


REVIEW

Устойчивое создание акционерной стоимости

Оптимизм как стратегия

Инновации-2010

Формирующийся рынок интеллектуальной собственности и успешные стратегии



Ответственно к цели
Интервью с Индрой К. Нуйи
PepsiCo

BCG REVIEW

Обозрение Июль 2010

ВЕНДИ БАКЛЕР

БАРТ БАНКЕ

ВЛАДИСЛАВ БУТЕНКО

ХАНС-ПОЛ БЮРКНЕР

ЭВАЛЬД КРАЙД

СТИВЕН МАЛЛОУК

ИНДРА К. НУЙИ



СОДЕРЖАНИЕ

- 08 **Устойчивое создание акционерной стоимости**
История успеха компании «МегаФон»
- 14 **Оптимизм как стратегия**
Намечаем контуры будущего во времена кризиса
- 20 **Ответственно к цели**
Интервью с Индрой К. Нуйи, PepsiCo
- 27 **Инновации-2010**
Возможности для России в инновационной экономике
- 30 **Инновации**
Передовые практики
- 34 **Формирующийся рынок интеллектуальной собственности и успешные стратегии**
Интеллектуальная собственность в XXI веке

ОБРАЩЕНИЕ К ЧИТАТЕЛЮ

Дорогой читатель!



Если судить по прогнозам экономического роста России в 2010 году, то кажется, что кризис уже позади. Как уже говорилось в предыдущих выпусках BCG Review, сегодня можно наблюдать развитие мировой экономики в двух различных скоростных режимах. Замедлился рост развитых экономик (о чем ярко свидетельствуют структурные проблемы, с которыми сталкиваются сегодня страны Южной Европы), и в то же время относительно высоки темпы роста многих так называемых быстрорастущих экономик, включая Россию. Поскольку развитые страны по-прежнему составляют внушительную часть мировой экономики, общие показатели мирового роста еще некоторое время будут оставаться умеренными.

Но в российской экономике не все так безоблачно: в нескольких отраслях кризис еще не завершился, и многие компании продолжают испытывать сложности в связи с чрезмерно высокой задолженностью. Другим компаниям рост мировых цен на природные ресурсы позволил восстановить или даже повысить прибыльность, что на ближайшее время позволило им отказаться от мер по кардинальному повышению эффективности. Однако было бы непозволительно не использовать имеющиеся сегодня возможности для развития компаний и целых отраслей, способных эффективно конкурировать на мировом рынке, — не только благодаря преимуществу в сфере природных ресурсов, но и благодаря эффективному управлению и инновациям.

В этом выпуске BCG Review мы предлагаем вашему вниманию материалы, посвященные темам, имеющим решающее значение для успеха компаний в долгосрочной перспективе, — это создание стоимости и инновации. Мы убеждены, что создание устойчивой стоимости на протяжении долгосрочного периода возможно лишь в том случае, если должное внимание уделяется созданию стоимости для всех трех существенных групп: клиентов, персонала и инвесторов. Более того, невозможно создать устойчивую стоимость только для одной группы, пренебрегая двумя другими. Опыт компании «МегаФон» — это практический пример того, как концепция создания стоимости позволяет компании добиться успеха на высококонкурентном рынке.

В статье «Инновации 2010» в контексте развития инноваций в России мы представляем основные выводы недавно опубликованного исследования The Boston Consulting Group (BCG) «Инновации 2010: снова в центре внимания и на пути к новому мировому балансу». Основные результаты исследования отражены уже в самом названии исследования. Взяв паузу в 2009 году, сейчас компании вновь обращаются к инновациям, считая их одним из главных приоритетов. Постепенно происходит перераспределение влияния — Китай, Индия и Бразилия завоевывают более значимые позиции в сфере инноваций, тогда как влияние зрелых экономик идет на убыль.

В статье «Инновации: передовые практики» делается вывод, что России предстоит выработать свою собственную модель инноваций, соответствующую структуре ее экономики и использующую как западный, так и азиатский опыт.

Компании, действительно нацеленные на создание стоимости и приверженные инновациям как одному из основных факторов развития бизнеса, смогут добиться значительного конкурентного преимущества, которое позволит им преуспеть, — поэтому действовать надо уже сейчас.

Также в этом номере статья, посвященная актуальным проблемам связанного с инновациями формирующегося рынка интеллектуальной собственности, — «Формирование рынка интеллектуальной собственности и успешные стратегии», и статья «Оптимизм как стратегия: намечаем контуры будущего во время кризиса», авторство которой принадлежит Хансу-Полу Бюркнеру, президенту и исполнительному директору BCG. Тему стратегии продолжает интервью под названием «Ответственно к цели» с Индрой К. Нуйи, председателем правления и исполнительным директором компании PepsiCo (в 1980 – 1986 гг. консультант BCG), в котором она излагает свои взгляды на меняющийся характер управления и роль лидера.

Мы надеемся, что материалы этого выпуска BCG Review вас заинтересуют. Будем рады дополнительно обсудить затронутые в выпуске темы и ответить на вопросы.

Ян Дирк Вайбур

Партнер, Управляющий директор, глава BCG СНГ

УСТОЙЧИВОЕ СОЗДАНИЕ АКЦИОНЕРНОЙ СТОИМОСТИ

ИСТОРИЯ УСПЕХА КОМПАНИИ «МЕГАФОН»

Барт Банке, Директор, BCG Москва

При такой волатильной и неопределенной ситуации на рынке, как сегодня, не вызывает удивления то, что внимание руководителей обращено преимущественно внутрь компании. Многие менеджеры поступили правильно, сосредоточившись на сокращении затрат и реструктуризации, необходимых для максимизации денежного потока, усиления баланса, обеспечения ликвидности компании и финансовой жизнеспособности в краткосрочной перспективе. Они не слишком задумываются о том, как обеспечить высокую прибыль для акционеров в ближайшие годы.

Финансовый кризис спровоцировал негативное отношение к самой идее акционерной стоимости. Даже Джек Велч, бывший председатель правления и исполнительный директор General Electric — компании, знаменитой своей способностью из года в год выполнять квартальные планы по чистой прибыли на акцию, заявил в интервью, данном Financial Times в марте, что «по сути своей акционерная стоимость — самая глупая идея в мире».

Если говорить не о концепциях и инструментах управления стоимостью, а о том, как ошибочно применяли

их компании в последние годы, то с Велчем можно согласиться. The Boston Consulting Group всегда была убеждена в том, что управлять стоимостью означает создавать стоимость в долгосрочной перспективе, а не подчиняться тирании квартальных прогнозов акционерной прибыли. Также мы считаем, что многие планы компенсации для высшего руководства на основе акций, призванные стать «наградой за отличные показатели», способствовали тому, что значимость краткосрочных результатов переоценивали, тогда как долгосрочным рискам уделяли мало внимания.

В данной публикации мы описываем наш подход к созданию акционерной стоимости в долгосрочной перспективе и приводим примеры из опыта компании «МегаФон», ведущей компании в секторе телекоммуникаций России, чтобы на практике продемонстрировать возможности применения этого подхода для российских компаний, стремящихся к созданию устойчивой стоимости.

Акционерная стоимость не теряет своей значимости

Мы считаем, что в сегодняшних условиях экономической неопределенности

концепции и инструменты управления акционерной стоимостью важны как никогда. Именно во времена высокого уровня неопределенности компании должны делать тщательно взвешенные ставки. Рецессия обычно придает ускорение тем силам, которые меняют ландшафт отраслей и определяют новых победителей и проигравших в борьбе за конкурентное преимущество.

В зрелых отраслях растет давление, вынуждающее компании консолидироваться. Компании с неэффективными бизнес-моделями не смогут выжить в суровом экономическом климате, зато компании, которые смогли использовать спад для улучшения своей конкурентной позиции, станут новыми лидерами в своих отраслях. В условиях спада различия между конкурентами, которые на первый взгляд кажутся несущественными, могут приобретать огромное значение и определять способность бизнеса создавать конкурентное преимущество и, следовательно, принести высокую акционерную прибыль в долгосрочной перспективе.

Принципы управления акционерной стоимостью просты, если правильно их понимать. Во-первых, экономическая прибыль компании должна превышать стоимость задействованного ею капитала. Во-вторых, со временем прибыль на существующий капитал должна возрасти. Существуют три основных пути достижения этих целей: развивать здоровые (то есть высокодоходные) направления бизнеса; останавливать развитие нездоровых направлений бизнеса (то есть с доходами ниже стоимости капитала) или сокращать их; возвращать средства инвесторам в форме дивидендов или скупать акции, когда у компании больше средств, чем возможностей для прибыльного роста.

Значение управления стоимостью заключается в том, что оно не только является понятным методом измерения эффективности компании, но и создает контекст для принятия корпоративных

Невозможно создавать стоимость только для одной группы, не создавая ее для всех других групп.

решений. Вклад в общий акционерный доход — единственный метод оценки разнообразных, часто внешне несопоставимых направлений бизнеса в портфеле компании, взвешивания потенциальных альтернативных вариантов и рисков, сопряженных с различными стратегическими шагами, и, в конечном счете, повышения общей эффективности бизнеса.

Потребители, персонал и инвесторы

Наиболее успешные организации признают, что целью любого бизнеса является создание стоимости для клиентов, сотрудников и инвесторов и что интересы этих трех групп неразрывно связаны. Поэтому невозможно постоянно создавать стоимость только для одной группы, не создавая ее для всех других групп. Прежде всего необходимо сосредоточиться на создании стоимости для клиентов, однако этого невозможно достичь без правильного подбора, развития и вознаграждения персонала и обеспечения устойчивого привлекательного дохода для инвесторов.

Итак, как можно определить создание стоимости? Создание стоимости для клиентов означает производство товаров и предоставление услуг, неизменно являющихся для них полезными. В современной экономике такое создание стоимости обычно основано на инновационных продуктах и процессах и на все более быстром и точном понимании уникальных потребностей клиентов.

Руководство должно сосредоточиться на создании стоимости в долгосрочной перспективе и на наращивании совокупной ценности.

Но компании способны осуществлять инновации и предоставлять потребителям услуги высокого качества лишь в том случае, если они могут обеспечить приверженность персонала, зарядить его энергией и поощрять в нем творческий подход. Таким образом, необходимо создавать стоимость для персонала, с тем чтобы мотивировать его и предоставить ему необходимые возможности. Создание такой стоимости требует культуры уважения к сотрудникам, наделения их полномочиями и вовлечения в принятие решений. Среди дополнительных факторов — уверенность в значимости выполняемой работы, привлекательный компенсационный пакет, профессиональный и личностный рост.

Наконец, создание стоимости для инвесторов означает обеспечение постоянной высокой прибыли на их капитал. Обычно это требует как сильного роста выручки, так и привлекательной маржи

прибыли. А этого, в свою очередь, можно достичь лишь в том случае, если компания создает устойчивую стоимость для клиентов.

Сосредоточенность лишь на одном элементе из трех свидетельствует о недальновидном подходе к созданию стоимости. Например, компании, действующие исключительно в целях максимизации акционерной стоимости в краткосрочной перспективе, могут оказаться в порочном круге неправильных решений, из которого сложно вырваться.

Например, сокращение затрат на обучение сотрудников и снижение компенсации обычно ведет к падению морального духа и снижению производительности. Или другой пример: из-за недофинансирования НИОКР устаревает линейка продуктов, что, в свою очередь, приводит к неудовлетворенности потребителей и их уходу. В тех ситуациях, когда потребители оказываются «в ловушке» из-за значительных инвестиций в уникальное оборудование или какой-то иной временной монополии, они не могут уйти сразу же, но обязательно начнут отворачиваться от компании, как только это станет возможным благодаря изменениям в технологической или регуляторной сфере или предложениям конкурентов. Когда клиенты в конечном итоге уходят, прибыли сокращаются, и у руководства возникает искушение еще больше сократить затраты на обучение и компенсацию для персонала и на НИОКР, что вызывает еще большую неудовлетворенность потребителей и их уход.

