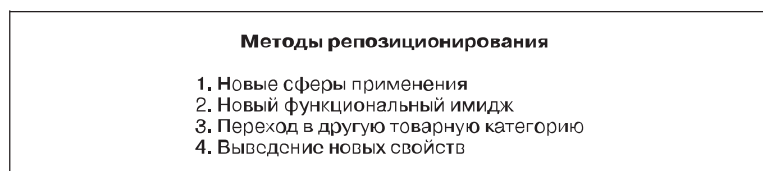


Рис. 2.9. Основные методы репозиционирования продуктов

К главе 3

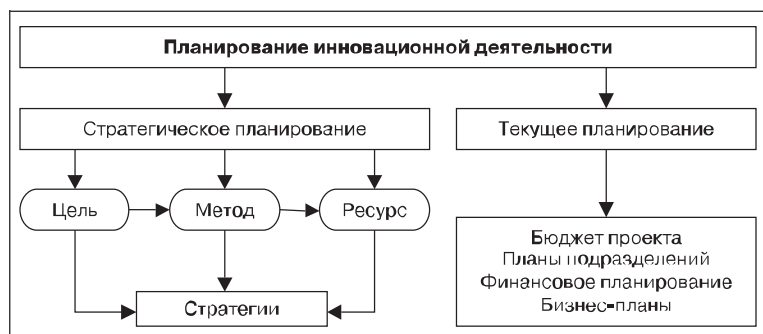


Рис. 3.1. Принципиальная схема планирования инновационной деятельности

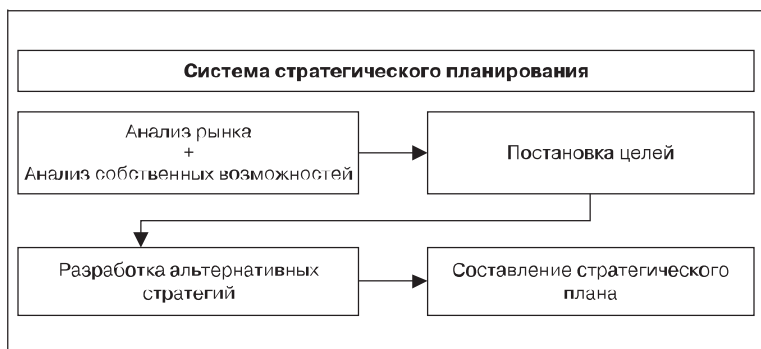


Рис. 3.2. Содержание стратегического планирования инноваций

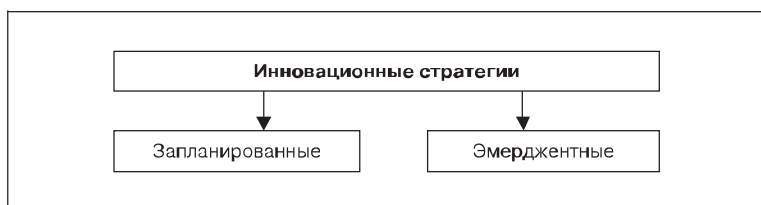


Рис. 3.3. Классификация инновационных стратегий по характеру их реализации

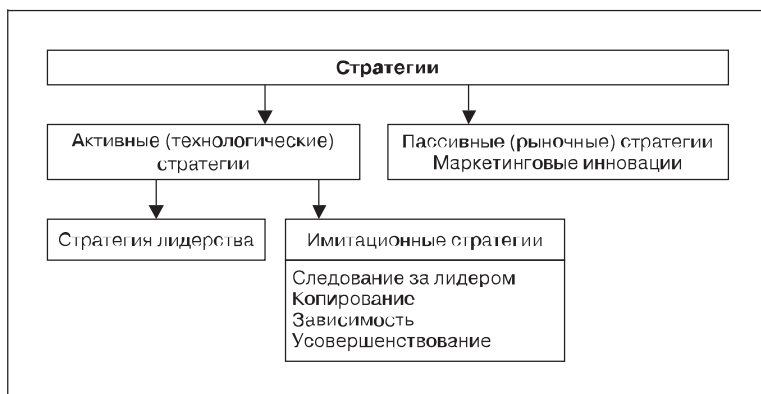


Рис. 3.4. Классификация инновационных стратегий по характеру внедряемых инноваций

