

Борис Гусаков

профессор кафедры менеджмента
Белорусского национального технического университета,
доктор экономических наук, профессор

Сергей Матюлин

экономист научно-исследовательского арендного предприятия «Стройэкономика»

Партнерство науки и бизнеса

Современный рынок требует быстрой разработки новых продуктов и услуг, поэтому, чтобы добиться успеха, необходимо оперативно реализовывать инновационные идеи и внедрять новшества. Примером успешной компании является корпорация N — крупнейший в мире производитель косметики с оборотом более 17,5 млрд евро. В Республике Беларусь она представлена 420 торговыми марками, в то время как все отечественные предприятия зарегистрировали 300. В фирме работает 51 тыс. сотрудников в 130 странах.

Кадровая политика N — молодые, предприимчивые, творчески мыслящие люди, способные воспринимать и генерировать новые идеи. Менеджеры, которые были наняты в прошлом году в связи с расширением рынка, имели опыт работы менее трех лет. Их отбор и тестирование шли посредством участия в международной деловой игре MARKSTRAT. Ее победители получали денежный приз и приглашение на престижную и высокооплачиваемую должность по месту жительства. MARKSTRAT — это моделирование инновационного развития на основе принципов Stage-Gate. В процессе игры члены команд проходили ряд ворот, существующих на пути инноваций. Даже самые лучшие идеи остаются невостребованными, когда ворота наглухо закрыты. Для успешного внедрения новшеств корпорация должна их открыть, а разработчики — предоста-

вить перспективные идеи. Три основные характеристики, используемые фирмой, «открывают ворота» и обеспечивают инновационное лидерство ее бизнеса:

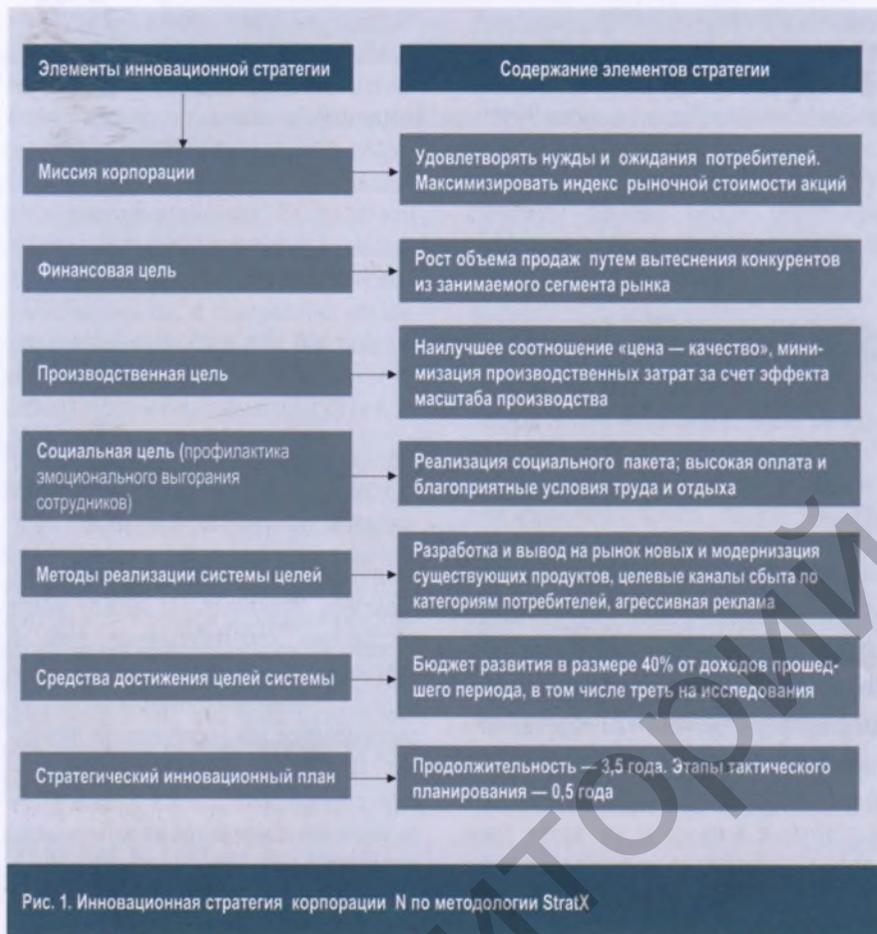
- четко сформулированная стратегия;
- формализованный бизнес-процесс управления инновациями;
- корпоративная культура.

ИННОВАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ КОРПОРАЦИИ

Она базируется на четко сформулированной концепции: «Широкий и быстро обновляемый параметрический ряд парфюмерной продукции позволяет удовлетворить нужды и ожидания потребителей, создать конкурентное преимущество, максимизировать рыночную стоимость корпорации» (рис. 1).

Последовательно рассмотрим элементы стратегии. *Миссия компании* измени-

ла стандартные приоритеты субъектов рыночной экономики. На первое место поставлено удовлетворение нужд и ожиданий потребителей. Максимизация индекса рыночной стоимости акций рассматривается как производный результат. *Финансовая цель* корпорации — агрессивный рост объема продаж путем вытеснения конкурентов из занимаемого сегмента рынка. При этом снижение нормы прибыли (рентабельности продаж) уступило приоритет массе прибыли. *Производственная цель* корпорации — наилучшее соотношение «цена — качество» при сохранении лидерства по качеству. Это достигается за счет двух факторов. Во-первых, прежде всего принимаются к внедрению повышенные параметры качества продукции, требующие минимум производственных затрат. Во-вторых, снижение затрат обеспечивает эффект масштаба производства. *Социальная цель* корпорации — это, в первую очередь, профилактика эмоционального выгорания сотрудников, что достигается реализацией социального пакета, высокой оплатой и созданием благоприятных условий для их труда и отдыха. *Методы достижения системы целей* корпорации чисто рыночные — это разработка и вывод на рынок новых и модернизация существующих продуктов, целевые каналы сбыта по категори-



по реализации идеи, автоматически использовать внутреннюю политику корпорации в отношении новшеств.

Для реализации перспективных идей разработаны регламенты научно-технического обеспечения инновационного процесса:

- на прединвестиционной стадии требуется продукт, обладающий новизной, осознанной ценностью для потребителя, и отработанная промышленная технология, воплотившая инновационные решения, а также определение каналов сбыта. При наличии этих условий топ-менеджер — как правило, один из вице-президентов корпорации — санкционирует разработку технического проекта и бизнес-плана;
- на инвестиционном этапе научные подразделения осуществляют авторский надзор, обеспечивающий сохранность вложенных средств, полную реализацию заданных решений, завершение проекта в срок;
- в эксплуатационный период учреждения науки курируются производство продукции, ее модернизация и технологии изготовления. Такая техническая помощь обеспечивает ускоренный выход на платежеспособный спрос. При промышленном производстве инновации кураторство научными подразделениями продолжается. Их задачей становится многократное снятие «сливок» хайтек. Это достигается за счет перманентного роста потребительских качеств разработки и выявления новой области ее применения;
- на ликвидационном отрезке обеспечивается минимизация потерь имущества за счет мероприятий по поглощению активов проектом или повторного их использования. Уменьшить потери помогают экологически чистые продукты и производство с их помощью соответствующих технологий. Грамотные технические решения сокращают на 20—25% величину инвестиций для последующих проектов при повторном задействовании активов с незначительным моральным износом. Происходит мультипликация инвестиционных ресурсов.

ям потребителей, агрессивная реклама. Средства для достижения системы целей корпорации — бюджет развития в размере не менее 40% от доходов (чистая прибыль плюс амортизация) прошедшего периода, в том числе треть на исследования. Фиксация доли дохода, направляемого в бюджет развития и на научные исследования, позволяет наращивать инновационное развитие по мере роста корпорации. Стратегический инновационный план разрабатывается на 3,5 года с разбивкой на полугодовые тактические периоды. Такая периодичность оправдана, поскольку средний срок разработки нового продукта составляет полгода, период активных продаж — три года. Соответственно, можно обес-

печатить перманентное инновационное развитие в рамках планового периода и создать задел на будущее.