Вместо этого руководство должно сосредоточиться на создании стоимости в долгосрочной перспективе и на наращивании совокупной ценности (рис. 1).

Если же руководство определяет интересы компании достаточно широко, относя к ним и интересы клиентов и сотрудников, это позволяет увеличить объем создаваемой стоимости за счет взаимодействия всех элементов. Высокомотивированный, должным образом подготовленный и вознаграждаемый персонал обеспечивает высокое качество обслуживания потребителей, в то время как эффективные инвестиции в НИОКР позволяют создавать продукты с более высокой добавочной стоимостью и нормой прибыли в долгосрочной перспективе. Удовлетворенные, лояльные клиенты (и новые клиенты, привлеченные правильным рыночным предложением компании)

обеспечивают рост выручки и прибыльности для инвесторов.

Описанный ниже реальный опыт компании «МегаФон» демонстрирует, что выгодная для всех трех групп стратегия устойчивого создания стоимости, в которой удовлетворенность клиентов и сотрудников учитывается в качестве основных факторов, позволяет максимизировать общий акционерный доход в долгосрочной перспективе.

Успех компании «МегаФон»

История компании «МегаФон», ведущего мобильного оператора России, — одна из самых ярких историй успеха

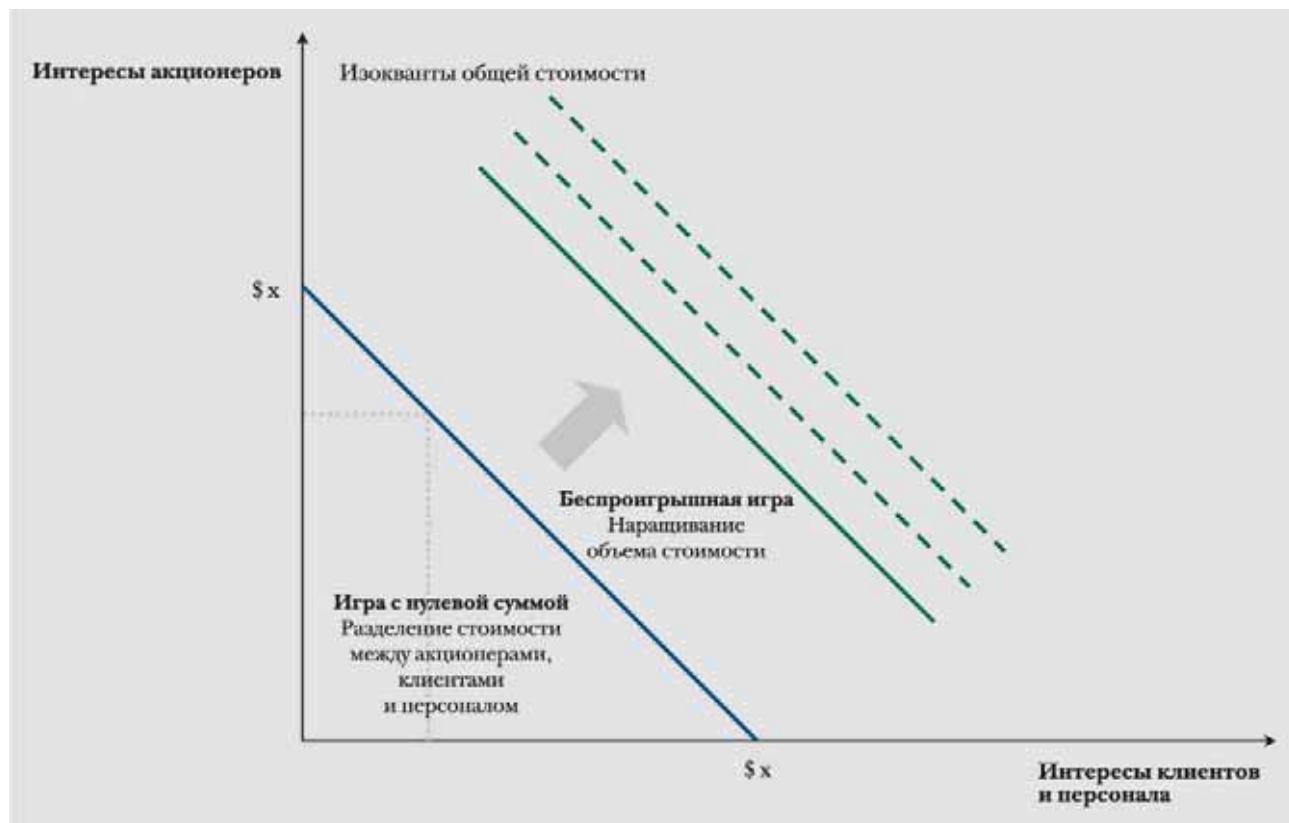


Рис. 1. | Максимизация создания стоимости = наращивание совокупной стоимости

в создании стоимости среди мобильных операторов мира. «МегаФон» — прекрасный пример того, что компания может создавать стоимость и постоянно опережать конкурентов, сосредоточившись на обеспечении привлекательного предложения для клиентов и вовлечении персонала, в то же время принося высокую прибыль инвесторам.

Компания была создана в мае 2002 года в результате интеграции десяти региональных мобильных операторов. За несколько лет активного роста «МегаФон» стал ведущим участником российского рынка. Имея небольшую базу в 2002 году (около 0,7 млрд долларов США выручки, или около 12% рынка), «МегаФон» рос быстрее, чем его прямые конкуренты в СНГ (около 7 млн долларов США выручки, или около 28% рынка и около 50% EBITDA), обслуживающие более 50 млн абонентов на всей территории Российской Федерации.

Такой успех обусловлен целым рядом причин, однако в его основе лежат три фактора устойчивого создания стоимости. Прежде всего, «МегаФон» сосредоточился на предоставлении привлекательного рыночного предложения, что обеспечило значительное увеличение доли рынка и позволило компании встать в один ряд с более зрелыми конкурентами в России. В этом отношении «МегаФон» опередил не только конкурентов в России, но и многих зарубежных операторов: среди 200 ведущих телекоммуникационных компаний мира «МегаФон» входит в лучшую двадцатку по росту доли выручки за фиксированный период времени. Также он входит в топ-5 компаний мира по росту доли рынка, достигнутого исключительно за счет внутреннего роста.

В компании «МегаФон» считают, что правильный баланс между централизованным и децентрализованным управлением стал одним из ключевых элементов успеха: достаточно независимые от центра регионы смогли лучше адаптироваться к местным требованиям, сохранить нужный уровень гибкости и выйти к клиентам с лучшим рыночным предложением.

Культура инноваций, высокая прибыль

Кроме того, «МегаФон» создал уникальную инновационную корпоративную культуру, которая обеспечивает высококвалифицированный, мотивированный и вовлеченный персонал. По этому параметру «МегаФон» относится к лучшим в классе компаниям мира: он входит в верхний квартиль ведущих мировых телекоммуникационных операторов по уровню вовлеченности персонала и его ответственности за результат (данные на основе индекса EFR (Engaging For Results) BCG) и с каждым годом улучшает свои показатели.

Этот элемент компания также относит к одному из самых важных: он неизменно попадает в топ-3 составляющих успеха компании в последние годы, именно его считают одним из основных отличий компании от ее прямых конкурентов.

Наконец, «МегаФон» устойчиво приносит высокую прибыль инвесторам: среди крупных европейских телекоммуникационных компаний «МегаФон» занимает второе место по уровню общей акционерной прибыли (TSR) за пятилетний период, опережая, как показано на рис. 2, прямых конкурентов и таких крупных операторов, как Vodafone и Deutsche Telekom.

Такие результаты были обусловлены постоянным ростом и уровня выручки,

и уровня EBITDA: в 2004–2008 годах средний уровень роста выручки составлял около 55% в год, уровень роста EBITDA – около 5% в год, что в России является выдающимся результатом для телекоммуникационной компании.

Также за время финансового кризиса «МегаФон» смог упрочить свое положение самой финансово сильной компании в российском секторе телекоммуникаций.

Сегодня «МегаФон», как и многие другие компании, сталкивается с новыми проблемами, однако наличие стратегии создания стоимости в долгосрочной перспективе позволит обеспечить дальнейший

устойчивый рост компании на основе глубокого понимания взаимосвязи между привлекательным рыночным предложением, высоким уровнем мотивации и вовлеченности и размером акционерной прибыли.

Акционерная стоимость остается мощным инструментом управления эффективностью, но компании по всему миру правы в своем стремлении отказаться от сосредоточенности на краткосрочной перспективе в пользу долгосрочного создания стоимости. Мы убеждены, что именно сейчас у российских компаний есть возможность сделать устойчивое создание стоимости фундаментом для развития своего бизнеса.

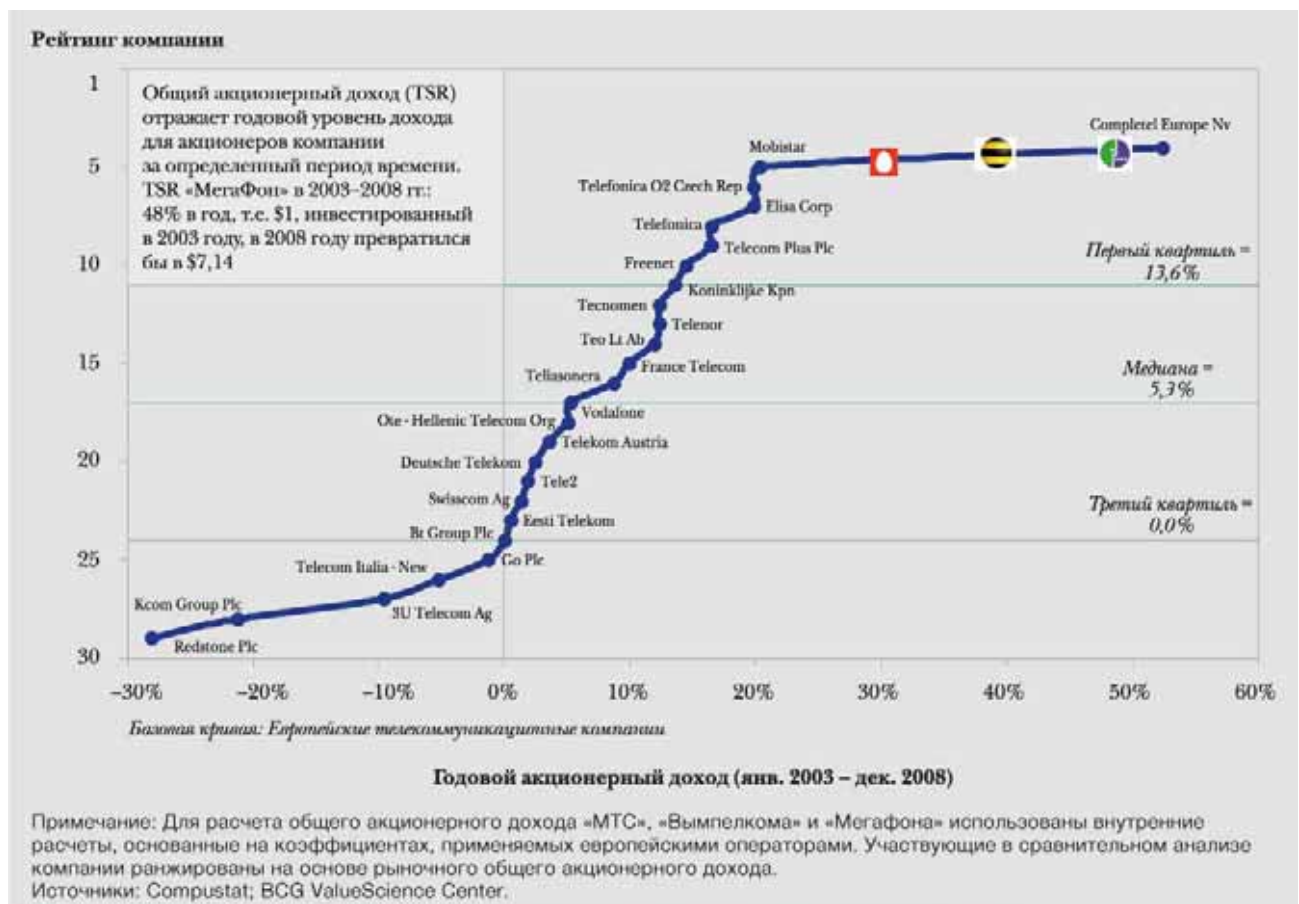


Рис. 2. | Общий акционерный доход ведущих операторов мира за пятилетний период

ОПТИМИЗМ КАК СТРАТЕГИЯ

НАМЕЧАЕМ КОНТУРЫ БУДУЩЕГО ВО ВРЕМЕНА КРИЗИСА

Ханс-Пол Бюркнер,
Президент и исполнительный директор The Boston Consulting Group

