



Игорь Волков  
cable@ostec-group.ru

## Стратегия инновации – проблемы и возможности

Развитие российского бизнеса зачастую носит хаотичный характер. Российский бизнес относительно молод и держится в подавляющем большинстве случаев на энтузиазме основателей, а не «научных» методах управления собственным развитием. Одни компании проповедуют эволюционное развитие исходя из задач, стоящих перед компанией в текущих условиях. Другие – выбирают революционный путь, позволяющий быстро преодолеть технологическое и интеллектуальное «отставание», неся при этом значительные финансовые расходы.

Сейчас все больше компаний приходят к пониманию того, что необходимо формулировать стратегию собственного развития, программировать будущие шаги для достижения определенного результата.

В этом материале я постараюсь рассказать о наиболее перспективной, на мой взгляд, стратегии развития компании – стратегии инновационного развития. Рассмотрим некоторые «традиционные» стратегии и связанные с ними проблемы. Готовиться к будущему – это непрерывная задача менеджмента в настоящем. Мы должны четко представлять, как наши сегодняшние действия скажутся на наших возможностях завтра.

Выбор идеи и, соответственно, воплощение её через инновационные механизмы происходит двумя наиболее распространенными методами – случайно и последовательно.

Случайный характер инновационных процессов возникает, когда то или иное предприятие старается идти за «потребностями» рынка, когда клиенты ставят вопрос об изменении качественных характеристик выпускаемой продукции или услуг. Ставится задача по уменьшению габаритов изделий – предприятие решает ее, закупая новое более преци-

зионное оборудование, осваивая новые технологические процессы и операции, в общем, делая все необходимое, чтобы найти ответ на запрос рынка. С другой стороны, если со стороны потребителей не появляются сигналы о необходимости реконструкции изделия, никто не будет внедрять изменения, занимаясь только тем, что в настоящее время является наиболее острой проблемой.

Это весьма распространенный подход к совершенствованию существующего изделия, когда стратегия строится по "принципу телевизора", т.е. люди что видят, то и делают, не вдаваясь особо в смысл событий. Видение перспективы у топ-менеджмента, в этом случае, весьма туманное. Такое мышление характерно для небольших частных компаний с ограниченными ресурсами для развития и инноваций.

Данная стратегия, зачастую, не является последствием недальновидности руководства, а определяется, скорее, внешней средой предприятия. Для решения перспективных задач нет ни стимула, ни ресурсов.

Безусловно, это не является диагнозом, и ни в коей мере не стоит ставить точку на таких компаниях. Мы можем найти массу примеров, когда воля и настойчивость топ-менеджмента

кардинально меняли инновационную составляющую деятельности компании.

В противоположность такому подходу существует стратегия последовательных и планомерных программ по разработке и внедрению инноваций. Это, в большинстве случаев, «удел» холдинговых структур, где отдельные компании, входящие в него, не столь сильно зависят от рынка и имеют поддержку со стороны холдинга в целом. Более того, именно холдинг диктует в этом случае инновационные планы, увязывая их с задачами, стоящими перед структурой, а инновационная деятельность носит более или менее логичный характер.

Очевидно, что инновации при создании нового продукта для многих российских компаний сейчас особенно актуальны. Большая часть продукции, выпускаемой российской промышленностью, была разработана еще в советские времена, т.е. 15-20 лет назад, а в передовых мировых компаниях инновационный цикл смены поколения продукции составляет в среднем от 3 до 7 лет. Кроме этого, в старых разработках не уделялось должного внимания таким параметрам как система управления, энергопотребление, эргономика, масса, габариты.

В отдельной компании инновационное движение, любые изменения зависят от одного-двух человек - генерального директора, главного инженера и т.п. Насколько эти изменения запланированы и следуют логике развития основного бизнеса компании – этот вопрос остается открытым.

Риск оказаться «не в том месте» при таком подходе достаточно велик. Ведь в данном случае при выборе: создание какой разработки профинансировать, а какую разработку закрыть (такой выбор есть всегда), компания лишает себя важного критерия – соответствия инновации стратегии развития.

Компании, которые придерживаются определенной стратегии в инновационном процессе, рискуют гораздо меньше. В качестве основных выделяются следующие стратегии развития:

- достижение лидерства в существующем продукте (расширение модельного ряда; переход на следующее поколение продукта),
- связанная диверсификация,
- несвязанная диверсификация,

- вертикальная интеграция.

Под связанной диверсификацией подразумевается развитие продуктов внутри ниш, в которых уже присутствует компания. Зачастую это носит вынужденный характер, т.к. проще чуть переработать или дополнить имеющиеся продукты, чем искать и осваивать принципиально новые. Эти процессы более оправданы, т.к. развитие смежных продуктов оказывает синергетический эффект на бизнес в целом, а также ближе и понятнее персоналу.

Но есть и сторонники развития «не родственных» бизнесов. В качестве аргументов за выход на абсолютно новые рынки все приводят стандартный тезис - "нельзя класть все яйца в одну корзину", но при интенсивной диверсификации многие наши компании упускают три момента.

Первый - российская продукция, как правило, уступает западной по эксплуатационным характеристикам и конкурентоспособна пока только за счет того, что в России более низкая стоимость энергоресурсов, рабочей силы и мизерные инвестиции в разработки и технологии производства. Через 3-5 лет цены на ресурсы в России и в мире выровняются, по причине физического износа оборудования заводы вынуждены будут больше инвестировать в производство. Россия вступит в ВТО и возможности проведения протекционистской политики сильно уменьшатся. В конечном итоге себестоимость продукции в России, возможно, будет выше, чем в развитых странах мира, так как при одинаковой стоимости ресурсов большинство российских предприятий будут обладать технологиями вчерашнего дня.

