

юридическая

ЮСФ

фирма

ОФФШОРНЫЕ КОМПАНИИ

Консультации по
ОПТИМИЗАЦИИ налогообложения

ПОИСК ПО _____

Комп&ьюн

online

6 МАРТА 2006, ПОНЕДЕЛЬНИК

& ЖУРНАЛ

НОВОСТИ КОМПАНИЙ

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ФИНАНСЫ

& НОВАЯ ЭКОНОМИКА

УСЛУГИ

[ФОРУМ](#)
[РЕГИСТРАЦИЯ](#)
[ПОДПИСКА](#)
[ПОДДЕРЖКА](#)
[АРХИВ](#)
[СЕМИНАРЫ](#)
[РЕКЛАМА В ЖУРНАЛЕ](#)
[РЕКЛАМА НА САЙТЕ](#)
[ЭКСПОРТ НОВОСТЕЙ](#)

ИНФОРМАЦИЯ

[КЛИЕНТ-СЕРВИС](#)
[КАРТА САЙТА](#)
[ПРАВИЛА ПОЛЬЗОВАНИЯ](#)
[ПОЛИТИКА ПРИВАТНОСТИ](#)
[ССЫЛКИ](#)

Мероприятие недели

II ВСЕУКРАИНСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ

[ПРАКТИКА
ОПТИМИЗАЦИИ
УПРАВЛЕНИЯ
ПРОЕКТАМИ С
ПРИМЕНЕНИЕМ SPIDER
PROJECT](#)

31 марта

Основные темы:

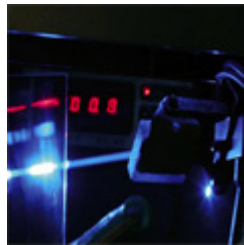
- Практика управления рисками инвестиционных проектов
- Комплексные решения для управления строительным бизнесом
- Успешные проекты в энергетике
- Практика запуска новых банковских продуктов: типичные ошибки

Справки по участию в конференции:

www.spiderproject.com

Путь от инноваций к прибыли

1 марта 2006 , Автор: Мария Карпенко



Создавать принципиально новые продукты становится все сложнее. Поэтому самые прибыльные компании сосредоточились на небольших улучшениях бизнес-процессов.

То, что компании вкладывают огромные деньги в исследования и поиск новых продуктов, которые станут прорывом на рынке, оправдано с экономической точки зрения. Вычислив чистый денежный поток от семнадцати удачных изобретений, полученный внедрившими их компаниями, исследователи определили среднюю доходность 56%. Это почти в три раза больше средней доходности американских компаний за последние 30 лет, которая соответственно равнялась 16%. «Ирония в том, что предприниматели в основном уделяют внимание более рискованным формам нововведений — тем, которые требуют огромных затрат на исследования и внедрение и основаны на новых научных достижениях, — утверждают аналитики Mercer Management Consultin, консалтинговой компании, мирового лидера в построении бизнес-процессов на предприятии. Пытаясь выжить в конкурентной борьбе, компании наращивают объемы инвестиционных вложений, но увеличение инвестиций не приводит к однозначному росту прибыли. То есть компании массово пытаются изобретать и не используют более доступные возможности получения прибыли — инновации. Инновации — это более простой, дешевый и удобный способ усовершенствования того продукта, который компания уже производит. А изобретения — нечто принципиально новое, невиданное доселе».

Не путайте инновации и изобретения

Mercer Management Consulting считает, что с 1954 г., когда американская компания Ampex впервые сконструировала видеомаягнитофон, не было изобретено ничего действительно нового. Самые удачные с финансовой точки зрения открытия — создание компанией DuPont нейлона или выпуск одного из самых прибыльных лекарств Tagamet фармацевтическим концерном SmithKline's. Такие открытия случаются только один или иногда два раза в истории существования компании. Даже в таком энергичном и бурно развивающемся бизнесе, как фармацевтика, по-настоящему невиданные ранее лекарства появляются все реже и реже, хотя затраты на исследования в медицине за последнее десятилетие удвоились. Voieing тратит ежегодно более \$1,9 млрд. на исследования, но запуск новой модели происходит приблизительно раз в десять лет. Причем жизненный цикл

info@spiderproject.com
(044) 537-74-18 (19, 20)

любого продукта становится короче из-за того, что конкуренты все быстрее копируют чужие изобретения, сокращая маржу прибыли и превращая восхищение удивленных потребителей сегодня в обыденность и привычку уже на следующий день. Поэтому консультанты рекомендуют сосредоточиться на небольших улучшениях как основе инновационного процесса.

