

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Пономарев Александр Николаевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 04.04.2023 15:05:44
Уникальный программный ключ:
b4d9d809cd665c8cfd4389f1f19bb59ee6a0c0f9

**Частное образовательное учреждение высшего образования
«Институт социальных и гуманитарных знаний»**

ЧОУ ВО «ИСГЗ»

«Утверждаю»

Первый проректор
Н.Т. Димитриева

Рекомендовано УМС М председатель Романчук Е.С.
Одобрено решением кафедры менеджмента
Протокол № 9 от «26» 05 2017 г.
Зав. кафедрой Сост / Останина Софья Шамильевна / д.э.н., проф.
(подпись) (ФИО) (научное звание, должность)
Разработчик КиФ / Киселев Сергей Владимирович / д.э.н., профессор
(подпись) (ФИО) (научное звание, должность)
Зав. отделом аспирантуры
и магистратуры М.И.И. Илларионов Максим Геннадьевич / к.э.н., доцент
(подпись) (ФИО) (научное звание, должность)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Инновационная деятельность

Общий объем дисциплины по учебному плану 5 (zet) 180 (часов)

по направлению подготовки

38.06.01 Экономика

(уровень подготовки кадров высшей квалификации)

ФГОС ВО утвержден приказом МО и Н РФ от «30» июля 2014 г. № 898

Экономика и управление народным хозяйством (экономика предпринимательства)

Экономика и управление народным хозяйством (региональная экономика)

Квалификация (степень) выпускника – "Исследователь. Преподаватель-исследователь".

Нормативный срок освоения программы – 3 года

Форма обучения – очная, заочная

1. Цели и задачи дисциплины:

Целями освоения дисциплины «Инновационная деятельность» является формирование у аспирантов представления об управлении инновациями как о научно-обоснованном и теоретически разработанном типе управленческой деятельности, связанном с управлением знанием, в основе которого лежат коммуникативные технологии и социальные практики. Также целью является развитие у аспиранта навыков подготовки проекта создания и функционирования структуры по управлению инновациями в организации или учреждении любого профиля, умения использовать информацию для осуществления управления.

Задачи дисциплины:

- сформировать у аспирантов теоретические представления об инновациях как философии построения экономики знаний в условиях демократизации политической жизни, развития рыночной экономики на фоне развития глобальных информационных процессов в обществе;
- сформировать у аспирантов целостную систему знаний об инновациях и механизме управления ими;
- дать понятийно-терминологический аппарат, характеризующий инновационную деятельность;
- раскрыть взаимосвязь всех понятий, внутреннюю логику и организационно – экономическую модель инновационной деятельности

2. Место дисциплины в структуре ООП:

Учебная дисциплина «Инновационная деятельность» является дисциплиной по выбору вариативной части ОП. Полученные знания задействованы при изучении дисциплины «Экономика и управление народным хозяйством (экономика предпринимательства)»

3. Планируемые результаты освоения дисциплины:

Процесс изучения дисциплины (модуля) направлен на формирование компетенций:

- способностью к критическому анализу и оценке современных научных достижений, генерированию новых идей при решении исследовательских и практических задач, в том числе в междисциплинарных областях (УК-1);
- способность разрабатывать креативные решения (ПК-1);

способность управления основными параметрами инновационных процессов в современной экономике (ПК -5);

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- специфику организационно-управленческой деятельности в инновационной сфере;
- современные концепции и подходы к организации инноваций.

Уметь:

- осуществлять построение рациональных систем управления инновациями;
- выполнять функции управления в области инновационной деятельности.

Владеть способами управления основными параметрами инновационных процессов в современной экономике

4. Содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 (zet) 180 (академ.часа), в т.ч. на контактную работу обучающихся с преподавателем (аудиторные занятия) выделено 116 академ. часов, а на самостоятельную работу студентов - 64 академ. Часа.

**Содержание дисциплины,
структурированное по темам (разделам)**

с указанием форм учебных занятий и количества отведенных на выполнение академических часов

Наименование тем/разделов	ВСЕГО по теме	Аудиторные занятия 116 академ. часов				СРС 64 академ. часов				
		Всего (ак.ч.)	Лек.	Практ./ Сем.	КС Р	Всего (ак.ч.)	Реферат (не более 1 на дисциплину)	Эссе	Контрольная работа	Самостоятельное изучение учебной литературы
Тема 1. Управление развитием. Тенденции и разновидности развития. Формируемые компетенции: УК-1, ПК-1, ПК-5	12	6	4	6		4		2		2
Тема 2. Принципы и условия рациональной организации инноваций Формируемые компетенции: УК-1, ПК-1, ПК-5	12	6	4	6		5		2	1	1
Тема 3. Сущность и	12	6	4	6		5	1	2	1	2

типология форм инновационной деятельности Формируемые компетенции: УК-1, ПК-1, ПК-5										
Тема 4. Эволюция организации инновационной деятельности УК-1, ПК-1, ПК-5	12	6	4	6		5		2	2	2
Тема 5. Сущность и принципы формирования организационных структур ИП. Формируемые компетенции: УК-1, ПК-1, ПК-5	12	6	4	6		5	1	2	1	2
Тема 6. Виды научно-производственных структур ИП и их особенности Формируемые компетенции: УК-1, ПК-1, ПК-5	8	4	4	6		5		1	1	2
Тема 7. Организационные структуры управления и инновациями Формируемые компетенции: УК-1, ПК-1, ПК-5	8	4	4	6		5		1	1	2
Тема 8. Стратегия инновационного развития предприятия Формируемые компетенции: УК-1, ПК-1, ПК-5	8	4	4	6		5	1	1	1	1
Тема 9. Прогнозирование и планирование в инновационном менеджменте Формируемые компетенции: УК-1, ПК-1, ПК-5	8	4	4	6		5	1	1	1	1
Тема 10. Организация программ и проектов нововведений Формируемые компетенции: УК-1, ПК-1, ПК-5	8	4	6	8		5		2		2
Тема 11. Организация труда в инновационной	8	4	4	6		5		1	1	2

сфере. Формируемые компетенции: УК-1, ПК-1, ПК-5										
ИТОГО	180		46	70		64				

4.1 Содержание разделов дисциплины

№ п/п	Наименование раздела темы дисциплины	Содержание раздела дисциплины
1	Тема 1. Управление развитием. Тенденции и разновидности развития.	Научные определения организации в системе менеджмента. Аспекты понятия организации инноваций как процесса и результата профессиональной деятельности. Задачи, решаемые организацией в системе инновационного менеджмента. Специфика инноваций как предметной области объекта организации. Соотношение понятий организации, планирования и импровизации в инновационном менеджменте. Формальная и неформальная организация в инновационной сфере. Структурная и временная организация инновационных процессов
2.	Тема 2. Принципы и условия рациональной организации инноваций	Состав и содержание основных категорий организации инноваций: формы, методы, принципы. Сущность и способы реализации принципов рациональной организации инноваций: пропорциональности, параллельности, непрерывности, синергии, композиции, развития. Причины, препятствующие реализации принципов рациональной организации инноваций. Понятие и формы реализации, специализации, концентрации, кооперирования и комбинирования в организации инновационной деятельности.
3.	Тема 3. Сущность и типология форм инновационной деятельности	Понятие организационной формы как способа упорядочения и регулирования инновационной деятельности отдельных лиц, групп исполнителей, подразделений, организаций и предприятий. Виды современных организационных форм инновационной деятельности. организационно-правовые формы инновационной деятельности. Организация инноваций внутри фирмы. Специализированные организационные формы инноваций. Роль и значение межотраслевых научно-технических комплексов (МНТК). Технополисы и технопарки как формы организации инновационной деятельности
4.	Тема 4. Эволюция организации инновационной деятельности	Этапы развития общей теории организации. Формирование классической школы организации промышленного производства и место в ней инновационных процессов. Этапы развития управления научно-технической и инновационной деятельностью в отечественной практике. Современные тенденции в развитии и концепции управления инновациями. Развитие ситуационного подхода к организации инновационной деятельности. Сущность и формы программно-целевой организации инновационной деятельности

5.	Тема 5. Сущность и принципы формирования организационных структур ИП.	<p>Понятие организационных структур ИП. Основные принципы формирования рациональных организационных структур инновационных предприятий. Научно-производственная структура ИП: понятие, задачи формирования, роль в организации инноваций.</p> <p>Структура управления в ИП: понятие, задачи функционирования, место в системе организации инновационного процесса. Составные элементы организационных структур ИП и их взаимосвязь</p>
6.	Тема 6. Виды научно-производственных структур ИП и их особенности	<p>Необходимость и признаки классификации научно-производственных структур ИП. Характеристика, признание и особенности применения функциональных структур ИП. Особенности, характеристические признаки и условия использования матричных структур в организации инноваций. Дивизиональные научно-производственные структуры ИП и принципы их эффективного функционирования. Проектные формы организации инновационной деятельности: их особенности, условия применения, процедуры реализации в инновационной сфере</p>
7.	Тема 7. Организационные структуры управления и инновациями	<p>Признаки классификации структур управления НИОКР и инновациями. Элементы организационных структур управления. Централизованные и децентрализованные структуры управления НИОКР на предприятиях. Линейные структуры управления на предприятиях: характеризующие признаки, достоинства и недостатки, области рационального функционирования. Линейно-штабные структуры управления инновациями: особенности, слабые и сильные стороны, условия использования в организации инновационной деятельности. Многолинейные (функциональные) структуры управления инновациями: характерные признаки, достоинства и недостатки, области применения. Стили руководства и их влияние на построение организационных структур управления инновациями. Авторитарный и/или коллективный стили руководства: их особенности и предпочтение при различных организационно-плановых условиях деятельности ИП.</p>
8.	Тема 8. Стратегия инновационного развития предприятия	<p>Специфика инновационных стратегий. Инновационная часть базовых стратегий. Инновация как объект стратегического планирования. Жизненный цикл инноваций и задачи его организации на различных фазах. Позиционирование предприятия методами стратегического планирования инновационной деятельности. Инновационные игры. Особенность процедур принятия решений в инновационной сфере</p>
9.	Тема 9. Прогнозирование	Задачи и принципы временной организации

	и планирование в инновационном менеджменте	<p>инновационных процессов.</p> <p>Принципы и признаки анализа инновационных процессов и разделения труда. Дифференциация процессов на основе построения иерархических структур типа «дерева цепей» и «дерева задач».</p> <p>Горизонтальная дифференциация процессов по стадиям, фазам, пределам, технологическим операциям, видам работ и т.п. Синтез работ и группирование заданий. Определение логической и технологической последовательности выполнения работ.</p> <p>Методы расстановки приоритетов при планировании календарной последовательности выполнения работ.</p> <p>Способы и системы календарного планирования инновационных процессов: линейчатые графики, сетевое планирование.</p>
10.	Тема 10. Организация программ и проектов нововведений.	<p>Методы программно-целевого управления в инновациях. Построение иерархических структур типа «дерева целей» и «дерева задач». Управление проектами как форма проектной организации инновационной деятельности. Содержание и виды инновационных проектов.</p> <p>Общий порядок организации работ по формированию и реализации инновационных проектов. Задачи и порядок реализации инновационных проектов.</p> <p>Организация управления инновационными проектами</p>
11.	Тема 11. Организация труда в инновационной сфере.	<p>Задачи и особенности управления персоналом в инновационной сфере. Классификация персонала и специфика интеллектуального труда. Формы разделения и кооперации труда в инновациях. Оценка деятельности и мотивация труда работников в инновационной сфере. Проектирование и внедрение рациональных процессов организации труда. Задачи и особенности нормирования труда исследователей, конструкторов, технологов и других профессиональных групп исполнителей. Формы оплаты и методы стимулирования творческого труда в инновационной сфере. Планирование труда в инновационных предприятиях.</p>

из них активные, интерактивные занятия:

№ п/п	Тема	Форма и ее описание
1.	Тема 10. Организация программ и проектов нововведений	Презентации студентов

5. Лабораторный практикум

№ п/п	№ темы (раздела)	Наименование лабораторных работ	zet/ак.ч.
1.		не предусмотрен	

6. Практические занятия (семинары)

№ п/п	№ темы (раздела)	Тематика практических занятий (семинаров)	zet/ак.ч.
1.	Тема 1. Управление развитием. Тенденции и разновидности развития.	<p>1. Задачи, решаемые организацией в системе инновационного менеджмента. Специфика инноваций как предметной области объекта организации.</p> <p>2. Соотношение понятий организации, планирования и импровизации в инновационном менеджменте. Формальная и неформальная организация в инновационной сфере.</p> <p>3. Структурная и временная организация инновационных процессов</p>	6
2.	Тема 2. Принципы и условия рациональной организации инноваций	<p>1. Сущность и способы реализации принципов рациональной организации инноваций: пропорциональности, параллельности, непрерывности, синергии, композиции, развития.</p> <p>2. Причины, препятствующие реализации принципов рациональной организации инноваций.</p>	6
3.	Тема 3. Сущность и типология форм инновационной деятельности	<p>1. Виды современных организационных форм инновационной деятельности. организационно-правовые формы инновационной деятельности. Организация инноваций внутри фирмы.</p> <p>2. Специализированные организационные формы инноваций. Роль и значение межотраслевых научно-технических комплексов (МНТК).</p> <p>3. Технополисы и технопарки как формы организации инновационной деятельности</p>	6
4.	Тема 4. Эволюция организации инновационной деятельности	<p>1. Этапы развития общей теории организации. Формирование классической школы организации промышленного производства и место в ней инновационных процессов.</p> <p>2. Этапы развития управления научно-технической и инновационной деятельностью в отечественной практике.</p> <p>3. Сущность и формы программно-целевой организации инновационной деятельности</p>	6
5.	Тема 5. Сущность и принципы формирования организационных структур	<p>1. Основные принципы формирования рациональных организационных структур инновационных предприятий.</p>	6

	ИП.	2. Научно-производственная структура ИП: понятие, задачи формирования, роль в организации инноваций. 3. Структура управления в ИП:	
6.	Тема 6. Виды научно-производственных структур ИП и их особенности	1. Характеристика, признание и особенности применения функциональных структур ИП. 2. Особенности, характеристические признаки и условия использования матричных структур в организации инноваций.	6
7.	Тема 7. Организационные структуры управления и инновациями	1. Элементы организационных структур управления. 2. Централизованные и децентрализованные структуры управления НИОКР на предприятиях. управления инновациями.	6
8.	Тема 8. Стратегия инновационного развития предприятия	1. Специфика инновационных стратегий. 2. Инновация как объект стратегического планирования. Жизненный цикл инноваций и задачи его организации на различных фазах. 3. Позиционирование предприятия методами стратегического планирования инновационной деятельности. 4. Инновационные игры. Особенность процедур принятия решений в инновационной сфере	6
9.	Тема 9. Прогнозирование и планирование в инновационном менеджменте.	1. Дифференциация процессов на основе построения иерархических структур типа «дерева цепей» и «дерева задач». 2. Горизонтальная дифференциация процессов по стадиям, фазам, пределам, технологическим операциям, видам работ и т.п. 3. Синтез работ и группирование заданий. Определение логической и технологической последовательности выполнения работ. 4. Методы расстановки приоритетов при планировании календарной последовательности выполнения работ.	6
10.	Тема 10. Организация программ и проектов нововведений	1. Методы программно-целевого управления в инновациях. 2. Построение иерархических структур типа «дерева целей» и «дерева задач». Управление проектами как форма проектной организации инновационной деятельности. 3. Содержание и виды инновационных проектов.	8
11.	Тема 11. Организация труда	1. Задачи и особенности управления	6

	в инновационной сфере.	персоналом в инновационной сфере. Классификация персонала и специфика интеллектуального труда. 2. Формы разделения и кооперации труда в инновациях. Оценка деятельности и мотивация труда работников в инновационной сфере. 3. Проектирование и внедрение рациональных процессов организации труда. 4. Планирование труда в инновационных предприятиях.	
--	------------------------	---	--

7. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине:

Самостоятельная работа по данному курсу состоит из двух частей:

1. Изучение теоретических основ курса, используя источники, данные в списке литературы.

Контроль осуществляется с помощью:

- выполнения контрольных работ
- ответов на вопросы теста ;
- подготовки ответов на вопросы подготовки к экзамену .

2. Подготовка к практическим занятиям в соответствии с тематическим планом их проведения (см. выше).

Контроль осуществляется преподавателями во время проведения практикумов, при этом в конце каждого семинара студент получает оценку за выполнение индивидуальной самостоятельной работы.

Задания и темы, выносимые на самостоятельную работу	Время на подготовку, час	Форма СРС*	Форма контроля	Литература (номера источников)
Тема 1. Управление развитием. Тенденции и разновидности развития.	4	Изучение литературы	опрос	1,2
Тема 2. Принципы и условия рациональной организации инноваций	5	Изучение литературы	опрос	1,2

Тема 3. Сущность и типология форм инновационной деятельности	5	Подготовка реферата	Проверочная работа	4
Тема 4. Эволюция организации инновационной деятельности	5	Изучение литературы, решение задач	тест	1,2,4
Тема 5. Сущность и принципы формирования организационных структур ИП.	5	Подготовка контрольной работы	Контрольная работа	1,2,4
Тема 6. Виды научно-производственных структур ИП и их особенности	5	Подготовка эссе	Проверочная работа	1,2,4
Тема 7. Организационные структуры управления и инновациями	5	Подготовка контрольной работы	Проверочная работа	1,2,4
Тема 8. Стратегия инновационного развития предприятия	5	Подготовка эссе	Эссе	
Тема 9. Прогнозирование и планирование в инновационном менеджменте.	5	Изучение литературы	Контрольная работа	1,2,3
Тема 10. Организация программ и проектов нововведений	5	Изучение литературы, решение задач	Тест	1,2,3
Тема 11. Организация труда в инновационной сфере.	5	Подготовка к тесту	Тест	1,2,3
	54			

8. Фонд оценочных средств

Контролируемые разделы (темы) дисциплины*	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
Тема 1. Управление развитием. Тенденции и разновидности развития.	УК-1, ПК-1, ПК-5	Тест
Тема 2. Принципы и условия рациональной организации инноваций	УК-1, ПК-1, ПК-5	Тест
Тема 3. Сущность и типология форм инновационной деятельности	УК-1, ПК-1, ПК-5	контр. работа
Тема 4. Эволюция организации инновационной деятельности	УК-1, ПК-1, ПК-5	Тест
Тема 5. Сущность и принципы формирования организационных структур ИП.	УК-1, ПК-1, ПК-5	реферат
Тема 6. Виды научно-производственных структур ИП и их особенности	УК-1, ПК-1, ПК-5	контр. раб.
Тема 7. Организационные структуры управления и инновациями	УК-1, ПК-1, ПК-5	Тест
Тема 8. Стратегия инновационного развития предприятия	УК-1, ПК-1, ПК-5	Тест
Тема 9. Прогнозирование и планирование в инновационном менеджменте.	УК-1, ПК-1, ПК-5	эссе
Тема 10. Организация программ и проектов нововведений	УК-1, ПК-1, ПК-5	эссе
Тема 11. Организация труда в инновационной сфере.	УК-1, ПК-1, ПК-5	тест

8. Учебно-методическое обеспечение дисциплины:

а) основная литература

1. Наумов, А.Ф. Инновационная деятельность предприятия: учебник/А.Ф. Наумов. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 256 с.(Г).
2. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 295 с.(Г).
3. Инновационный менеджмент: учебник/ С.Д. Ильенкова и др. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 327 с. (Г)

4. Инновационный менеджмент: учеб. пособие/ Под ред. Л.Н. Оголевой. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 238 с. (Г)
5. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: учебник. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 448 с. (Г)

б) дополнительная литература

1. Авсянников Н.М. Инновационный менеджмент. – М. : РУДН, 2002, 175с.
2. Баранчеев В.П., Гришин В.Н., Гунин В.Н., Ляпина С.Ю., Онищенко С.И. Рабочая тетрадь к учебнику «Управление организацией»: Раздел 4 «Инновационный менеджмент». -М.: ИНФРА-М, 2000. - 128 с. - (Серия «Инструментарий. Задания. Тесты»).
3. Василевская И.В. Инновационный менеджмент. – М. :РИОР, 2004 - 302с.
4. Гохберг Л.М. Статистика науки. – М.: ТЕИС, 2003 – 478 с.
5. Ильенкова С.Д., Гохберг Л.М., Ягудин С.Ю. и др.Инновационный менеджмент: Учебник.-Юнити-Дана, 2004 - 344 с.
6. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент. - М.: Инфра-М, 2004 – 403с.
7. Минниханов Р.Н. Инновационный менеджмент в АПК: Учебное пособие для вузов. – М. : МСХА, 2003 -205с.
8. Мухамедьяров А.М. Инновационный менеджмент. - М.: Инфра-М, 2004 – 310с.
9. Питер Ф. Друкер. Бизнес и инновации.- Издательство: Вильямс, 2007 - 432 с.

9. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения, информационных справочных и поисковых систем (при необходимости):

1. Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».

10. Описание материально-технического обеспечения, необходимого для осуществления образовательного процесса по дисциплине:

Зал, оборудованный проекционной аппаратурой.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ
ТЕКУЩЕГО И ПРОМЕЖУТОЧНОГО КОНТРОЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ
«ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ»**

1. Структура оценки показателей и критериев уровней сформированности компетенций по дисциплине. Шкала оценивания

Формируемые компетенции	Форма контроля	Форма компетентностно-ориентированного задания	Показатели и критерии оценивания	Шкала оценивания
	Текущий контроль (60 баллов)	Реферат	Обозначена проблема и обоснована её актуальность, логично изложена собственная позиция, сформулированы вывод; Сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему; Соблюдены требования к внешнему оформлению, выдержан объём; Даны правильные ответы на дополнительные вопросы	10 баллов
		Эссе	Знание и понимание теоретического материала; Умело используются приемы сравнения и обобщения для анализа взаимосвязи понятий и явлений; Объясняются альтернативные взгляды на рассматриваемую проблему; Соответствует жанру проблемной научной статьи	10 баллов
		Решение кейсов	Грамотное выполнение задания, вопрос раскрыт полностью	40 баллов
	Промежуточный контроль (40 баллов)	Зачет с оценкой	Тест 40 вопросов правильный ответ- 1 балл	40 баллов
ИТОГО по результатам освоения дисциплины (за один семестр)				100 баллов

компетенции	дескрипторы	Оценочные средства
УК-1 способностью к критическому анализу и оценке современных научных достижений, генерированию	Знать основные методы генерирования новых идей при решении исследовательских и практических задач Уметь применять данные методы на практике владеть способами генерирования новых идей при решении	Реферат, эссе, кейсы, тест

новых идей при решении исследовательских и практических задач, в том числе в междисциплинарных областях;	исследовательских и практических задач	
ПК-1 способность разрабатывать креативные решения	Знать основные методы разработки креативных решений Уметь применять на практике эти методы Владеть способами выработки креативных решений	эссе, кейсы
ПК -5 способность управления основными параметрами инновационных процессов в современной экономике	Знать – специфику организационно-управленческой деятельности в инновационной сфере; – современные концепции и подходы к организации инноваций. – Уметь осуществлять построение рациональных систем управления инновациями; – выполнять функции управления в области инновационной деятельности. Владеть способами управления основными параметрами инновационных процессов в современной экономике	Реферат, эссе, кейсы, тест

2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ (60 баллов)

Контрольно-измерительные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и приобретенного опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения дисциплины.

3.1 Реферат

В течение курса подразумевается написание одного реферата. На подготовку к реферату отводится по одному часу на каждую тему. Тема выбирается студентом. Сдача реферата происходит в конце курса.

Реферат – (нем. Referat, от лат. referere — докладывать, сообщать) — письменный доклад или выступление по определённой теме, в котором собрана информация из одного или нескольких источников на заданную тему объемом 10-12 страниц в машинописном или рукописном виде.

Методические указания

В целях повышения эффективности изучаемой дисциплины студент может выбрать любую тему из предложенного преподавателем списка для подготовки реферата по исследуемой проблеме. При домашней подготовке реферата студент должен решить следующие задачи:

- обосновать актуальность и значимость темы;
- ознакомиться с литературой и сделать ее анализ;
- собрать необходимый материал для исследования;
- провести систематизацию и анализ собранных данных;
- изложить свою точку зрения по дискуссионным вопросам по теме исследования;
- по результатам полученных данных сделать выводы.

Работа оформляется в соответствии с требованиями ГОСТ Р 6.30-2003 и ГОСТ Р 7.0.5-2008, выполняется на бумаге формата А4, шрифт – 14 Times New Roman, межстрочный интервал – полуторный, границы полей: верхнее и нижнее – 20 мм, правое – 10 мм, левое – 30 мм. Оптимальный объем реферата – 10–15 страниц.

Тематика рефератов:

- Тема 1. Понятие инноваций и их признаки
- Тема 2. Виды инноваций в народном хозяйстве
- Тема 3. Структура инновационного цикла
- Тема 4. Причины и условия возникновения и распространения инноваций
- Тема 5. Особенности инноваций как объект управления
- Тема 6. Сущность и задачи инновационного менеджмента
- Тема 7. Стратегия инноваций
- Тема 8. Организационные формы инноваций
- Тема 9. Финансовый менеджмент в сфере науки и техники
- Тема 10. Управление инновационными проектами
- Тема 11. Планирование инноваций
- Тема 12. Использование кадров и оплата труда в сфере науки и техники
- Тема 13. Критерии успеха инноваций
- Тема 14. Комплексное обоснование инновационных проектов на основе бизнеспланов
- Тема 15. Калькулирование затрат и обоснование цены инновационного проекта
- Тема 16. Факторы успеха и рисков в инновационной деятельности
- Тема 17. Способы защиты интеллектуальной собственности

Пояснительная записка по методике оценивания реферата:

Показатели и критерии оценивания реферата	Шкала оценивания реферата
Обозначена проблема и обоснована её актуальность, логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы	3 балла
Сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему	3 балла

Соблюдены требования к внешнему оформлению, выдержан объём	2 балла
Даны правильные ответы на дополнительные вопросы	2 балла
Итого	10 баллов

3.2 Эссе

В течение курса подразумевается написание одного эссе. На подготовку к эссе отводится по одному часу на каждую тему. Тема выбирается студентом. Сдача эссе происходит в конце курса.

На подготовку к эссе отводится по одному часу на каждую тему. Количество часов отведенных на подготовку к написанию эссе зависит от количества тем.

Эссе от французского "essai", англ. "essay", "assay" - попытка, проба, очерк; от латинского "exagium" - взвешивание. Создателем жанра эссе считается М.Монтень ("Опыты", 1580 г.). Это прозаическое сочинение - рассуждение небольшого объема со свободной композицией. Жанр критики и публицистики, свободная трактовка какой-либо проблемы. Эссе выражает индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендует на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета. Как правило, эссе предполагает новое, субъективно окрашенное слово о чем - либо и может иметь философский, историко-биографический, публицистический, литературно-критический, научно-популярный, беллетристический характер.

Эссе студента - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Писать эссе чрезвычайно полезно, поскольку это позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи. Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. В зависимости от специфики дисциплины формы эссе могут значительно дифференцироваться. В некоторых случаях это может быть анализ имеющихся статистических данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из средств массовой информации и использованием изучаемых моделей, подробный разбор предложенной задачи с развернутыми мнениями, подбор и детальный анализ примеров, иллюстрирующих проблему и т.д. Тема не должна инициировать изложение лишь определений понятий, ее цель — побуждать к размышлению.

Тематика эссе:

1. Сущность инноваций и их место в решении производственных и коммерческих задач.
2. Виды инноваций; признаки и способы их классификации.
3. Жизненный цикл нового изделия и его связь с инновационным циклом.
4. Причины и условия возникновения и распространения инноваций.
5. Понятие и сущность инновационного менеджмента.
6. Особенности технических и технологических инноваций как объектов организации планирования и управления.
7. Способы государственного регулирования инновационной деятельности.
8. Организационно-правовые формы инновационной деятельности.
9. Особенности функционирования малых инновационных предприятий.
10. Технополисы и технопарки как формы организации инновационной деятельности.
11. Сущность и принципы формирования организационных структур инновационных предприятий.

12. Технология инновационного менеджмента.
13. Государственная инновационная политика.
14. Содержание и формы стратегического управления инновациями.
15. Маркетинг в инновационной сфере.
16. Сущность и задачи планирования инноваций.
17. Система внутрифирменного планирования инноваций.
18. Программно-целевое планирование инноваций.
19. Особенности и назначение продуктово-тематического планирования инновационной деятельности.
20. Назначение и задачи объемно-календарного планирования.
21. Объемное планирование инноваций.
22. Календарное планирование инноваций.
23. Характеристика основных разделов бизнес-плана инновационного проекта.
24. Назначение и специфика бизнес-плана инновационного проекта.
25. Понятие оценки эффективности инновационных проектов.
26. Показатели эффективности инновационного проекта: народнохозяйственная, коммерческая, бюджетная.
27. Инвестиции в инновационном проекте.
28. Основные принципы оценки инновационного проекта.
29. Виды эффектов и их взаимосвязь.
30. Управление инновационными проектами.
31. основные участники инновационных проектов.
32. Виды и содержание инновационных проектов.
33. Социально-психологические аспекты инновационного менеджмента.
34. Управление рисками в инновационной деятельности.
35. Характеристика понятия интеллектуальная собственность.
36. Объекты интеллектуальной собственности.
37. Новые объекты интеллектуальной собственности и их правовая охрана.
38. Роль и функции кадров в инновационной сфере.
39. Государственные научные центры Российской Федерации.
40. Межфирменная научно-техническая кооперация в инновационных процессах.

Вербальные и невербальные средства общения и их функция в деловой коммуникации
Пояснительная записка по методике оценивания эссе:

Показатели и критерии оценивания эссе	Шкала оценивания эссе
Знание и понимание теоретического материала	3 баллов
Умело используются приемы сравнения и обобщения для анализа взаимосвязи понятий и явлений	3 баллов
Объясняются альтернативные взгляды на рассматриваемую проблему	2 балла
Соответствует жанру проблемной научной статьи	2 балла
Итого	10 баллов

Тесты для промежуточной аттестации

1. Нововведение - это:

- 1) деятельность нового предприятия;

- 2) обновление фирменного названия организации;
- 3) процесс ввода и вывода новой информации;
- 4) объект, внедренный в производство и приносящий прибыль.

2. Выберите правильный ответ. Основными барьерами инноваций в организации являются:

- 1) барьеры некомпетентности, привычек, рекорда;
- 2) барьер незнания иностранных языков;
- 3) барьер глупости, упрямства и зазнайства;
- 4) отраслевые барьеры.

3. Найдите правильное утверждение

- 1) результатом инновации являются инвестиции в основной капитал;
- 2) инновационная сфера включает инвестиционную сферу;
- 3) объектами инновационного управления являются разнообразные инновации;
- 4) инновационный потенциал компании определяется в начале ее работы.

4. Выберите правильный ответ. Инновационный менеджмент можно представить в трех аспектах:

- 1) методология, теория и практика;
- 2) нормативно-ценностный, функциональный, творческий;
- 3) стратегический, тактический и оперативный.

5. Инновации могут быть:

- 1) математические, логические, физические;
- 2) технологические, экономические, организационные;
- 3) лучшие, худшие и средние;
- 4) стохастические и детерминированные.

6. Понятие инновационный потенциал означает:

- ресурсный потенциал;
- достигнутые инновационные результаты;
- количество успешных проектов;
- совокупность исходных ресурсов, реализованные нововведения и уровень развития инфраструктуры инновационной сферы.

7. Понятие инновационная стратегия означает

- 1) направление и способ использования средств для реализации необходимых инноваций;
- 2) мероприятия, стоящие перед инновационным менеджером;
- 3) новая, эффективная стратегия компании;
- 4) стратегия, основанная на новой информации.

8. Инновационные стратегии могут быть:

- 1) роста, значительного роста и сокращения;
- 2) наступательные, оборонительные, имитационные;
- 3) фокусирования, локации, глобализации.

9. Выберите правильный ответ. Методы оценки эффективности инновационных проектов включают:

- 1) метод расчета срока окупаемости;
- 2) методы прогнозирования;
- 3) метод расчета внешней нормы рентабельности;
- 4) метод расчета чистой недисконтированной стоимости.

10. Инновационные риски могут включать такие виды рисков:

- 1) исторический, научный, гносеологический;
- 2) технический, финансовый, коммерческий;
- 3) фронтальный, боковой, постоянный;
- 4) систематический и несистематический.

11. Основная категория функционально-стоимостного анализа – это функция.

Функция означает:

- 1) совокупность и взаимодействие некоторых переменных;
- 2) проявление и сохранение свойств товара, услуги;
- 3) главная особенность объекта;
- 4) характеристика сферы предназначения объекта.

12. Выберите функции, которые используются в ФСА:

- 1) дискретные и непрерывные функции;
- 2) инновационные и консервативные функции;
- 3) экономические и социальные функции;
- 4) главные, второстепенные, внутренние и внешние функции.

13. Основная цель функционально-стоимостного анализа - это

- 1) поиск вредных и бесполезных функций;
- 2) нахождение оптимального соотношения между потребительскими свойствами и затратами;
- 3) увеличение числа функций объекта;
- 4) минимизация затрат на реализацию товара, услуги.

14. Выберите правильный ответ. Венчурные фирмы – это

- 1) малые высокотехнологичные компании, ориентированные на разработку и выпуск новой наукоемкой продукции;
- 2) компании, которые являются технологическими лидерами в отрасли;
- 3) предприятия, деятельность которых связана с риском;
- 4) финансовые структуры, предоставляющие средства для реализации проектов.

15. Чем отличается банковское кредитование от венчурного капитала?

- 1) объемами кредитных сумм;
- 2) сроками кредитования;
- 3) гарантией возврата суммы долга и процентов по нему;
- 4) практически не отличается.

16. Метод бенчмаркинг предполагает

- 1) изучение маркетинговой политики предприятия;
- 2) изучение и внедрение передового опыта других компаний;
- 3) изучение маркетинговой политики конкурентов;
- 4) изучение инновационной стратегии компаний-лидеров.

17. Понятие CALS-технология означает:

- 1) непрерывность поставок и управление жизненным циклом изделия;
- 2) новейшая информационная технология в управлении;
- 3) использование сети ИНТЕРНЕТ при разработке инноваций;
- 4) построение эффективных логистических цепочек.

18. Назовите ученых, внесших большой вклад в изучение инноваций:

- 1) Менделеев, Бутлеров;
- 2) Курчатов, Королев;
- 3) Маркс, Энгельс, Ленин;
- 4) Шумпетер, Кондратьев.

19. Выберите правильный ответ. Жизненный цикл инноваций состоит из:

- 1) трех этапов;
- 2) четырех этапов;
- 3) пяти этапов;
- 4) семи этапов.

20. Роль государства в инновационной сфере определяется:

- 1) необходимостью развития и поддержки инновационных процессов;

- 2) масштабами строительства новых предприятий;
- 3) тем, что большинство инноваций – это рискованные предприятия;
- 4) тем, что инновации требуют значительных ресурсов.

21. Выберите правильный ответ. Основной причиной создания организаций является:

1. ограниченность финансовых ресурсов;
2. ограниченность экономических возможностей людей;
3. неограниченные потребности людей;
4. властные амбиции руководителей.

22. Внутренняя среда организации включает следующие элементы:

1. экономическая, социальная, юридическая системы;
2. цели, задачи, функции, кадры;
3. организационная, управленческая, социальная, информационная, технологическая структуры.

23. Организация как открытая система означает, что:

1. организация полностью открыта для внешних угроз;
2. организация – это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов;
3. организация имеет множество разнообразных связей с внешней средой и активно взаимодействует с ней.

24. Внешняя среда организации – это:

1. все элементы отрасли, сферы деятельности организации;
2. любые другие организации;
3. партнеры, конкурирующие организации и потребители;
4. совокупность субъектов и процессов, образующих внешнее окружение организации.

25. Миссия инновационной организации – это:

1. оценка организации значения своей отрасли;
2. выбранный ею смысл существования;
3. стратегический план компании;
4. рекламный лозунг, известный всем потребителям ее продукции.

26. Выберите правильный ответ. Система методов управления включает:

1. прогнозирование, моделирование и оптимизация;
2. целеполагание, анализ ситуации, выбор решения, реализация решения;
3. организационно-административные, экономические и социально-психологические методы.

27. Основными подходами управления являются

1. фундаментальный, прикладной и смешанный;
2. ситуационный, процессный и системный;
3. предварительный, текущий и заключительный;
4. стратегический, тактический и оперативный.

28. Выберите более точный ответ. Хозяйственные общества делятся на:

1. открытые и закрытые акционерные общества;

2. общества с ограниченной ответственностью, общества с дополнительной ответственностью;
3. открытые и закрытые акционерные общества, акционерные общества работников, общества с ограниченной ответственностью, общества с дополнительной ответственностью;
4. простые и сложные хозяйственные общества.

29. Финансово-промышленные группы могут быть следующих видов:

1. технологические, экономические, организационные;
2. стохастические и детерминированные;
3. промышленные, банковские и торговые.

30. Жизненный цикл организации состоит из следующих этапов:

1. рождение, юность, зрелость, старость, обновление;
2. создание, рост, упадок, стабильность;
3. рождение, ограниченный рост, стабильность, ликвидация;
4. создание, рост, стабильность, спад, ликвидация.

31. Стратегии организации могут быть следующими:

1. глобальными и локальными;
2. ограниченного роста, роста, сокращения, комбинированная;
3. долгосрочными, краткосрочными и разовыми.

32. Понятие «синергия» означает:

1. постоянный поиск синергетического эффекта;
2. совокупный реальный потенциал организации;
3. совместное и однородное функционирование элементов организации.

33. Закон синергии означает, что в любой организации

- 1) неизбежно существует синергетический эффект;
- 2) возможен как прирост, так и снижение общего потенциала организации по сравнению с суммой потенциалов ее частей;
- 3) синергетический эффект трудно достижим.

34. Представление о качестве основано на:

1. требованиях и пожеланиях потребителей;
2. принципах деятельности производителей;
3. законодательных требованиях государства.

35. Ценность продукции для производителя заключается в

1. возможности получения максимального дохода;
2. отсутствии препятствий для продажи продукции;
3. реализации собственной миссии.