Прошедшие три года научили нас видеть будущее совершенно в ином свете. По прогнозам 2007 года, темпы роста валового внутреннего продукта в последующие четыре года обещали превысить 4%. Но после глобального экономического спада в 2009 году показатель устремился в область отрицательных величин, упав на отметку -0,9%. На протяжении ближайших нескольких лет мировые финансы предположительно ждет медленный подъем, по мере того как будут оправляться от потрясения развитые рынки.

Все могло быть гораздо хуже — мир успел заглянуть в бездну. Однако финансовый кризис в конечном счете не повлек за собой вторую Великую депрессию. И случившееся скорее войдет в историю как Великая рецессия.

Возврата в 1930-е удалось избежать главным образом благодаря согласованным действиям правительства и центральных банков. Но дальнейшее восстановление в большей степени зависит от частных лиц и бизнеса.

Стакан наполовину полон: оптимизм во время кризиса

Нет ничего проще, чем смотреть на перспективы грядущего десятилетия с пессимизмом. Действительно, есть основания полагать, что общий подъем мировой экономики поначалу будет сравнительно вялым, хотя Индия, Китай, Бразилия и ряд других развивающихся стран скоро выйдут на докризисные темпы роста.

Компаниям предстоят годы, а государствам, возможно, даже десятилетия работы по уменьшению доли заемного капитала. То же в определенном смысле касается и частных

лиц и домохозяйств. Процесс болезненный и, безусловно, окажет угнетающее воздействие на потребительскую активность и инвестиционный климат. Между тем правительства увязают в протекционизме, стараясь сдержать рост безработицы и подстегнуть местный бизнес. Все это будет замедлять глобализацию. Регулирующие органы, в свою очередь, берут банки в ежовые рукавицы — и отсюда оскудение возможностей в сфере инвестирования и кредитования.

Вышеперечисленные трудности и их последствия требуют от нас трезвого расчета. Но в то же время необходимо осознавать, что сегодняшняя действительность предрасполагает к изменениям и открывает новые возможности.

Нынешний кризис способен дать импульс следующей волне роста.

Основополагающие импульсы к росту сильны — сильнее, чем когда бы то ни было. Растет число высокообразованных талантливых людей. Технологические прорывы все стремительнее. Продолжается глобализация. Новые миллиарды потребителей вливаются в общемировую экономику. Наконец, на политической арене установилась относительная стабильность.

С такой базой лидеры рынка должны, просто обязаны идти вперед, взяв на вооружение стратегический оптимизм. Идти, чтобы обеспечить своей компании и своему государству рост, ценность, новые возможности.

Трудно ли это? Конечно. Но есть задача и есть способы ее решения. Кризис, да и другие серьезные потрясения высвобождают и поднимают на своем гребне огромные творческие силы, тягу к инновациям, все то, что ведет к коренным изменениям. Настают суровые времена — и мы учимся принимать трудные решения, которые следовало бы принять много раньше. Отсекаем лишнее и, ограниченные в ресурсах, используем их с большей пользой. Находим новые подходы и стремимся воплотить их в жизнь. Покидая зону комфорта, мы выходим за рамки привычного.

После двух нефтяных кризисов и спада промышленного производства в 1970-х — начале 1980-х в экономически развитых странах будущее тоже казалось неприглядным. Но технологический прогресс, падение железного занавеса

и смягчение экономического климата способствовали тому, что около 30 лет длился беспрецедентный рост. Разумеется, не обошлось без падений. Случалось, брала верх жадность. Были махинации, иррациональные обогащения. Но, так или иначе, имел место общемировой успех. Многие цели ООН в наступившем тысячелетии (победить голод, снизить детскую смертность, сделать доступным образование) значительно продвинулись.

Нынешний кризис способен дать импульс следующей волне роста. Благодаря Великой рецессии нам выпал шанс открыть в себе новое, начать все с чистого листа и изменить к лучшему то, что нас окружает.

Carpe Diem: оптимизм в действии

Так что же это означает на деле?

Странам с раздутым бюрократическим аппаратом, где неуклонно происходит общее старение населения на фоне увеличения пенсионных выплат и расходов на здравоохранение, необходимы государственные программы реструктуризации, повышение пенсионного порога, открытый рынок труда и крупные вложения в образование. К примеру, Греция едва ли осуществила бы свою суровую экономическую программу без стимула, каковым послужил

Бизнесу следует предпринять радикальные меры для решения структурных проблем.

для нее кризис. Бесспорно, подобные шаги сопряжены с лишениями. Но при благоприятном развитии событий принятые властями страны меры помогут вернуть греческий народ на путь прогресса и процветания.

Бизнесу же следует предпринять радикальные меры для решения структурных проблем, которые поразили множество отраслей. К примеру, фармакологической промышленности не повезло вдвойне: в стенах лабораторий никак не удастся создать инновационные лекарства, способные заменить лидирующие в продаже препараты, а последние скоро потребуют обновления патентов. Автопроизводители между тем выпускают избыточное количество машин,

а в Северной Америке также по-прежнему делают слишком много абсолютно неприемлемых по нынешним меркам автомобилей — несуразно огромных поглотителей горючего. Что до игроков медиарынка, то они — в эпоху Интернета! — стремятся заставить пользователей платить за новости, музыку и видео.

До кризиса у бизнесменов была возможность заниматься преобразованиями спустя рукава благодаря уверенности в том, что подъем мировой экономики позволит им остаться на плаву и преуспеть. Но сегодня у их компаний нет возможности продолжать практику небольшой отладки своих бизнес-моделей или изменений в базовой стоимости активов. Структурные проблемы в их отраслях и в их собственных бизнес-моделях зияют так, что не обращать на это внимания уже нельзя.

Многие уже приняли как данность то, что возврата к прошлому нет. В состоянии упадка, получая государственные субсидии, корпорация General Motors хоть с опозданием, но приняла неприятное решение — продать убыточные подразделения, закрыть предприятия, работающие не на полную мощность, и сделать ставку на модели с эффективным использованием энергоресурсов.

Но одной смелости мало. Компаниям необходимо еще и действовать без промедления, потому что время сейчас не их союзник. Экономика приходит в себя, и в дальнейшем им будет сложнее принять жесткие решения, которые постоянно откладывались в долгий ящик, пока длился бум. Предстоит и усиливающееся с каждым годом обострение конкуренции — в силу того, что фирмы из Индии, Китая, Бразилии и других развивающихся стран становятся лидерами в своих отраслях. Будучи не обремененными грузом старых систем и принципов, эти компании способны действовать быстро и агрессивно.

Пора встать в полный рост — пусть вас заметят. Нужно взять будущее в свои руки, использовать те возможности, которые дает наихудший кризис после Великой депрессии, и вести дела по-новому.

Десять шагов к ведению бизнеса по-новому

Разумеется, проще говорить, чем делать. Однако эти меры позволят вам вырваться из плена обстоятельств и самому диктовать условия, а вашу компанию вернуть на путь стремительного роста.

- ◇ Будьте объективны в оценке текущей деятельности вашей компании и ее конкурентных рисков. Не стоит замалчивать, почему кризис ударил по вам так сильно. Прививайте своим сотрудникам готовность к переменам, решимость нарушить статус-кво, смелость расчистить унаследованные чрезмерно усложненные структуры и избавиться от священных коров.
- ◇ Держите курс на создание акционерной стоимости в долгосрочной перспективе. Быстрые победы хороши, но устойчивый успех необходим как воздух.
- ◇ Выполняйте необходимые преобразования, хорошо продумав их темп. Скорость действительно важна: умение быстро вникать в сущность перемен и адаптироваться отличает истинного лидера.
- ◇ Помогайте своей компании разглядеть возможности, предоставляемые меняющимся рынком. Чтобы первыми извлечь из них выгоду, используйте перемены в поведении потребителей и их отношении и дайте волю тяжелой маркетинговой артиллерии.
- ◇ Сделайте ставку на инновации — вкладывайтесь в НИОКР и быстрее выводите на рынок новые продукты и услуги. Модернизируйте процессы.
- ◇ Осваивайте новые бизнес-модели: испытывайте малобюджетные пилотные проекты, смещайте акцент с продуктов на услуги или фундаментально реструктурируйте виды своей деятельности.
- ◇ Освойте преимущества глобализации, используйте быстрорастущие развивающиеся рынки не только как базу снабжения, но и как дополнительные каналы сбыта.
- ◇ Принимайте активное участие в консолидации своей отрасли путем избавления от непрофильных активов, а также посредством слияний и приобретений.
- ◇ Будьте гибкими и быстрыми. Экспериментируйте, постоянно меняйте себя.

- ◇ Соберите сильную команду. Вы можете выступать в авангарде и подавать личный пример, но не надейтесь сделать все в одиночку.

Предстоящий рост зависит от нашего желания изменить свой образ действий. Это будет непросто. Нам потребуются проницательность, смелость, решимость и непоколебимая уверенность в том, что каждый из нас в состоянии наметить контуры своей судьбы. Оптимизм как философия действия побеждает пессимизм. С жизнеутверждающим мировоззрением мы преуспеем, как все вместе, так и по отдельности.

В конце концов, будущее не приходит само по себе. Мы его создаем.

ОТВЕТСТВЕННО К ЦЕЛИ

Индра К. Нуйи,
Председатель Совета директоров, Генеральный директор компании PepsiCo

Примерно три года назад, когда Индра Нуйи заняла пост Генерального директора PepsiCo, компания приняла новую корпоративную миссию — «Ответственно к цели», которая объединяла в себе идею финансового успеха и социальной ответственности. Великая рецессия укрепила Индру Нуйи в ее убежденности, что четко сформулированные цели и производительность — это два взаимодополняющих параметра. Так, например, внимание PepsiCo к вопросам защиты окружающей среды важно сегодня как никогда, и к тому же экологичность дает возможность сэкономить средства. Наравне с другими аспектами гражданской ответственности это привлекает и сохраняет способные кадры, которые оказываются важной опорой для компании в трудные времена.