Harvard Business Review назвало три компании, крупнейших создателей стоимости для акционеров последних лет: Dell, Toyota и Wal-Mart. Ни одна из них не прославилась революционными открытиями. Они только бесконечно улучшали свои бизнес-процессы, то есть занимались тем, что издание назвало «операционными инновациями».

Главное — улучшить то, что уже есть

Суть «операционных инноваций» в самом названии: быстрее, слаженнее, а значит дешевле, проводить те же операции, что и раньше. Wal-Mart — крупнейшая в мире сеть супермаркетов. Вместо того чтобы инвестировать в новые продукты — бестселлеры, — компания сосредоточилась на небольших улучшениях. Специалисты корпорации создали систему, называемую Cross-docking (перекрестная погрузка). В ее основе не научные разработки, а просто здравый смысл. Чтобы уменьшить площадь складских помещений, на них должно храниться меньше товара. Чтобы хранилось меньше товара, следует уменьшить время между поступлением его от производителя и отправкой в супермаркет. Система перекрестной погрузки синхронизирует поставку и погрузку с точностью до минуты. Товар с грузовиков с продуктами от поставщиков не разгружают на складе, а сразу загружают на машины, идущие в супермаркеты. Таким образом полностью избегают складирования, сокращая время пребывания товара на складе до нуля. Оптимизация системы поставок позволила сократить издержки и предлагать цены в своих магазинах ниже конкурентов, что и стало платформой для глобального успеха корпорации.



Один из мировых лидеров в стандартизации бизнес-процессов — компания McDonald's. Не изобретая инфракрасных лучей или лекарство от рака, а только стандартизовав выпускаемую продукцию, разработав абсолютно новую процедуру производства данного продукта и тщательно обучая свой персонал, компания не просто создала новый

продукт, а стала основателем целой маркетинговой категории. «Такие инновации высшего уровня — более надежный источник добавочной стоимости, чем попытки создания принципиально новых продуктов, — утверждает журнал MIT Sloan Management Review. — Если операционные инновации не предполагают появления новых бизнес-процессов, то «стратегические инновации» могут изменить работу фирмы коренным образом». Мировой лидер в стратегических инновациях — шведская компания по производству упаковок Tetra Pak. Своим успехом фирма, продукт которой каждый житель развитых стран покупает хотя бы один раз в день, обязана именно стратегическим инновациям. Стратегические новшества Tetra Pak заключались в том, что компания, видя растущий спрос на свою продукцию, не наращивала мощности для производства упаковки, а стала продавать своим клиентам готовые решения по дизайну. Также вместо того чтобы доставлять заказчикам готовые контейнеры, она изготавливала оборудование, с помощью которого клиенты могли сами производить нужную им упаковку. Оборудование было сконструировано так, что работало на материале для производства упаковки, приобрести который можно было только у Tetra Pak. Это сделало невозможным для заказчиков поменять поставщика, что стало первым серьезным плюсом разработанных инноваций. Второй серьезный плюс — перенесено производство на заводы своих заказчиков, шведская компания полностью исключила затраты на транспортировку готовой упаковки и ее складирование как для себя, так и для своих клиентов. И третий плюс — разработка дизайнерских решений и изготовление оборудования требуют меньше времени и материальных

затрат, чем изготовление готовой упаковки. Это дало возможность фирме в короткий срок обеспечить быстро растущий спрос на свою продукцию.

