

Проблемы инновационной деятельности промышленных предприятий

© 2011 Е.Н. Чудаев

Самарский государственный экономический университет

E-mail: eugenec@inbox.ru

В статье рассматриваются причины неэффективной инновационной деятельности предприятия в части разработки нового продукта, проблемы координации между подразделениями компании. Определяются возможные последствия некачественных запусков инициатив.

Ключевые слова: создание нового продукта, управление инновационной деятельностью, обновление ассортимента, инновации.

Разработка нового товара является важным направлением инновационной деятельности организации. В работах наиболее авторитетных маркетологов и специалистов в области инноваций уделяется много внимания данному процессу, при этом обобщенно процесс разработки нового товара включает этапы от обзора рыночной ситуации и генерации идей до вывода реального продукта на рынок. В это время организация создает потенциальные варианты, получает представление потребителей о них, оценивает их, устра-

няет наименее привлекательные, разрабатывает опытные образцы продукции, испытывает их и внедряет на рынке.

Экономия на первых этапах может вызвать большие издержки и даже потери на последующих. Поэтому разумная политика менеджмента состоит в тщательном управлении каждым из бизнес-процессов разработки нового продукта. Основные бизнес-процессы создания нового товара и сопутствующие внешние потоки отражены на рис. 1.

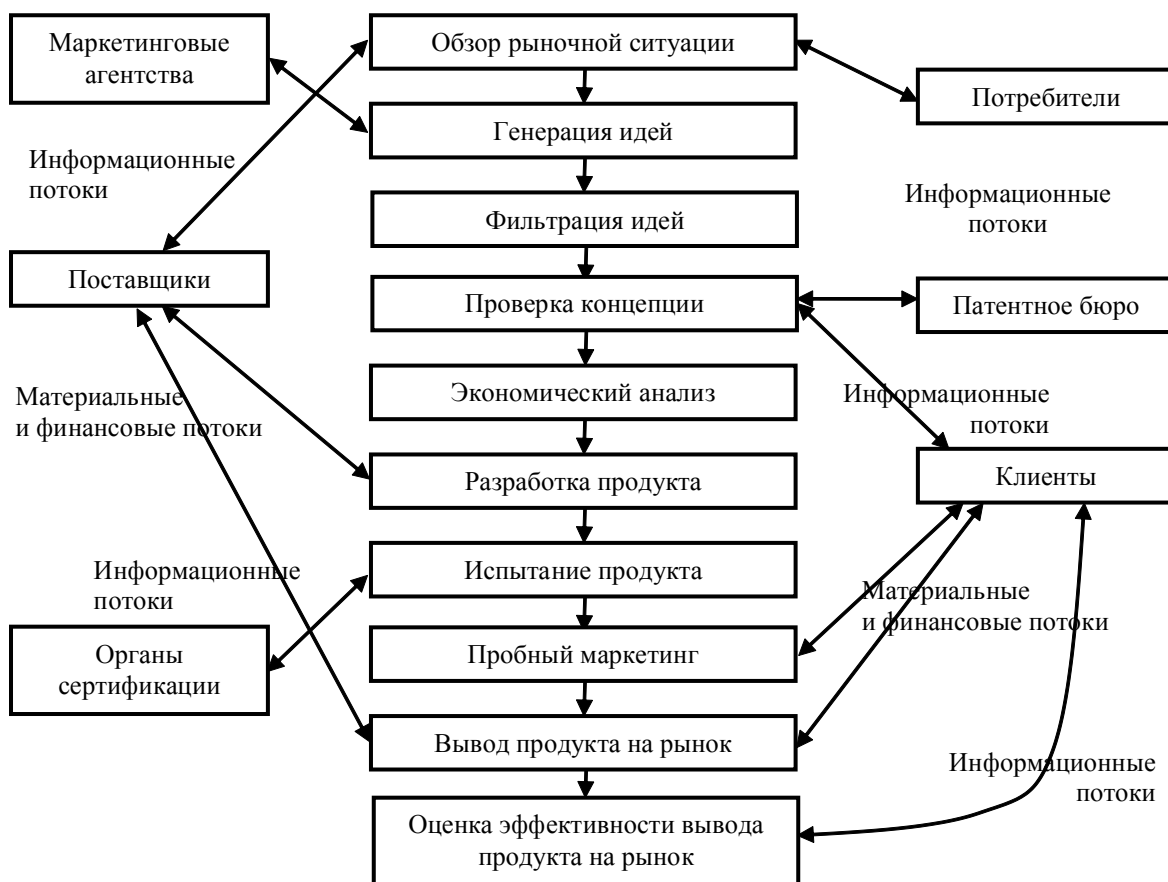


Рис. 1. Основные бизнес-процессы и сопутствующие внешние потоки при создании нового товара

Важно отметить, что практически все авторы ограничивают рассматриваемый процесс этапом “вывода продукта на рынок”. Нами предлагается расширить традиционное понимание этого процесса новым этапом - оценкой эффективности вывода продукта на рынок. Данный этап позволяет анализировать достижение ключевых показателей продукта и своевременно производить требующиеся корректировки.