ФОРМАЛИЗОВАННЫЙ БИЗНЕС-ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ

Он представлен схемой, содержащей стадии инновационного процесса и ворта, которые необходимо преодолеть научным подразделениям, а также требования к результатам научно-технической поддержки, которые будут удовлетворять инвестора и повышать привлекательность базовых идей. Разбитый на стадии, бизнес-процесс освобождает менеджеров от необходимости определять последовательность шагов

РЫНОЧНАЯ КАПИТАЛИЗАЦИЯ КОРПОРАЦИИ

Рыночная капитализация (стоимость капитала) при инновационном развитии в несколько раз превышает бухгалтерскую. Она складывается из бухгалтерской стоимости и Гудвилла (Goodwill — «хорошее наследство») — особого вида нематериальных активов, созданных за счет предпринимательских способностей.

На прединвестиционной стадии разработчики формируют потенциальный Гудвилл, который на инвестиционном этапе трансформируется в реальный. Отметим, что это еще не активы, а расчетная величина бизнес-плана. Она показывает только размер дополнительных активов, которые могут быть получены за счет предпринимательских способностей при реализации инновационного проекта. На практике реальный Гудвилл может существенно отличаться от потенциального в зависимости от степени реализации бизнес-плана. Научно-технические подразделения компании гарантируют минимальное отклонение реального Гудвилла от потенциального.

ИННОВАЦИОННАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Она существенно отличается от традиционной, свойственной рыночному сектору Беларуси. Последняя ориентирована на продажу любым способом максимального количества производимых продуктов. Стремясь продавать больше, компании работают напряженно и интенсивно, легко расставаясь с персоналом, который не справляется с поставленными задачами. Нарастает «внутрикорпоративный стресс» на всех управленческих уровнях, поскольку тратится много усилий на реализацию товаров, часть из которых в принципе не может быть продана. В результате менеджеры эмоционально выгорают. По экспертным оценкам, количество таких специалистов в Беларуси составляет 30%. Причем это явление психологически заразно. Один хандрящий работник может нарушить работу целого коллектива.

Инновационная корпоративная культура базируется на четырех основных принципах. Первый и важнейший — инновации начинаются с понимания нужд и

ожиданий потребителей. Второй — дифференциация каналов распределения. Люди с разным уровнем доходов сегментируются в общественной жизни и по-разному посещают различные магазины. Третий — разработка и реализация инноваций рассматривается как командная работа. Считается, что индивидуализм в данной деятельности приводит к непредсказуемым и случайным результатам. Четвертый — инновации требуют эффективных «решателей задач». Такая корпоративная культура создает конкурентное преимущество, устойчивое к изменениям внешней среды. Оно поддерживается перманентным ростом лидерских качеств топ-менеджеров, становлением управленческих навыков линейных менеджеров посредством развития креативных техник мышления и группового взаимодействия.

ВЫЯВЛЕНИЕ НУЖД И ОЖИДАНИЙ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Этот процесс в корпорации проводится поэтапно.

1. *Сегментация рынка по покупателям* производится разделением потреби-

Таблица. Характеристика покупателей по сегментам рынка

Сегменты рынка	Характеристика покупателей	Преимущества покупателей	Недостатки покупателей
Покупатели с очень высоким уровнем дохода	Женщины старше 25 лет, одинокие либо замужем, но без детей	Покупают только дорогие продукты, покупки мотивированы социальным статусом	Очень ограниченный сегмент рынка. Не покупают дешевые продукты
Покупатели с высоким уровнем дохода	Женщины 25—45 лет, замужем и имеющие детей, либо замужем, но без детей	Покупают продукты высокой и средней стоимости. Уровень дохода позволяет им часто покупать косметику	Ограниченный сегмент рынка. Приобретают высококачественные продукты
Покупатели со средним уровнем дохода	Бизнесмены средней руки. Люди свободных профессий. Госслужащие среднего ранга. Спортсмены	Значительный сегмент рынка. Покупают недорогие товары со средними характеристиками. Имеют схожие потребности	Чувствительнее к цене, чем предыдущие два сегмента
Покупатели с низким уровнем дохода	Люди с душевым доходом ниже трех прожиточных минимумов	Максимальный сегмент. Покупают дешевую косметику, лидеры покупок на распродажах	Очень чувствительны к цене, редко приобретают косметику
Одиночные покупатели с условно низким уровнем дохода	Одинокие женщины 18—35 лет. Студенты. Неуверенные служащие. Скупые люди	Приобретают косметику довольно часто. Любят покупать на распродажах	Чувствительны к цене. Выбор товара осуществляют тяжело. Особенно скандальны

лей на кластеры по классификационным признакам (табл.).