36. Ценность продукции для потребителя – это:

1. низкая цена без учета качества продукции;
2. высокое качество без учета стоимости продукции;
3. разумное сочетание цены и качества.

37. Планирование качества – это:

1. определение производственных процессов и ресурсов для достижения качества продукции;
2. определение характеристик качества нового изделия;
3. планирование производства бездефектной продукции.

38. Роль руководства компании в TQM состоит в следующем:

- руководители сосредоточены, в первую очередь, на вопросах общего менеджмента;
- эффективность TQM определяется, в первую очередь, руководством компании;
- эффективность TQM зависит от службы менеджмента качества.

39. Менеджмент качества связан:

1. только с производственными подразделениями компании;
2. со всей системой управления компании;
3. с внешними поставщиками компании.

40. Какая из функций не является функцией менеджмента качества?

1. общественный надзор за полнотой контроля качества;
2. проведение выходного контроля;
3. управление персоналом в области качества.

41. Сертификация – это:

1. процедура выдачи разрешения на выпуск определенной продукции;
2. процедура подтверждения соответствия продукции установленным требованиям;
3. согласование поставщиком и потребителем требований по качеству.

42. Система сертификации действует на:

1. уровне взаимоотношений поставщиков и потребителей;
2. национальном, региональном и международном уровнях;
3. отраслевом уровне.

43. Аккредитация – это:

1. признание соответствия продукции на уровне государства;
2. официальное признание прав испытательной лаборатории;
3. официальное признание прав предприятия выпускать определенную продукцию.

44. Сертификация всегда носит:

1. добровольный характер по всем видам продукции;
2. обязательный характер по всем видам продукции;
3. законодательно установлены виды продукции, подлежащие обязательной сертификации.

45. Национальным органом по сертификации в России являются:

1. соответствующие министерства, службы и агентства;
2. Госстандарт РФ;
3. испытательные лаборатории по видам продукции.

46. Затраты на качество – это:

1. затраты, которые нужно понести, чтобы обеспечить удовлетворенность потребителей;
2. затраты, которые приходится нести, чтобы исправить дефекты продукции;
3. затраты на организацию подразделений по управлению качеством.

47. Диаграмма Исикавы является:

1. функциональной диаграммой;
2. диаграммой относительного качества;

3. причинно-следственной диаграммой.

48. Наука квалиметрия – это

1. наука об измерении качества;
2. наука об оценке и управлении качеством;
3. наука о качестве измерений.

49. В чем отличие патента от стандарта?

1. стандарт имеет законную силу;
2. патент фиксирует новое, неизвестное решение задачи;
3. патент охраняется патентным правом.

50. Какие главные факторы определяют конкурентоспособность товара?

1. имидж компании, стиль управления, наличие миссии;
2. упаковка товара, реклама товара, каналы сбыта;
3. цена, качество.

Перечень вопросов для подготовки к зачету с оценкой:

1. Сущность инноваций и их место в решении производственных и коммерческих задач.
2. Виды инноваций; признаки и способы их классификации.
3. Жизненный цикл нового изделия и его связь с инновационным циклом.
4. Причины и условия возникновения и распространения инноваций.
5. Понятие и сущность инновационного менеджмента.
6. Особенности технических и технологических инноваций как объектов организации планирования и управления.
7. Способы государственного регулирования инновационной деятельности.
8. Организационно-правовые формы инновационной деятельности.
9. Особенности функционирования малых инновационных предприятий.
10. Технополисы и технопарки как формы организации инновационной деятельности.
11. Сущность и принципы формирования организационных структур инновационных предприятий.
12. Технология инновационного менеджмента.
13. Государственная инновационная политика.
14. Содержание и формы стратегического управления инновациями.
15. Маркетинг в инновационной сфере.
16. Сущность и задачи планирования инноваций.
17. Система внутрифирменного планирования инноваций.
18. Программно-целевое планирование инноваций.
19. Особенности и назначение продуктово-тематического планирования инновационной деятельности.
20. Календарное планирование инноваций.
21. Управление инновационными проектами.
22. Виды и содержание инновационных проектов.
23. Основные участники инновационных проектов.
24. Характеристика основных разделов бизнес-плана инновационного проекта.
25. Инвестиции в инновационном проекте.
26. Назначение и специфика бизнес-плана инновационного проекта.
27. Основные принципы оценки инновационного проекта.
28. Роль и функции кадров в инновационной сфере.
29. Социально-психологические аспекты инновационного менеджмента.
30. Характеристика понятия интеллектуальная собственность.

31. Объекты интеллектуальной собственности.
32. Новые объекты интеллектуальной собственности и их правовая охрана.
33. Виды эффектов и их взаимосвязь.
34. Понятие оценки эффективности инновационных проектов.
35. Показатели эффективности инновационного проекта: народнохозяйственная, коммерческая, бюджетная.
36. Управление рисками в инновационной деятельности.
37. Межфирменная научно-техническая кооперация в инновационных процессах.
38. Государственные научные центры Российской Федерации.

Пояснительная записка по методике оценивания

В основу балльно-рейтинговой системы положены принципы, в соответствии с которыми формирование рейтинга студента осуществляется постоянно в процессе его обучения в университете. Настоящая схема оценки успеваемости студентов основана на использовании совокупных контрольных точек, оптимально расположенных на всем временном интервале изучения дисциплины. При этом предполагается разделение всего курса на ряд более или менее самостоятельных, логически завершенных блоков и модулей и проведение по ним промежуточного контроля.

<i>Итоговое количество баллов</i>	<i>оценка</i>
до 55	неудовлетворительно
от 55 до 70	удовлетворительно
от 70 до 85	хорошо
от 86 до 100	отлично

Основная литература

а) основная литература

6. Наумов, А.Ф. Инновационная деятельность предприятия: учебник/А.Ф. Наумов. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 256 с.(Г).
7. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 295 с.(Г).
8. Инновационный менеджмент: учебник/ С.Д. Ильенкова и др. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 327 с. (Г)
9. Инновационный менеджмент: учеб. пособие/ Под ред. Л.Н. Оголевой. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 238 с. (Г)
10. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: учебник. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 448 с. (Г)

Дополнительная литература

1. Авсянников Н.М. Инновационный менеджмент. – М. : РУДН, 2002, 175с.
2. Баранчев В.П., Гришин В.Н., Гунин В.Н., Ляпина С.Ю., Онищенко С.И. Рабочая тетрадь к учебнику «Управление организацией»: Раздел 4 «Инновационный менеджмент». - М.: ИНФРА-М, 2000. - 128 с. - (Серия «Инструментарий. Задания. Тесты»).
3. Василевская И.В. Инновационный менеджмент. – М. :РИОР, 2004 -302с.
4. Гохберг Л.М. Статистика науки. – М.: ТЕИС, 2003 – 478 с.

5. Ильенкова С.Д., Гохберг Л.М., Ягудин С.Ю. и др. Инновационный менеджмент: Учебник. - Юнити-Дана, 2004 - 344 с.
6. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент. - М.: Инфра-М, 2004 – 403с.
7. Минниханов Р.Н. Инновационный менеджмент в АПК: Учебное пособие для вузов. – М. : МСХА, 2003 -205с.
8. Мухамедьяров А.М. Инновационный менеджмент. - М.: Инфра-М, 2004 – 310с.
9. Питер Ф. Друкер. Бизнес и инновации.- Издательство: Вильямс, 2007 - 432 с.

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»,
необходимых для освоения дисциплины:

1. Таткнигофонд: <http://www.tatknigafund.ru/?locale=ru>
2. **Институт истории Академии наук Республики Татарстан**
<http://www.tataroved.ru/institut/>
3. Образовательный ресурс: www.alleng.ru

КЕЙСЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ»

Задача 1. Опыт создания инновационных продуктов

СЕТИ ДУШАТ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ВСЕ СИЛЬНЕЕ.

НО НЕКОТОРЫМ КОМПАНИЯМ УДАЕТСЯ УСПЕШНО СОТРУДНИЧАТЬ С РИТЕЙЛЕРАМИ: ДАЖЕ МАЛЕНЬКИЙ БИЗНЕС МОЖЕТ ОТВОЕВАТЬ СЕБЕ МЕСТО НА ПОЛКЕ — НАДО ПРОСТО ПРОИЗВОДИТЬ ТО, ЧТО НИКТО ДРУГОЙ НЕ ПРОИЗВОДИТ.

У заместителя руководителя Федеральной антимонопольной службы Андрея Кашеварова 27 претензий к российским ритейлерам. Среди них взимание платы за вход в сеть, за расширение ассортимента в магазине, за аренду полок в торговом зале и даже за потери от краж в магазинах.

Андрей Кашеваров не одинок: во всем мире у людей много претензий к ритейлерам, особенно если эти люди — производители товаров. Митинги протеста, судебные разбирательства, статьи с душераздирающими подробностями краха человеческих судеб — это не хроника разорения Епгоп или ЮКОСа, а дежурная повестка дня в новостях о сетевом ритейле.

Бизнес сетей считается чуть ли не главной угрозой производителю, хотя соблазн получить доступ к огромной аудитории для создателей товаров слишком велик — и большинство готово, ненавидя сети, идти на сотрудничество с ними. Наверное, поэтому отказ американского производителя газонокосилок Джима Вайера от продаж своей продукции в ^al-Mağl становится событием сезона и темой статьи в Рав! Сотрапу.

По сути отношения производителей и ритейлеров напоминают отношения издателей романов и их авторов. Как и издатель, ритейлер тиражирует созданный продукт, прежде убедившись, разумеется, в его востребованности. Каждый графоман считает себя великим писателем, и каждый издатель спит только благодаря таблеткам, потому что не может найти ни одного произведения, достойного издания. И это несмотря на то, что количество графоманов в разы превышает количество издателей.

Рассмотрим опыт небольших производителей инновационных товаров, которые, несмотря на масштаб бизнеса, сумели пробиться на полки крупных ритейлеров. И удостоверился: вместо того чтобы составлять списки претензий к издателям, возможно, стоит просто лучше «сочинять».

Детский клад

Много ли пользы от МВА, полученного во французской бизнес-школе НЕС, если приходится управлять небольшой чайной фабрикой в Подмоскovie? Генеральный директор компании «Императорский чай» Григорий Рысин убежден, что немало.

Во Франции нам читали курс о прорывных стратегиях,— вспоминает он.— В мире давно разработано несколько простых приемов для поиска идей новых продуктов. Например, можно попробовать отыскать для обычного товара необычную целевую аудиторию. Когда Григорию Рысину, поработавшему в «Старике Хоттабыче» и «Рамзае», пришлось реорганизовывать фабрику, продававшую байховый чай в нецивилизованной рознице, он просто последовал рекомендациям курса. А в качестве новой аудитории чая выбрал детей, которые хотят употреблять не совсем подходящий взрослый продукт.

Детский чай должен не вредить здоровью ребенка, следовательно, завариваться не крепко и содержать только натуральные добавки (если это ароматизированный напиток). Еще лучше, если детский чай приносит пользу — значит, он обязан быть витаминизированным. Не помешает рекомендация Министерства здравоохранения. Также не лишним будет соответствующее название, яркая упаковка и игрушка внутри, как у шоколадного яйца «Киндер-сюрприз».

Считается, что разработка новых брэндов стоит серьезных инвестиций в технологии и брэндинг. Но на создание марок детского чая фабрика потратила около \$100 тыс., причем все деньги ушли в разработку брэндов — среднеценового «Чайландия» и премиального PlayTea, а вот для создания инновационного продукта даже не пришлось модернизировать производство (оказалось достаточно купить недорогое оборудование). «С помощью детского чая нам удалось попасть в сети, которые прежде просто не хотели с нами разговаривать, такие как „Перекресток" и „Пятерочка",— говорит Григорий Рысин.

Впрочем, чтобы укрепить отношения с сетевым ритейлом, «Императорскому чаю» пришлось наладить и выпуск частных марок для сетей. Зато благодаря «Чайландии», а также другим нишевым проектам — офисному чаю TeaVgeak и сувенирным чаям — компании удалось снизить долю продаж в неорганизованной рознице—со 100% до 50%.

Потребление чая не растет, крупные игроки съедают мелких, и только такие проекты, как «Чайландия» и PlayTea, позволяют небольшой фабрике смотреть в будущее без судорог. «На нашем рынке задача может быть только одна — стать максимально гибкой компанией,— говорит Григорий Рысин.— Компанией, которая может все». Фабрика развивает успех: недавно она смогла выпустить первый чай для мусульман «Кунак», рекомендованный Союзом муфтиев России.

Широко раскрытые зубы

«Трудно найти детей до трех лет без кариеса», - говорит Светлана Матело. Кариес у детей не только потому, что родители не привыкли чистить едва прорезавшиеся у ребенка зубы, но и потому, что мало кто выпускает пасты для младенцев.

Как и Григорий Рысин, Светлана Матело начала с размышлений о детской версии традиционного продукта — идея пасты пришла, еще когда она работала в отделе исследований Colgate-Palmo. Но тогда же пришла идея пасты для взрослых без фтора (он содержится во многих пастах, хотя взрослым не только не полезен, поможет быть вреден). И еще много пришло идей, но в Colgate-Palmo нужно было адаптировать к России западные достижения, а не разрабатывать новые товары. «Голова пухла от замыслов, а реализовывать их никто не давал», — вспоминает Светлана Матело.

Замыслы дали реализовывать в компании БКС, которая занималась дистрибуцией американской пасты КешЪгапё! и хотела использовать опыт российских разработчиков, чтобы расширить бизнес. Светлана Матело стала генеральным директором компании и в 2004 году вывела на рынок премиальную «умную» пасту К.О.С.8. Если драйв «Чайландии» — прежде всего брендинговая идея, то в основе зубной пасты — научные разработки. Кроме того, К.О.С.8. — не один нишевый продукт, а целая серия, премиальная зубная паста (до 200 руб. в рознице) с широким специализированным ассортиментом. Детский репертуар марки: пасты для детей до трех лет, для детей от четырех до семи и для школьников. Взрослый репертуар: паста для снятия налета от сигарет и кофе, а также набор экзотических вкусов — грейпфрут и мята, черная смородина, манго и банан и др.

Специализированный ассортимент стал главным оружием для вхождения в сети. Линейка профессиональных паст К.О.С.8. Me&cal (их рекомендует стоматолог) помогла завоевать расположение врачей. Затем К.О.С.8. появился в аптечных сетях — рынок принимал экзотику на ура. «Мы сделали ограниченную серию со вкусом шоколада и мяты, а когда хотели вывести из ассортимента, партнеры повисли на руках», — вспоминает Павел Сыркин, руководитель отдела продаж БКС.

После освоения аптечных сетей завоевание продуктового ритейла сильно упростилось — продажи через сеть «36,6» оказывались достаточной рекомендацией. За два года оборот производства, размещенного в Домодедове, перерос \$10 млн. Ассортимент уже едва помещается на полку ритейлеров, но в планах компании — расширять его и дальше. На очереди паста для пенсионеров. «Надо, наверное, остановиться», — говорит Светлана Матело. — Но мы не остановимся».

Дойная коза

Владимир Ляшенко часто приходит в офис с пакетами, набитыми покупками. Приобретенные товары он выставляет на полки шкафа в своем кабинете. «Там они ждут своего часа», — говорит генеральный директор компании «Косметика XXI».

Час наступает, когда покупка наталкивает Ляшенко на идею собственной марки. Производственный бизнес компании начался как раз с того, что своего часа однажды дождалась баночка польской косметики, содержащей козье молоко.

Шесть лет назад Владимир Ляшенко возглавлял дистрибьюторскую компанию «Риф», но решил сам создавать брэнды. «Мы занимались российскими марками, и я насмотрелся как на ошибки, так и на прорывы,— вспоминает Ляшенко.— Знал уже поставщиков как облупленных: кто что может хорошо сделать. Ну и подумал, что конструктор из товара, упаковки и брэнда я бы и сам мог собирать». Денег на рекламу у компании не было, зато был опыт продаж недорогой косметики под брэндом ВагЬе, на который в свое время купили лицензию. Чтобы продавать косметику на козьем молоке тоже без рекламы, но и без лицензионного названия, Ляшенко решил сделать ставку на упаковку и придумал коричневые пластиковые бутылочки, имитирующие глиняные кувшины.

Успех новинки был феноменальный и скоро превзошел продажи ВагЬе, тем более что с владельцем лицензии начались проблемы. Некоторые сети даже бились за «Косметику на козьем молоке» (Ляшенко так и назвал свою марку), а о плате за вход речи и вовсе не шло. Многие говорили, что давно не видели более успешного товара. Как утверждают в компании, годовые продажи марки достигли \$10 млн.

«Но чем легче тыходишь, тем резче все обрывается»,— реалистичен Владимир Ляшенко. Как это часто бывает у производителей недорогих товаров, интересная упаковка явно перевесила продукт— скоро марку стали покупать исключительно как подарок, а ритейлеры вспомнили о том, что всегда можно улучшить финансовые условия отношений с поставщиком. Продажи стали падать, и за прошлый год составили всего \$3,5 млн.

Ляшенко надеется, что создал с помощью «Косметики на козьем молоке» знание о зонтичной марке «Косметика ХХ1» и пытается развивать другие продукты под этим зонтиком», например косметику на оливках ОНуев или мужскую линейку «Пять звезд». Но нащупать столь же хитовую идею оказалось непросто, тем более что повторять ошибки и делать акцент на упаковку Ляшенко уже не хочет, предпочитал полагаться и на рекламу. Премиальную серию РеагНпе теперь продвигает не только стилизация флаконов под жемчужные раковины, но и образ Анастасии Волочковой.

Газировка с плесенью

Ягодный сироп и сифон. Такова чуть ли не единственная безвредная альтернатива газированной «коле». Во всяком случае, именно подобным образом решили проблему напитков на празднике клиенты одного элитного ресторана.

Ресторан принадлежит брату Георгия Гогичаева, поэтому о востребованности «безвредных» газировок генеральный директор ТД ОТ знал наверняка. «Я сам раз попробовал обычную газировку,— говорит Георгий Гогичаев.— Жажду не утоляет — наоборот, хочется ее запивать и запивать. Слабогазированный напиток с соком прямого отжима «Серебряный колодец» придумал Урзумаг Дзагоев. Но хотя в нем использовалась вода из собственной скважины, в родной Северной Осетии продажи не пошли, и Дзагоев предложил Гогичаеву заняться дистрибуцией напитка. Гогичаев долго не раздумывал.

«Напиток живой, и если открыть бутылку и оставить на три месяца, вырастет плесень», — восторгается он Серебряным колодцем.

Для столичного рынка дистрибутор доработал этикетку и спозиционировал продукт как сокосодержащую газировку. Сперва ОТ продвигал новинку в НоКеСа и, реализовав за четыре месяца больше 110 тыс. бутылок, пошел в сети. В реальности модель «достойная новация — признание партнеров не всегда работает без сбоев. Гогичаев столкнулся с типичной проблемой новаторов — непониманием новшества. «Однажды напиток поставили рядом с соками, а не газированной водой, менеджеры сети просто не поняли продукта», — говорит Гогичаев. Впрочем, в отличие от «Чайландии» или К.О.С.8. для ОТ инновационный товар — не самоцель, а ключ, который должен открыть дверь на другой рынок — Гогичаев с помощью новинок хочет приобщить людей к «Серебряному колодцу» и увеличить продажи простой «неинновационной» воды под этой маркой.