На период от одного до двух лет с момента выпуска продукта на рынок новинка должна находиться в зоне пристального внимания менеджеров компании. Постоянный мониторинг ситуации с продуктом, а именно аудит достижения установленных целевых показателей и анализ удовлетворенности потребителей, позволяет вовремя выявить и исправить ошибки и неточности.

тема мотивации основывается на достижении целевых показателей продукта по итогам некоторого периода времени.

Несмотря на наличие глубоко продуманных алгоритмов по разработке нового продукта, количество неудач при запуске новинок весьма высоко.

Особенно высока доля неудач в сфере потребительских товаров. Обычно в исследованиях приводятся следующие цифры: примерно 80 % новых потребительских товаров, 30 % новых промышленных продуктов и 20 % новых услуг обречены на неудачу¹.

Многие аналитики полагают, что процент неудачных попыток будет неуклонно расти, чему способствуют причины, представленные на рис. 2.

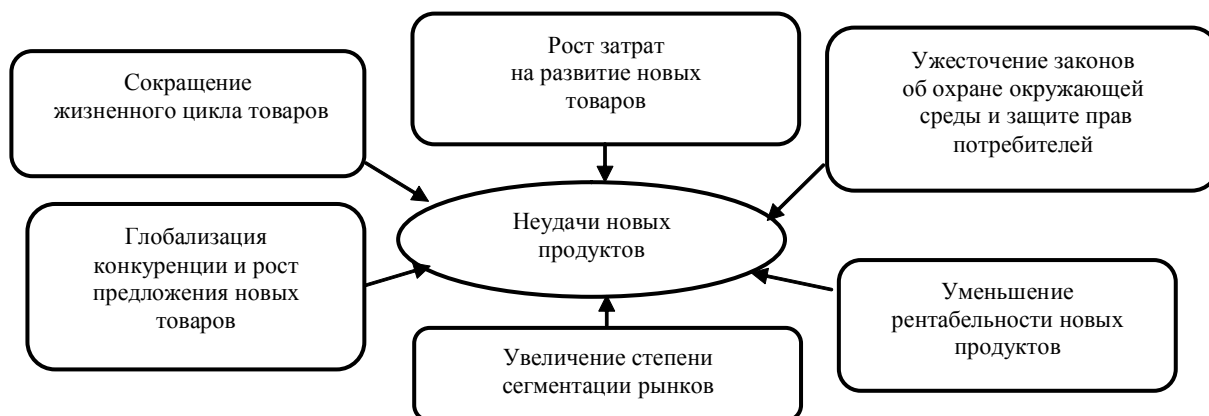


Рис. 2. Причины неудач вывода новых товаров на рынок

Целевыми показателями, на которые стоит обращать внимание при мониторинге, являются выполнение объемов продаж, достижение уровня представленности продукта, его знание среди целевой аудитории и ассоциации, связанные с ним.

Отслеживание ключевых параметров продукта осуществляется путем проведения качественных и количественных исследований. Полученные данные помогают менеджерам, отвечающим за мониторинг, оперативно вносить соответствующие изменения в продукт, реагируя тем самым на запросы рынка. Благодаря подобным действиям, максимально снижается риск неудачи нового продукта.