Инновации — постоянный прагматичный поиск возможностей

«Чтобы компания была успешной в создании инноваций, она должна отвечать следующим условиям, — разъясняет **Чарльз Ларсон**, исполняющий директор Института индустриальных исследований (Industrial Research Institute, Washington, DC), в интервью журналу Economist. — Первое условие — умение объяснить работникам, как важен новый проект для будущего компании. Второе — не бояться ставить дерзкие, почти невыполнимые цели. Третье условие — умение находить многообещающие ниши, где еще много вопросов осталось без ответа. Четвертое и, наверное, самое главное — постоянное общение с рынком, доскональное знание потребностей клиентов и выявление неудовлетворенного спроса. Мы изучили работу многих успешных компаний, пытаясь понять причины их успеха. Две черты отличают те компании, которые могут похвастаться лучшими результатами в инновациях. Первая — они поощряют и стимулируют индивидуальностей, которые стремятся создавать инновации. При этом четко понимая, что мотивирует эти личности — бонусы, похвала или возможность повышения, а может, просто любопытство и необходимость самореализации. Вторая черта — такие корпорации не оставляют появление инноваций на волю случая, они систематически и активно ищут изменений (корень всех инноваций), затем всесторонне оценивают их экономический и социальный потенциал».

Поиск инноваций должен стать непрерывным, потому что ни одна из инноваций не приносит конкурентных преимуществ, которые делятся вечно. Например, более 40% продаваемых на рынке игрушек и игр появилось меньше года назад. Другие секторы экономики, может быть, находятся под чуть меньшим давлением, но также требуют появления новых характеристик и новых продуктов. «Поиск инновационных идей должен стать частью корпоративной культуры, — говорит Чарльз Ларсон. — Чтобы получить и внедрить удачную бизнес-идею, нужно пройти длинный путь. Как подсчитал наш институт, три тысячи идей должны возникнуть у специалистов, которые приведут к старту всего лишь четырех программ по разработке улучшений бизнес-процессов или продуктов. Из этих четырех лишь одна будет прибыльной».

Создать инновациям особые условия

То, что появление инноваций требует огромного труда и участия всего персонала, подтверждает и **Арт Фрай**, финансовый аналитик американской производственной компании Minnesota Mining and Manufacturing (3M). «Необходимо поцеловать много лягушек, чтобы найти своего принца, — образно описывает процесс поиска новых решений эксперт. — Но помните, один принц окупит общение со всеми лягушками. Поэтому главная задача для бизнеса — создать корпоративную культуру, способствующую возникновению идей». Около четверти всего дохода компания 3M получает от продажи продукции, разработанной менее пяти лет назад. Чтобы инновации стали частью корпоративной культуры, технические специалисты имеют право 15% рабочего времени тратить на разработку возникших мыслей, не доказывая при этом потенциал новой идеи. Кроме дополнительного времени, инженеры могут использовать деньги компании на покупку необходимого для исследований оборудования или даже нанять помощников. Однако дальнейшая процедура продвижения более сложна. Чтобы идея оформилась в проект, необходимо согласие хотя бы одного из членов совета директоров. Если презентация на совете будет успешной, то создается команда, состоящая из инженеров, маркетологов, бухгалтеров и научных исследователей, для более глубокого изучения идеи. Но за отвергнутую идею никого не наказывают.

Похожую процедуру уже внедрили у себя Texas Instruments и корпорация

Hewlett-Packard. Texas Instruments благодаря новаторскому подходу к инвестициям изобрели фантастически прибыльную игрушку Speak 'n' Spell. Ее разработка и производство стоили \$20 млн., а прибыли она принесла на \$500 млн. Hewlett-Packard свою инновационную программу назвала «Травяные дорожки» (Grass Roots), имея в виду более легкий путь нововведения. Отличие от других передовых компаний в том, что корпорация четко сформулировала цель программы — новейшие технологии в цифровом изображении должны стать главным источником будущих доходов компании.

Пять шагов к прибыли

Однако рождение идеи еще не гарантирует получение прибыли от ее внедрения. «Чтобы обеспечить коммерческий успех, необходимо пройти все стадии ее реализации, причем каждая последующая стадия сложнее предыдущей», — объясняет **Вийя Джолли**, эксперт из Международного института развития менеджмента в Лозанне. Институт разработал пять шагов, выполнение которых обеспечит получение прибыли от инноваций. Причем облегчает их практическое применение указание, специалистов какого профиля следует привлечь на каждом из предусмотренных этапов.



Фундаментальные исследования требуют затрат — материальных и временных, отодвигая момент получения прибыли на неопределенный срок.

А. Лобанов

Первый шаг — воображение — понимание возможностей появления технологических новшеств. Здесь очень важна мотивация новаторов. Люди, обладающие воображением, должны не просто работать в компании.