Индра Нуйи не изменила свой стиль руководства даже в период экономического кризиса, объясняя это своей твердой убежденностью в том, что для управления бизнесом в будущем потребуются фундаментально новые навыки и знания. Это включает и умение взаимодействовать с госчиновниками, и способность тонко чувствовать эмоциональный настрой своих сотрудников. Г-жа Нуйи также отмечает, что хороший лидер должен непосредственно из личного опыта изучать особенности активно растущих рынков, таких как Индия, Китай и другие. Кстати сказать, сама Индра Нуйи, находясь в прошлом году в течение двух недель с рабочим визитом

в Китае, взяла за правило выделять время для общения с людьми. После завершения деловых встреч она выезжала в деревни, заходила в дома людей, знакомилась с местной культурой и бытом.

Ниже мы приводим фрагмент беседы Индры Нуйи с Грантом Фриландом — старшим партнером и управляющим директором The Boston Consulting Group. В этом разговоре она описывает свои взгляды на меняющийся характер управления в современном мире.

Грант Фриланд: *Расскажите немного о себе и своей карьере.*

Индра К. Нуйи: Вот уже 15 лет я работаю в PepsiCo. Три года назад я заняла пост Председателя Совета директоров и Генерального директора. До этого я работала в компаниях Asea Brown Boveri и Motorola, а еще ранее постигала азы профессионального мастерства в BCG. Я замужем, имею двоих детей и пытаюсь искать баланс между ролью ответственного руководителя, матери, жены, дочери и невестки.

Грант Фриланд: *Не могли бы вы подробнее рассказать о вашей стратегии «Ответственно к цели»?*

Индра К. Нуйи: Это призыв, которым живет компания PepsiCo. Мне бы хотелось, чтобы именно эта миссия была основной движущей силой бизнеса. Я искренне верю в то, что корпорации,

Родилась в 1955 г.
в городе Ченнай, Индия



ОБРАЗОВАНИЕ

- 1974 степень бакалавра, Мадрас Кристиан колледж
- 1976 магистр делового администрирования, Калькутта, Индийский институт менеджмента
- 1980 магистр управления общественными и частными организациями, Йельский университет

Опыт работы

- 1980–1986 консультант, The Boston Consulting Group
- 1986–1990 директор по развитию бизнеса, вице-президент и директор по развитию корпоративной стратегии и планирования компании «Моторола»
- 1990–1994 старший вице-президент по вопросам стратегии и стратегического маркетинга компании Asea Brown Boveri
- 1994–1996 старший вице-президент по вопросам стратегического планирования компании PepsiCo

Далее позиции, занимаемые в PepsiCo:

- 1996–2000 старший вице-президент по корпоративной стратегии и развитию
- 2000–2001 старший вице-президент, финансовый директор
- 2001–2006 президент, финансовый директор, директор
- 2006–2007 президент, Генеральный директор
- 2007–настоящее время Председатель Совета директоров, Генеральный директор

Членство в составе советов директоров следующих организаций:

- Деловой совет США-Китай
- Деловой совет США-Индия
- Форум потребительских товаров Каталист
- Ассоциация производителей бакалейных товаров
- Директор Линкольн-центра исполнительского искусства

Другие виды деятельности:

- Член совета Йельского университета
- Член Форума генеральных директоров США-Индия

по сути дела, являются маленькими государствами. Посмотрите на PepsiCo. Наша рыночная капитализация приближается к 100 млрд долларов США. Мы крупнее многих стран и имеем огромное влияние в мире. Однако при этом мы не можем жить только идеологией доходов, поскольку это может обернуться затратами для общества, в котором мы играем важную роль и стремимся к тому, чтобы наше участие в его жизни было максимально конструктивным.

Грант Фриланд: *Пытались ли вы пересматривать стратегию ответственного движения к цели за последние 18 месяцев во время экономического спада?*

Индра К. Нуйи: Приоткрою наше видение сформулированного делового кредо — «Ответственно к цели», — чтобы стало понятно, почему оно остается неизменным, несмотря на события последних 18 месяцев. Период кризиса только подтвердил его правильность. Наша цель включает в себя три элемента. Во-первых, здоровье человека. Мы должны быть уверены, что поставляем полный спектр — от снеков до продуктов здорового питания, тем самым предоставляя нашему покупателю возможность делать сбалансированный разумный выбор. Во-вторых, экология. Мы должны быть уверены, что в процессе нашей работы мы восполняем ресурсы планеты и делаем мир лучше, по сравнению с тем периодом, когда мы только начали в нем жить и развиваться. В-третьих, таланты. Мы должны быть уверены, что люди, которые работают в компании PepsiCo, могут не просто обеспечить себе средства к существованию, а иметь насыщенную событиями, полноценную жизнь.

В языковом плане фраза «Ответственно к цели» — это одно неделимое

грамматическое целое. Мы двигаемся к цели с полным осознанием ответственности и не разделяем эти два понятия: «ответственность» и «целенаправленное движение». Только точно зная, где цель, мы можем сделать хорошую работу. В то же время достижение цели возможно только в том случае, если работа выполнена ответственно. Это своего рода замкнутая экосистема. Если мы не преобразуем сегодня свои цели, мы никогда не добьемся ответственного отношения своих сотрудников. Если мы не станем более «зелеными» сегодня, то завтра к нам не придет молодежь.

Необходимо смотреть вперед на долгую перспективу. Время, когда ставились исключительно короткие цели повышения доходности, ушло.

В период экономического спада люди осознали огромную значимость переосмысления своих целей. Мы стремимся быть экологичнее, потому что это дает значительный экономический эффект. В современном мире люди стремятся потреблять здоровую пищу. Экономический спад только усилил нашу установку на ответственное движение к цели.

Грант Фриланд: *В одном из своих последних выступлений вы говорили о том, что роль генерального директора изменится по пяти направлениям. Расскажите подробнее.*

Индра К. Нуйи: Я черпала свои наблюдения, путешествуя по миру и управляя нашей компанией.

Во-первых, крайне необходимо смотреть вперед на долгую перспективу. Время, когда ставились исключительно короткие цели повышения доходности, ушло. Огромное количество компаний действовало вразрез с интересами акционеров, сосредотачиваясь только на краткосрочных целях.

Во-вторых, важно понимать значимость частно-государственного партнерства для процветания компании. Мир стал чрезвычайно сложным, и единственный способ обеспечить эффективность функционирования компании — это, с одной стороны, поставить себя на место законодателей и неправительственных организаций, а с другой — дать и им возможность оказаться на нашем месте. Мы не сможем сосуществовать, если будем антагонистами.

В-третьих, нужно научиться думать масштабно и в то же время действовать эффективно на своем месте. Эта идея уже стала триумфом, и сейчас мы должны вывести ее на новый уровень осмысления. Половина человечества живет в Азии. Слепки с западных моделей не могут быть применены ко всем рынкам как есть просто в силу существующих культурных различий. Цивилизации отличаются друг от друга по целому ряду параметров. Они говорят на разных языках и исповедуют разные религии. Наш бизнес должен внимательно учитывать местные особенности, разрабатывая новые продукты, бизнес-модели и способы взаимодействия с людьми.

В-четвертых, необходимо быть гораздо более открытыми для новых идей. Генеральный директор должен уметь еще и учиться — учиться не только новым принципам управления или осваивать новые менеджерские практики, но также и новым технологиям, узнавать

новое у более молодых поколений. Чтобы мы могли эффективно работать с молодежью, которая приходит на работу в PepsiCo, нам необходимо умение думать «в цифровом формате» и умение обращаться со всеми новыми технологическими инструментами.

В-пятых, нужно развивать способность сопереживать и создавать гармоничную эмоциональную среду. Современное поколение не желает просто устроиться на работу, как это делало мое поколение. Если не выработать правильный подход, люди махнут рукой и уйдут в поисках нового места работы. Единственный способ удержать их — это привязать их к компании с помощью эмоциональных связей, основываясь на нашей бизнес-модели и миссии, на которых стоит наш бизнес. Одновременно необходимо научиться видеть в конкретном сотруднике его личностную ценность, нужно это чувствовать и уметь сказать ему: «Я ценю тебя как человека. Я понимаю, что твоя жизнь не ограничивается пределами PepsiCo, и уважаю тебя за это». Нужно научиться этому, а не просто видеть в человеке сотрудника номер 4567.

Грант Фриланд: *Вы призываете мыслить масштабно и действовать эффективно на местах. Как вам удается добиваться этого в PepsiCo?*

Индра К. Нуйи: Многие компании берут хорошо раскрученный на глобальных рынках продукт и отправляют его в Азию, перекрасив в местный цвет или придав небольшой местный колорит. Но образ жизни людей, населяющих страны Азии, значительно отличается от образа жизни остального мира. Будучи западной компанией, PepsiCo должна неоднократно удостовериться в том, что она не просто экспортирует стандарт, придав ему местные краски и аромат.

Мы должны сказать людям: «Развивайте собственную модель, которая наилучшим образом подходит для вашей страны».

Возьмем, к примеру, прохладительные напитки PepsiCo. На крупных рынках мы работаем через большие торговые центры. Мы можем разработать сотни новых продуктов, и супермаркеты все равно найдут для них место. А в Индии? Сотни крошечных магазинов. Как ввести наши многочисленные новые продукты здесь? Практически невозможно. Ну и как же тогда предоставить покупателю достойный выбор на этом рынке?

Необходимо думать о потребностях страны и о том, как люди живут и ведут себя там. Так как же все-таки оставаться верным своему бизнесу, предоставляя покупателю выбор абсолютно новым способом — который чутко отзывается на ожидания покупателей в разных странах?

Грант Фриланд: *Вы говорили о необходимости оставаться открытым для разных традиций и культур. Как вы находите время для этого, управляя компанией такого масштаба, как PepsiCo?*

Индра К. Нуйи: Во-первых, нужно окружить себя талантливыми людьми, которые будут управлять бизнесом. Затем нужно начать ездить по миру. Причем нельзя делать это подобно залетным птицам, бесцельно порхающим из страны в страну. Необходимо проводить достаточно много времени в основных городах и на региональных рынках. Этим летом я провела две недели в Китае. Я встречалась с молодежью и людьми старшего поколения, пытаюсь понять, как они живут, что они думают о наших продуктах и что, по их мнению, нам как компании нужно делать иначе. Я также посетила школу традиционной китайской медицины,

чтобы узнать местные способы профилактики и лечения заболеваний и выяснить, чем могут помочь производимые нами продукты.

Грант Фриланд: *Вы говорили о частно-государственном партнерстве. Вы сейчас проводите больше времени, общаясь с внешним миром, чем раньше? Отразилась ли экономическая рецессия на вашем рабочем графике?*

Индра К. Нуйи: Правительства сегодня более активно вмешиваются в деятельность компаний. Их интересуют вопросы

Нужно ездить по миру. Но нельзя делать это подобно залетным птицам — необходимо проводить много времени в основных регионах.

корпоративного управления, и они существенно меньше доверяют бизнесу, чем раньше. Сегодня я трачу значительно больше времени на общение с законодателями, президентами, премьер-министрами, министрами финансов, министрами здравоохранения, руководителями неправительственных организаций — это, безусловно, новая реальность.

Грант Фриланд: *Какие шаги предприняла компания PepsiCo для того, чтобы преодолеть падение спроса за последние 18 месяцев?*

Индра К. Нуйи: Мы довольно рано поняли, что ожидается спад. В октябре 2008 года мы запустили программу реструктуризации, предприняли несколько

чувствительных сокращений расходов для того, чтобы обеспечить себе более «легкое дыхание». Мы хотели и дальше продолжать реинвестировать в бизнес, даже в период экономического спада. Не было цели сокращать все долгосрочные инвестиции. Напротив, мы считали, что сейчас самое время сделать ставку на долгосрочные инициативы.