2. *Сегментация рынка по цене и качеству продуктов* производится путем выделения диапазонов цен и соответствующих им качественных параметров товаров по каждому из пяти сегментов рынка. Косметическая продукция имеет четыре основные характеристики: эффективность, безопасность, удобство пользования, удовольствие при применении.

Эффективность — способность продукта максимально удовлетворить потребности, например защищать кожу от воздействия солнечных лучей.

Безопасность — отсутствие (или минимум) побочных эффектов, медицинских противопоказаний и аллергических реакций, экологическая чистота.

Удобство пользования — это совокупность свойств и приспособлений, делающих пользование продуктом комфортным и непринужденным.

Удовольствие при применении (субъективный признак) — ощущение радости и комфорта от использования косметики.

3. *Выявление неиспользованного потенциала рынка* производится креативными «решателями задач». Методом «мозгового штурма» они устанавливают прогнозируемые потребности покупателей в новых продуктах.

4. *Определение потенциальных конкурентных преимуществ* осуществляется с целью расширения доли рынка за счет конкурентов. В этом случае необходимы инновационные идеи, позволяющие улучшить соотношение «цена — качество» по сравнению с конкурентами.

5. *Отбор инновационных идей для внедрения* фильтруется правилом: недопустим выход из ценового диапазона

конкретного сегмента рынка. Практикой корпорации доказан постулат: покупатели воспринимают цену инновационного продукта справедливой для данного сегмента рынка, если она соответствует сложившемуся соотношению «цена — качество» и при этом не превышает максимальную на аналогичные продукты более чем на 5%.

Окончательное решение о применении инноваций в практике принимается после разработки детального бизнес-плана.

ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ И ВЫБОР КАНАЛОВ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

Покупатели косметики используют пять основных каналов распределения: магазины массовой торговли, бутики, универмаги, интернет-магазины, дискаунтеры. Рассмотрим их особенности.

Магазины массовой торговли реализуют разнообразные товары, включая бытовые товары и продукты питания, личной гигиены. Они стремятся к большому объему продаж и низким ценам, минимизации накладных расходов. Их преимущество: часто продают изделия высокого качества по более низким ценам, географически близко расположены к клиентам, продажа косметики занимает большую часть оборота. Как следствие, уровень предлагаемого обслуживания ниже, чем в других каналах.

Бутики — небольшие специализированные розничные магазины с широкой линией для каждой категории косметики, включая самые дорогие и/или высокоэффективные продукты. Привлекательны для покупателей с высоким и очень высоким уровнем дохода.

Универмаги — характеризуются широким ассортиментом продукта. При-

лавки дифференцируются по брендам или производителям. Уровень обслуживания средний.

Крупные дискаунтеры — новое явление в торговле. Ожидается, что их число в ближайшие годы вырастет в 2—3 раза. Доля общего объема продаж косметики — 5%. Дискаунтеры свели затраты к минимуму, чтобы предложить самые низкие цены. Их специфика: узкий ассортимент, нет показов продукта и дополнительных услуг клиентам. Привлекательны для покупателей с низким уровнем доходов.

Интернет-магазины — это электронные бакалейщики, сайты специалистов по красоте и бренда корпорации. Первые предлагают косметику наряду с продуктами питания и другими товарами, вторые продают те же товары, что и бутики, третьи — это фирменные магазины онлайн.

Таким образом, процесс внедрения инновационных идей можно рассматривать как партнерство науки и корпораций. В компаниях, невосприимчивых для инноваций, устаревают техника, технология, организация и продукция. Успешные предприятия имеют четко сформулированную инновационную стратегию, формализованный бизнес-процесс управления инновациями; инновационную корпоративную культуру.

Стандартные приоритеты субъектов рыночной экономики меняются. На первое место поставлено удовлетворение нужд и ожиданий потребителей. Разбитый на стадии инновационный бизнес-процесс позволяет менеджерам автоматически использовать внутреннюю политику корпорации в отношении инноваций. Для успешной деятельности новая корпоративная культура должна заменить традиционную, чтобы избежать «внутрикорпоративных стрессов», возникающих на всех управленческих уровнях.