Наверное, самое важное — не мешать им на этой стадии. Второй шаг — оформление идеи. Создание благоприятных условий для развития новых мыслей потребует помощи технических специалистов. Третий шаг — демонстрация — умение представить идею как бизнес-инновацию потенциальным инвесторам. Здесь не обойтись без финансистов, расчеты которых будут решающими для перехода на следующий этап. Четвертый — продвижение. На этой стадии необходимо убедить рынок принять новый продукт. Пятый — поддержка. Обеспечить как можно более долгую жизнь продукту на рынке, как и продвигать его на рынок, — обязанности маркетологов.

«Особенно важно, — подчеркивает Вийя Джолли, — что все стадии обязательны для выполнения. Если идея не будет оформлена должным образом, то финансисты не смогут просчитать рентабельность инновации. А без грамотного продвижения рынок может и не заметить новшество».

Преодолевающая сопротивление

Эксперты из Международного института развития менеджмента подчеркивают, что все этапы сложны, но особой решимости от руководства потребует этап внедрения инноваций. «Инновации меняют сложившийся статус-кво, поэтому им так все сопротивляются, — рассказывает **Майкл Хаммер**, автор бизнес-бестселлера «Реинжиниринг корпорации». — Так устроена человеческая психология — люди доверяют тому, что они привыкли делать годами. И вдруг им предлагают сделать это иначе. Поэтому новые решения часто так и называют — «разрушительные инновации». Изобретения по-другому меняют жизнь людей — чтобы внедрить изобретения, нужен совершенно новый производственный процесс. Чтобы внедрить инновацию, процесс остается тот же, только его нужно сделать иначе, способом, отличным от того, что было раньше. Так как инновации способны нарушать привычный ход вещей, то они способны выбить из колеи работу предприятия».

Майкл Хаммер приводит в пример программиста, который создал систему четко прописанных технологических процессов, идентичную знаменитой программе компании Dell (Build-to-Order). Однако внедрение этой программы встретило яростное сопротивление внутри компании. Не только технический директор был настроен категорически против нововведения (из-за боязни, что его рабочее место будет сокращено или передано на аутсорсинг), но даже директор по маркетингу (который опасался расстроить уже сформированную сеть торговых точек). Инновационную программу так и не удалось внедрить.

Сомнительная польза антимонопольного законодательства

В каждой стране власти уделяют огромное внимание антимонопольной политике, а экономисты не устают твердить о вреде концентрации большой доли рынка у одной компании. Дескать, монополии устанавливают цены по своему усмотрению и получают сверхприбыли. Кроме того, отсутствие конкурентной среды делает монополии ленивыми и медлительными. Они совсем не заботятся об удовлетворении потребителя. И самое явное обвинение — если компания не боится конкурентов, то зачем ей беспокоиться об улучшении производимого или появлении новых продуктов?

Британский институт фискальных исследований (British Institute for Fiscal Studies) решил выяснить, как доля рынка, которую занимает компания, влияет на частоту появления инноваций. Вывод заставляет сомневаться в целесообразности деятельности антимонопольных комитетов — чем больше доля рынка, тем большие суммы компании вкладывают в исследования и развитие, которые в свою очередь и приводят к улучшениям и нововведениям. Парадокс — в борьбе за сохранение доли рынка монополии ведут себя более конкурентно, чем компании, работающие в отраслях, в которых нет одного выраженного лидера. У монополиста, который владеет львиной долей рынка, есть возможность получить большую прибыль, если исследования будут успешными.

Но, как отмечают авторы исследования, чтобы монополист активно развивал новые направления, необходимы следующие условия: в отрасли не должно быть административных барьеров на вход — любое предприятие имеет возможность, если считает выгодным, начать работу на избранном рынке. Отсутствие регуляторных, лицензионных барьеров облегчает появление новых компаний и заставляет монополиста постоянно придумывать новое, пока это не сделали другие предприниматели. Второе условие — вход на рынок должен быть относительно дешевым, так как необходимость крупных капиталовложений автоматически отсеивает большинство желающих.

Источник: Innovation by leaders, Economic Journal.