Грант Фриланд: *Были ли сокращения в расходах на научно-исследовательскую деятельность?*

Индра К. Нуйи: Напротив, мы увеличили инвестиции в исследования в период кризиса. Нам удалось взять на работу новых замечательных людей и инвестировать в исследования, проводимые другими компаниями. При этом уровень издержек был значительно ниже, поскольку в период кризиса конкуренция в отношении как тех, так и других ресурсов упала.

Грант Фриланд: *В период кризиса у руководителей компаний может появиться искушение усилить контроль и влияние на компанию и проводить политику изменений сверху. Как обстоят дела в вашем случае?*

Индра К. Нуйи: Мы подошли к этому вопросу очень обстоятельно. Во-первых, мы старались всегда быть на виду, старались больше общаться с людьми в компании. Дух организации сильно зависит от того, каким сотрудники видят руководителя. Оставаясь на глазах у людей и не прячась в своем офисе, я говорила людям: «Все нормально. Мы выберемся».

Во-вторых, я продолжаю исповедовать реалистичный оптимизм. Это означает быть реалистом, но не сеять мрак и панику. Я говорила своим сотрудникам: «Экономика в плохом состоянии, безработица растет. Но у нас все будет

в порядке. Потому что есть факты 1, 2, 3, 4 и 5. И главная хорошая новость — это то, что мы компания с очень устойчивой клиентурой. Так что кризис не очень сильно повлияет на нас».

Я исповедую реалистичный оптимизм. Это означает быть реалистом, но не сеять мрак и панику.

В-третьих, мы нацелились на предельно жесткое соблюдение выстроенных приоритетов. В начале года мы определили для себя пять основных приоритетов и четко отслеживали их выполнение каждый квартал, во время каждого заседания и встречи с сотрудниками, в каждом корпоративном сообщении для сотрудников.

В-четвертых, когда мы определили перечень задач для линейных менеджеров, мы вложили судьбу наших идей в их руки и сказали: «Идите и сделайте так, чтобы замысел стал реальностью». Единственный случай, когда я позволила себе вмешаться, — это когда потребовалось развернуть ход бизнеса. Во времена экономического спада разворачивать бизнес сложнее, поскольку правила меняются, меняются рынки, потребительская стоимость. Что ж, пришлось побороться.

Грант Фриланд: *Вероятно, мы входим в период медленного роста. Но исторически рост был одним из самых сильных мотивационных факторов. Как вам удастся мотивировать сотрудников в этой ситуации?*

Индра К. Нуйи: Если внимательно посмотреть на мир, мы увидим, что рост

не прекращается в разных его концах. Нам же следует просто немного иначе посмотреть на свой портфель. Хотя развитые рынки не растут так же быстро, как раньше, развивающиеся и нарождающиеся рынки ускоряют темпы роста. Нам необходимо убедиться, что люди понимают, что модели роста меняются. Мы должны дать людям возможность работать на международных рынках, если у них есть такое желание и соответствующие способности. До тех пор, пока у PepsiCo все хорошо, — и у людей тоже все будет хорошо.

Грант Фриланд: *Как вы думаете, осознают ли в PepsiCo важность работы на мировых рынках?*

Индра К. Нуйи: Думаю, что высшее руководство понимает важность работы на мировых рынках. Но рядовому сотруднику компании, конечно же, потребуется время, чтобы осознать, что международный рост является самой значимой частью нашего будущего.

Грант Фриланд: *Вы написали письма родителям 29 своих старших менеджеров. Какова была цель и какое новое знание вы получили в результате?*

Индра К. Нуйи: Два года назад я была в Индии и поехала навестить свою маму. Когда я приехала, она попросила, чтобы мы красиво оделись для приема ее друзей, соседей, близких и дальних родственников. Собравшиеся гости полностью игнорировали меня. Даже не здоровались. Но каждый из них подходил к моей маме и подчеркивал, какого хорошего ребенка она воспитала. Они говорили комплименты моей маме и не обращали на меня никакого внимания.

В этот момент я осознала, что я не сказала родителям своих подчиненных

самого главного — какой великолепный вклад они внесли в компанию PepsiCo, воспитав таких замечательных людей. Когда я вернулась из Индии, я написала письма родителям своих менеджеров, подчеркивая, как много они сделали для успеха PepsiCo, подарив нам своих сыновей и дочерей. Это их очень растрогало и создало мощную эмоциональную связь между моими менеджерами, их родителями и мной.

Грант Фриланд: *Оглядываясь назад, скажите, что удивило вас, какие новые открытия вы для себя сделали?*

Индра К. Нуйи: Быть генеральным директором — это не развлечение. (Смеется.) Это больше, чем работа. Это призвание. Работа круглые сутки без выходных. И общаться уже приходится не только с группой хорошо знакомых вам людей — сотрудников, клиентов, поставщиков, инвесторов, а шире — с правительствами, неправительственными организациями, а также со всеми, кто проявляет интерес к деятельности компании. Так что это абсолютно новая среда. Роль генерального директора навсегда изменилась. Всякий вступающий в эту должность понимает, что он берет на себя гораздо большую ответственность, чем та, что была у его коллег в 1970-х, 1980-х, 1990-х и даже еще 4–5 лет назад.

ИННОВАЦИИ-2010

ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ РОССИИ В ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКЕ

Эвальд Крайд, партнер и Управляющий директор, BCG Москва

В России инновации сейчас в центре внимания, и это соответствует глобальной тенденции: компании по всему миру вновь сосредоточились на инновациях. Это один из главных выводов нашего седьмого ежегодного опроса топ-менеджеров — «Инновации 2010: снова в центре внимания — и на пути к новому мировому балансу»*. Исследование также показало, что быстроразвивающиеся экономики, в особенности Китай, Индия и Бразилия, выдвигаются на первый план в сфере инноваций и начинают формировать новые центры влияния.

Мы представляем основные результаты опроса, а также поясняем значение наших выводов для России. Также мы рассматриваем те возможности, которыми располагают российские компании в области инноваций: какие уроки они могут извлечь из передовой практики ведущих инновационных компаний и как разработать оптимальную для России модель инновационного процесса, опираясь на опыт других рынков.

72% опрошенных нами руководителей компаний называют инновации в числе трех самых приоритетных для себя вопросов (по сравнению с 64% в 2009

году). А по словам 84% опрошенных, их компании считают инновации важным или крайне важным условием, позволяющим получить максимум выгоды от восстановления экономики.

То, что компании вновь стали уделять внимание инновациям, вполне объяснимо: инновации приносят прибыль. В последние три года самые инновационные компании по всему миру опережали своих конкурентов по показателю совокупного акционерного дохода в среднем на 12 процентных пунктов за трехлетний период.

Большинство компаний планируют увеличить расходы на инновации в 2010 году. В то же время компании стали более сдержанно относиться к инновационным проектам в странах с быстроразвивающейся экономикой. В 2010 году о планах увеличить инвестиции в НИОКР в странах с быстроразвивающейся экономикой рассказал 41% респондентов — по сравнению с 45% в 2009 году. При этом компании расширяют круг инноваций, в которые вкладывают свои средства, и все активнее инвестируют в инновации на стадии разработки продукта и создания идеи.

В Бразилии, Индии и Китае 85% респондентов заявили, что их компании в 2010 году планируют увеличить расходы на инновации, тогда как в странах со зрелой экономикой о таких планах

* James P. Andrew, Joe Manget, David C. Michael, Andrew Taylor and Hadi Zablit. *Innovation 2010: A Return to Prominence — and the Emergence of a New World Order*. Данные седьмого ежегодного опроса опубликованы 16 апреля 2010 года в партнерстве с BusinessWeek.

САМЫЕ ИННОВАЦИОННЫЕ КОМПАНИИ

РЕЙТИНГ	КОМПАНИЯ	МЕСТОНАХОЖДЕНИЕ ЦЕНТРАЛЬНОГО ОФИСА
01	Apple	США
02	Google	США
03	Microsoft Corporation	США
04	IBM Corporation	США
05	Toyota Motor Corporation	Япония
06	Amazon.com	США
07	LG Electronics	Южная Корея
08	BYD Company	Китай
09	General Electric Company	США
10	Sony Corporation	Япония
11	Samsung Electronics	Южная Корея
12	Intel Corporation	США
13	Ford Motor Company	США
14	Research in Motion	Канада
15	Volkswagen	Германия
16	Hewlett-Packard Development Company	США
17	Tata Group	Индия
18	BMW Group	Германия
19	The Coca-Cola Company	США
20	Nintendo	Япония
21	Wal-Mart Stores	США
22	Hyundai Motor Company	Южная Корея
23	Nokia Corporation	Финляндия
24	Virgin Group	Великобритания
25	Procter & Gamble	США
26	Honda Motor Company	Япония
27	Fast Retailing Company	Япония
28	Haier Electronics Group	Китай
29	McDonald's	США
30	Lenovo	Китай
31	Cisco Systems	США
32	The Walt Disney Company	США
33	Reliance Industries	Индия
34	Siemens Corporation	Германия
35	Dell	США
36	Nestle	Швейцария
37	British Sky Broadcasting	Великобритания
38	Vodafone Group	Великобритания
39	JPMorgan Chase & Company	США
40	Oracle Corporation	США
41	Petrobras Brasileiro	Бразилия
42	Banco Santander	Испания
43	Fiat Automobiles	Италия
44	China Mobile	Китай
45	The Goldman Sachs Group	США
46	Nike	США
47	HTC Corporation	Тайвань
48	Facebook	США
49	HSBC Group	Великобритания
50	Verizon Communications	США

Примечание: Место компании в рейтинге определялось на основе ответов респондентов (80%) и средневзвешенных результатов компании за трехлетний период (20%), которые складываются из акционерного дохода (10%), роста выручки (5%) и прибыльности (5%).

Источник: BCG 2010 Senior Executive Innovation Survey.

рассказали лишь 53% респондентов. Это свидетельствует о том, что страны с развивающейся экономикой в дальнейшем будут играть намного более существенную роль на арене инноваций, хотя и развитые экономики сохранят серьезное влияние.

Если бы деньги были единственным двигателем инновационного процесса, России пришлось бы много вложить для того, чтобы ликвидировать отставание. По сравнению со своими основными конкурентами, страна тратит на НИОКР значительно меньшую долю ВВП – 1,1 % или 18,5 млрд долларов США, в то время как Китай вкладывает 1,5% (примерно 65 млрд долларов США), а США – 2,7% (380,5 доллара США). Однако нет прямой связи между размером инвестиций в инновации и отдачей от этих инвестиций. Есть и другие важные факторы – сильное лидерство, высококвалифицированный персонал, способность компаний развивать ориентированную на инновации культуру, а также система бизнес-процессов, поддерживающих инновации с момента зарождения идеи до ее внедрения.

В качестве двух главных барьеров на пути инноваций участники опроса назвали заложенное в корпоративной культуре стремление избегать рисков и долгие сроки разработки продуктов. В России есть свои специфические препятствия для внедрения инноваций: дефицит менеджеров, способных руководить инновационными проектами, нехватка квалифицированных инженеров и рабочих, отсутствие стимулов к развитию в отраслях с низким уровнем конкуренции, недостаточные налоговые стимулы и ограниченное число компетентных партнеров для проведения исследований.