Стратегия технологического лидера

1. Разработка новой технической идеи
2. Проведение НИОКР
3. Выпуск пробной партии и рыночное тестирование
4. Серийное производство
5. Реализация маркетинговой программы

Рис. 3.5. Этапы реализации стратегии технологического лидерства

Пассивные (маркетинговые) инновационные стратегии

1. Новая дифференциация продукта и репозиционирование
2. Выход на новые целевые рынки
3. Инновации в области 3P — place, price, promotion
(сбытовая, ценовая и коммуникационная политика)

Рис. 3.6. Основные области реализации маркетинговых инновационных стратегий

Цели диверсификации

1. Внедрение в отрасли и рынки с высокими перспективами долгосрочного роста и рентабельности
2. Оптимизация соотношения внешних и внутренних доходов
3. Сбалансированность высокорискованных капиталоемких производственных операций и менее рискованных операций в сфере услуг
4. Установление баланса между высокорискованным наукоемким производством электронных технологий и менее рискованным промышленным производством
5. Достижение оптимального коэффициента соотношения между промышленными товарами и услугами и товарами и потребительскими услугами
6. Сбалансирование в предлагаемом ассортименте товаров и услуг с различной цикличностью спроса

Рис. 3.7. Современные цели диверсификации деятельности

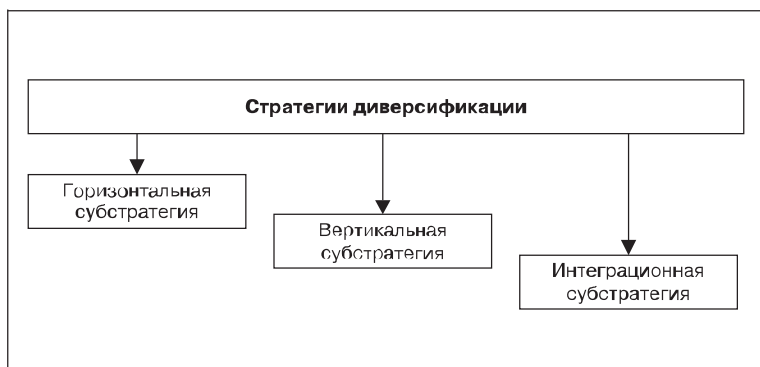


Рис. 3.8. Разновидности стратегии диверсификации

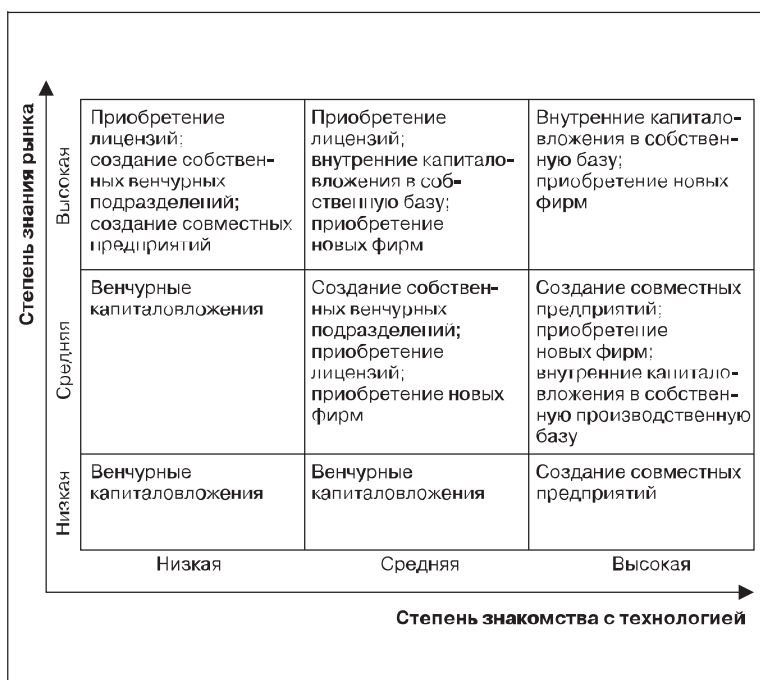


Рис. 3.9. Матрица оптимизации диверсификационных стратегий

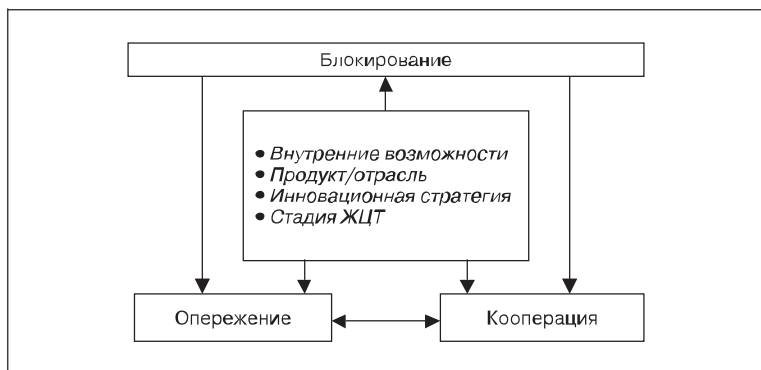


Рис. 3.10. Конкурентные стратегии максимизации доходности инноваций

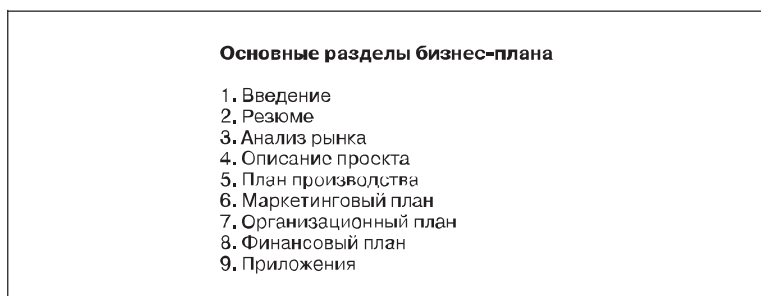


Рис. 3.11. Основные разделы бизнес-плана

К главе 4



Рис. 4.1. Современные принципы организации инновационной деятельности

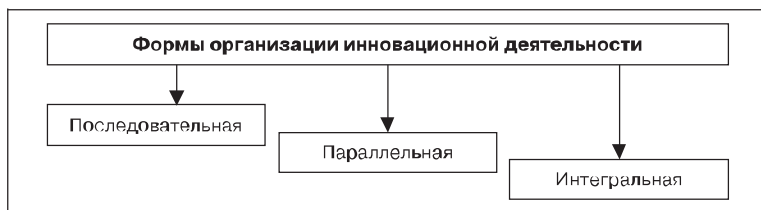


Рис. 4.2. Формы организации инновационной деятельности

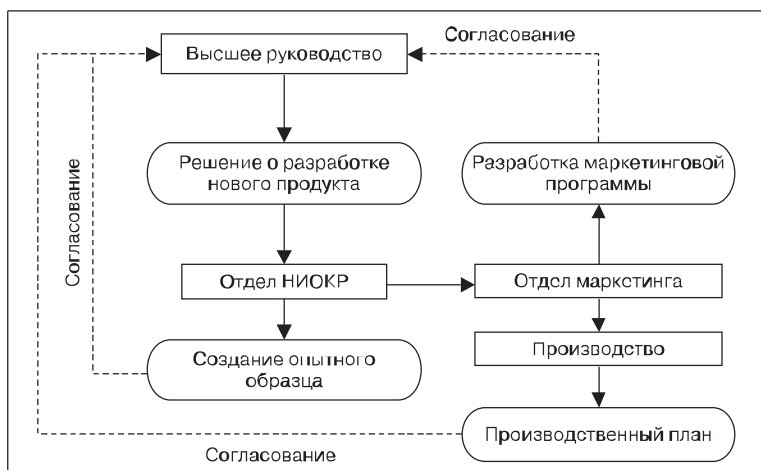


Рис. 4.3. Схема последовательной организации инновационного проекта

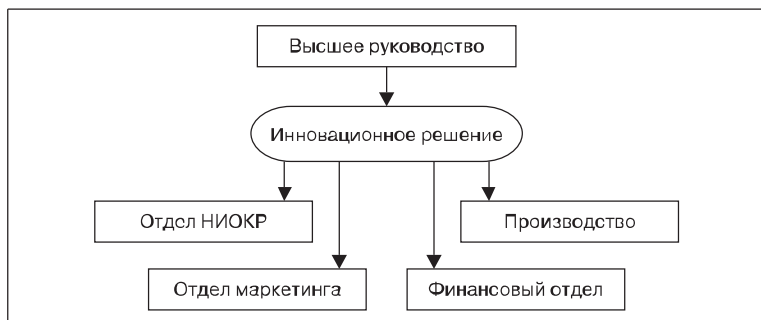


Рис. 4.4. Параллельная форма организации инновационного проекта

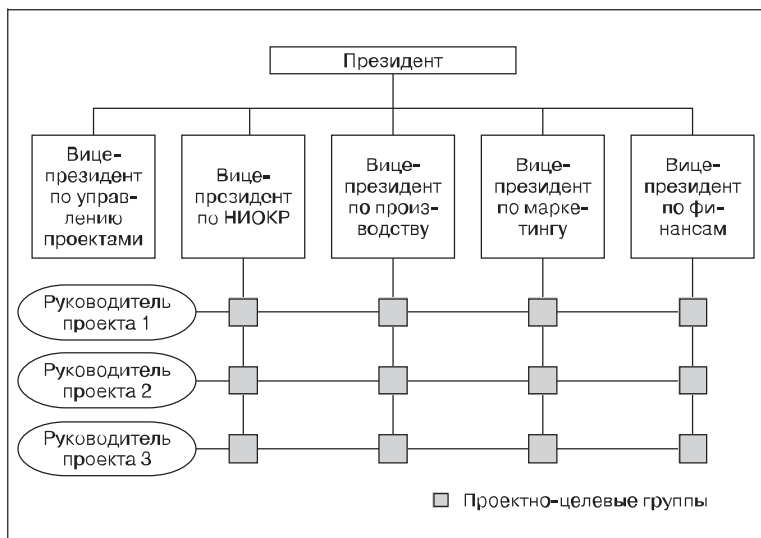


Рис. 4.5. Интегральная (матричная) форма организации инновационной деятельности

Принципы построения матричных структур

1. Коллективное принятие решений
2. Привлечение в целевые группы независимых экспертов
3. Четкое распределение функций и ответственности групп
4. Система стимулирования, ориентированная на конечный результат

Рис. 4.6. Принципы построения матричных структур

Плюсы матричной системы

1. Сокращение сроков реализации проектов
2. Оперативное реагирование на изменения во внешней среде
3. Упрощение системы контроля
4. Заинтересованность целевых групп
5. Взаимосвязь между функциональными отделами
6. Гибкая кадровая система

Рис. 4.7. Важнейшие «плюсы» матричных систем

Основные направления современной реструктуризации

1. Сокращение административных уровней управления и расширение управленческого диапазона
2. Использование плюральных структур управления
3. Использование матричных структур
4. На уровне высшего руководства создаются постоянные комитеты по стратегическому консультированию высшего звена управления
5. Подразделения НИОКР, маркетинга, сбыта и производства объединяются в многофункциональные научно-производственные комплексы по разработке и внедрению инноваций
6. В рамках целевых групп создаются потребительские центры
7. Устанавливается особая система мотивации, ориентированная на достижение конечного результата и создание инновационной культуры на фирме
8. Для проведения стратегических прикладных исследований создаются венчурные подразделения
9. Делегирование значительных полномочий венчурным подразделениям с выделением их в дочернюю компанию

