

РЭК-2013

**Инновационный менеджмент в  
российских производственных  
подразделениях международных  
корпораций**

**Гурков И.Б. (НИУ ВШЭ)**

[gurkov@list.ru](mailto:gurkov@list.ru)  
[www.gurkov.ru](http://www.gurkov.ru)

Суздаль, февраль 2013

## Исследовательская задача

- В 2010-2011 гг. мы опросили 300 директоров российских промышленных предприятий об инновациях
- На уровне риторики - все горой за инновации
- На практике - свирепствует «Синдром Ильи Муромца» - все лежат на печи и копят силы для будущих подвигов
- Те, кто все-таки ведет инновации, делают это от случая к случаю, ВНЕ РУТИН менеджмента→
- Стали искать другие российские компании

# Контактированные компании

Компания	Страна происхождения	Направление деятельности	Тип собственности
<b>AVON</b>	США	Косметика	Акционерная
<b>GE</b>	США	Энергетическое оборудование	Акционерная
<b>Knauf*</b>	Германия	Строительные материалы	Семейная
<b>Lactalis*</b>	Франция	Молочные продукты	Семейная
<b>Lafortezza</b>	Италия	Торговое оборудование	Семейная
<b>Mapei*</b>	Италия	Строительные материалы	Семейная
<b>PepsiCo*</b>	США	Молочные продукты, напитки и снеки	Акционерная
<b>P&amp;G</b>	США	Потребительские товары	Акционерная
<b>REXAM*</b>	Великобритания	Алюминиевые банки и крышки	Акционерная
<b>ROCKWOOL*</b>	Дания	Строительные материалы	Акционерная
<b>Rhodia Acetow*</b>	Германия	Ацетатные продукты	Дочерняя компания бельгийской Solvay
<b>Siemens</b>	Германия	Энергетическое и транспортное машиностроение, электроника	Акционерная

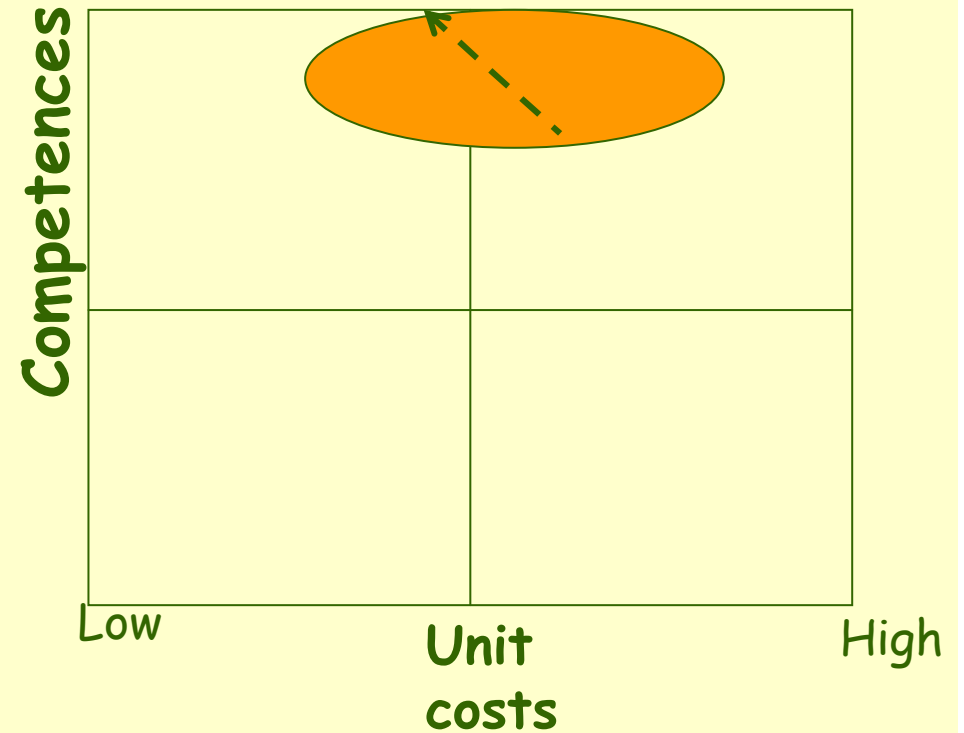
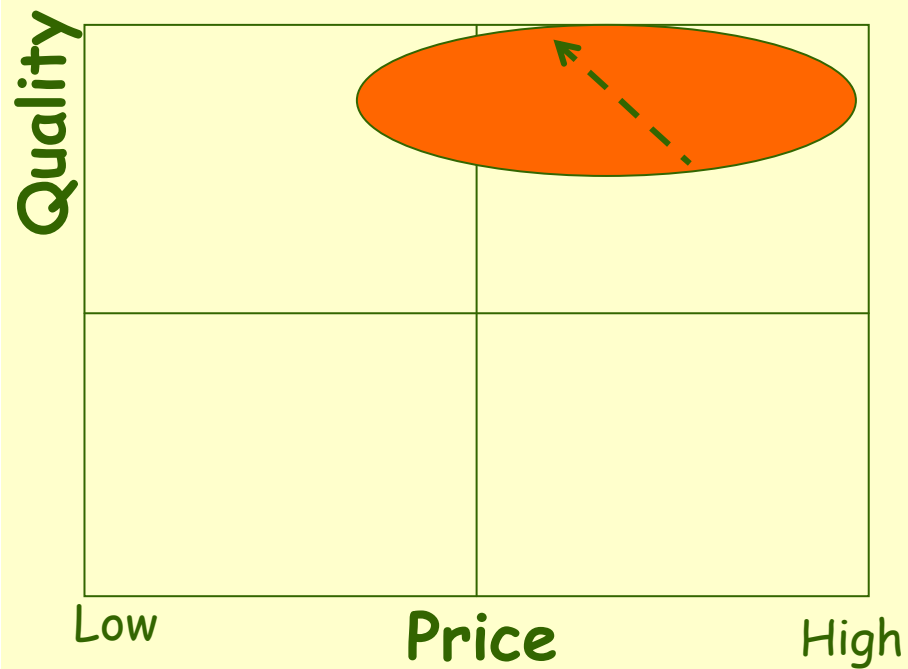
# Ограничения по выборке