Эффективным считается способ выделения отдельного “продукт-менеджера”, закрепленного за новым товаром. В зоне его внимания и контроля должна находиться вся “цепочка” - от закупки сырья до конечных продаж. Задача “продукт-менеджера” - своевременно информировать руководство о любых случаях, когда реальное развитие ситуации отклоняется от намеченных планов. При этом в практике для повышения ответственности “продукт-менеджеров” их сис-

Анализ причин, ведущих к провалу новых продуктов, позволяет избежать многих проблем или значительно снизить возможные издержки. При этом стоит обратить внимание на то, что проблемы, из-за которых новые продукты становятся коммерчески неудачными, можно разделить на внутренние и внешние. Внешние охватывают причины, возникновение которых зависит в большей степени от восприятия продукта конечными потребителями. К ним можно отнести, прежде всего, отсутствие у нового продукта очевидного отличительного преимущества, ведь неудача товара неизбежна, если потребители считают, что новинка не превосходит продукт, которым они пользовались ранее. Одна из возможных причин такой оценки заключается в том, что технические характеристики нового товара не отвечают требованиям рынка. Кроме того, возможно, что компания избрала неверную стратегию позиционирования и потребители “не разглядели” преимущества новинки. Наличие первой проблемы позволяет выявить “слепое тестирование”, а второй - опросы потребителей.

Однако большая часть причин, ведущих к неэффективному запуску новых товаров, все же относится к категории внутренних (рис. 3).

стратегическая ошибка предприятий. В компаниях, которые не торопятся внедрять новые продукты, стоимость разработки новинок непомер-

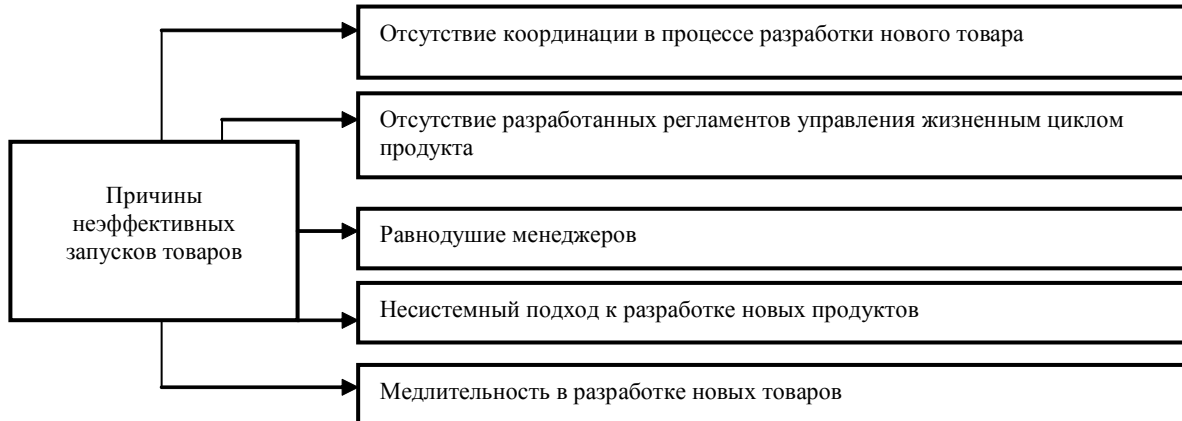


Рис. 3. Внутриорганизационные причины неудач вывода новых товаров на рынок

Отсутствие разработанных регламентов управления процессом создания новых продуктов. Разработка нового продукта - процесс весьма сложный, требующий координации усилий большого числа участников, конкретной программы реализации проекта. Пренебрежение исследованиями рынка, ошибки в сегментировании, отсутствие четких целей или контроля за исполнением бюджета, использование рискованных стратегий позиционирования означают неизбежность многочисленных ошибок и заканчиваются в основном провалом новых товаров на рынке.

Равнодушие менеджеров. Существенным фактором провала нового товара является безразличие менеджеров, которые слишком часто ослеплены блеском затухающих брендов компании и считают, что разработка новинок отвлекает дефицитные ресурсы от основного существующего ассортимента компании. Ориентация на краткосрочную прибыль - еще одно слабое звено многих компаний. Если менеджеры сконцентрированы исключительно на показателях текущей прибыли, новый товар, скорее всего, не будет реализован в нужном качестве.

