

НИУ ВШЭ

**Производственные инновации в  
российских подразделениях  
западных корпораций – в поисках  
эффективных рутин**

**Гурков И.Б.**

Москва

Декабрь 2012

## 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

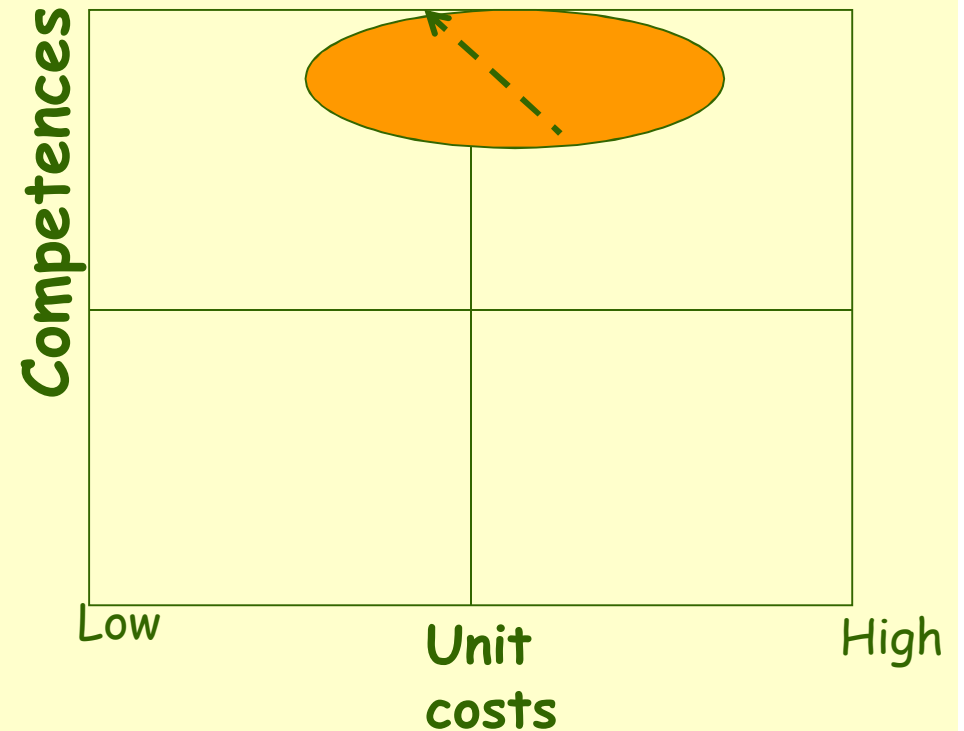
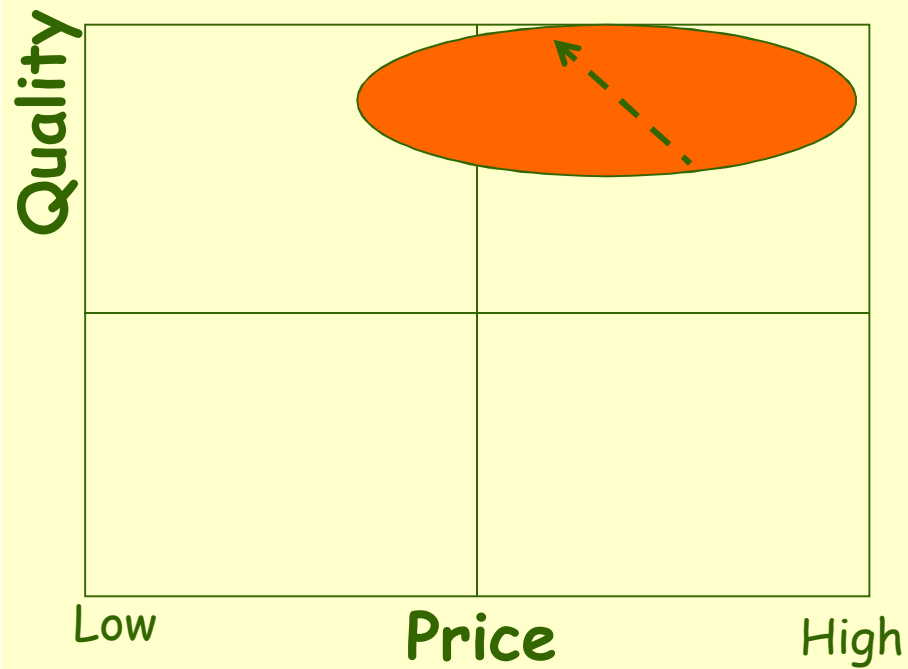
# Контактированные компании

| Компания       | Страна происхождения | Направление деятельности                                  | Тип собственности                    |
|----------------|----------------------|---|--------------------------------------|
| AVON           | США                  | Косметика   | Акционерная                          |
| GE             | США                  | Энергетическое оборудование                               | Акционерная                          |
| Knauf*         | Германия             | Строительные материалы                                    | Семейная                             |
| Lactalis*      | Франция              | Diary   | Семейная                             |
| Lafortezza     | Италия               | Retail equipment  | Семейная                             |
| Mapei*         | Италия               | Construction materials                                    | Семейная                             |
| PepsiCo*       | США                  | Молочные продукты, напитки и снеки                        | Акционерная                          |
| P&G            | США                  | Потребительские товары                                    | Акционерная                          |
| REXAM*         | Великобритания       | Алюминиевые банки и крышки                                | Акционерная                          |
| ROCKWOOL*      | Дания                | Строительные материалы                                    | Акционерная                          |
| Rhodia Acetow* | Германия             | Ацетатные продукты  | Дочерняя компания бельгийской Solvay |
| Siemens        | Германия             | Энергетическое и транспортное машиностроение, электроника | Акционерная                          |

# 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