Медовый месяц

«Продукты можно любить, но при этом не уважать. А «Шарбат» я и люблю, и уважаю, — признается Лиана Самборская. Уважаемый продукт она вместе с партнерами обнаружила несколько лет назад на центральном рынке Еревана, где продавали цукаты, заполненные медом, орехами и обработанные в течение месяца особым образом по старинным рецептам.

Любить цукаты в меду с орехами можно за вкус, а уважать — за пользу, ведь в отличие от привычных десертов они содержат только натуральные продукты. Как и создатель «Серебряного колодца», Лиана Самборская двигалась в фарватере главного тренда, создания полезных продуктов, но ставку сделала на экзотику. Партнеры основали в Армении небольшое производство, для столичного рынка придумали название «Шарбат» и доработали рецептуру (прежде всего разнообразив виды используемых орехов — за счет более дорогих).

При продаже товара сетям работают те же правила, что и при продаже товара потребителям: чем уникальнее продукт и уже его целевая аудитория, тем легче его путь. «Сети казались пафосными, просто так с улицы не придешь, — вспоминает Лиана Самборская, сама ездившая на встречи к категорийным менеджерам ритейлеров, вооружившись дипломами, полученными на выставке „Продэкспо“. — Главное — не говорить слов, которые вызывают агрессию. Я сразу заявляла, что „Шарбат“ — эксклюзивный десерт ручной работы, идеально подходящий премиальным сетям. И, конечно, устраивала дегустацию».

Без ошибок не обошлось — сначала «Шарбат» реализовывали в закрытых упаковках, но продажи не пошли. Дело двинулось, когда новинку стали продавать вразвес в отделе десертов. В итоге продукт появился в «Глобус Гурмэ» и «Азбуке вкуса». В «Седьмом континенте» продукт уже знали по полкам конкурентов — оказалось, что ритейлер даже самостоятельно пытался

выйти на поставщиков, хотя «Шарбат» — не самый удобный для продавца продукт. Чтобы он сохранял презентабельный вид и хорошие вкусовые качества, его необходимо поливать медом каждые три дня. Несмотря на это, в месяц «Элитс» уже продает более двух тонн десерта, и в текущем году компания намерена довести цифру до пяти тонн.

Лиана Самборская признает, что проект немасштабный, но любимый. Возможно, такое отношение — для небольшого производителя непереносимое условие, чтобы появиться на полках серьезной сети. Хотя и не в сетях единых смысл жизни — Лиана Самборская рассматривает самые разные возможности для увеличения сбыта. Например, можно продавать «Шарбат» еврейской общине, если добиться признания его кошерности.

Задание к задаче:

- 1. Определите факторы успеха продуктовых инноваций.*
- 2. К каким видам продуктовых инноваций относятся перечисленные примеры.*

Задача 2. Опыт построения инновационного бизнеса Игоря Картузова Богатый картофельный папа¹

Игорь Картузов — убежденный богач и капиталист. Он может сколотить состояние и на выращивании картошки, и на производстве полипропилена, и на продаже гидравлики. Чтобы потом ловить кайф от инвестирования заработанного в новые проекты — именно так, по его мнению, можно использовать деньги для расширения собственного сознания. *Досье Игорь Картузов* Родился в 1970г. Образование:

1987-1992 гг. — Уральский лесотехнический институт, инженер-механик; 2002-2003 гг. — УГТУУПИ, президентская программа переподготовки управленческих кадров, специализация — «стратегический менеджмент»; 2002-2006 гг. — Санкт-Петербургский институт Гештальта (СПБИГ), психолог-консультант. Диплом на тему «Применение методов Гештальт подхода в тренинге «Привычка быть богатым». Карьера:

с 1989г. по настоящее время — ООО «Картофель», учредитель, гендиректор (производство сельхозпродукции, хранение, доставка овощей); с 1995г. по настоящее время — ООО «Универсалкомплект», учредитель; с 1997г. по настоящее время — крестьянско-фермерское хозяйство, учредитель (переработка сельхозпродукции, предоставление в аренду производственных, офисных и складских помещений, испытания новых производственных, инновационных направлений); с 1997г. по настоящее время — ООО «Бытхозторг», учредитель (оптово-розничная продажа товаров народного потребления);

с 2000г. по настоящее время — ООО «Пилен», учредитель (производство и продажа мягких контейнеров МКР и ВЮВаО из полипропилена для сухих сыпучих и концентрированных грузов, продажа полипропиленовых и полиэтиленовых тканей, полотен, лент, мешков и др.).

Владелец пяти бизнесов с годовым оборотом в 350 млн. руб. Игорь Картузов вывел собственную формулу богатства: если периодически капитализировать часть своих денег — непременно разбогатеешь. Богатство он воспринимает философски — как ресурс — и в то же время очень конкретно — как потенциальный продукт или успешную идею. Став миллионером, Картузов решил поделиться своим капиталистическим опытом. При встрече Игорь протягивает визитку с надписью: «Автор проекта «Привычка быть богатым». Это понятно, сейчас он раскручивает себя как тренер и хочет, чтобы в нем видели консультанта. На вопросы отвечает быстро, используя обкатанные речевые модули, что сразу выдает в нем преподавателя.

— Главное — быть свободным в своих увлечениях: кататься на лыжах, плавать, путешествовать по миру, открывать для себя новые идеи, возвращаться и воплощать их, — подавшись вперед, быстро говорит

Игорь

Картузов. — Хотя чем ты богаче, тем круче цели. Наше желаемое всегда обгоняет наши возможности как минимум на 20%. Абрамович наверняка

¹ Ю. Эйдинова. Богатый картофельный папа. Деловой квартал № 10 (582) 19 марта 2007. С.54-60.

хотел купить яхту побольше, да нет такой — круче только крейсер.
Кстати, я

буквально позавчера вернулся из Андорры и привез оттуда новые идеи.

(Роется в холодильнике и потрясает в воздухе вакуумным пакетом с тертой

морковью и упаковкой с зеленым салатом.) Вот, продукт из Андорры. В его

основе — тот же принцип, на который рассчитываю и я. Был приятно

удивлен: оказывается, иду почти в ногу. Вот фитнес-салат из пяти видов

трав. Сегодня у нас в стране их делают только два производителя —

«Белая

дача» и «Димитровские овощи». Срок реализации — три дня, а

доставляют

из Москвы. Отсюда стоимость — 100 руб. за упаковку 100 г, 1 тыс. руб.

за

килограмм. У москвичей упаковка качественная, не хватает только

помидоров черри и маленького контейнера с оливковым маслом, чтобы

салат

15

был полностью готов. Так вот, тысяча рублей за кило — очень высокая цена. Дешевле могут поставлять только местные производители, но у нас такого пока не делают — есть свободная ниша. Салатная линия — это наша перспектива. Сейчас моя фирма работает с картофелем, скоро займемся морковью и свеклой, потом очередь за салатом. Я стажировался в Голландии по этому вопросу, владею технологией.

Откуда у вас привычка быть богатым?

Есть одно простое слово — «делать». Мы все умные. Американцы тупые, как говорит Задорнов, а мы умные. Мы все тщательно просчитываем, в том числе риски. И если вероятность неудачи велика, ничего не делаем. Весь процесс мысленный. А американцы просто берут и делают, особо не задумываясь. В этом и разница. Чтобы стать богатым, нужно просто начать делать.

В основе богатства лежит не логика, не знания, не творчество, не интуиция, а просто бездумное действие?

Примитивное. То, что вы перечислили, — стандартная схема... Привычка к богатству заключается в постоянной ежемесячной капитализации части своих средств. Когда ты каждый месяц откладываешь копеечку, подобное начинает притягивать подобное: начинаешь интересоваться, куда потом эти деньги деть, чтобы они работали, наводить справки о рынке акций, золота, недвижимости и т. д.

То есть наличие денег расширяет сознание?

Да, ими же надо распоряжаться! На капитализированных деньгах ты учишься быть богатым. Я знаю человека, который собрал коллекцию утюгов. Отдельно сами по себе они ничего не стоят, а в формате коллекции это уже ценность.

А как вы начали путь к богатству?

В детстве, наверное. Это проявлялось еще в коллекционировании — сначала календариков, потом значков, потом марок, потом монетами

заялся... А первые серьезные деньги делал на спекуляции — возил из Москвы товары (одежду, сумки и т. д.) на продажу в Екатеринбург. Вся прибыль делилась поровну: половина на развитие, половина на потребление. Потом на потребление стал оставлять все меньше и постепенно сформировал капитал. Деньги вложил в бумажный бизнес. Я и еще несколько человек покупали большие рулоны бумаги и резали по определенным размерам. Так появился вкус к производству. **В чем заключался бизнес?**

— Бумага продавалась здоровенными бобинами. Мы сконструировали специальную установку, которая резала бобины на большие листы — флаты. Флаты клали на бумажную гильотину, она рубила уже мелкие форматы — А4, А3. И еще ролики шириной 210 мм (они раньше использовались на матричных принтерах, которые стояли повсюду — в каждой бухгалтерии, в коммунальных службах и т. д.). Импортная бумага тогда была очень дорогой, а качество упаковки отечественного целлюлознобумажного завода оставляло желать лучшего. Мы делали свою фирменную упаковку и продавали через магазины и специализированные компании. Супердоходный бизнес, это была ниша для мелких производителей, как я.

Уральский uncle Бет

Первый бизнес, ставший для Игоря Картузова профильным, начался на картофельном поле. Сегодня он «возделывает свой огород»: формирует продуктовую линейку картофельного бренда «Свежая страна», прикупает земли, получает субсидии через национальные программы и спокойно ждет вступления страны в ВТО: при ограниченном сроке годности его продуктов иностранные фермеры ему не страшны.

— Производство картофеля в 1989г. начал мой отец — руководитель

сельхозпредприятия. Он организовал сельхозкооператив, где работало десять

человек. Подход коммунистический — у всех равные доли. Это был очень

прибыльный бизнес: на деньги, вырученные от продажи картофеля, отец построил три дома, купил два новых грузовика, два трактора и автобус, — вспоминает Игорь Картузов, поглаживая пакет с морковью. — Маржа — высоченная, так как себестоимость в десять раз меньше продажной цены. Сейчас другое дело, хотя рентабельность около 25% — тоже неплохо. За три года предприятие очень бурно развилось. Я начал помогать отцу в 1989г., еще студентом. Покупал у него картошку и перепродавал. Искал свои ниши — организацию уборки или хранения картофеля. **Почему именно картофель?**

Наверное, потому, что были покупатели, которые брали картофель большими объемами, — армия, другие госструктуры, мы выполняли госзаказ. Потом все это рухнуло. Сбыт сократился в разы, возникли рыночные условия, требования к качеству продукта повысились.

Когда начались тяжелые времена, все так называемые партнеры отца разошлись. До 2002г. я просто материально поддерживал компанию (сам в то время развивал другие бизнесы) — давал в долг. Потом понял, что они уже не выкарабкаются. И подключился вплотную: переделал сбыт, построил новое хранилище, уменьшил число работников, а оставшимся повысил зарплату. Бизнес вышел на прибыль.

Видимо, у вас с отцом были разные подходы к ведению дела...

Когда бизнес изменился под вас?

В 2004г. Предприятие становилось банкротом. Крестьянское мышление так устроено: вырастил картофель и сидит ждет, когда его купят. А я вышел на розничную торговлю — пришлось убеждать, что наше качество хорошее, показывать продукт: у нас, мол, не такой, как у остальных. Мытый картофель начал делать уже в 2004г., после поездки в Голландию. Увидел, что он может быть чищенным, да еще и нарезанным. И когда получил заказы, уже смог инвестировать в предприятие.

Что оно собой представляет?

Сегодня у нас в поселке Октябрьском работают 15 человек и двенадцать

единиц техники. В 2005 г. я стал единственным учредителем, выкупив оставшиеся доли. Мы работаем на 70 га своих и 100 га арендованных угодий, хотя теперь «наделов» уже не хватает. Ведем переговоры о покупке арендуемых земель. Если ты — сельхозпредприятие, работаешь на этой земле больше трех лет, держишь ее в пригодном для полевых работ состоянии, то можно оформить ее в собственность. Для сельхозпроизводителей есть еще и льготные ставки. Это некоммерческая покупка. Но приобретение еще 150 га — пока идея фикс, так как граничащая со мной земля принадлежит коммерческим структурам. Сейчас многие инвестируют в сельхозсектор. Но большие проблемы с персоналом — мужики в деревне пьют. Как решаете эту проблему? Держите в кулаке?

Мои работники не пьют. Потому что есть деньги и интересная работа. Пьют ведь либо от безысходности, либо по болезни. У них был выбор — или пить, или работать и зарабатывать, купить новую машину, построить баню и т. д. Средняя зарплата специалиста на моей фирме — 1012 тыс. руб., а еще премиальные. В сезон премиальные, бывает, сравниваются с окладом. У меня остался костяк, который и раньшето особо не пьянствовал. Случаются, конечно, такие поводы, как, например, свадьба, но тут ничего не поделаешь — в деревнях такая традиция. Можно на тричетыре дня забыть про человека. Со временем все изменится. Вон в Голландии фермер и два наемника обрабатывают в пять

раз больше полей, чем все мое хозяйство. **Так это за счет автоматизации?**

Да, наши технические возможности пока отстают. Я планирую, что будет меньше людей, больше техники, за счет этого повысится качество. Но не буду отказываться от своих людей: в них слишком много вложено. Я переориентирую их на другие участки. На салатные линии, например.

А пока технического бума не случилось, заинтересовал управляющего в конечном результате — взял в процент от прибыли. Управление стало эффективным: и техника не ломается, и бензин не утекает неизвестно куда.

Теперь я выступаю в этом бизнесе только как инвестор. У нас замкнутый цикл производства — мы и производители, и переработчики, и поставщики в магазины. Мы присутствуем во всех крупных сетях — «Звездном», «Ашане», «Монетке».

Как вам это удается? Все поставщики жалуются, что в крупные сети просто так не пробиться.

Надо же! Когда нам из сетей звонили, мы даже и не знали об этом. Нам сказали — привозите свой красиво упакованный картофель.

Что вы им предлагаете?

Мытый фасованный картофель под брендом «Свежая страна». Какую вы картошку будете покупать, если она стоит почти одинаково, — мытую или грязную? И если мытая — в вентилируемом пакете, с ручкой, чтобы удобно было нести? Килограмм нашей картошки всего на 2 руб. дороже. Да, мытый продукт хранится всего две недели. Но мы и ориентированы на городского жителя, который берет 2-3 кг и быстро употребляет их. Скоро планируем выпускать чищенный картофель в упаковке, следующий этап — уже порезанный продукт. Меня привлекла уникальность торгового предложения. Такого продукта на рынке нет, а он востребован уже вчера.

Но порезанный картофель быстро темнеет

Да, конечно. Но наш продается в вакуумной упаковке, когда она вскрывается, в течение пяти минут картофель должен быть или положен в воду или на сковородку — на термическую обработку. Открытая упаковка не хранится.

Продуктовую линейку расширит салат?

Это наша идея будущего. Покупатели салата — те же люди, следящие за здоровьем, обращающие внимание на холестерин. Пока потребление готовых смесей невелико — все дело в высокой цене. А если они будут стоять вдвое меньше, мы охватим более широкий сегмент покупателей, не только премиальный. Сэкономив на транспортных издержках, сможем попасть на

рынок с ценой максимум 40 руб. за 100-150 г продукта. И постепенно сможем снижать стоимость.

А когда приобретем дополнительные земли, выйдем на 200 т. продукта в месяц, но на этом остановимся, чтобы не делать вал. В 2007-

2008 г. на рынок выйдет пара крупных местных хозяйств с аналогичным продуктом, поэтому мы лучше будем осваивать передовые ниши. Наша стратегия — внедрять новинки. Уже в этом году предложим чищенный продукт, нашим конкурентам до этого еще год-два пахать. Потом будет уже нарезка — слайсы, соломка, кубик, суповые смеси, готовые смеси для жарки и тушения, упакованные по 100 г и по 1 кг и т. д. **Мощностей вам хватит?**

Развиваясь, мы собираемся больше ориентироваться на переработку, поэтому намерены привлекать поставщиков сырья, производителей. Полностью от собственного производства отказываться не будем никогда, минимум 70% оборота станем делать за счет своего сырья. Это сокращает и риски, и налогообложение.

Мы — участники федеральной программы по поддержке сельского хозяйства. Получили большой кредит и купили голландскую линию по переработке картофеля. В рамках национального проекта министерство нас уже дважды субсидировало на приобретение оборудования. **Вы занялись этим бизнесом в расчете на национальный проект?**

Проект стал действовать годом позже. В 2005г. мы получали дотации на удобрения, на оборудование, тогда это просто была федеральная программа поддержки сельхозпроизводителя. Госпомощь, конечно, не помешает. Это нормально: сельхозбизнес дотируется во всем мире, если его не поддерживать, стоимость продукта будет слишком высока, спрос упадет, а занятость населения в этом секторе большая. Регулирование обеспечивает рабочие места в деревне и продовольственную безопасность региона — ведь количество частных производителей снижается, а спрос на картофель растет. **Как на картофельном поле взрастить производство полипропилена** На картошке Игорь Картузов учился бизнесу. Но сегодня у него есть еще несколько проектов, не связанных с сельским хозяйством. Он не стремится выстроить империю. Его цель — остаться инвестором, получая и используя ресурс от налаженных бизнесов.

Моя сильная сторона — способность участвовать в нескольких сферах и применять знания, почерпнутые из разных отраслей, — объясняет Картузов и достает листы бумаги и ручку, чтобы подтвердить свой рассказ рисованными схемами. — Сельское хозяйство — это не дело моей жизни. Моя задача — оставить себе долю в 20% акций, отойти от оперативного управления и заняться чем-то другим, получая прибыль с этого проекта. Поставленный на ноги бизнес — способ заработать деньги на другой проект. **Как появилась компания «Универсалкомплект»?**

В середине 90х гг. я был дилером Минского подшипникового завода. Создал фирму, потом, чтобы расшириться, нашел партнеров, финансовых доноров. Сфера деятельности все время менялась, мы занимались перепродажей продукции разных заводов. В том числе операциями с недвижимостью — приобретением жилой и нежилой, складской. Сейчас базовый бизнес фирмы — перепродажа

гидравлического оборудования для машин, станков, механизмов, тракторов и т. д. Доля «Универсалкомплекта» в общем обороте моих бизнесов — 20-25%. Мы — дилеры нескольких крупных предприятий: завода «Коммунар», Мелитопольского завода, завода «Гидросила». Наши потребители — местные предприятия. Оперативным управлением УК я не занимаюсь вот уже три года. **Вы — идеолог, рождаете и воплощаете проекты. Но чем больше идей, тем больше проколов. У вас они часто случаются?**

Конечно (начинает загибать пальцы): Тюмень, Челябинск, Магнитогорск, Пермь, Екатеринбург — это та цепочка, где были организованы филиалы

моего предприятия. Из Екатеринбурга машина везла в Тюмень подшипники и гидравлику, из Тюмени в Пермь — теплоизоляцию, там брала бумагу, переправляла ее в Магнитогорск, где загружалась стальной лентой и т. д. Так называемая вертушка.

