

ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

А. А. Нициевская

*Гомельский государственный технический университет
имени П. О. Сухого, Республика Беларусь*

Научный руководитель Н. П. Драгун

Соглашусь со Стивом Джобсом в том, что «инновация отличает лидера от догоняющего». Но у каждой медали есть обратная сторона. Чем опасен инновационный подход для белорусского предпринимателя? Где таятся угрозы и проблемы? Именно эти вопросы я хочу обсудить в данной статье.

Хочу сразу отметить, что я не являюсь противником инновационного подхода. Более того, наш бизнес – консалтинг – требует своевременной реакции на любые изменения в бизнес-технологиях. Кроме того, консультанты просто обязаны знать и уметь оперировать инновационными методиками работы. Соглашусь со Стивом Джобсом в том, что «инновация отличает лидера от догоняющего». Но у каждой медали есть обратная сторона. Чем опасен инновационный подход для белорусского предпринимателя? Где таятся угрозы и проблемы? Именно эти вопросы я хочу обсудить в данной статье.

Итак, что ожидает компанию, когда она собирается использовать инновационный подход в своем развитии?

Как правило, при внедрении инновационного подхода мы сталкиваемся:

- 1) с ситуацией большой неопределенности;
- 2) с отсутствием знаний и опыта в реализации инноваций;
- 3) с успешным опытом других компаний и неуверенностью, что их путь сработает и в этом случае;
- 4) с формированием в восприятии потребителя новых ценностей бренда, которые, как правило, требуют больших затрат (маркетинговые, HR и т. д.);
- 5) с необходимостью развивать компетенции персонала (знания, системы, персонал и процессы);
- 6) с высоким сопротивлением Вашего персонала.

Все эти факторы становятся барьерами на пути инновационного подхода. Мы выделяем 10 барьеров, каждый из которых в состоянии сделать инновационный подход надгробной плитой для бизнеса.

Барьеры на пути инновационного подхода:

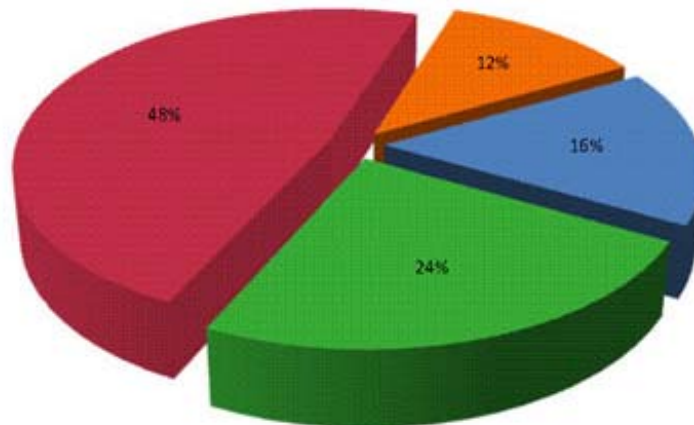
1. Отсутствие опыта стратегического планирования.
2. Низкий уровень жизнеобеспечивающих механизмов в компании (так называемый гигиенический фактор).
3. Низкая операционная эффективность бизнеса.
4. Отсутствие персонала на рынке труда с компетенциями в области инноваций.
5. Отсутствие сложившейся культуры инновационного подхода.
6. Сложность привлечения инвестиций под инновационные проекты.
7. Низкие бюджеты на развитие.
8. Низкие бюджеты на маркетинг.
9. Низкая конкуренция на рынке.
10. Кризис 2008–2009

Рассмотрим каждый барьер подробнее.

1. Отсутствие опыта стратегического планирования.

Надо констатировать факт, что белорусский бизнес, к сожалению, имеет небогатый опыт стратегического планирования.

На сегодняшний день опрошено более 1200 собственников и ТОП-менеджеров. 24 % из них заявили, что стратегическое планирование в их компании есть, и сотрудники четко знают стратегию своего предприятия. 16 % ответили, что стратегия существует только в сознании первых лиц, но нет документа, определяющего ее. В связи с этим руководители среднего звена абсолютно не догадываются о планах развития компании. 12 % подтвердили, что в компании есть ряд долгосрочных целей, но не все знают, как их добиться. И, наконец, 48 % еще не задумываются о стратегии.



Примечательно, что около 15 % опрошенных имеют опыт разработки и реализации стратегии 2 раза и более.

Хочу отметить, что реализация инновационного подхода предполагает долгосрочное планирование. Отсутствие такого опыта повышает риски неудачных инноваций. Как правило, первые результаты инновационного подхода проявляются через 3–4 года после внедрения. Подчеркну еще раз: без опыта долгосрочного планирования не обойтись.

2. Низкий уровень жизнеобеспечивающих механизмов в компании (так называемый гигиенический фактор).