Респонденты выделили пять видов инноваций:

- «Новые для мира» товары или услуги, которые создают абсолютно новые рынки
- Новые предложения, которые позволяют осуществлять экспансию в новые потребительские сегменты
- Новые предложения для уже существующих потребителей
- Постепенное развитие уже имеющихся продуктов
- Снижение затрат на производство продуктов

Больше всего внимания респонденты уделяют инновациям, позволяющим создавать новые предложения для существующих потребителей. И весьма вероятно, что это оптимальный выбор и для российских компаний. При этом новые товары и услуги для новых групп потребителей являются ключевой целью для автопроизводителей и энергетических компаний всего мира. В России также есть примеры успешной разработки новых технологий, в частности в автомобильной отрасли.

Ведущим инновационным компаниям в нашем списке удалось сохранить свои лидирующие позиции. Уже четвертый год подряд респонденты называют лидерами инноваций Apple и Google, причем Apple удерживает первое место с 2005 года. И из того, как эти и другие компании создают инновации и выстраивают свой инновационный процесс, можно извлечь немало уроков. Далее мы подробнее рассмотрим передовые практики в сфере инноваций.

ИННОВАЦИИ: ПЕРЕДОВЫЕ ПРАКТИКИ

Владислав Бутенко, партнер, Управляющий директор, глава BCG Москва

Большинство российских компаний находятся еще в самом начале своего инновационного пути — по сравнению с компаниями из стран с развитой экономикой и некоторыми конкурентами из быстроразвивающихся экономик. Стоит отметить, что в этом году китайский автопроизводитель BYD смог занять восьмое место в нашем рейтинге самых инновационных компаний мира. Однако и российские компании смогут добиться успеха, следуя передовым практикам успешных инноваторов и выбирая модель действий с учетом своих ресурсов и особенностей российской экономики.

BCG выделяет четыре основных фактора успешных инноваций:

Правильно выстроенные процессы.

Хотя принято считать, что формализация процессов мешает творчеству, лидеры в области инноваций находят баланс между дисциплиной и свободным творчеством, что позволяет им генерировать идеи, развивать их и выводить на рынок.

Эффективное руководство. Сильные лидеры способны разработать четкие процессы и добиться дисциплины в сфере инноваций и при этом построить такую корпоративную культуру, которая приветствует и поощряет инновационное мышление. Руководство должно обеспечивать использование передовой практики, устанавливать образцы для сравнения, демонстрировать реальный интерес к инновациям и поддерживать развитие инноваций собственным примером.

Квалифицированные сотрудники.

Квалифицированные и образованные работники — самый важный элемент успеха инноваций, и найти таких людей сложнее всего. Даже самые инновационные компании сталкиваются с нехваткой кадров как в области проектирования, так и в области более рутинной работы.

Генерация идей. Хорошие идеи очень важны, и их необходимо поощрять. А это требует увеличения инвестиций в разработку концепций, более глубокого

понимания нужд потребителей, внимания руководства к инновациям и создания корпоративной культуры, поддерживающей инновации. Важны и внешние источники идей: тесное сотрудничество с клиентами способствует появлению новых идей и в то же время позволяет укрепить уже налаженные отношения.

Как найти оптимальную модель для России

В разных странах используются разные модели инновационного процесса, и российским компаниям, стремящимся повысить эффективность инноваций, важно понять, как эти схемы работают на практике. BCG выделяет четыре стандартные модели инновационного процесса. Во-первых, это модели, движущей силой которых является технологическое развитие, — корпоративные НИОКР и лицензионная модель. Во-вторых, это модели, движущая сила которых — рынок: это компании, созданные на базе университетов, и «предпринимательские» инновации.

Идеальной модели, одинаково хорошо работающей всегда и везде, не существует: выбор модели определяется идеей. Модель корпоративных НИОКР — уже действующая на рынке компания сама занимается НИОКР или выступает заказчиком исследования — лучше всего подходит для плановых усовершенствований. Например, она оптимальна в случае разработки новых моделей автомобилей или усовершенствованных версий продукта. Инновации, создаваемые в рамках этой модели, намного ближе к коммерческим продуктам, чем разработки компаний на базе университетов. Эта модель, в свою очередь, лучше всего работает, когда требуется выявить возможности коммерческого применения новых технологий: для этого нужны глубокие фундаментальные исследования.

Получение лицензии на разработанные университетами продукты позволяет компаниям быстро решать технические проблемы и выходить на рынок с новыми или улучшенными продуктами. «Предпринимательская» модель — когда предприниматель запускает новый бизнес, чтобы максимально использовать существующие на рынке возможности, — отлично работает в случае технически простых, но важных усовершенствований. Например, это платежные терминалы QIWI.

Идеальной модели,
одинаково хорошо
работающей всегда
и везде, не существует.

Выбор и разнообразие используемых моделей также может различаться в зависимости от особенностей страны или региона. Например, в США или Европе практикуется весь спектр моделей развития инноваций. Но иногда доминирует только одна модель. Так, в Японии и Корее инновационная деятельность в основном осуществляется в корпоративных исследовательских центрах.

России нужен свой собственный спектр инновационных моделей, соответствующий потребностям страны, ожиданиям бизнеса и потребителей. Чтобы добиться реальных результатов в этой области и создать устойчивую систему внедрения инноваций, необходимы совместные усилия бизнеса и государства.

Внушает оптимизм то, что в последние годы был принят целый ряд мер, направленных на поддержку инноваций.

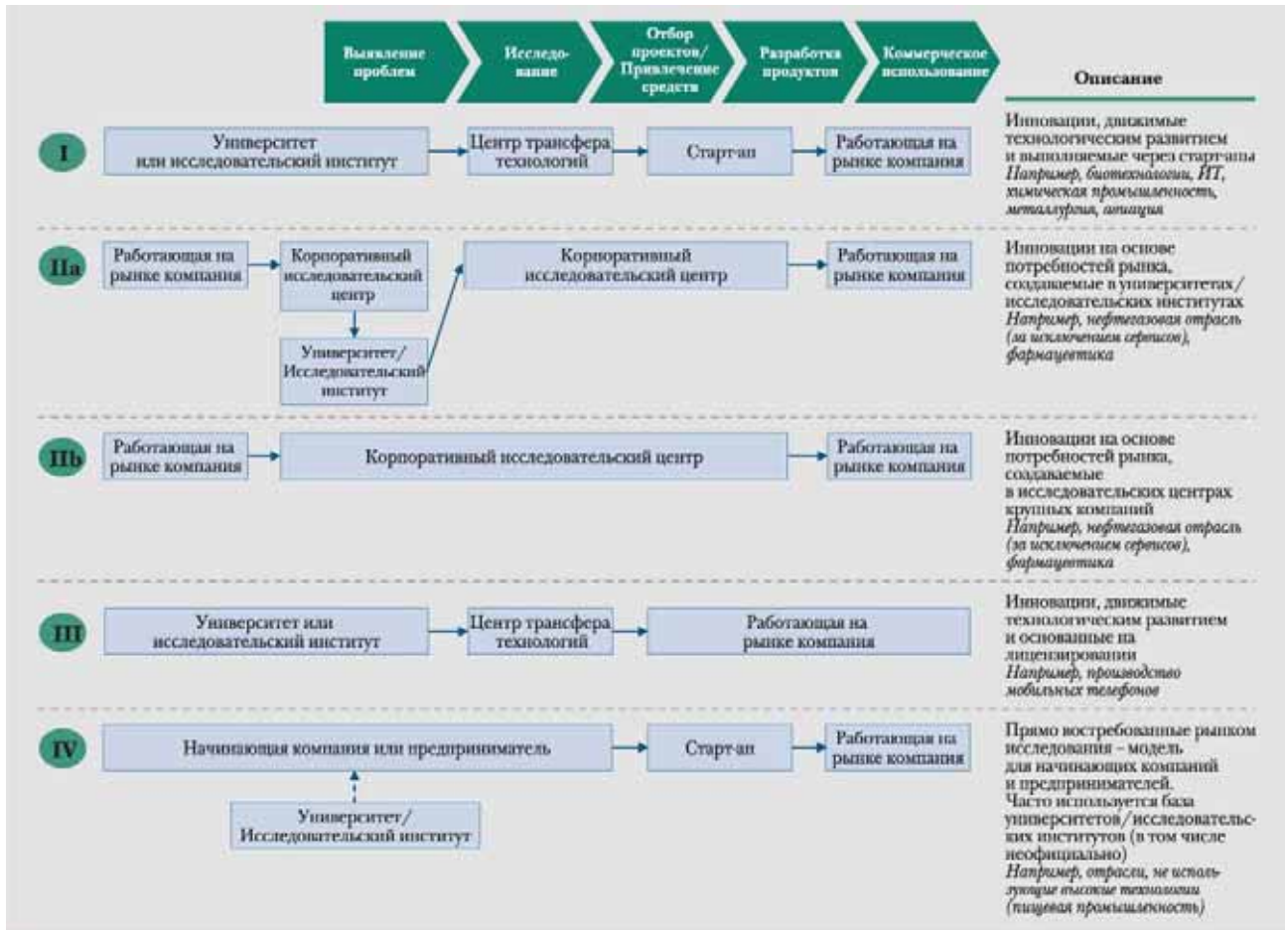


Рис. 1. | Модели инновационного процесса и роль научных организаций

Так, Федеральный закон от 2 августа 2009 года № 217-ФЗ разрешает государственным научно-исследовательским и образовательным учреждениям создавать малые инновационные предприятия и коммерциализировать результаты своих исследований. Государство работает над устранением административных барьеров, препятствующих созданию полноценного сектора интеллектуальной собственности и наукоёмкой экономики в России.

Также развитию инноваций способствовала бы правильная система стимулов. Это, например, налоговые льготы и технические нормы, а также формирование среды, благоприятной для развития инноваций в частном секторе экономики. Кроме того, государство должно работать над решением таких фундаментальных задач, как стимулирование конкуренции и модернизация системы образования.

В условиях сегодняшней неопределённости и усиления конкуренции для российских компаний жизненно важно догнать вырвавшихся вперёд конкурентов и создать собственные ресурсы для развития инноваций.

Компаниям стоит использовать системный подход к инновациям и активно стимулировать их развитие. Руководителям компаний нужно сосредоточить внимание на работе по формированию корпоративной культуры, поддерживающей инновации, четкой организации процессов и распределении ответственности, а также обеспечении ресурса перспективных специалистов, способных успешно управлять инновационными проектами. Компании могут использовать богатый опыт как традиционных центров инноваций, так и передовых стран с развивающейся экономикой,

чтобы сформулировать оптимальные для себя модели и преодолеть отставание в сфере инноваций.

Государство и бизнес в России, как и в других странах, отреагировали на кризис правильно, сосредоточившись

Для России преодоление отставания в сфере инноваций становится безотлагательной задачей.

на решении безотлагательных проблем. Однако теперь инновации вновь становятся приоритетным направлением для большинства компаний, поскольку они жизненно важны для устойчивого роста. Для России преодоление отставания в сфере инноваций становится безотлагательной задачей. Чтобы эффективно использовать передовой опыт лидеров в области инноваций и огромный потенциал страны, государству и бизнесу следует объединить усилия и действовать стратегически, с учетом долгосрочной перспективы. Это поможет создать в России современную инновационную систему.