Медлительность в разработке новых продуктов. Многие менеджеры недооценивают негативные последствия низких темпов разработки новинок. Сегодня, когда технологические прорывы в разных сферах стали чуть ли не ежедневными событиями, а жизненный цикл товара неуклонно сокращается, промедление на рынке -

но возрастает. Опоздавшим компаниям редко удается завоевать сколько-нибудь значительную долю рынка или добиться экономии в производстве и маркетинге. С точки зрения рынка, быстрое действие компании существенно более важно, чем управление себестоимостью продукта или достижение лучшего качества товара. В исследовании компании McKinsey делается вывод, что задержка с выпуском товара на шесть месяцев приводит к уменьшению объема прибыли на 33 %. При этом перерасход бюджета группы разработки проекта на 10 % соответствует сокращению объема прибыли всего лишь на 2 % (табл. 1)².

Несистемный подход к разработке новых продуктов. Инновационная организация находится в непрерывном поиске новых рыночных предложений, обладает навыком оценки и реализации новых идей. Очевидно, что сотрудники небольших фирм поддерживают тесные связи с каждым клиентом, так как понимают, что их успех зависит от степени удовлетворения потребителей. Но по мере укрупнения компании ее связи с потребителями ослабевают, высшие менеджеры вращаются в собственном кругу, не имеют регулярных контактов с покупателями и работниками "передовой линии". Усложняющаяся организационная структура растущей компании предопределяет приоритетность вопросов внутреннего администрирования, что неизбежно приводит к ослаблению внимания к проблемам клиентов.

Таблица 1. Влияние проблем в процессе разработки товара на его доходность

	Сокращение объема прибыли, %
Задержка с выпуском товара на 6 мес.	31,5
Проблемы с качеством, ведущие к снижению отпускной цены на 10 %	14,9
Превышение себестоимости на 10 %	3,8
Превышение запланированных затрат на разработку на 10 %	2,3

Отсутствие координации в процессе разработки нового товара (гибкость управления и оперативность принятия решений). Крупные, построенные по принципу функциональной специализации организации обычно территориально разобщены. Информация о потребностях клиентов и путях их удовлетворения более не является интегрированной. Служащие отделов сбыта, производства, закупок, исследований и разработок подчиняются разным менеджерам. Каждая служба, каждый отдел преследуют не только общекорпоративные, но и свои собственные цели, охраняют - зачастую ревностно - свою "территорию", развивают собственную культуру отношений. Как следствие, основной проблемой компании становится обмен информацией, общение между функциональными отделами, определение приоритетов и направлений их деятельности. Не удивительно, что во многих крупных организациях инновационные проекты закрываются, не успевая появиться на рынке. Проиллюстрируем данную ситуацию на примере крупной компании - поставщика оборудования для автомобильной промышленности, организованной по принципу функциональной специализации³ (табл. 2).

Таблица 2. Время и этапы реализации инновационного проекта

Этап проекта	Затрачиваемое время, дн.
Прохождение всех этапов работ и согласований	173
Непосредственная работа над самим проектом	68
Остановки в работе по вине отделов, дн.	39
Согласование, одобрение проекта, дн.	41
Получение санкции комитетов компании, дн.	25

Для того чтобы удовлетворить просьбу клиента о поставках новой продукции, компании потребовалось около шести месяцев. Исследование показало, что собственно работа над исполнением заказа заняла только 40 % этого времени, остальное время ушло на прочие этапы. Отсюда, насущной задачей современного менеджмента любой компании является совершенствование мероприятий по разработке нового продукта в части координации действий участников данного процесса, в первую очередь внутри организации.