- Только зрелые производства (не менее 5 лет после запуска)
- В основном процессинговые производства (в отличие от сборочных и добывающих) на относительно «мягких» процессах (низкие температура и давление)
- Мало- и среднетоннажное производство разных размеров серий (от очень мелких до очень крупных)
- Умеренная численность персонала (до 500 человек)
- Относительно компактные производственные площадки с крупными складскими площадями

# Цель, задачи и смысл инновационной деятельности западных производств в России

- Общая цель - «прибыльный рост продаж» →
- Поддержание рентабельности при росте продаж →
- Поддержание маржинального дохода →
- Захват значительной общей доли рынка (умеренные цены) + доминирование на премиальных сегментах (высокое качество) →
- Главная задача - добиться роста компетенций при сдерживании либо снижении удельных издержек

# Основная конкурентная позиция западных компаний на российских рынках



# Основы преимуществ в области компетенций

- Регламенты, рецептуры и инструкции, задающие «нормаль процессов»
- Отлаженные механизмы «центровки процессов» при отслеживании индексов  $C_{pk}$ -- $P_{pk}$  (Process Capability Index и Process Performance Index)
- Жесткий аудит процессов со стороны потребителей
- Общекорпоративные системы накопления «лучших практик» (удачных производственных решений)
- Компетенции по подбору и удержанию производственного персонала

# Компетенции по подбору и удержанию производственного персонала

- Привлечение персонала из НИИ и оборонки в 1990-х гг.
- Широчайшие возможности повышения квалификации для персонала всех уровней
- Действительное разнообразие в типах привлекаемой рабочей силы (молодежь без опыта, «люди в возрасте», ИТР на рабочие должности и т.д.)
- Возможность работать в иной культуре производства
- Возможность регулярно реализовывать возникающие идеи по совершенствованию процессов
- Требовательность и доверительность по отношению сотрудникам
- Объективные критерии признания результатов индивидуальных и коллективных усилий
- Иноязычность, длительные отлучки и частая ротация директоров заводов



# Основы преимуществ в области издержек

- Новое оборудование → избавляет от расходов на «латание дыр» и от потерь из-за внеплановых остановок производства
- Промплощадки «на вырост» → удешевляет и упрощает запуск последующей очередей производства
- Борьба за уменьшение норм расходов сырья и материалов на уже установленных производственных линиях (стремятся увлечь ВСЕХ работников)
- Новые идеи по энергосбережению
- Постоянное сотрудничество с поставщиками оборудования и КИПТ → снижение затрат на «доводку» и «привязку» оборудования
- Спартанская обстановка заводоуправлений и общекорпоративные службы анализа накладных расходов

# Последствия функционирования эффективного российского производства *(расставить по вкусу)*

- Активная имитация отдельных находок российскими компаниями
- Перенос отдельных местных находок в общекорпоративную практику
- Проникновение российских менеджеров в высшие уровни иерархии западных корпораций
- Увеличение инвестиций в Россию и расширение репертуара форм инвестиций (greenfield, brownfield, acquisition, joint venture)

# Проблемы в организации инновационной деятельности в FMCG

- Противостояние региональной иерархии и иерархии бренд-менеджеров → сложности в аккумуляции средств на крупные НОВЫЕ проекты
- Сохраняющееся (особенно у англосаксов) пренебрежение к российским решениям и находкам
- Борьба за право распоряжаться бюджетами мелких проектов (маркетинг—технологии--производство)
- Отсутствие премий по результатам внедрения инноваций
- Разобщённость западных производств в России, отсутствие эффективных площадок для обмена опытом и т.д.

## Частичное решение проблем (опыт PepsiCo в 2008-2012 гг.)

- Сочетание глобальных и местных инициатив в процессных инновациях -- 50% процессных инноваций в 2008-2012 гг. инициированы в России
- Увеличение локализации продуктовых инноваций -- 65% продуктовых инноваций в 2009-2012 гг. представляли собой локальные проекты полного (от идеи до реализации)
- Преодоление "not invented here" syndrome и импорт инноваций из России
- Запуск программы Эврика для материального стимулирования участия сотрудников в инновационной деятельности

## Частичные выводы

- За последние 20 лет в России западными компаниями фактически заново созданы несколько крупных отраслей
- На западных заводах в России накоплен уникальный опыт организации «производства мирового уровня» в России
- Западные производства продолжают выполнять роли «кузницы кадров» и «заказника приличных людей»
- Системные глобальные преимущества и нерешенные российские проблемы западных корпораций препятствуют прямому копированию их опыта организации инновационной деятельности российскими компаниями

# Благодарности

- За деньги - Научный фонд НИУ ВШЭ и факультет менеджмента НИУ ВШЭ
- За данные 2010-2011 гг. - ЛЕВАДА-ЦЕНТР, АНХ
- За данные 2012 г. - компании-участники
- За разрешение использовать информацию и ценные комментарии по данным и выводам - Rhodia Acetow, Knauf, Marei, Lactalis, REXAM, ROCKWOOL, PerciCo.
- За сотрудничество на отдельных этапах работы - А.Аршавский, А.Гольдберг, В.Коссов, Е.Моргунов, З.Саидов, С.Филиппов, М.Шерешева