Рис. 4.8. Основные направления современной реструктуризации

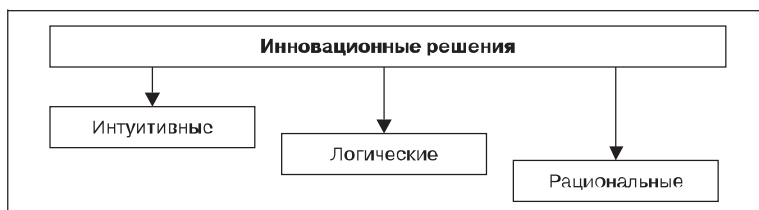


Рис. 4.9. Виды принимаемых инновационных решений

К главе 5

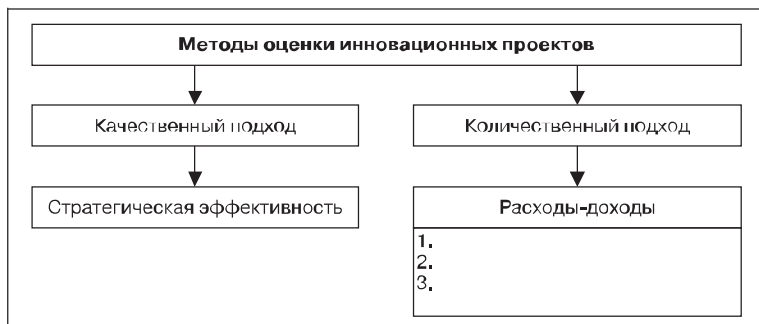


Рис. 5.1. Методы оценки инновационных проектов

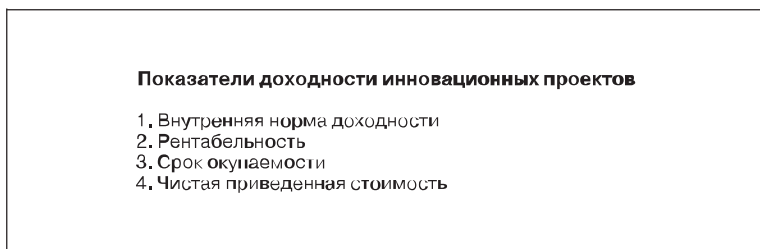


Рис. 5.2. Показатели доходности инновационных проектов

К главе 6

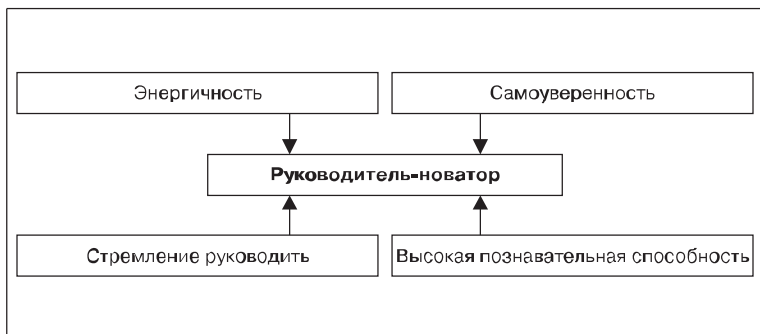


Рис. 6.1. Важнейшие личностные характеристики инновативного руководителя

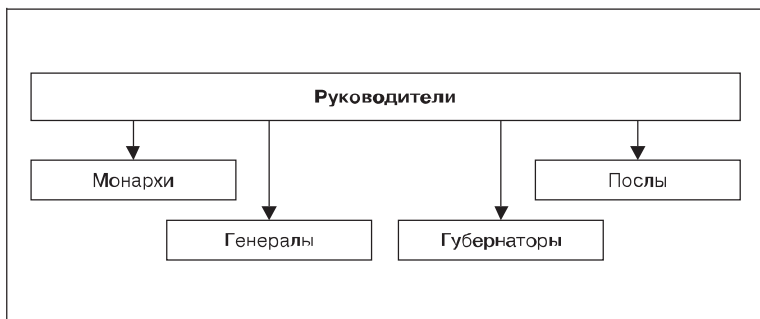


Рис. 6.2. Типы руководителей по степени их инновативности

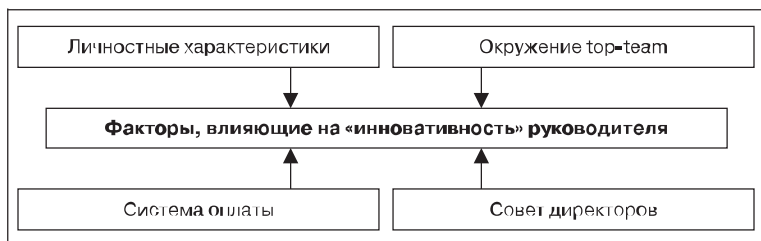


Рис. 6.3. Факторы, влияющие на «инновативность» руководителя

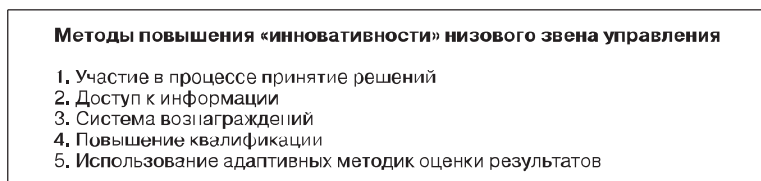


Рис. 6.4. Методы повышения «инновативности» низового звена управления



Рис. 6.5. Формы участия низового звена в инновационных процессах

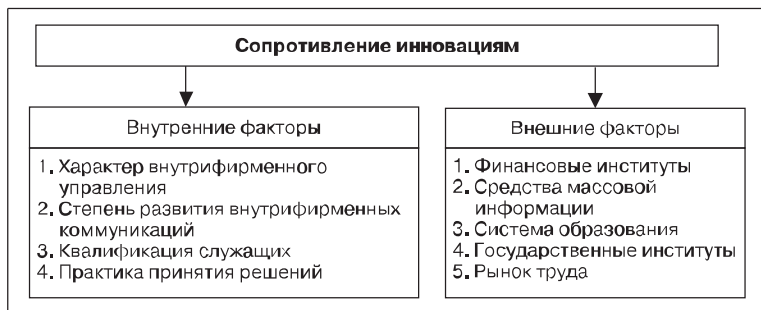


Рис. 6.6. Основные факторы возникновения сопротивления инновационным процессам



Рис. 6.7. Этапы трансформации отношения служащих к нововведениям

Методы нейтрализации сопротивления

1. Реально подходить к возможностям фирмы
2. Создать стройную систему сбора и обработки информации
3. Стимулировать поступление информации от всех функциональных подразделений
4. Внедрить систему консенсуса, коллективного принятия решений и коллективной ответственности, с участием руководителей всех уровней и служащих
5. Построить мотивационную систему для стимулирования творческого подхода и генерации идей на низовых уровнях
6. В инновационной деятельности ориентироваться на социально-этическую полезность нововведения
7. Создать долгосрочные связи с кредиторами, поставщиками и потребителями, а также всячески взаимодействовать с общественными группами и учреждениями на взаимовыгодной основе, привлекая их к участию в инновационном процессе

Рис. 6.8. Методы нейтрализации сопротивления



Рис. 6.9. Составляющие корпоративной культуры

Подсистемы	Тип корпоративной культуры	
	Простая	Комплексная
Система обучения	На рабочем месте. Повышение технических навыков	Постоянная система, с отрывом от производства, Формирование мировоззрения