На какой-то момент делегирование полномочий с моей стороны превысило пределы разумного. И сеть развалилась. Потеря филиалов была одной из самых болезненных. Я сделал вывод: нельзя перепоручать все другим людям, а самому «отдыхать на Канарах». Иначе из-за чужих ошибок теряешь бизнес. Директор одного из филиалов, например, увлекся игрой в казино. Я ему говорю: ну как ты подшипники-то мог проиграть? **«Бытхозторг» вы создали на деньги от «Универсалкомплекта»?**

Да. Эта фирма до сих пор поставляет в крупные сети электроустановочные изделия — розетки, электровыключатели и т. д. Мы покупаем крупные партии у производителей и распродаем по магазинам. На ТК «Оборонснабсбыт» у нас два собственных магазина. Была идея создать ТМ для специализированной торговой сети, но умерла: партнер, который этим управляет сегодня, не видит необходимости в ТМ. Я же не хочу за это браться. Этот бизнес стагнирующий — нет прогрессивной идеи, захвата рынка, бурного развития. Был вариант — стать базой крупных товаропроизводителей на местном рынке. Но проект требует большой складской базы, транспортного комплекса, выхода на другие регионы, в более мелкие города, нужен большой штат сотрудников. Мы предпочли занять более узкую нишу, но будущего у нее пока не видим.

Почему вы вообще взялись за хозтовары?

На тот момент на рынке был дефицит качественных хозяйственных товаров. Специализированных магазинов почти не было. Разница между оптовой и розничной ценами была очень существенной. Мне хотелось сделать сеть магазинов хозтоваров «Хозобоз», присутствующую в каждом районе города, но не успел по финансовым причинам. Правда, товар сегодня

поставляем, в том числе и сетевым магазинам: сушилки, гладильные доски и т. д.

Как вы обнаружили такую далекую от ваших проектов нишу, как производство полипропиленовых контейнеров?

ООО «Пилен» — мое любимое предприятие. Потому что хорошие перспективы, потому что закупаем супертехнологичное оборудование. Потому что управляющий — захваченный идеей человек, все глубже вникающий в технологию производства. Производим бигбеги — мягкие контейнеры из полипропилена для сухих сыпучих и концентрированных грузов.

Этот рынок не уникален. Контейнеры сегодня делают три огромных предприятия в России. Монстры! А мы с нуля смогли выйти в этот сегмент. Секрет — в индивидуальном подходе. Образно говоря, вместо готового платья мы предлагаем индивидуальный пошив — приспособливаем стандартную продукцию к потребностям конечного покупателя. Мы к нему едем, выясняем все потребности, например, как удобнее доставать продукцию из контейнера. Все до сантиметра вымеряем и создаем новую модель контейнера. Сегодня у нас их более 30.

На вас снизошло полипропиленовое озарение?

Да просто один покупатель рассчитался с нами контейнерами, которые ему были не нужны. Мы тоже не знали, куда их деть, начали разбираться. Увидели, что качество невысокое, а изготовить бигбег очень просто: берешь кусок ткани, раз-два — вот он сшит. Мы так же можем делать! Посоветовались с потенциальным покупателем, он нам объяснил, какой бигбег будет пользоваться спросом.

Мы переделали контейнеры и продали. Потом купили отечественную швейную машинку и изготовили новую партию, затем нашли производителя ткани, арендовали площадь на заводе им. Калинина, купили еще десять швейных машинок. Стали продавать и увидели, что рынок не насыщен. Производство успешно развивается.

Сейчас наши клиенты — Тюмень и Екатеринбург, в Пермь и Челябинск пока не пробилась, но планируем в ближайшее время: в Перми — химическое производство, они нуждаются в контейнерах.

Со временем мы купили несколько мощных станков, которые позволяют производить много контейнеров. Работаем не только с конечным потребителем. Например, мы не можем выйти на крупный металлургический завод, хотя контейнеры там не лучшего качества, но их шьет сын директора завода. Мы знаем: нам туда не пробиться. И чтобы увеличить объемы, предлагаем этому сыну свои высокотехнологичные заготовки, а он их уже дошивает. Так мы подтягиваем на свою сторону мелких производителей, а через них — и крупных «карманных» потребителей.

Кому — божий дар, а кому — учиться У Игоря Картузова около десяти образований — от президентской программы до курса «Бухгалтер малого предприятия». Он уверен, что образование помогает заработать и сохранить действительно большие деньги, дает инструментарий тем, у

кого нет божьего дара. Вот у Романа Абрамовича, говорит, наверное, есть божий дар.

Любое образование воспринимаю с удовольствием, — рассуждает Игорь Картузов. — Когда тренер будит в тебе активность, не навязывая своего видения. Я знаю, что мне нужно, и выжимаю из тренера каждый уплаченный доллар. Даже на скучной лекции в УПИ можно найти что-то полезное. **Знаю, что вы автор тренинга «Сексуальная энергия в бизнесе». О чем он?**

Несмотря на несколько провокационное название, речь идет не о сексуальных отношениях, а об энергии. Я обучаю участников использовать свою сексуальную энергию для достижения требуемого результата в бизнесе. Интересная тема — чувства, флирт, игра как инструмент для работы, это мощнейшее орудие манипуляции и вовлечения в свой проект.

Важно, чтобы в переговорах, когда это уместно и целесообразно, присутствовала легкая сексуальность, которая дает возможность увлечь собой, заинтересовать в себе и в своей идее. Законы привлекательности еще никто не отменял! Их можно использовать для работы и с банками, и с административными, и с проверяющими органами. Я всегда ухожу из парфюмерных магазинов с кучей пробников — потому что общаюсь с продавцом, проявляю искренний интерес.

Могу сказать точно: если твоя сексуальная энергия низка, удовольствие от контакта получит только другой человек. Например, сотрудник налоговой инспекции. А можно добиваться своих целей, самому получать удовольствие, в идеале взаимное.

Один из ваших новых проектов — венчурный фонд. В России эта сфера бизнеса до сих пор не приносила больших денег. На что вы рассчитываете?

В бизнесе есть два компонента — идея и деньги. Меня интересуют те проекты, где стоимость идеи превышает размер инвестиций, грубо говоря, где на идею приходится минимум 60% общей стоимости. Например, стоимость идеи сдать в аренду недвижимость минимальна — она банальна, а вложений требуется много. Но вот вам другой пример. В одном крупном банке — текучка кадров, им нужна программа, которая учит новичка всем стандартам компании. Такой продукт купят все филиалы крупного банка, которых достаточно много. Программистам нужно поработать две недели... Вложения минимальные, а стоимость идеи достаточно велика.

Такие бизнесы и сегодня можно начинать с нуля — к слову о том, как стать богатым. Только уникальность, так как под уникальные идеи можно найти деньги. И мы с тремя «друзьями-толстосумами» создали венчурный фонд, ищем проекты. Это возможно на той стадии, когда капитал уже начинает работать на тебя, а не ты на капитал. Я стремлюсь стать инвестором идей, не влезая в оперативное управление. **Уже есть проекты на ходу?**

Из десяти проектов, которые нам приносили, мы взяли два. Один — консалтинговое агентство ОеМ Карйа¹. Их, конечно, пруд пруди, но его фишка — специализация по написанию бизнеспланов и брокериджу², такого на рынке еще мало. Мы сотрудничаем с голландцами, они нас консультируют. В перспективе агентство будет продано тем же голландцам, когда они зайдут на наш рынок. **А когда вы хотите продать его голландцам?**

К 2009г. Да они еще и не знают об этом. Планировать проект надо с основы. Даже название для консалтингового агентства мы подобрали с немецкими корнями. Лучше подходить издалека, сделать так, чтобы покупатель сам к тебе обратился. Нельзя предлагать свой товар напрямую. Тогда и входные билеты в гипермаркеты покупать не надо будет. (Задумался на секунду.) Я одного не понимаю — почему я до сих пор не Абрамович? (Смеется.)

Ну, это нелегко, ведь весь крупный бизнес у нас в стране уже поделен

Да не факт, что это надолго. Мы же живем в России. Было б желание!

Задание к задаче

1. *Укажите инновации, которые Игорь Картузов использует в своих бизнесах.*
2. *Какие факторы, на ваш взгляд predeterminedили успешное внедрение описанных инноваций?*

Задача 3. Опыт инноваций в компании «Савушкин продукт» Союз молока и рыбы³

*БЕЛОРУССКИЙ МОЛОКОЗАВОД < САВУШКИН ПРОДУКТ> СТРОИТ
ПЛАНЫ ЭКСПАНСИИ В РОССИЮ. В ЭТОМ ДОЛЖНЫ ПОМОЧЬ
ИНВЕСТИЦИИ И ОПЫТ ЗЕМЛЯКА — РЫБНОГО ПРОИЗВОДИТЕЛЯ «САНТА
БРЕМОР», КОТОРЫЙ СНАЧАЛА ДОБИЛСЯ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ
УСПЕХА, А НЕДАВНО
КУПИЛ «САВУШКИНПРОДУКТ».*

Досье:

ТОВАРЫ ПОД МАРКОЙ САВУШКИН ПРОДУКТ выпускаются в белорусском Бресте на заводе, построенном в 1976 году по проекту датских промышленных архитекторов. 75% предприятия сейчас принадлежит

² Брокеридж (англ. Ъгокегаде) — вознаграждение брокера за проведение сделок. Устанавливается как процент от суммы сделки либо как фиксированная сумма за конкретный объем проданных (купленных) товаров. Финансовый брокеридж — деятельность по привлечению финансирования на основе агентского договора для собственника.

³ Павел Куликов. Союз молока и рыбы. Секрет фирмы № 8. 2007.С. 23-28.

брестскому рыбному производителю «Санта Бремор», 10% — колхозам-поставщикам, 1,15%—государству, остальное—частным лицам, в том числе гендиректору Александру Савчицу. Оборот ОАО Савушкин продукт в 2006 году составил \$100 млн. Завод выпускает более 200 наименований продукции. В объемном выражении почти 60% занимает производство сухого молока и масла, 40% приходится на кисломолочные продукты. Молоко, кефир, ряженку, сметану, творог, йогурты и т. д. Кроме того, компания выпускает сыр и соки, но пока в незначительных объемах. На экспорт уходит 30% продукции, из которых 80% приходится на российский рынок. На белорусском рынке компания занимает 7% в объемном выражении. На российском рынке, по собственным оценкам,— не более 1%.

«Бабка мне сказала: сынок, иди в мясомолочный техникум — хоть с голоду не помрешь. Так Александр Савчиц оказался вовлеченным в молочную индустрию. Детство он провел в деревне Остранка на востоке Белоруссии. Техникум Савчиц окончил и после этого пошел работать старшим инженером по технике на Брестский мясокомбинат.

В 1976 году Савчиц перешел на Брестский молочный комбинат (впоследствии был переименован в «Савушкин продукт»), уже по настоянию работавшей там супруги. Сначала был слесарем, инженером, потом старшим экономистом в отделе сбыта. Савчиц заочно окончил педагогический институт. Для него не имело значения, какое образование получать, просто «в советские времена без корочки на должности не назначали». В 15 лет ушло на то, чтобы стать заместителем директора, 20 лет — чтобы возглавить предприятие.

Во главе с Александром Савчицем «Савушкин продукт» стал крупнейшим производителем молочных продуктов в Белоруссии. А в прошлом году у молокозавода появился шанс начать масштабную экспансию на восток. Компания обзавелась новым стратегическим инвестором — им оказался белорусский производитель пресервов «Санта Бремор», который в декабре 2006 года стал владельцем 75% акций молокозавода.

Годовой оборот «Санты» за последние два года вырос на 80% и сейчас составляет \$180 млн. против \$100 млн. у «Савушкиного продукта». Кроме того, у «Санты» за плечами успешный опыт работы в России. Объем продаж компании на российском рынке — \$62,5 млн. (у «Савушкина продукта» — \$24 млн.).

Генеральному директору «Санта Бремор» Александру Мошенскому сложно ожидать эффекта синергии от своих активов, даже каналы дистрибуции у продуктов разные. «Сельдь хранится при температуре минус 8—18 градусов, а молоко — при плюс 4—6»,— объясняет он. У Мошенского была другая причина купить молочное предприятие. «У завода есть инновационные продукты со „славянским акцентом"»,— говорит он. С помощью нескольких продуктов, по вкусу приближенных к классическим, «деревенским» творогу и молоку, белорусский молокозавод хочет застолбить место на российском рынке, а потом «подтянуть» и остальные продукты — традиционные.

«Молочный рынок больше рыбного, хоть и конкуренция на нем жестче»,— говорит Мошенский. Он надеется, что молочное предприятие даже

перерастет рыбное, начнет обрастать заводами, как «Вммм-Билль- Данн» (ВБД), и когда-нибудь войдет в пятерку лидеров на российском рынке.

Тотальная экономия

Сколько средств инвестировать в «Савушкин продукт», Мошенский и Савчиц не сообщают. Однако после сделки завод сможет завершить модернизацию, на которую ушло пять лет и 64,5 млрд. белорусских рублей (около \$30 млн). Сейчас новейшие компьютеризированные линии составляют 80% всего заводского оборудования.

Перед тем как пройти к цехам, посетитель должен заполнить анкету, где нужно указать, не страдает ли он какими-нибудь кишечными заболеваниями. Затем облачиться в спецодежду и вымыть руки. Для чего это нужно делать — непонятно. Производство все равно приходится осматривать через стеклянные стены. «Мы даже правительственные делегации в цеха не пускаем»,— утверждает заместитель директора завода по связям с общественностью Елена Бабкина.

«Когда-то творог здесь готовили в открытой ванне»,— рассказывает Савчиц. Теперь заводские цеха — хитросплетение множества блестящих металлических труб, цистерн и агрегатов. Молоко перетекает по трубам из одного цеха в другой, и производство кефира, творога или йогурта скрыто от глаз. Все, что можно увидеть,— это данные, например, о жирности молока или содержании бактерий, которые выводятся на мониторы.

В 2006 году предприятие прошло сертификацию по международной версии стандарта ISO 14001. Теперь оно разделено на зоны: рабочие из аппаратного цеха носят желтые шапки, а из творожного — красные. Каждый сотрудник имеет доступ только в свою зону, а «нарушителя» сразу видно по цвету шапки.

По заводу расклеены предупредительные объявления с рыночными ценами на энергоносители и воду. «Каждую копейку считаем,— говорит Савчиц.— На Западе для производства тонны молока расходуется тонна воды, у нас раньше было пять, сейчас—две с половиной, в этом году будет полторы». Потребление электроэнергии по сравнению с советскими временами «Савушкин продукт» сумел снизить в восемь раз.

Государство поощряет экономию. В 2005 году завод приобрел линию, которая упаковывает молочные продукты в пакеты Беап Раек шведской фирмы Ecolap из похожего на полиэтилен материала. Они полностью разлагаются под длительным воздействием прямых солнечных лучей. Теперь «Савушкин продукт» частично освобожден от налога, которым в Белоруссии облагается каждый продукт, упакованный в картон. На налог приходится всего 10% стоимости упаковки, но Александр Савчиц утверждает, что вложения в инновацию все равно финансово оправданны.

Следующим шагом будет безотходное производство. Например, при изготовлении творога молоко разделяется на молочный белок и сыворотку, которая считается вторсырьем. На заводе думают, как разделить ее на порошок

для кормления скота и воду для промывки заводского оборудования. На «безотходные» проекты государство дает беспроцентные кредиты.

По словам Савчица, на этом вмешательство властей в жизнь завода заканчивается, хотя государству и принадлежит 1,15% акций предприятия. «Савушкин продукт» мало чем отличается от современных российских производств. Однако, по мнению Савчица, по части сырьевой базы завод выигрывает у российских конкурентов. «За то, что сохранил сельское хозяйство,— говорит он,— президенту огромное спасибо».

Друг государства

Большинство хозяйств, поставляющих молоко на российские молокозаводы, используют экстенсивный метод молочного животноводства. Коровы свободно пасутся на территории хозяйства и дают молоко лишь в теплое время года. Летом случается перепроизводство, обвал цен, и для молочных хозяйств это порой кончается банкротством. Зимой с проблемами сталкиваются производители. Из-за дефицита сырья они почти все используют сухое молоко.

«71% москвичей убеждены, что покупают молоко без содержания сухого молока,— говорит управляющий партнер СУ8 СопваШпд Михаил Мищенко.— При этом почти вся молочная продукция на рынке изготавливается с его добавлением». В частности, ВБД некоторое время покупал сухое молоко у того же «Савушкина продукта».

В России и на Украине 70% поставщиков на молочные производства — частные лица. Савчиц имеет собственное хозяйство на 4,5 тыс. голов скота, треть из них — дойные коровы, остальные — телята, быки и коровы на откорме, которых компания сдает на мясокомбинат. Также поставщиками завода являются 72 колхоза из всех областей Белоруссии. Около 60 уже перешли на интенсивное животноводство, при котором коровы стоят в закрытых помещениях, как куры на птицефабрике, и доятся круглогодично.

Фактор сезонности все же есть: летом завод принимает 1000 тонн молока, а зимой — 600—700 тонн. По этой причине «Савушкин продукт» зимой не производит сухого молока, но на выпуск своих продуктов заводу сырья хватает. «Мы используем только цельное молоко»,— утверждает Александр Савчиц.

«Когда мы посчитали все дотации, которые получают сельхозпроизводители в Германии, вышло до 300 евро на 1 га,— говорит Савчиц.— У нас и близко этого нет». Впрочем, если хозяйству в Белоруссии удастся добиться даже среднего по республике показателя 4 тыс. литров молока в год на одну корову, то оно может рассчитывать на бесплатную доильную установку. Отпускные цены на молоко тоже диктуются государством.

Когда в Белоруссии «акционировались» молочные заводы, неизменным условием было, чтобы сельскохозяйственные кооперативы — колхозы — становились владельцами части акций. Таким образом государство добивалось, чтобы они лучше следили за качеством молока для заводов. «Ничего особенного,— пожимает плечами Александр Савчиц.— в Польше, Германии и

Голландии есть предприятия, которые на 100% принадлежат поставщикам молока».

Акционерами «Савушкина продукта» являются 55 его поставщиков-колхозов. До декабря 2006 года их совокупная доля составляла 33,5%. Государству принадлежало 3,5%, менеджменту завода —11,4%, еще 20% к тому времени уже приобрела «Санта Бремор». Остальные акции были распылены между множеством юридических и частных лиц.

Последняя сделка с рыбным производителем была проведена через допэмиссию, и доля колхозов сейчас размылась до 10%. Однако, по словам Савчица, колхозы согласились на это практически единогласно. Появление крупного акционера придавало им уверенности. К тому же Савчиц договорился с колхозами о том, что помимо дивидендов будет отправлять им 10% своей прибыли, что несколько компенсировало снижение их доли в акционерном капитале. Эти деньги делятся между ними пропорционально объемам привезенного на предприятие молока.