ФОРМИРУЮЩИЙСЯ РЫНОК ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ И УСПЕШНЫЕ СТРАТЕГИИ

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ СОБСТВЕННОСТЬ В XXI ВЕКЕ

Венди Баклер, эксперт, Центр по вопросам интеллектуальной собственности BCG

Владислав Бутенко, партнер и Управляющий директор, глава BCG Москва

Стивен Маллоук, партнер и Управляющий директор BCG Сан-Франциско

Система патентов, предоставляющая изобретателям эксклюзивные права на их инновационные разработки, была создана для того, чтобы стимулировать инновационную деятельность. В течение последних 200 лет рынок продаж интеллектуальной собственности (ИС) был относительно слабо развит и однообразен, правила участия в нем были просты и понятны всем владельцам ИС. Однако с наступлением XXI века рынок ИС становится гораздо более непредсказуемым и несущим элемент риска, отчасти потому, что на авансцену врывается новое поколение владельцев ИС.

Непроизводящие патентовладельцы (НП), которые приобретают и монетизируют права на интеллектуальную собственность, сыграли большую роль в том, что риски для компаний, действительно занимающихся производством товаров и предоставлением услуг, значительно выросли. НП работают на рынке уже несколько десятилетий, и за это время они научились действовать гораздо изощреннее и приобрели неплохой

капитал. Двадцать лет назад независимый изобретатель или юрист, получающий гонорар за выигранное дело, надеялся бы сорвать куш при присуждении прав всего на один патент. Сегодня патентовладельцы зачастую получают финансирование от инвесторов, которые рассчитывают на вознаграждение, аналогичное прибыли на акционерный капитал. НП выстраивают сложные стратегии лицензирования и подтверждения патентных прав на продукты интеллектуальной собственности высокого качества. Так, в период с 2005 по 2008 год количество ежегодно подаваемых ими исков в США в среднем составляло более 300, при этом в 2008 году эта цифра достигла 353, что приблизительно равно 12% от всего объема исковых заявлений в области патентного права (см. рис. 1.).

В одном из наиболее громких дел компания Research In Motion, поставщик BlackBerry, урегулировала тяжбу с патентовладельцем, выплатив 613 млн долларов США. До сегодняшнего дня основной мишенью НП были компании в сфере

технологий, однако теперь они все чаще обращают свой взор и на компании в других отраслях, таких как медицина, фармацевтика и производство товаров промышленного назначения.

Часто непроизводящих патентовладельцев презрительно называют «патентными троллями», потому что они не запускают в производство свои запатентованные изобретения, а вместо этого вытягивают лицензионные платежи из кармана компаний-производителей. Но это критика не по существу. Владение патентом не возлагает на владельца обязательств по производству, использованию и продаже изобретения. Иначе сегодня троллем мог бы оказаться даже Томас Эдисон.

В более широком понимании интеллектуальная собственность — это нарождающийся класс активов, определение ценности которых все чаще зависит от НП и других игроков на формирующемся рынке. И все чаще непроизводящие патентовладельцы действуют более тонко и обеспечивают гораздо более высокую стоимость активов интеллектуальной собственности, чем традиционные владельцы ИС.

В результате маневров НП ставки в игре выросли для всех компаний, владеющих активами ИС. Компании, которые хотят сохранить свободу своей операционной и инновационной деятельности, должны более эффективно использовать

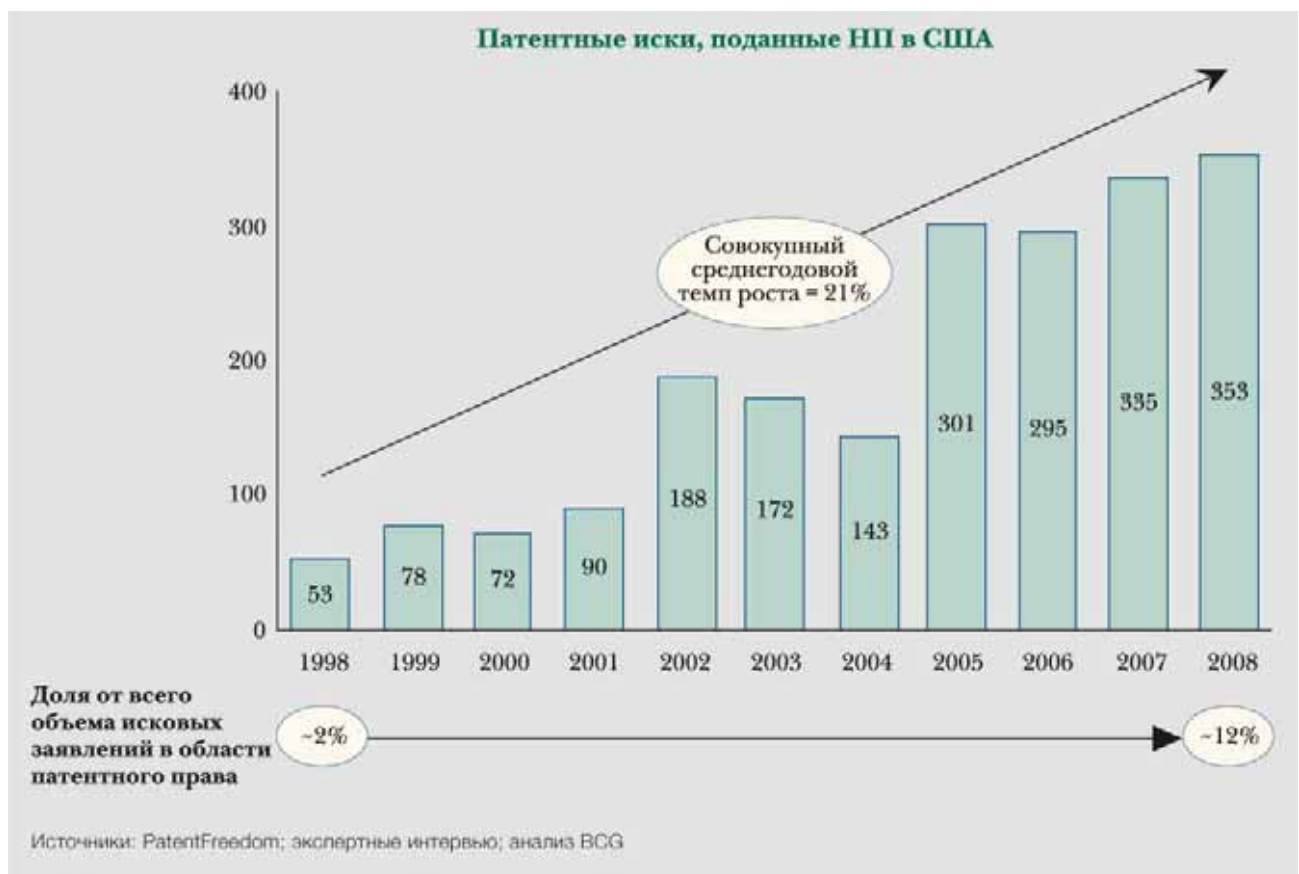


Рис. 1. | Рост количества патентных исков, поданных НП

интеллектуальную собственность в качестве стратегического оружия против конкурентов и защиты в случае атаки.

Эволюция рынка интеллектуальной собственности

Фундамент для существующего сегодня порядка на рынке интеллектуальной собственности был заложен в последние два десятилетия XX века. Краеугольным камнем в этом фундаменте стал Федеральный апелляционный суд США, созданный в 1982 году для проведения слушаний по патентным искам. Апелляционный суд распространил действие патентного права на новые сферы деятельности, такие как бизнес-методы и биотехнологии, а также гармонизировал прецедентное право. Многие традиционные компании, особенно в фармацевтической отрасли и в сфере технологий, использовали преимущества более благоприятной и последовательной правовой среды в области интеллектуальной собственности, сложившейся в результате деятельности апелляционного суда. Например, компания IBM получила свыше 1 млрд долларов США в виде годовой прибыли, выдавая в течение более 10 лет лицензии на базе своего патентного портфеля.

В тот же период Бюро по регистрации патентов и товарных знаков США оказалось просто завалено патентными заявками. Число заявок с 1985 по 2009 год увеличилось почти в пятикратном размере, что привело к выдаче множества сомнительных патентов с чрезмерно широкими патентными правами. Крах доткомов в 2001 году также внес свою лепту в рост предложения дисконтированных технологических патентов. Увеличение предложения патентов и расширение областей патентования

и были приняты на вооружение непроизводящими патентовладельцами.

Такой «идеальный шторм», потрясший судебные инстанции и капиталистическую экономику в целом, дал толчок росту НП и формированию все более жизнестойкой экосистемы, обеспечивающей торговлю активами интеллектуальной собственности. Членами данной экосистемы являются следующие заинтересованные стороны:

- предприимчивые юристы, которые финансируют юридические иски путем предоставления услуг на базе гонорара за успех и управляют ходом процессов;
- институциональные инвесторы, которые финансируют НП и таким образом повышают спрос на активы интеллектуальной собственности;
- изобретатели и университетские центры по передаче технологий, которые обеспечивают стабильный приток активов ИС на рынок;
- консультанты и брокеры в области ИС, которые проводят оценку и комплексный аудит, а также служат соединительным звеном между продавцами и покупателями на непрозрачном рынке ИС.

По мере того как инвесторы и специалисты вливают ликвидность на рынок и устанавливают единые стандарты, активы ИС ценятся все выше и все чаще торгуются наравне с другими видами рыночных активов. С 2003 по 2008 год рынок торгуемых активов ИС ежегодно прирастал на 40% и только во время кризиса в 2009 году испытал спад активности.

Компания Intellectual Ventures, которая не причисляет себя к числу непроизводящих