Система вознаграждений	Ориентирование на краткосрочные результаты. Материальное стимулирование	Ориентация на долгосрочные показатели. Материальные и нематериальные стимулы
Система социализации	Формальное общение	Неформальное общение. Патернализм

Рис. 6.10. Типы корпоративной культуры

Характеристики инновационной культуры 1. Прозрачность 2. Эффективность 3. Последовательность
--

Рис. 6.11. Характеристики инновационной культуры

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Ассель Г.* Маркетинг: Принципы и стратегия. М.: Инфра-М, 1999.
2. *Баркер А.* Алхимия инноваций. М.: «Вершина ООО», 2004.
3. *Виссема Х.* Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании) / Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1996.
4. *Гейтс Б.* Бизнес со скоростью мысли. М.: ЭКСМО Пресс, 2001.
5. *Герчикова И. Н.* Менеджмент: Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
6. *Гительман Л. Д.* Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению: Учебное пособие. М.: Дело, 1999.
7. *Гончаров В. В.* Руководство для высшего управленческого персонала. В 2 т. М.: МНИИПУ, 1996.
8. *Друкер П.* Инновации и предпринимательство. М., 1992.
9. *Друкер П.* Задачи менеджмента в XXI веке / Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.
10. *Инновационный менеджмент: Справочное пособие* / Под ред. П. Н. Завлина и др. М.: ЦИСН, 1998.
11. *Кантер Р.* Рубежи менеджмента / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999.
12. *Клейтон М.* Дилемма инноватора. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
13. *Коттер Джон П.* Впереди перемен. М.: Олимп-Бизнес, 2003.
14. *Медынский В. Г., Шаршукоева Л. Г.* Инновационное предпринимательство. М.: ИНФРА, 1997.
15. *Мир управления проектами* / Под. ред. Х. Решке, Х. Шелле / Пер. с англ. М.: Аланс, 1993.
16. *Морозов Ю. П.* Инновационный менеджмент: Учебное пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
17. *Никелс У., Макхью Д.* Постигание бизнеса. Тольятти: Издательский дом «Довгань», 1996.
18. *Ноздрева Р. Б.* Современные аспекты международного маркетинга: Учебное пособие. М.: РОССПЭН, 2004.
19. *Пинкингс Й., Бьюитандам А.* Новая технология и организационные структуры. М.: Экономика, 1990.

20. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации / Пер. с 9-го англ. изд. М.: ИНФРА, 2000.
21. Траут Дж. Новое позиционирование. СПб.: Питер, 2000.
22. Управление инновациями. Факторы успеха новых фирм / Сост. и общ. ред. Н. М. Фонштейн / Пер. с англ. М.: Дело Лтд., 1995.
23. Уткин Э., Морозова Н. И. Инновационный менеджмент. М.: АКАЛИС, 1996.
24. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент. 4-е изд. СПб.: Питер, 2004.
25. Allan Afuah. Innovation management: strategies, implementation and profits. Oxford University Press, 1998.
26. Andrew Pettigrew, Richard Whipp. Managing change for competitive success. TJ Press, Cornwall, 1993.
27. Austin N., Peters T. A Passion for Excellence: The leadership difference. Warner books, 1989.
28. Berkowitz E., Kerin R., Hartley S., Roudelius W. Marketing. 6th edition Irwin McGraw-Hill, 2000.
29. Cantwell J. Technological Innovation and Multinational Corporations. Oxford, Cambridge, Blackwell, 1989.
30. Charles J. Fombrun. Leading Corporate change: how the world's foremost companies are launching revolutionary change. 1st McGraw-Hill paperback edition, 1994.
31. Christensen C. The Innovator's Dilemma. Harvard University Press, Boston, 1997.
32. David K. Hurst. Crisis & renewal: meeting the challenge of organizational change. Harvard Business School Press, 1995.
33. Donald C. Hambrick. Navigating change: how CEO's, top teams and boards steer transformation. Harvard Business School Press, 1998.
34. Iansiti Marco. Technology integration: making critical choices in a dynamic world. Harvard Business School Press, 1998.
35. James H. Gilmore, B. Joseph Pine. Markets of One: Creating Customer-Unique Value through Mass Customization. A Harvard Business Review Book, 2004.
36. John F. Kotter. Leading Change. Harvard Business School Press, 1996.
37. Nelson R. National Innovation Systems: a comparative analysis. Oxford University Press, 1993.
38. Nonaka I., Takeuchi H. The Knowledge Creating Company. Oxford University Press, 1995.
39. Robinson J. The risk takers: five years on. Mandarin, 1990.

40. *Teece D. J.* The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal. Cambridge (Mass.) Ballinger, 1987.
41. *Theodore B. Kinni.* Future Focus: How 21 companies are capturing 21st century success. Gapstone Publishing Ltd., 2000.
42. *Thomas K. Wentz, Sally Francis.* Transformational Change: How to Transform Mass Production Thinking to Meet the Challenge of Mass Customization, 2004.
43. *Waterman R.* The Renewal Factor. Bantam press, 1988.

О. М. Хотяшева

Инновационный менеджмент
Учебное пособие
2-е издание

Заведующая редакцией (Москва)
Руководитель проекта
Литературные редакторы
Художник
Корректоры
Верстка

Г. Гуртова
М. Литякова
Л. Амелехин, В. Бережиский
Е. Дьяченко
Н. Дралова, В. Макосий
И. Смаришева

Подписано к печати 27.03.06. Формат 60×90¹/₁₆. Усл. п. л. 24.
Тираж 3500. Заказ

ООО «Питер Пресс», 198206, Санкт-Петербург, Петергофское шоссе, 73, лит. А29.
Налоговая льгота общероссийский классификатор продукции ОК 005-93,
том 2; 95 3005 литература учебная.

Отпечатано с готовых диапозитивов в ООО «Типография Правда 1906».

191126, Санкт-Петербург, Социалистическая ул., 11а.