«Кроме того, мы приобрели 300 промышленных холодильников,— рассказывает Савчиц.— Кому-то отдали ч зачет поставляемого молока, кому-то продали в рассрочку, в зависимости от финансового состояния колхоза». Впрочем, это было - больше помощью самому себе, чем поставщикам: уже через два часа молоко теряет часть своих свойств, если его не охладить. Так Савчиц получил определенный контроль над качеством сырья, и это помогает ему производить продукты, по вкусовым характеристикам близкие к деревенским.

Молочный прагматизм

Белорусский потребитель консервативен. Когда в 1991 году «Савушкин продукт» первым в стране заменил стеклянную бутылку картонной упаковкой, это вызвало бурю возмущения и спад продаж: пакеты было невозможно применить в хозяйстве. А «йогуртную сметану», которая в Европе используется для десертов, белорусы все равно чаще добавляют в борщ.

Поэтому подавляющую часть ассортимента компании составляют традиционные молочные продукты — молоко, кефир, ряженка, сметана. Йогурты завод стал производить первым в стране в 1997 году, но потом Савчиц без боя сдал этот сегмент транснациональным компаниям. Вместо современной линии по упаковке йогуртов он приобрел за 1,5 млн. евро оборудование, позволяющее увеличить срок хранения творога.

По словам члена правления ВБД Марии Каган, маржа у йогурта выше, чем у любого другого молочного продукта, и достигает 50%. Но Савчиц все равно предпочитает традиционные продукты, а на йогурты приходится лишь 2—3% общего объема производства. Четыре года назад компания «взяла на баланс» убыточный сыродельный завод с устаревшим оборудованием и долгами на \$500 тыс., который был построен немцами в городке Каменец еще в 1942 году. Вложив \$4 млн. в его восстановление, Савчиц в будущем ждет от него большой отдачи. «В Италии и Франции потребление сыра составляет 20 кг на человека в год, а в Белоруссии — пока всего 3 кг». — говорит он.

Впрочем, Савчица консерватором не назовешь. Так же как Мошенский, он много путешествует, «переосмысливает» на российский манер продукты западных компаний и в результате получает свои—инновационные. Так появился, например, кефир с огурцом и укропом «для мужской аудитории». При этом даже в сфере инноваций Савчиц в свойственной ему манере возводит в ранг пульты экономию и прагматизм.

Например, в 2004 году «Савушкин продукт» стал выпускать напитки на основе сыворотки, распространенные в Европе, но почти не известные в Белоруссии и России. Из сыворотки, которая у нас считается отходами при производстве творога, «Савушкин продукт» делает молочные напитки и «Актив стиль».

Помимо сыворотки, которая «сама по себе не очень-то вкусная», в «Актив Стиль» добавляют молоко и сок. «Если компоненты смешать просто так, то получится бурда»,— говорит главный технолог завода Татьяна Исатенко. Савчиц снова нашел прагматичный выход. Чтобы соединить сок, молоко и сыворотку, «Савушкин продукт» опять-таки использует отходы производства — вещества, извлекаемые из шелухи, которая остается после выжимки сока из яблок.

На этом гендиректор «Савушкина продукта» не остановился. Для производства напитка понадобился соковый концентрат, и экономный Савчиц стал покупать его по более низкой цене — крупными партиями, заодно освоив и производство соков. На белорусском соковом рынке конкуренция не такая жесткая, как в России, так что сокам «Монтик», которые производит «Савушкин продукт», возможно, тоже перепадет свой маленький кусок рынка. Да и на российском рынке за последний год совокупная доля мелких производителей выросла больше чем на 3% — так что шанс есть.

«Савушкин продукт» производит все, что только можно произвести из молока. При этом компания больше следит за качественными показателями, чем за объемами. Например, сухое молоко завод делает «по стандартам выше гостовских» и только на заказ— в частности, для компаний Кевйе, Магв, Бапопе. В 2006 году стоимость килограмма сухого молока на бирже составляла \$2, но «Савушкин продукт» продавал его по \$2,5. Клиенты были готовы переплачивать за высокое содержание в нем белка. «Можно производить только сухое молоко и быть богатым»,— утверждает Савчиц.

Но основную ставку он все равно делает на кисломолочные продукты, поставляя за границу творог, молоко, кефир, ряженку и сметану.

Чужие бренды

На экспорт завод отправляет около 30% всего объема продукция. Сухое молоко он продает даже в такие страны, как Мексика и Япония. Цельномолочные же продукты завод поставляет лишь в некоторые страны СНГ — в Россию, Казахстан и на Украину. При этом рынки Москвы, Санкт-Петербурга, Калининграда и Тулы занимают 80% в экспорте молокозавода. В Белоруссии «Савушкин продукт» больше известен как производитель молока.

В России ставка делается на продукты с премиальным позиционированием, как, например, творог «Савушкин хуторок» — единственный продукт компании, который активно рекламируется по российскому телевидению.

По вкусу творог приближен к деревенскому, который на развес можно купить на открытых рынках, но «Савушкин продукт» продает его в сетях в современной упаковке, которую на заводе называют «лепесток» — это прозрачная ванночка треугольной формы. Распаковав творог, верхнюю часть «лепестка» можно герметично закрыть, чтобы творог не обветривался. На российском рынке «Савушкин продукт» единственный так упаковывает творог. Среди продаваемых в рознице видов творога это, пожалуй, самый дорогой: упаковка весом 280 г стоят примерно 50 руб.

Другой продукт-локомотив — зерненный творог «101 зерно», который по вкусу тоже близок к деревенскому, но туда еще добавляются густые сливки. Похожий творог «Савушкин продукт» производят по программе копакинга под брендом «Домик в деревне» — для ВБД я по его рецептуре.

Недавно ВБД наладил собственную линию по производству зерненного творога на Лианозовском молочном заводе. По словам Мария Каган, ее компания все равно продолжит сотрудничество с «Савушкиным продуктом», хотя я стану его прямым конкурентом.

«На это я смотрю нормально», — говорит Савчиц. Он считает себя первопроходцем категории, а ВБД помогает ее развивать. Кроме того, интерес ВБД для Савчица — показатель того, что у продукта есть большое будущее: «Они же лидеры рынка, и в этот сегмент идут не зря». Как говорит Мария Каган, категория зерненного творога выросла примерно на 30% за 2006 год, в то время как рынок в целом, по данным Молочного союза России, — на 3,4%. В последующие несколько лет, считает Каган, такая динамика сохранится.

Пару лет назад Савчиц нашел простое решение в работе с розницей. Если делать для крупных ритейлеров продукты рпуале 1aЪel, тон условия для вхождения в сети будут выгодными. Продукты белорусского молокозавода есть практически во всех крупнейших розничных сетях.

«Пятерочка», «Ашан», «Патэрсон» и т. д. Ритейлеры продают у себя одновременно товары под брендами «Савушкина продукта» и те же самые продукты белорусского завода, но под своими марками. В производстве товаров рпуале 1aЪel директор молокозавода не видит ничего зазорного. «В Италии я был на заводе, у которого своей марки нет вообще, — рассказывает Савчиц. — Там даже пробки образуются из молоковозов: стоит 20 линий, завод делает сразу 40 частных марок молока, ну и зарабатывает колоссальные деньги».

«Александр Васильевич просто хвастается, что его продукция востребована ведущими сетями, — улыбается Мошенский. — На самом деле он понимает, что долгосрочной стратегии на производстве рпуале 1aЪel не выстроишь: надо продвигать собственные бренды». Савчиц продвигает, но и здесь старается не распылять средства: «В 2006 году в рекламу на российском рынке мы вложили около \$1 млн., а в 2007 году увеличим рекламный бюджет не менее чем на 30%».

Нормальный уровень расходов на рекламу в потребительском секторе — до 7% оборота, у белорусского молочника получается 1%. Скромного бюджета хватит на то, чтобы покупатель совершил пробную покупку, а дальше пусть оправдывают себя миллионные вложения в оборудование, которое придает творогу «деревенский» вкус.

Сельское казино

На белорусском молочном рынке «Савушкин продукт» занимает 7% в объемном выражении. На российском из-за большой доли рпуале 1aBe1 в экспорте оценить долю компании сложно. Аналитики учитывают белорусский молокозавод в своих исследованиях лишь с начала 2007 года.

«Мы внесли «Савушкин продукт» в свою панель по просьбе российских молочных производителей», — признается старший аналитик компании «Комкон» Ирина Васенкова. Компания стала объектом внимания конкурентов после того, как сама объявила об увеличении продаж на московском рынке на 160% по итогам 2006 года. Как бы там ни было, доля белорусского молокозавода пока невелика — по собственным данным, она не превышает 1%.

У Мошенского и Савчица есть одна общая проблема: молочные и рыбные продукты рискуют быть вытесненными другими категориями. Рыба соперничает с мясом, а молочные продукты — с соками, газировкой и даже снеками.

Когда в США стало падать потребление молока, местные молочники объединились, проведя кампанию Oo1 МПк? («Молочка не найдется?»). Они финансировали рекламу, в которой снимались звезды с молочными «усами». Есть ли у Савчица на этот счет своя креативная идея?

— Конечно, есть! У нас же есть свое хозяйство, и мы там хотим сделать деревенский парк развлечений с «казино».

«Казино» — это детское развлечение, которое Александр Савчиц наблюдал в одном из шведских фермерских хозяйств. Поле 100 на 100 метров расчерчивают на 100 ровных квадратов с цифрами, а потом на него запускают корову, а дети делают ставки, — рассказывает Савчиц. — В каком квадрате корова оправится, тот и победил». По его словам, процесс сопровождается бурей детского восторга.

Над проектом парка думают студенты Белорусского строительного института — «Савушкин продукт» объявил среди них конкурс. Но это в Белоруссии. А вот как помочь популяризовать молочные продукты в России, Савчицу пока невдомек. Между тем проведенный СУ8 СопваШпд опрос показал, что при текущей динамике потребление кисломолочных продуктов может сократиться на 10—15% в ближайшие десять лет. Новому игроку на рынке в такой ситуации тяжело вдвойне.

Есть и другие препятствия, которые могут помешать «Савушкину продукту» повторить успех «Санта Бремор», которая более трети своего оборота делает на российском рынке. Мошенский выпускает «рулеты» — овощи, завернутые в филе сельди, премиальную сельдь в стеклянных банках, но основа его ассортимента — филе сельди в «народной» пластиковой

упаковке. А вот Савчицу непросто выйти на рынок со своим главным продуктом — молоком.

В России слишком велика конкуренция на рынке пакетированного молока. Слишком велики затраты на его транспортировку из Белоруссии, при том что молоко — почти всегда продукт с низкой маржой. Поэтому Савчиц все делает наоборот. Сейчас он ставит на премиум, а уже потом попытается вывести на рынок массовые продукты.

Задание к задаче

- 1. Охарактеризуйте инновации компании «Савушкин продукт».*
- 2. Охарактеризуйте инновационную стратегию компании.*
- 3. Проанализируйте основные преимущества и недостатки применяемых инновационных стратегий.*

Задача 4. Опыт создания инновационных продуктов на примере концерна «Калина»

Как концерн «Калина» создает успешные бренды ⁴

Необходимость грамотного позиционирования брендов давно стала прописной истиной. Российские бизнесмены привыкли в этом вопросе целиком и полностью опираться на учения о брендинге зарубежных авторов. В концерне «Калина» не стали заимствовать чужой опыт, а разработали собственную технологию создания успешного бренда. Этой четкой последовательностью действий поделились бренд-директора компании. Управленческая команда «Калины» полностью разделяет мнение одного из основоположников теории позиционирования Джека Траута: маркетинг давно сводится не к битве продуктов, а к битве восприятий. Концерну есть с кем бороться: на парфюмерном рынке конкуренция огромна. «Одних только марок кремов, которые потенциально могут быть предложены одной российской покупательнице, мы насчитываем около 1200 видов. Цифра впечатляет, если учесть, что в голове потребителя одновременно удерживается не более семи брендов», — рассказывает Екатерина Агеева, бренд-директор марки «Черный жемчуг». Войти в семерку только за счет преимуществ самого продукта проблематично. «Кто бы что ни говорил, прорывов в составе косметических продуктов производители не ожидают ни в России, ни на Западе», — поясняет Николай Геллер, директор по развитию концерна «Калина». «А еще потребитель бессознательно выстраивает психологические барьеры против чрезмерного разнообразия. Мы ломаем голову, что о нас думают, а они ничего не думают!» — добавляет г-жа Агеева. Поэтому позиция руководства «Калины» принципиальна: построение позиционирования марки, а именно создание ее четкого образа в сознании потребителя, — основа маркетинговой деятельности. Причем в концерне считают, что увлечение поиском суперкреативных решений, способных принести марке большой успех и

⁴ М. Промышленникова. Как концерн «Калина» создает успешные бренды ⁵. Деловой квартал № 14 (586) 16 апреля 2007. С. 26-31.

запоминаемость, чревато выброшенными на ветер деньгами: хороший, т. е. соответствующий позиционированию, креатив встречается редко. Работа по созданию и развитию брендов на «Калине» технологична, а все творческие решения упорядочены и подчинены одной цели.

Все — от упаковки до цены продукта — должно работать на единую концепцию

Руководство «Калины» начало уделять особое внимание брендингу в 2003 г. Стало очевидно, что необходимо прекратить распылять усилия. Поскольку 80% дохода приходилось на 20% торговых марок, концерн решил сконцентрироваться на повышении стоимости только тех, которые могли принести наибольшую отдачу. Продуктовую линейку тщательно проанализировали с точки зрения способности превратиться в бренды (динамика продаж, лояльность потребителей и пр.). Марки, пусть даже приносившие доход, но не имевшие потенциала, чтобы занять лидирующие позиции на рынке, признавались второстепенными и «попадали под нож». Так навсегда исчезли «Серебряная линия» и «Золотая линия», «Солнечная система», парфюмерия, часть детской линии. Крем «Велюр» с производства не сняли, но от его продвижения и развития также отказались. Зато оставшиеся — «Черный жемчуг», «Бархатные ручки», «Сто рецептов красоты» и т. д. — начали превращать в сильные бренды. Чтобы донести «сообщение», заложенное в бренде, до потребителя, на «Калине» придерживаются ряда основополагающих принципов. Первым и самым главным Екатерина Агеева называет «простоту, понятность и однозначность восприятия». Если необходимый образ нельзя описать одним предложением, у подчиненных, разрабатывающих комплекс маркетинга, появляется масса возможностей увильнуть в сторону. «Когда же все средства маркетинга — от дизайна упаковки до способа продвижения — отражают характер марки и работают на одну четкую, понятную идею, — говорит Николай Геллер, — они по эффективности становятся сравнимыми с лучами лазера, бьющими в одну цель». Например, для «Чистой линии» выбрали слоган «Косметика российских трав». «Могли мы разработать металлическую баночку, сделать крем яркого неестественного цвета и с запахом от Шанель? Безусловно, нет! Только оттенки зеленого, возможно, экстракты трав в составе», — рассказывает г-жа Агеева. Следуя той же логике, на упаковке продуктов серии «Черный жемчуг», «косметики последних научных достижений в сфере красоты», маркетологи не должны писать о присутствии в составе, например, экстракта женьшеня, даже если он там на самом деле есть. Зато здесь уместны графики и диаграммы. Марка «Сто рецептов красоты» позиционируется концерном как «серия косметики на основе лучших домашних рецептов, которыми пользуются современные российские женщины». «Значит, не может даже речи идти о передовых компонентах, в состав должны входить только ингредиенты из домашних рецептов, которые могут быть у женщины на кухне», — считает Татьяна Воробьева, бренд-директор марок «Бархатные ручки» и «Сто рецептов красоты». Причем, по ее словам, для этой линии разрабатываются такие ассортиментные позиции, которые нередко готовят в домашних условиях,

например маски для лица. «Суть бренда должна отражаться и в каналах коммуникации. Поэтому мы продвигаем «Сто рецептов красоты», в частности, совместно с журналом «Добрые советы», так как ключевые слова «добрые» и «советы» максимально точно доносят характер марки», — дополняет г-жа Воробьева.

К четким, однозначным формулировкам в «Калине» пришли не сразу. Например, марка «Черный жемчуг» испытала за свою жизнь несколько трансформаций. В концерне хотели сделать по-настоящему качественный продукт, но дешевле, чем импортные аналоги. Так и представили его потребителям — «хорошее качество по доступной цене». На первый взгляд, все было в порядке: в опросах и глубинных интервью «Черный жемчуг» вызывал именно такую ассоциацию. «Но мы быстро поняли, что это просто уловка сознания. Женщина говорит так про любую косметику, которой пользуется», — рассказывает Екатерина Агеева. Тогда пришли к выводу, что «Черному жемчугу» лучше всего быть косметикой для ежедневного ухода, потому что в его состав входят компоненты, которые подходят многим, и ассортимент содержит весь комплекс по уходу за кожей. Такое позиционирование действительно работало, пока с аналогичным продвижением не вышла №уеа. Уникальное позиционирование тут же превратилось в товарную категорию. Появилась идея остановиться на варианте «лучшая российская косметика» — в ходе опросов женщины как раз так говорили про «Черный жемчуг». Он прожил очень недолго, так как сразу вступил в противоречие со вторым правилом позиционирования — «очевидность или в крайнем случае доказуемость». Екатерина Агеева: «Может, раньше потребители и считали линию лучшей из российских, но, когда им стали говорить об этом, они засомневались: а с чего это она лучшая?!» Только в 2004 г. родилось позиционирование, существующее до сих пор, — «косметика, созданная на основе последних научных достижений в сфере красоты». «Мы, к сожалению, не смогли найти более короткую фразу. Для себя сформулировали, что «Черный жемчуг» — это последователь западных брендов (а именно марки *Bogeal*), предлагающий все то же самое, что видят женщины в иностранных продуктах, но по более доступной цене, — объясняет г-жа Агеева. — Теоретически позиционирование надо и дальше менять: этот бренд имеет слишком широкую потребительскую аудиторию — буквально все женщины от 18 до 65 лет. По всем законам маркетинга надо бы ее сузить, чтобы проще было обращаться к потребителям. Но говорить легко, а когда вопрос стоит о продажах в \$40 млн., такое решение принять сложно».

На примере других марок эксперты иллюстрируют еще два принципа «Калины» в построении сильного бренда: «позиционирование должно сохранять устойчивость во времени» и «воспринимаемая ценность продукта должна быть выше реальной цены». Татьяна Воробьева рассказывает, что, когда в 2003 г. рассматривался вопрос о реформировании портфеля марок, «Бархатные ручки» из-за высоких продаж и хорошей узнаваемости решили оставить и развивать. «Но линию нужно было срочно репозиционировать: в простом алюминиевом тюбике этот крем все больше отталкивал покупателей и

абсолютно не привлекал новых, поскольку воспринимался как старомодный и советский», — вспоминает г-жа Воробьева. При этом было важно не потерять основной сути бренда, что это — «специалист по уходу за руками».

Татьяна Воробьева: «Чтобы придать продукции современный вид, мы значительно изменили упаковку, подняли цену, начали развивать марку в дополнительной категории — твердое и жидкое мыло, проводить новые рекламные акции. Принять решение об увеличении цены более чем в полтора раза — с 15 до 25 руб. — было сложно. Конечно, это решение было подкреплено исследованиями, но мы не могли гарантировать, что от крема не откажется та часть потребителей, для которых повышение цены окажется существенным. К счастью, этот порог люди перешагнули спокойно». После комплекса маркетинга марку «Бархатные ручки» покупатели стали воспринимать как современную, ее продажи за два года выросли в четыре раза.