Только 35 % компаний имеют на сегодняшний день работающий управленческий учет или элементы финансового учета и анализа. Из этих лишь 40 % имеют возможность принимать управленческие решения в режиме реального времени. А если компания не может быстро отслеживать затраты, доходы и, как следствие, не способна оперативно принимать эффективные управленческие решения, то все инновации становятся балластом, тормозящим развитие бизнеса.

Добавьте сюда слабую структуризацию отечественного бизнеса, отсутствие системы контроля, неумение мотивировать своих сотрудников... В этом случае становится понятно, что перспективы инноваций тускнеют.

3. Низкая операционная эффективность бизнеса.

Данный барьер является логическим продолжением предыдущего. Низкая производительность труда, раздутые штаты, дублирование функций – все это говорит о том, что белорусские компании еще далеки от потолка операционной эффективности. И прежде чем бросаться в омут инноваций, стоит понять, что можно добиться высокого результата при помощи более простых методов.

4. Отсутствие на рынке труда персонала, обладающего компетенциями в области инноваций.

Могу ответственно заявить, что на кадровом рынке Беларуси практически отсутствует персонал с опытом внедрения успешных инноваций. Нет таких директоров

по развитию, директоров по маркетингу, финансистов, HR-ов. Специалистов в области инноваций на нашем рынке можно посчитать на пальцах одной руки, и этих героев страна знает в лицо. Кроме того наблюдается дефицит специалистов в области проектного управления. А инновация – это всегда проект, в корне отличающийся от оперативной деятельности.

Если перечисленные риски Вас еще не убедили, предлагаю оценить следующие.

5. Отсутствие сложившейся культуры инновационного подхода.

Назовите известные инновационные решения в Беларуси за последние 5–7 лет. Что можно рассматривать в качестве успешных кейсов? На чьем опыте будут учиться молодые бизнесмены нашей страны?

Международная компания «Booz & Co» провела очередное исследование глобального рынка инноваций и разработок. В итоге был получен список из 1000 крупнейших мировых компаний в области инноваций. Совокупный исследовательский бюджет этих предприятий в 2007 году составил 492 млрд дол. Единственным представителем постсоветского пространства в этом списке оказался «Газпром». И о какой культуре или истории инновационного подхода в Беларуси может идти речь?

6. Сложность привлечения инвестиций под инновационные проекты.

По оценкам инвестиционных менеджеров на сегодняшний день инвестиционные проекты, связанные с инновациями, – самые проблематичные ввиду высоких рисков и, как правило, долгосрочного возврата вложенных средств. В условиях кризиса шанс на получение таких инвестиций сводится к нулю. Если внимательно прочитать все заявления крупных игроков рынка относительно кризиса, можно выделить 3 основные реакции:

а) сокращение персонала и заработной платы;

б) сокращение арендуемых (используемых) помещений;

с) сокращение и закрытие всех программ развития. Как правило, этот процесс начинается с приостановления инвестиционных программ развития.

7–8. Эти барьеры можно объединить, так как малые бюджеты на развитие и маркетинг уже стали легендами отечественного бизнеса. А мы помним, что инновации – это необходимость получения новых знаний и компетенций, а также приобретение сотрудников, обладающих этими компетенциями. Без серьезных вложений этого добиться нереально. Точно так, как без маркетинговых бюджетов невозможно изменить восприятие вашего бренда и ценностей в сознании потребителей. Не забудьте, что более 50% компаний вообще не располагают такими бюджетами и полноценными маркетинговыми подразделениями. А в условиях кризиса, в первую очередь, именно эти бюджеты подвергаются сокращению.

9. Низкая конкуренция на рынке Республики Беларусь.

Если внимательно посмотреть статистику, мы увидим, что большинство рынков имеют ежегодный рост 15–20%. И до европейской конкуренции нам еще очень далеко. В таких условиях много соблазнов усилить свою операционную эффективность, нарастить долю за счет роста компании (численности, производства и т. д.) и вообще не думать ни о каких инновациях.

10. Кризис 2008–2009.

Что делают большинство компаний в условиях кризиса? Снижают риски. Я очень сомневаюсь, что, прочитав 9 предыдущих барьеров, хотя бы 10% компаний бросятся в омут инноваций, из которых лишь каждая пятая успешна. Учитывая долгий период отдачи от инновационного подхода (в среднем 3–5 лет), я уверен, что отечественные бизнесмены не отважатся на такие риски.

Подводя итог, хочу заметить, что 10 барьеров инновациям – это не приговор, но очень хорошее предостережение от эйфории. Компания должна быть готова к инновационному подходу с точки зрения финансов, маркетинга, персонала, корпоративной культуры и фанатичной преданности лидеров инновационному подходу.