Качественное управление процессом вывода нового продукта важно не только для "начинающих" предприятий, пытающихся запустить на рынок новый продукт, но и для эффективно работающих в течение многих лет организаций, которые уже производят продукцию и услуги на сотни миллионов рублей. Традиционно работа над новым проектом начинается с отдела по исследованиям, выдвигающего некую удачную идею. Исследования занимают несколько месяцев, по прошествии которых разрабатывается техниче-

ская составляющая продукта. Когда стадия конструирования завершена, проект отправляется в производственное подразделение. На каждом из этих этапов возможны проволочки, связанные с несогласованностью действий отделов и всевозможными задержками. К примеру, производственный отдел отправляет проект на доработку, мотивируя это невозможностью производства при существующей технологии; конструкторы тратят еще какое-то время на доработку проекта. Попав, наконец, в продажу, новинка разочаровывает торговый персонал, так как идея уже утратила новизну, а сам товар не предлагает потребителям никаких новых выгод. В итоге функциональные отделы обвиняют друг друга в некомпетентности. В основном проблемы координации между подразделениями возникают в силу отсутствия единого центра администрирования и принятия решений, интегрированного во все процессы разработки нового продукта. Именно поэтому появляется огромный слабоуправляемый поток входящей и исходящей информации. Логистика данной информации зачастую неструктурирована, что, в свою очередь, приводит к некачественному исполнению того или иного процесса.

Ключевой проблемой, которая возникает в связи с наличием всех перечисленных сложностей, являются большие, неконкурентоспособные сроки выпуска нового продукта, что в XXI в. для предприятий весьма рискованно - развитая система конкурентного анализа только и ждет того, как выявить у конкурента идею о новом продукте, скопировать ее и попытаться выпустить продукт ранее своего "неторопливого" конкурента.

Все указанные и многие другие проблемы при разработке нового продукта могут привести к тому, что компания либо выпустит неконкурентоспособный продукт, либо вовсе не сможет выпустить его. А это, в свою очередь, чревато неполучением прибыли и ухудшением позиции предприятия на рынке. Представим последствия неудач для предприятия, связанные с неэффективным выпуском нового продукта (табл. 3).

Таким образом, ключевой задачей менеджеров компании является создание таких условий на предприятии, которые бы повысили инновационность ее деятельности в части управления

Таблица 3. Последствия неудач в создании нового товара

1	Создание продукта, невостребованного на рынке и, как следствие, "замораживание" денежных средств, потраченных на сырье и материалы
2	Убытки от неэффективных инвестиций в продукт, неиспользованные рыночные возможности для предприятия
3	Вывод на рынок нового товара после продукта-аналога конкурентов
4	Недостижение стратегических целей компании

ассортиментным портфелем, снизили риск выпуска некачественного или невостребованного рынком продукта, уменьшили сроки разработки нового продукта.

Задачи по разработке нового продукта компания способна решить только при использовании принципов и методов логистики. Резюмируя отмеченные проблемы и возможности логистики, можно определить ее роль в части создания нового продукта:

1. Проявляя требования не к качеству продукции напрямую, а к системе организации процесса создания продукта и его производства, логистика в итоге призвана обеспечивать предсказуемый и стабильный уровень качества, сокращая при этом время разработки новинки.

2. Логистика во главу угла ставит выбор механизма координации процесса разработки. Данный подход, устанавливая четкую зону ответственности и мотивацию менеджеров, нивелирует их равнодушие, позволяя уйти от риска дискоординации межфункциональных отношений и не лучшей практики "перекладывания" ответственности между исполнителями, при невыполнении той или иной задачи.

3. Логистика настраивает всю систему на определение конечного результата бизнес-деятельности, используя механизмы научного обоснования востребованности этого результата рынком, тем самым снижая риск провала новинки до минимума.

4. Логистика обеспечивает безотказность в получении результата деятельности предприятия путем дублирования части этой деятельности.

5. Логистика обеспечивает преемственность опыта и знаний при разработке нового продукта. Наличие "передаваемой" истории деятельности предприятия позволяет менеджменту более обоснованно подходить к работам в части создания новых продуктов.

Таким образом, внедрение принципов логистики на предприятиях позволяет значительно улучшить координацию потоков на межфункциональном уровне в части создания новых продуктов.

¹ Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. СПб., 1998. С. 156.

² Renefsen Don G. The search for new product killers // Electronic Business. July 1983. P. 62.

³ Ibid. P. 84.

Поступила в редакцию 06.02.2011 г.