Сформулировать концепцию помогает «приближение» к покупателю

Для разработки концепций позиционирования брендов в концерне «Калина» Николай Геллер создал несколько собственных методик. Одна из них — 200Ш 1п & 200Ш ои1 (приближение-отдаление). При «приближении» (200т 1п) внимательно и детально, как с лупой, изучаются потребители сегмента, в котором работает компания или куда она хочет попасть. «Знать потребителей важнее, чем конкурентов, поэтому мы с ними действительно много разговариваем. Я всегда стараюсь присутствовать на фокус-группах и опросах общественного мнения, — рассказывает Екатерина Агеева. — Это нужно не только для наработки лексики (именно словами и формулировками самих покупателей мы потом к ним обращаемся, в том числе и в рекламных сообщениях), но и для понимания мотивов потребительского поведения». Проблема в том, что верно интерпретировать результаты исследований достаточно сложно. Г-жа Агеева: «В действительности, потребитель очень редко рассказывает об истинных причинах совершения покупок. Насколько мы выяснили, отнюдь не из вредности. Проводили мы как-то исследование в непосредственной близости к месту покупки. Спрашивали: что вы приобретаете, а почему, какую последнюю марку купили, а купили бы вы это?» В ходе исследования выяснилось: хотя женщины отвечают, не останавливаясь и не задумываясь, но достаточно зайти с любой из них в магазин и посмотреть, что она на самом деле купила, и результат может получиться чуть ли не полностью обратный. «Я не думаю, что они целенаправленно врут, просто людей, которые по-настоящему задумываются, почему они делают покупку, очень мало. Нас Николай Геллер активно убеждает заниматься саморефлексией: купишь что-нибудь и обязательно подумай — почему я это выбрал? Все сотрудники «Калины» уже приучили свои семьи и близких друзей анализировать таким способом все покупки — эта информация бесценна и бесплатна», — улыбается Екатерина Агеева.

Выбрав репрезентативную группу, маркетологи «Калины» выясняют у потребителей максимальное количество значимых характеристик каждого продукта — цену, производителя, состав, запах и т. п. Далее, рассказывает г-жа Агеева, на основе каждой характеристики строится семантический

дифференциал (градация, например, «дешево — дорого», «российское — импортное», «сильный запах — без запаха» и т. д.). Исследователи просят респондентов оценить по каждой шкале предложения прямых конкурентов, а также марки продуктов-заменителей. Набрав материал, они создают «карту восприятия», которая наглядно демонстрирует результаты. Например, для одной из последних карт позиционирования сопоставлены два критерия выбора косметики — производитель (российская и импортная) и состав (натуральная и ненатуральная — натуральной надо пользоваться долго, эффект будет не сразу; отдача от ненатуральной достигается быстро, но женщина знает, что компоненты получены научным путем и в природе не встречаются). На карте разместили марки, которые, по оценкам специалистов концерна, останутся на массовом рынке в ближайшее время. «Мы и увидели реальное положение вещей, — рассказывает Екатерина Агеева. — Далеко не всегда позиционирование, которое продвигают производители, соответствует реальному восприятию потребителей. Посмотрите: Оагшег, основывающий свою рекламу на натуральности, как раз с натуральными компонентами у потребителей и не ассоциируется!» При помощи карт бренд-директора «Калины» отслеживают изменение восприятия потребителями и марок концерна: зная их реальное расположение, формулируют дальнейшую стратегию развития. «Например, бренду «Черный жемчуг» нужно оказаться в другом квадрате, т. е. стать более научным и дорогим. Это место ближе к нашему позиционированию — к марке Boгеa1», — показывает на карте г-жа Агеева. Если цель определена, специалисты предпринимают соответствующие шаги. Так, чтобы поднять стоимость «Черного жемчуга» в восприятии потребителей, ассортимент линии расширили, добавив в него более дорогие позиции, а для рекламы привлекли российских звезд эстрады и кино.

Когда карты восприятия строят для разработки нового позиционирования продуктов, специалисты «Калины» в ходе исследования задают потребителям вопрос, как те относительно заданных характеристик представляют себе идеальную марку (например, крема). Второй шаг — изучение предложений конкурентов в этом сегменте. «Причем мы смотрим не на всех подряд, а на тех, кто показал самые динамичные продажи. Пусть производитель даже маленький и неизвестный. Если незнакомая марка начала быстро набирать популярность, это может говорить о том, что найдена новая неудовлетворенная потребность. Самые большие объемы продаж, в свою очередь, могут свидетельствовать об удовлетворении самой главной и значимой потребности», — поясняет Екатерина Агеева. В частности, для бренда «Черный жемчуг» постоянно внимательно изучаются продажи зарубежных марок, особенно Boгеa1.

Выявить новые, никем не удовлетворенные потребности помогает применение метода «отдаления» (200т ои1): рынок рассматривают как бы сверху, проводят аналогии с другими схожими группами товаров. «Мы учим новых маркетологов использовать этот инструмент на примере позиционирования шампуней для собак, которые можно найти по аналогии с продукцией для людей. Раз есть шампунь для детей, то почему бы не рассмотреть вариант для щенков? Оттеночный шампунь можно

трансформировать в средство для окраски шерсти собак», — объясняет г-жа Агеева. Методика «отдаления», по словам Татьяны Воробьевой, позволила специалистам концерна увидеть, что высокие продажи в сегменте товаров по уходу за лицом начали показывать ночные кремы. Кроме того, компания Б1еиё-а-теё выпустила пасты для ночного ухода. Последовал вывод — это направление будет перспективно и в сегменте ухода за руками. «Тогда мы запустили ночной крем в серии «Бархатные ручки»», — рассказывает г-жа Воробьева. На основе собранной информации и выявленных потребностей бренд-директора «Калины» выдают не одно решение, а целую серию вариантов нового позиционирования продукта. Завершающий этап создания концепции бренда — предложить и сопоставить максимально большой перечень альтернатив. Причем, как особо отмечают специалисты, каждый вариант должен быть достойным и иметь право на жизнь. Только после анализа всех вариантов формулируется новое для рынка предложение и его позиционирование. «Когда разрабатывалась концепция бренда «Сто рецептов красоты», альтернатив было много. Это должна была быть эффективная и недорогая российская косметика, причем недорогая потому, что натуральная. Рассматривались, например, такие варианты, как «деревенская косметика» и даже «косметика на овощах», — поясняет Татьяна Воробьева. Остановились на варианте «серия косметики на основе лучших домашних рецептов красоты, которыми пользуются современные российские женщины».

Эксперты концерна «Калина» резюмируют: когда выбрана единственно верная, четкая формулировка для нового позиционирования бренда, принимать решение о дальнейшем его продвижении и развитии становится проще, а проводимые маркетинговые мероприятия оказываются эффективнее.

Задание к задаче

- *В чем заключается инновационность брендов концерна «Калина»?*
- *Какие инновационные стратегии используются концерном?*

Задача 5. Опыт внедрения инноваций на примере хлебной отрасли

Хлебозаводы и торговые сети вытесняют мини-пекарни⁵

Потребление хлеба ежегодно падает на 3-6%. В то же время хлебозаводы внедряют новые технологии производства, а торговые сети создают собственные пекарни. В результате частным мини-пекарням, чтобы остаться на рынке, приходится постоянно искать и осваивать уникальные ниши.

Диетический хлеб одним из первых в Екатеринбурге начал выпекать АНАТОЛИЙ ПАВЛОВ, владелец пекарни «На Вишневой». Это же предприятие

5

М. Боровикова. Хлебозаводы и торговые сети вытесняют мини-пекарни. Деловой квартал № 16 (588) 30 апреля 2007. С.27-31.

первым стало выпекать гречневый профилактический хлеб. Лепешка «Пита» оказалась вообще уникальным продуктом — ее до сих пор производит лишь одна-единственная пекарня. Сейчас в ассортименте «На Вишневой» есть тарталетки, которые до этого в основном завозили в Екатеринбург из Челябинска или Голландии, булочки к супу и к завтраку, булки для хот-дога. Особенно г-н Павлов гордится хлебом «8 знаков», испеченным по финской рецептуре. Все это лишь небольшая часть новинок, которые постоянно запускает пекарня «На Вишневой». Другие хлебопеки подхватывали многие из этих идей после демонстрации на специализированных выставках. Необходимость экспериментировать и создавать новые ниши, в которых можно временно стать монополистом, возникла у Анатолия Павлова несколько лет назад — чтобы сохранить свой бизнес.

Количество пекарен сократилось в четыре раза

Ранее, в первой половине 90-х гг., число пекарен в Екатеринбурге, наоборот, резко росло. «В переходное время все бросились печь хлеб, посчитав этот бизнес легким», — вспоминает ВЛАДИЛЕН ФУФАРОВ, генеральный директор СХК «СМАК». Однако после кризиса 1998 г. количество пекарен неуклонно сокращалось. «В 1998 г. можно было утром купить муку по 7 руб. за кг, продать хлеб по 8 руб. А на следующий день мука уже стоила 9 руб. — прибыли нет. Тогда, чтобы выжить, я продал тещину квартиру», — вспоминает Анатолий Павлов. Всего с 1999 г. до нынешнего дня число пекарен сократилось с 60 до 15, подсчитали в комитете по товарному рынку администрации г. Екатеринбурга. Основная их масса закрылась сразу после кризиса, затем постепенно уходили с рынка и многие другие предприятия.

За последние несколько лет не появилось ни одной новой пекарни, утверждают эксперты. Была попытка МАРГАРИТЫ ШИПИЦИНОЙ, президента Региональной некоммерческой ассоциации независимых хлебных товаропроизводителей, открыть учебную пекарню «Зеленый остров». Но не получилось. Г-н Павлов считает, что пекарня была перспективной: хорошие помещения, подведенный газ. Однако высокая арендная плата не позволила работать рентабельно. По его оценкам, чтобы открыть пекарню, требуется не менее 2,5 млн. руб., это если начинать с простой печки, тестомеса и мукопросеивателя. Если же сразу закупать хорошее оборудование, со сроком службы не три года, а 15 лет и больше, с высоким качеством выпечки, то на него придется потратить не менее 7-8 млн руб., утверждает Анатолий Павлов: «Шесть лет назад мне повезло — в Москве разорилась пекарня, я купил ее печки по хорошим ценам, взяв кредит в банке». В то же время находить деньги и обновлять основные фонды пекарням жизненно необходимо. Например, пекарня «Пекарь Асс» (принадлежит группе компаний «Родонит-Групп») под

таким названием и в таком виде появилась год назад, после покупки нового германского оборудования. Алексей Шамара, директор пекарни «Пекарь Асс», рассказывает, что это дало фирме главное конкурентное преимущество — возможность выпекать более качественный и вкусный хлеб, чем раньше, по традиционным российским рецептурам и технологиям.

Хлебопеки констатируют — период активного развития мини-пекарен прошел. ВАСИЛИЙ МОЛОДЫХ, первый вице-президент общественной организации «Российский союз пекарей» (Москва), приводит в пример ситуацию в столице: «В 1991 г. по постановлению правительства Москвы в городе создали множество пекарен. Но, перестав получать поддержку муниципалитета, они начали умирать. Если в 1992 г. в столице было 800 пекарен, то теперь осталось менее 200». Анатолий Павлов считает, что и в Москве, и в Екатеринбурге закрылись те пекарни, которые не чувствовали рынка: «Они не хотели меняться, покупать упаковочные и хлеборезательные машины, не уделяли внимания доставке. Или не смогли убедить сети в необходимости работать именно с ними».

По оценкам Владилена Фуфарова, сейчас доля небольших частных пекарен на рынке хлебной продукции Екатеринбурга равна 5-10%. Цифру подтверждают и данные комитета по товарному рынку: всего за 2006 г. мини-пекарни произвели 4,5 тыс. т хлебобулочных изделий, заводы — 52 тыс. т.

Горожане перестают есть хлеб

В первую очередь на уход пекарен повлияло то, что рынок хлебной продукции сужается: общее потребление населением хлеба падает — выбор

продуктов велик, структура питания людей меняется, поэтому доля хлеба в

рационе сокращается. «Если учитывать, что численность населения в Екатеринбурге практически не увеличивается, получается, что предложение

превысило спрос», — полагает СЕМЕН МАТОЧКИН, генеральный директор

МУП «Екатеринбургский хлебокомбинат» (ЕХК). Кроме частных пекарен, в

городе работают два хлебозавода (ЕХК и «СМАК»), которые занимают около

65% в общем объеме продаж хлеба и хлебобулочных изделий (данные

комитета по товарному рынку администрации г. Екатеринбурга).

Примерно 30% продукции завозится в уральскую столицу из области и других регионов.

Анатолий Павлов рассказывает, что с начала 90-х гг. совокупный объем потребления хлеба упал, по разным оценкам, на 40-70%. Сейчас ежегодно рынок хлеба сокращается на 3-4%, добавляет Владилен Фуфаров, а г-н Маточкин считает, что еще быстрее — на 4-6%. «Раньше, когда стоимость горючего, электроэнергии и т. п. вырастала на 2%, мы могли поднимать цены на 10%. Теперь спад спроса позволяет пекарням увеличивать расценки лишь пропорционально росту себестоимости продукции», — констатирует г-н Павлов. По его данным, рентабельность этого бизнеса сейчас держится на уровне 5-8%.

Торговые сети открывают собственные пекарни

Одновременно с падением спроса на екатеринбургском хлебном рынке росло предложение — производство хлебобулочных изделий запускали торговые предприятия. Сейчас почти все крупные супермаркеты открыли свои пекарни. Этого стоило ожидать — любой западный магазин подобного формата выпекает хлеб сам, утверждают бизнесмены. Во-первых, по мнению экспертов, это позволяет магазинам увеличивать продажи других товаров — запах свежеспеченного хлеба стимулирует посетителей совершать покупки. Анатолий Павлов вспоминает: в первую пекарню ТС «Кировский» со всего города приезжали, чтобы купить горячие булочки, а заодно брали и все остальное. В ТС «Монетка» подтверждают, что рассматривают изготовление выпечки в магазине как способ повышения лояльности покупателей.

Пекарни есть в торговых сетях «Купец», «Монетка», «Мегамаст», «Звездный», «Ашан», «Гроссмаст», «Рамстор» и т. д. Ритейлерам выгодно продавать продукцию собственного производства, убеждены специалисты.

Во-первых, себестоимость такой продукции ниже: затраты на производство

68

удается сократить, поскольку нет расходов на транспортировку, экспедиторов. Плюс экономия на аренде: пекарни находятся на территории магазинов и занимают не так много места (в «Кировском», например, около 10% площади магазина). Во-вторых, свежий хлеб можно продавать с большей наценкой. Допустим, багет при себестоимости 6 руб. стоит около 20 руб. Закладывая серьезную маржу, сети могут в конце дня списать непроданную продукцию — потери не будут существенными, объясняет Анатолий Павлов.

По словам МАРИНЫ АРАПОВОЙ, технолога ТС «Кировский», еще один плюс собственного производства — возможность на месте проработать новые сорта, учитывая пожелания покупателей, смотреть на их реакцию, предлагать разнообразный ассортимент. Сейчас сеть выпускает три вида булочек «Кировская», булочки для гамбургера, четыре вида зернового хлеба,

печенье, мучные кулинарные изделия с начинкой (шаньги, ватрушки, сосиска в тесте, слойки и т. д.).

В итоге ритейлеры закупают на стороне только ту продукцию, которую не производят сами. Массовые сорта хлеба берут у заводов. «Городские пекарни дублируют наш ассортимент и ассортимент хлебозаводов. Поэтому мы практически не работаем с ними — только с одной из области», — рассказывает г-жа Арапова. В пекарне «На Вишневой» подтверждают: из 60 наименований их продукции каждая торговая сеть берет всего по два-три. Главный критерий выбора поставщика — низкая цена. «Одна из основных задач менеджера по закупкам в торговой сети — найти максимально дешевую продукцию. Сетевики выкручивают руки производителям, давят ценами», — сокрушается Анатолий Павлов. АНДРЕЙ ЧЕРЕПАНОВ, владелец магазина «Горячий хлеб», вспоминает, что с 2000 по 2006 г. объемы продаж его продукции через торговые сети упали на 10-15%. Особенно это заметно по ТС «Купец»: если раньше там брали шесть-семь сортов хлеба, то теперь — только один. «Мой магазин продает хлеб на 6-8 тыс. руб. в день, т. е. 1000 изделий, а в розничные сети уходит всего 3 тыс. изделий в день», — подсчитывает г-н Черепанов. Чтобы загрузить производственные мощности, Андрей Черепанов вынужден был искать новых клиентов. Сейчас около 60-70% от всего объема произведенной «Горячим хлебом» продукции уходит в государственные и муниципальные учреждения — больницы, детские садики, министерство обороны и МВД. «Такие заказы стабильны, работа идет по предоплате, в отличие от сетей и небольших магазинов, которые берут продукцию с отсрочкой платежа на один-два месяца и 10-20 дней соответственно», — объясняет г-н Черепанов. — Но продавать товар приходится практически по себестоимости — по 10 руб. за кг.»

Чтобы не попадать в зависимость от крупного покупателя, Анатолий Павлов старается не работать с сетями, которые закупают большие объемы товара: «Отдать 25-30% всего сбыта на один магазин означает попасть в зависимость от этой компании, что достаточно рискованно». Сейчас пекарня «На Вишневой» возит 16-18% продукции в «Монетку», по 10% — в «Пикник» и «Ашан», около 8% — в «Чкаловский».

Основную ставку частные пекарни вынуждены делать на небольшие магазины. Эта ниша постепенно освобождается, по мере того как хлебозаводы переориентируются на более крупных клиентов. Г-н Павлов рассказывает, что недавно «СМАК» поменял политику и начал принимать заказы только от 300 руб. В итоге часть «освободившихся» торговых точек досталась пекарне «На Вишневой», которая, в отличие от заводов, готова доставлять продукцию и на 100-200 руб. В пекарне «Альфа-хлеб» подтверждают: основные заказчики — небольшие сети и магазины. По их желанию «Альфа-хлеб» готова выпекать и массовые сорта, и мелкоштучные, и кондитерские изделия.

Анатолий Павлов возлагает надежды на то, что в Екатеринбурге будут развиваться магазины формата «у дома» и отдельные несетевые продуктовые точки. Как сообщает комитет по бытовому обслуживанию населения администрации г. Екатеринбурга, в середине 2006 г. торговые сети занимали 27% от общего количества магазинов города.

Хлебозаводы расширяют ассортимент

Пекарни в свое время выполнили очень важную функцию, считает Маргарита Шипицина: «Раньше выбор хлебобулочных изделий не отличался разнообразием. С возникновением пекарен на рынке появилось большое количество новых изделий. Это заставило хлебозаводы области пересмотреть свой ассортимент». Анатолий Павлов уточняет, что раньше заводы делали хлеб «Крестьянский», «Чусовской» и еще несколько сортов. «Пекарни же, придя на рынок, начали предлагать по-разному обсыпанный, завернутый, со всевозможными добавками хлеб. На прилавках появилось не три сорта, а 33», — заключает г-н Павлов.