Второй момент - в списке пятисот крупнейших компаний мира российские гиганты "Газпром" и "Лукойл" находятся в четвертой сотне. Российские компании просто микроскопические по сравнению с их западными конкурентами. Соответственно, западные конкуренты имеют возможность вкладывать в продуктовые и технологические инновации средства на порядки большие, чем российские компании. Они так и делают.

Третий - мировая экономика проходит интенсивный процесс глобализации. В этом процессе заинтересованы крупнейшие компании мира, так как глобализа-

ция увеличивает рынки сбыта. Поэтому этот процесс не остановит.

Следовательно, диверсифицироваться в несвязанные области могут позволить себе только компании, располагающие значительными по мировым меркам ресурсами. В России подобных компаний наберется не более, чем два-три десятка. И даже для крупных компаний диверсификация не обязательно будет эффективней вложений в основной бизнес. Для основной же части российских компаний несвязанная диверсификация означает распыление и без того мизерных средств.

С другой стороны, есть еще один немаловажный вопрос, диктующий политику проведения инноваций на предприятии: во что должны вкладываться средства – в создание новой технологии или нового поколения продукта? Где находится баланс интересов?

Из классики: существуют две стратегии достижения конкурентного преимущества – это лидерство за счет свойств продукта (сфокусированная дифференциация) и лидерство по издержкам. Сфокусированная дифференциация достигается, в первую очередь, за счет инноваций в продукт. Лидерство по издержкам обеспечивается лучшей операционной эффективностью, т.е. технологическими инновациями.

Выбор очень индивидуален. В целом можно сказать, что для вертикально интегрированных компаний чаще предпочтительна стратегия лидерства по издержкам. Во-первых, это объясняется экономией затрат при передаче между элементами компании. Во-вторых, для развития каждого продукта требуются абсолютно разные инновации, и если любой из элементов не будет являться лидером по продукту на своем рынке, то не будет лидером и вертикально интегрированная компания в целом.

Для диверсифицированных или монопродуктовых компаний говорить о предпочтительной стратегии вообще сложно.

В мире существует три основных типа компаний:

- компании, которые осуществляют полный цикл (или его большую часть) разработки и производства продукта;
- компании, которые занимаются преимущественно инжинирингом, а производство если и имеют, то только

опытное. Изготовление всех деталей заказывают по субподряду (аутсорсингу);

- компании, которые инжинирингом практически не занимаются, а располагая передовым оборудованием, оказывают услуги по производству изделий по чужому инжинирингу и при необходимости под чужой торговой маркой.

Соответственно, отсюда и вытекают варианты развития для отечественных компаний:

1. Развивать самостоятельно и производство, и инжиниринг. Подобным путем идет большинство российских компаний. Отмечается, что компании расходуют прибыль в следующем соотношении: 50% на разработки и 50% на техническое перевооружение. Однако часто посещают сомнения: хватит ли этих пятидесяти процентов. Соответственно, существует серьезная предпосылка для укрупнения российского бизнеса, в первую очередь, за счет слияний, обеспечивающих горизонтальную интеграцию, что в конечном итоге обеспечивает повышение концентрации на отдельном продукте. Возможны и различные альянсы с зарубежными компаниями.
2. Отказ от большей части собственного производства и концентрация на инжиниринге продукта.

3. Отказ от собственного инжиниринга и переход на позицию изготовителя.

С точки зрения долгосрочной перспективы наиболее интересна роль инжиниринговой компании или компании, совмещающей в себе и производство, и инжиниринг. Владение инжинирингом обеспечивает больший контроль над добавленной стоимостью, т.к. легче купить производственную линию, чем проект металлургического завода. Однако у подавляющего большинства российских компаний слишком мало ресурсов и слишком мало перспектив самостоятельно развить свой инжиниринг до мирового уровня.

Один из моментов, который нам сильно мешает - это менталитет. Многие российские заводы еще не стали компаниями в полном смысле этого слова. Принципиальной в данном случае является привязка к производственным мощностям. Для многих российских заводов приоритетная задача – загрузка мощностей. Компания же не должна быть привязана к своим мощностям. Главная ценность компании - торговая марка. Все остальное можно или производить самими, или покупать по кооперации. Критерии здесь – качество, дисциплина поставок и, в последнюю очередь, цена.

Для большинства российских компаний жизненная необходимость вложе-

ния средств в модернизацию мощностей сдерживает инновационный потенциал развития продукта. Вследствие этого через 3-5 лет, когда российские и мировые цены выровняются, многие отечественные компании не смогут реализовать ни стратегию сфокусированной дифференциации, ни стратегию лидерства по издержкам.

Чем это нам грозит:

1. Для некоторых компаний выходом станет трансформация или исключительно в инжиниринговую фирму, или в фирму-изготовителя;

2. Другие станут частью транснациональных компаний, которые в процессе глобализации занимают российский рынок;

3. Третьих не станет...

Тема инновационного развития не сходит с первых полос деловой прессы. Ширина проблемы заставляет менеджеров чаще думать над развитием компаний, искать наиболее оптимальные пути собственного совершенствования. Только осознание своего места в будущем и планируемая и управляемая инновационная деятельность компании дает надежду на успех российского бизнеса в перспективе. Нет и не бывает единственно правильного решения задач, стоящих перед нами. Осознание и учет критических моментов дает нам шанс интеграции в мировой рынок на достойном уровне. **С**