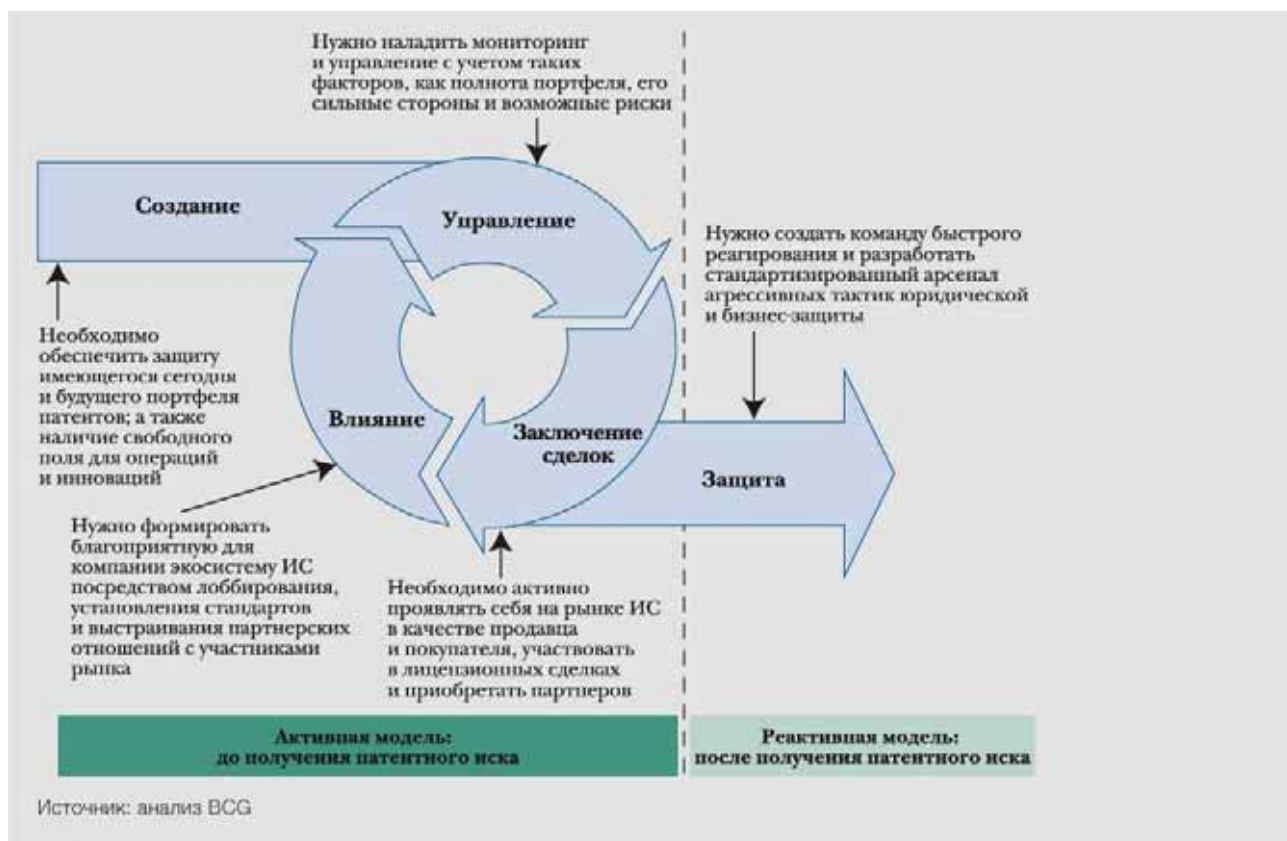


Рис. 2 | Лучшая защита – это сильная инициативная стратегия

патентовладельцев по той причине, что она финансирует и осуществляет долгосрочные научно-исследовательские проекты, на данный момент заработала уже 5 млрд долларов США. В портфеле компании насчитывается более 30 тысяч патентов, в основном в области технологий, СМИ и медицины. Доходы компании от лицензирования превышают 1 млрд долларов США, при том, что компания ни разу не подавала судебных исков. В своей статье, недавно опубликованной в журнале *Harvard Business Review*, Натан Михрвольд – основатель компании – сравнил свое детище с бизнесом ранних венчурных капиталистов¹. Г-н Михрвольд, ранее возглавлявший направление по технологиям в корпорации Microsoft, пишет, что

его компания, как и другие подобные, «придаст турбо-ускорение технологическому процессу, способствуя созданию множества новых предприятий, и изменит мир к лучшему».

Некоторые традиционные компании не остались в стороне. В период 2000–2004 годов, на заре стремительной эволюции рынка, большинство продавцов активов ИС представляли собой бедствующие компании, а в качестве покупателей в большинстве случаев выступали непроизводящие патентовладельцы. Сегодня, согласно результатам исследования

1. См.: *The Big Idea: Funding Eureka!* Harvard Business Review, March 2010.

The Boston Consulting Group, почти четверть продавцов — это процветающие компании, а среди покупателей приблизительно 40% составляют не НП, а обычные компании. Успешные компании продают патенты с целью получения выручки или же приобретают патенты, которые в противном случае могут оказаться в руках НП.

Также с недавних пор наблюдается создание структур с портфельным владением патентами в целях обороны. Такие организации, как правило, создаются при участии группы компаний для приобретения потенциально опасных активов ИС с целью защиты от исков по патентному праву.

Однако остаются неясности. Корпорация RPX, крупнейшая из таких портфельных организаций, дала обязательство не предъявлять прямых исков компаниям в отношении любых активов ИС, приобретаемых ею, однако RPX имеет право продавать патентные права третьим сторонам, которые, в свою очередь, могут подавать иски.

Рынок ИС стремительно развивается и меняется, однако доминирует на нем по-прежнему относительно небольшая группа инсайдеров. Компаниям реального бизнеса будет довольно затруднительно попасть в этот клуб, если только они не начнут инвестировать средства в патенты прямо сейчас, чтобы набрать нужную скорость.

Путь становления интеллектуальной собственности

Эволюция интеллектуальной собственности внесла изменения в суть стратегии. В 1990-х годах стратегия ИС была в основном пассивной. Компании создавали портфель патентов для

защиты от конкурентов. Наличие у компании крупного портфеля патентов значительно снижало вероятность подачи исков конкурентами в силу существующего для них риска подачи встречного иска.

В некоторых отраслях, таких как ИТ, конкурирующие компании часто заключали соглашения о перекрестном лицензировании с целью ограничения

Руководители должны активно создавать свое поле для инноваций с использованием лучшей практики ИС.

своей ответственности и обеспечения свободного поля для новых разработок. И лишь немногие компании сектора активно работали над максимизацией прибыли от имеющихся у них активов ИС.

Сегодня руководители, возглавляющие направления по инновациям, должны активно создавать свое свободное поле для инноваций посредством использования лучшей практики ИС. Руководители по стратегии стремятся создать барьеры для конкурентов, заинтересованных в выходе на ключевые рынки, и в этом могут помочь патенты, предоставляющие эксклюзивные права. Директора по финансам работают над тем, чтобы минимизировать риски выплаты крупных компенсаций по патентным искам и обеспечить максимальные доходы от лицензирования непрофильных активов ИС.

Вышеизложенная мотивация вкупе с угрозой исков со стороны производителей патентовладельцев и конкурентов

делают стратегическое управление активами ИС одной из критически важных задач для компаний. На рисунке 2 представлено пять основных мер, которые помогут компаниям укрепить свои позиции на рынке ИС. Многие компании предпринимают некоторые из перечисленных ниже мер, однако лишь единицам удастся реализовать их все.

Создание. Чтобы обеспечить себе свободу операций на рынке сегодня и в будущем, компании должны привести инновационную и корпоративную стратегию в соответствие со стратегией в области ИС. Так, например, многие компании стали более активно привлекать команды специалистов по вопросам ИС к участию в процессе разработки новых продуктов. На каждом этапе разработки продукта ИС проводится обсуждение статуса защиты новой разработки и возможных рисков. В результате такие компании при обнаружении важных пробелов в портфеле ИС могут устранить их путем патентования новых продуктов, покупки патентных прав или лицензий. Такому анализу должны подвергаться не только текущие проекты, но и наиболее перспективные возможности будущего периода.

Управление. Непроизводящие патентовладельцы активно управляют своим портфелем активов ИС. Так же следует поступать и производящим компаниям. В ряде компаний были созданы небольшие выделенные группы специалистов в области ИС, компетентных как в вопросах бизнеса, так и юриспруденции, а также образованы внутрикорпоративные системы мониторинга с целью сбора информации о деятельности непроизводящих патентовладельцев и прочих владельцев ИС. Специалисты в области ИС могут помочь компании понять, каковы слабые и сильные стороны

портфеля активов ИС компании, а также найти способы усиления портфеля и получения доходов на базе данных активов. Специалисты в области ИС должны находиться в постоянном взаимодействии с командами по разработке продуктов и развитию бизнеса, юридической службой, а кроме того, они должны иметь доступ к высшему руководству.

Одни компании создают холдинговые структуры по управлению ИС с целью максимизации стоимости данных активов, другие же начали изучать возможности более творческого подхода к достижению соглашений с непроизводящими патентовладельцами. Так, например, Sony и Philips заключили сделку о приобретении компании Inter-Trust Technologies Corporation после того, как последняя выиграла у них тяжбу о патентах на управление цифровыми правами. С тех пор Inter-Trust удалось заключить ряд прибыльных соглашений о лицензировании с группой компаний.

Заключение сделок. Чтобы стать достойным доверия партнером в экосистеме ИС, необходимо активно проявить себя на рынке в качестве продавца и покупателя. Внутрикорпоративным специалистам ИС необходимо выстроить отношения с брокерами и прочими агентами с целью оперативного получения сведений о поступлении в продажу потенциально опасных или ценных патентов. Такие налаженные связи просто необходимы, так как брокеры всегда предлагают к продаже активы ИС в первую очередь проверенным покупателям. Кроме того, корпоративная команда должна располагать бюджетом и необходимыми полномочиями для быстрого принятия решений.

Влияние. Наиболее передовые компании в области ИС могут попробовать изменить расстановку сил в свою пользу.

Маловероятно, что США возьмется за фундаментальное реформирование патентного права, однако компании сами могли бы взять на вооружение некоторые меры, осложняющие существование непроизводящих патентовладельцев. Например, это бойкот обслуживающих НП юридических фирм или содействие введению открытых стандартов, не опирающихся на право интеллектуальной собственности. В Европе и развивающихся странах, где зачастую бизнес и правительство имеют тесные связи, еще могут существовать возможности влияния на правовые нормы и законы в области ИС в пользу производственных компаний.

Защита. Реализация четырех вышеуказанных мер и развитие хорошо продуманной стратегии в области ИС поможет уменьшить риски исковой угрозы, однако не может полностью исключить ее. Патентные судебные процессы обходятся дорого, характеризуются высокой степенью риска и неопределенности. Дела, доходящие до суда, могут стоить десятки миллионов долларов. Во многих юрисдикциях истец в случае выигрыша может налагать запрет на производство, продажу и использование продукта ответчика в случае нарушения патентных прав.

Передовые компании установили жесткие процессы и создали централизованные команды для моментальной оценки поступающих патентных исков, основанной на параметрах компании-истца, а также заявленной претензии. В таких компаниях существует система сортировки исков по приоритету, с тем чтобы иски с наивысшей степенью риска поступали в работу в срочном порядке. А в разработанных ими рекомендациях изложены предпочтительные варианты действий в зависимости от ситуации: нужно ли доводить дело до суда, оценивать действительность

патентов в досудебных разбирательствах, урегулировать мелкие претензии или же предпринимать какие-либо другие меры.

Первый шаг

Для того чтобы создавать, управлять, проводить сделки и оказывать влияние, требуется время. А вот начать защищаться от патентных нападков можно уже сейчас. Ответив на вопросы, приведенные ниже, можно наметить первоначальный план действий.

- Насколько эффективна защита ИС в отношении ключевых продуктов вашей компании по сравнению с вашими конкурентами? Есть ли пробелы и в каких областях? Где заложены самые большие риски?
- Существуют ли бедствующие компании, имеющие патенты, которые в том случае, если ими завладеют непроизводящие патентовладельцы, могли бы создать для вас угрозу?
- Существует ли в вашей компании четко определенный процесс реагирования в случае выдвижения патентного иска?
- Существует ли в вашей компании программа защиты с заранее утвержденным бюджетом на приобретение патентов? Может ли ваша компания быстро принимать решения о приобретении патентных прав или лицензий? Налажена ли у вас устойчивая связь с ведущими патентными брокерами?

Если нужда — мать изобретательства, то угроза со стороны непроизводящих патентовладельцев может стать импульсом для зарождения новой волны творческих стратегических идей по мере того, как изначальный курс на оборону будет меняться в сторону курса на нападение.

Интеллектуальная собственность становится все более значимым фактором создания конкурентного преимущества, к тому же все риски и возможности управления ИС уже очевидны с точки зрения патентного права, – но все же еще очень немногие компании учитывают это в своих масштабных стратегиях. Однако компании – лидеры инноваций

уже несколько десятков лет используют активы интеллектуальной собственности как стратегические. Стратегия по управлению ИС имеет высокую ценность уже сама по себе, однако при интеграции в бизнес-стратегию ее потенциал может позволить компании радикально изменить ход игры.

БЛАГОДАРНОСТИ

Авторы выражают признательность Мэттью Кларку и Марку Воорхеесу за помощь в написании данной статьи. Кроме того, авторы благодарят Анджелу ДиБаттисту, Элизу Фридман и Джину Голдстейн за их вклад в редактирование и оформление статьи.

THE BOSTON CONSULTING GROUP

The Boston Consulting Group (Moscow) Limited
125047 Россия, Москва
Дукат Плейс III, ул. Гашека, д. 6
www.bcg.ru