Семь симптомов перемен



Тот факт, что и предприниматели, и научные работники, и чиновники уделяют намного больше внимания поиску самых рискованных форм инноваций (основанных на использовании новых научных достижений) и не используют более простые и быстрые возможности обращения инноваций в прибыль (употребляя внезапно открывшиеся возможности улучшений), отметил и

Питер Друкер, всемирно признанный гуру менеджмента. В своей книге «Инновации и предпринимательство» (Innovation and Entrepreneurship) он перечислил семь возможностей получения прибыли для компании в результате происходящих перемен, назвав их симптомами возможностей. Четыре из них могут быть найдены внутри организации или, по крайней мере, внутри отрасли, в которой работает предприятие. То есть должны быть очевидными инсайдерам. Три оставшиеся происходят из внешнего мира и видны для тех, кто не ленится регулярно анализировать информацию. Все семь — признаки перемен. Эти возможности перечислены в порядке увеличения сложности использования.

1. Внезапный успех нового продукта или компании. Причины такого успеха редко анализируются инсайдерами отрасли, в которой он произошел. А ведь новатор наверняка нашел свободную нишу, которую могут прибыльно использовать и другие компании.
2. Несовпадение ранее намеченных планов с реальностью. Причины такого несовпадения могут быть в появлении новых тенденций на рынке, уловить которые означает стать первыми, использующими их.
3. Несоответствие основных процессов, происходящих в компании, представлениям об идеально налаженном механизме. Такое несоответствие компании часто принимают как само собой разумеющееся и не пытаются искать новые решения (например, сократить время ожидания товара от поставщика).
4. Изменения в отрасли или структуре рынка, которые стали неожиданными для всех участников рынка.
5. Демографические изменения, связанные с падением рождаемости, удлинением срока жизни (например, появление большего количества пожилых людей влечет за собой развитие рынка услуг сиделок и медицинских сестер).
6. Изменения в моде, настроениях и ожиданиях, вызванные спадами и подъемами в экономике.
7. Изменения в представлениях об окружающем мире, вызванные появлением новых исследований.

Изобретение Хегох — мышка для компьютера

Еще один аргумент в пользу инноваций

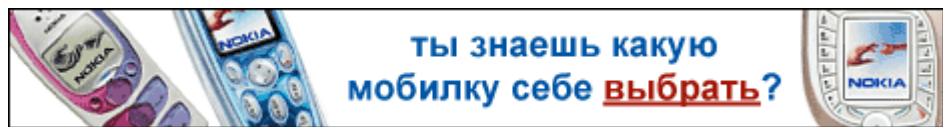


Американские корпорации AT&T и Хегох на протяжении многих лет тратили огромные суммы на исследования и развитие. В результате AT&T первой изобрела транзистор, а Хегох — мышку для компьютера, и ни одна не получила ни цента от своих изобретений. Не менее печальная история американской компании Атрех, которая в 1954 г. изобрела видеоманитофон. Новинка Атрех была размером с музыкальный автомат и использовалась телестанциями для записи телевизионных программ, чтобы американцы, которые живут в разных часовых поясах с Голливудом, могли смотреть их в удобное для себя время. А японские корпорации поняли, что потенциальный рынок сбыта для видеоманитофона не студии, а домохозяйства. Новую модель

видеомагнитофона корпорация Sony представила в 1974 г., а JVC — в 1976 г. То есть ни одна из японских компаний видеомагнитофон не изобретала — они просто принялись улучшать чужую разработку. Но для этого нужно было уменьшить не только размеры, но и цену. Японские инженеры и дизайнеры сосредоточились на этой задаче, и уже в 1980-е годы продажи от видеомагнитофона составляли половину доходов всей японской индустрии электроники (\$30 млрд. на тот момент) и приносили три четвертых прибыли для всей индустрии.

[Обсудить статью в форуме](#) | [Отослать другу](#) | [Все статьи рубрики](#)

[ВСЕ СТАТЬИ ЖУРНАЛА](#) | [ВЕРСИЯ ДЛЯ ПЕЧАТИ](#)



[ЖУРНАЛ](#) | [НОВОСТИ КОМПАНИЙ](#) | [ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ФИНАНСЫ](#) | [НОВАЯ ЭКОНОМИКА](#) | [КА](#)

© Companion, 2006. Усі права застережені. Використання текстових матеріалів сайту дозволяється та вітається за умови повідомлення та посилання на Companion (для онлайн-видань - гіперпосилання на www.companion.ua).