Заводы последовали примеру пекарен и начали расширять перечень продукции. В итоге они стали теснить мелкие производства за счет более высокого качества изделий. На крупных заводах используют традиционную технологию хлебопечения, которая предполагает, что тесто должно выстоять несколько часов. Такой хлеб долго сохраняет свои вкусовые качества, в отличие от выпеченного по быстрым технологиям, которые используются в мини-пекарнях и торговых сетях. В частности, по этой причине продуктовые магазины предпочитают брать продукцию заводов, добавляет Анатолий Павлов.

На малые пекарни давят и предприятия, работающие в сегменте более дорогих сортов хлеба, — крупные производители постепенно пересматривают ассортимент продукции. «Массовую продукцию, обычный

черный и белый хлеб, мы стали выпускать меньше, стремимся производить

хлеб с богатой рецептурой, добавками, батоны и булочки», — подтверждает

Владилен Фуфаров. Семен Маточкин объясняет, что изготовление такого хлеба на руку производителям: «Его можно продать дороже — с высокой добавленной стоимостью».

Пекарни выживают за счет сложного в изготовлении хлеба и за счет фирменных магазинов

Противостоять крупным производителям можно, объединив усилия, считает Василий Молодых. Он отметил, что в Европе мелкие пекарни консолидируют капитал и внедряют автоматизацию. Однако НАТАЛЬЯ ЩЕРБАКОВА, руководитель сектора свежих продуктов гипермаркета «Ашан», полагает, что маленьким предприятиям выгоднее делать ставку на

индивидуальный подход к клиенту. Г-жа Щербакова приводит в пример Францию, где пекарни есть практически на каждом углу: «Люди предпочитают покупать горячий хлеб у своего пекаря». Анатолий Павлов соглашается, что преимущество пекарен — возможность играть ассортиментом, выпускать мелкоштучную хлебобулочную продукцию. «Мы можем, например, замесить 10 кг теста и сделать 15 булок. Для завода это нерентабельно — сколько хлеба надо испортить, чтобы запустить на предприятии, которое спроектировано на 100 т выпечки в сутки, новый сорт?» — рассуждает он. Чтобы использовать это преимущество, г-н Павлов в мае 2006 г. открыл второй цех специально для выпечки мелкоштучной продукции и кондитерских изделий. Рентабельность производства такой выпечки гораздо выше, чем традиционных сортов, констатируют владельцы пекарен. «Еще несколько лет назад пекарни старались копировать весь ассортимент заводов. Но сейчас, учитывая более высокую себестоимость продукции и скромные объемы пекарен, им это просто невыгодно», — рассказывает Владилен Фуфаров. К тому же падает в первую очередь потребление массовых сортов хлеба. Анатолий Павлов уверен: дорогие сорта сейчас востребованы как никогда: «Уровень благосостояния людей растет. Они готовы покупать хлеб по высокой стоимости. Если три года назад покупателя интересовала цена, то теперь она непринципиальна».

Маркетинговые исследования, проводившиеся по заказу пекарни «На Вишневой», показали, что при выборе хлеба цена для екатеринбуржцев стоит только на пятом месте. «Это можно заметить, понаблюдав за покупателями в любом магазине: человек подходит и на ценник не смотрит. Это касается всех социальных групп», — добавляет г-н Павлов.

Хлебопеки не сомневаются — выживут те пекарни, которые найдут свое уникальное место на рынке. Такими нишами, по мнению Василия Молодых, может быть производство диетической, диабетической, детской хлебной продукции, национальных сортов хлеба, кондитерских изделий, элитного хлеба или, как обобщает Семен Маточкин, любых нетрадиционных булочных изделий. Есть пекарни, которые выбрали очень узкую нишу и специализируются на небольшом ассортименте продукции. Например, пекарня «Грузинский лаваш» (на рынке почти десять лет) выпекает всего три вида национальных грузинских хлебобулочных изделий — лаваш, шоты и хачапури. Она работает практически со всеми сетями города.

«Пекарням остаются ниши хлебов подороже, посложнее, требующие много ручного труда», — уверен Анатолий Павлов. Уникальные нишевые решения уже сегодня позволяют ему не ощущать сильного давления конкурентов: «На Вишневой» регулярно запускает новинки. Иногда заведомо проигрышные: например, морковный хлеб производили только месяц — не пошел. Однако большая часть новых сортов находит своих потребителей. Показательный пример — лепешка «Пита». Г-н Павлов уверен, что в эту нишу другие игроки не пойдут, потому что ее емкость мала — потенциальных покупателей как было 1200-1500 человек, так больше и не станет. Удачной находкой оказались и булочки к супу и завтраку с начинкой — они популярны у компаний, занимающихся доставкой еды в офисы, у школ, некоторых

предприятий быстрого питания, их закупают даже «Ашан» и железная дорога. «Булками для хот-дога никогда бы не стали заниматься, но на рынке появилась потребность в них. Я планировал выпускать 100-200 штук в месяц, но сейчас мы продаем по 1,5-2 тыс. В общем объеме производства они занимают 7%», — рассказывает Анатолий Павлов. В поисках эксклюзивных ниш г-н Павлов решил запустить производство тарталеток. До этого в Екатеринбурге лишь некоторые розничные сети выпускали их, да и то только для себя. Рынок был свободен. «У меня сейчас есть две-три идеи, в городе ничего подобного пока нет, — делится владельцем пекарни «На Вишневой». — Пекарня, которая не меняет продуктовую линейку, — топчется на месте. Важно пробовать, экспериментировать. Только так можно поддерживать интерес покупателей к марке и продукции».

Особое внимание Анатолий Павлов рекомендует уделять элитным сортам хлеба — по ГОСТу они называются улучшенными. Такие сорта отличаются от массовых тем, что при создании их рецептуры учитывается в первую очередь не себестоимость, а вкусовые качества. «Мы не думаем, добавить ли больше изюма или нет, если вкусно — то кладем. Это изначально дорогой хлеб», — объясняет г-н Павлов. В пекарне «На Вишневой» к элитному относят хлеб «8 злаков».

Андрей Черепанов подчеркивает, что одними нововведениями долю рынка не удержать — любая новинка требует продвижения: «Необходима, например, реклама в месте продаж. Но покупать эти места в супермаркетах слишком дорого для нас». Выход г-н Черепанов видит в создании сети собственных магазинов: «Новинки хорошо продаются только там, поскольку я их рекламирую». По тому же пути пошла пекарня «Пекарь Асс» — у нее уже четыре фирменных магазина. По словам Алексея Шамары, в таких торговых точках хорошо продается свежая выпечка, даже стандартная, а не приготовленная по сложной рецептуре. Андрей Черепанов соглашается: «Идеальный вариант для меня — это четыре-пять маленьких пекарни со своим магазином в спальных районах города, где люди могли бы купить горячий свежий хлеб по стоимости, не включающей наценку за транспортировку. Сейчас веду переговоры об открытии таких пекарен в областных городах».

Еще одно направление деятельности, на которое хлебопеки возлагают, пожалуй, самые большие надежды, — кондитерские изделия. Этот рынок, замечают эксперты, растет. Люди стали больше покупать печенье, кексы, рулеты к чаю, утверждает Владилена Фуфарова. Анатолий Павлов считает, что пекарням выгодно заниматься кондитерскими изделиями по нескольким причинам: «Спрос на хлеб нестабилен. Например, перед Новым годом и Пасхой он взлетает, а в январе сильно падает. Хлеб хорошо покупают в пятницу, и почти нет заказов в воскресенье. Кондитерские изделия способны стать хорошей поддержкой во время спада продаж основной продукции — помогут избежать простоев». Еще один плюс — сроки реализации такой продукции больше (кексы — семь дней, печенье — 30 дней). «Это даст возможность регулировать занятость работников и загрузку производства», — заключает Анатолий Павлов. Пекарня «На Вишневой» уже запустила производство

кондитерских изделий два года назад. На эту продукцию приходится 20% оборота компании.

Задание к задаче

1. *Какие инновации позволили мини-пекарням остаться на рынке?*
2. *Проанализируйте ситуацию в хлебной отрасли и предложите виды инновационных стратегий, которые позволят мини-пекарням осуществлять успешную деятельность.*

Задача 6. Опыт инноваций в компании «Лукойл» Приворотное топливо⁶

ЛУКОЙЛ ВЫПУСТИЛ НА РЫНОК СОБСТВЕННЫЙ БРЭНД БЕНЗИНА, ЧТОБЫ ПРИВЛЕЧЬ ПРОДВИНУТЫХ АВТОМОБИЛИСТОВ. НО ОКАЗАЛОСЬ, ЧТО МАРКА «ЭКТО» ПОМОЖЕТ КОМПАНИИ И В БОРЬБЕ С НЕДОБРОСОВЕСТНЫМИ ПАРТНЕРАМИ.

РЫНОК

ВСЕ МЕСТА ПОД ЗАПРАВКИ В МОСКВЕ УЖЕ ЗАНЯТЫ, считает президент Московской топливной ассоциации Евгений Аркуша. Поэтому нефтяные холдинги активно вовлекают отдельно стоящие заправки в программу франчайзинга или скупают независимые сети. Последние крупные сделки — покупка «Русснефтью» сети АЗС «Корус» и приобретение компанией Коуал ВилеБ/8Белл шести заправок у мелких операторов «Золотые ворота» и «Горизонт». В результате «Русснефть» стала крупнейшей московской сетью по числу АЗС, находящихся в собственности. А Коуал ВилеБ/8Белл получила входной билет на сверхконкурентный рынок.

Сейчас на территории Москвы более 700 автозаправочных станций. Лидерами по числу собственных и франчайзинговых АЗС являются «Московская топливная компания», «Русснефть» и «Магистраль-Альфа» (оператор АЗС под брендом ТНК). Около 80% топлива на московские заправки поставляют ТНК-ВР, ЮКОС, МНК, «Русснефть», «Сибнефть», ЛУКОЙЛ и «Татнефть» (компании перечислены в порядке лидерства на рынке).

Досье

ЛУКОЙЛ — КРУПНЕЙШАЯ В РОССИИ нефтяная компания. Выручка по МСФО за девять месяцев 2005 года составила \$40,57 млрд., чистая прибыль — \$4,8 млрд. Топ-менеджеры компании контролируют 20,6% ее акций, СопосоРыНрв — 17,1%, российские физ. лица — 3,9%, остальные бумаги обращаются на биржах. В России под брендом ЛУКОЙЛ работают 1,7 тыс., собственных и франчайзинговых АЗС. Кроме того, у ЛУКОЙЛА есть автозаправочные комплексы в странах СНГ, Восточной Европы (в том числе в Чехии). Балтии, а также в США — всего 5,5 тыс. АЗС. В марте 2005 года ЛУКОЙЛ приобрел компании Оу ТЕБ01Б АБ и Зиошеп РейнооН Оу, получив около трети розничного рынка топлива Финляндии. В США ЛУКОЙЛу принадлежит 2 тыс. АЗС под брендами МобИл и Оейу. Недавно в западные

⁶ Павел Куликов. Приворотное топливо. Секрет фирмы № 19. 2007. С. 26-30.

СМИ просочилась информация о том, что ЛУКОЙЛ примет участие в тендере на покупку не менее 60% акций ливийской ТашоП. Помимо трех нефтеперерабатывающих заводов ТашоП принадлежит сеть из 3 тыс. АЗС в Италии, Германии, Швейцарии, Нидерландах и Испании.

Пять лет назад в порядке эксперимента ЛУКОЙЛ продавал на своих заправках разноцветный бензин. Компания красила топливо А-80 в красный цвет, А-92 — в голубой.

На пути от нефтеперерабатывающего завода к АЗС джобберов (франчайзи) бензин зачастую проходил через посредников, которые не всегда отличались добропорядочностью, да и сами джобберы порой закупали бензин на стороне. С помощью цветного бензина ЛУКОЙЛ страховался от подделок. Впоследствии контролировать джобберов стали передвижные лаборатории ЛУКОЙЛа, исследующие топливо на заправках франчайзи. По результатам проверок компания сократила число партнеров, разорвав контракты со злостными нарушителями. Недавно у ЛУКОЙЛа появилось новое нетривиальное решение, которое поможет разобраться с франчайзи. Теперь компания не красит бензин, а брендирует.

Вечерние заправки

БРЭНДИНГУ В ЛУКОЙЛЕ уделяют повышенное внимание. Главная задача специального управления развития бренда компании продвигать марку в мировом масштабе и работать с многочисленными брендами, доставшимися ЛУКОЙЛу при покупке западных компаний (см. справку).

Однако большинство российских нефтяников убеждены, что брендинг в России не нужен: чуть ли не единственным фактором, который влияет на выбор заправки, является ее расположение. Автомобилист заправляется по пути на работу или домой, поэтому любая маркетинговая активность АЗС неэффективна.

Чтобы проверить справедливость этого мнения, Лукойл заказал одной компании специальное исследование. Изучая потребительскую тактику автовладельцев, менеджеры ЛУКОЙЛа обнаружили несколько любопытных фактов. Например, автолюбители непроизвольно разделяют заправки на «утренние» и «вечерние». Утром они стараются заезжать на АЗС с минимумом сопутствующих услуг, чтобы не стоять в очереди. Вечером — на заправку с магазином или автомойкой.

Но главное открытие заключалось в другом. Большой процент московских автолюбителей (в компании, правда, не говорят, какой) не просто выбирают полюбившуюся заправку по дороге, а специально ездят заправляться на АЗС конкретной компании, поскольку ценят качество топлива и сервис. А значит, их можно привлечь маркетинговыми приемами.

Эта информация пришла очень кстати ЛУКОЙЛу, который столкнулся с трудностями на перспективном столичном рынке.

Беспольный стандарт

ХОТЯ В ФЕДЕРАЛЬНОМ МАСШТАБЕ «ЛУКОЙЛ» — безусловный лидер розничного рынка, в столице по числу АЗС он лишь на шестом месте. Пока «ЛУКОЙЛ» занимался активной скупкой заграничных розничных активов, другие вертикально интегрированные нефтяные холдинги делили между собой московский рынок, покупали независимые сети АЗС.

В свое время, развернув мощную кампанию по привлечению франчайзи, ТНК (сейчас ТНК-ВР) стала лидирующим поставщиком топлива на столичном рынке — бензин ТНК-ВР продают более 150 АЗС. «Руснефть», выйдя на розничный рынок лишь в 2003 году, приобрела сразу две крупные независимые сети АЗС — «Гранд» и «Корус», и стала лидером рынка по числу собственных АЗС (их у нее 96). Наконец, совсем недавно в Москве появилась англо-голландская Royal Vitol/Shell, купившая в городе шесть АЗС, а в перспективе она планирует занять 10% столичного рынка.

В такой «толчее» ЛУКОЙЛу совсем непросто взять московских автомобилистов числом автозаправок. А значит, нужно бороться не за увеличение количества АЗС, а за повышение продаж уже сформированной сети из 32 московских заправок.

В принципе, «продвинутых» автовладельцев «Лукойл» мог бы заманить на свои московские заправки без особого труда. После переоборудования одного из заводов «Лукойл» стал поставлять на АЗС Москвы и Московской области только один бензин — европейского стандарта Евро-3. Даже конкуренты признают, что бензин ЛУКОЙЛ лучший. Остальные нефтяники собираются выпустить Евро-3 лишь к 2008 году, когда переход на новый вид топлива станет общеобязательным. Два года форы — вполне достаточно для наверстывания упущенного. Казалось бы, решение проблемы лежит на поверхности: достаточно организовать масштабную рекламную кампанию под лозунгом «Последний европейский стандарт—только на заправках ЛУКОЙЛа».

Но пойти по этому пути нефтяному гиганту помешала сложная ситуация с розничными партнерами. Партнерские заправки на российском рынке — зона особого риска из-за постоянно возникающих проблем с качеством топлива. Так, первую и последнюю масштабную рекламу российского брэнда АЗС развернула ТНК в 1999 году одновременно с началом франчайзинговой программы. Однако джобберы, по мнению многих участников рынка, свели рекламные усилия ТНК на нет.

Сделав ставку на рекламу своей компании как производителя топлива или на рекламу бензина категории Евро-3, ЛУКОЙЛ мог бы совершить похожую ошибку — на условиях франчайзинга работает большинство ее московских АЗС.

Очередь ЕвпИву

РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ ЛУКОЙЛ позаимствовал у зарубежных коллег, которые активно продвигают не только брэнды самих заправокных сетей, но и отдельные марки бензина. «В Европе все топливо одинаково качественное: чтобы повысить цену, приходится придумывать фирменные отличия и

выводить на рынок марки бензина с отличительными свойствами», — говорит Дан Султанов, глава управления развития брэндов ЛУКОЙЛа.

Тактика западных автозаправщиков: в дополнение к стандартному бензину выпустить топливо с индивидуальными характеристиками и объявить его продуктом, обладающим повышенной ценностью. «На деле они могут отличаться не так сильно. — отмечает Султанов — Это просто вопрос коммуникаций».

Фирменный бензин BP называется Шйтa1;e (превосходный). Он как бы продолжает линейку стандартных для США и Европы типов топлива — гед1аg, погта1 и вирег. Финская Оу ТЕБ01Ь АЪ ориентируется на автомобилистов с экологическим сознанием — на некоторых своих заправках компания продает особенный бензин под брэндом Тегга, который отличается от стандартного низкими показателями вредных выбросов в атмосферу.

8Ьe11 продает на западных рынках два фирменных бензина под брэндами У-Ро^ег и Орийтах. Орийтах, например, отличается более высокой степенью очистки. Он имеет октановое число 100, в то время как для стандартных видов топлива предел — 98. «Я наблюдал в очереди за этим бензином автомобили премиум-класса — Ко11з-Коусе Вепйеу, — вспоминает Султанов.

На рынках СНГ похожий опыт был только у крупнейшей казахстанской сети АЗС НеНоз — дочки нефтяной корпорации «Магнистаумунайгаз». НеНоз продает фирменное топливо Есо Рогсе с моющими присадками концерна Ваз?. Под слоганом «Чистая победа» НеНоз обещает автомобилистам экономию 4% топлива и чистый инжектор.

Но все же этот опыт нельзя назвать точной копией мирового — на западных рынках бензины под собственным брэндом и стандартное топливо разделены, в то время как топливо Есо не относится к специальному предложению компании: так называется весь бензин, который производится. Точно так же петербургская сеть ПТК называет все свое топливо «Евро», а сеть №31e придумала для своего бензина брэнд РиШга.

Изучив мировой опыт, ЛУКОЙЛ решил стать первопроходцем и в конце апреля помимо обычного бензина начал продавать два вида топлива под собственным брэндом «Экто».

Бензин с пузырьками

ОТ ПРИВЫЧНЫХ АИ-92 и АИ-95 их брэндированные аналоги «Экто» отличаются добавлением моющих присадок. Эти химические вещества, как считается, предотвращают загрязнение частей двигателя и снижают уровень вредных выбросов в атмосферу. «Экто» сильно отличается от Евро-3: моя машина стала намного приемистее — прямо срывается с места», — уверяет Султанов.

Добавление присадок не требует переоборудования производства, а расходы составляют ничтожно малую долю в себестоимости топлива. Некоторые участники рынка допускают, что «Экто» и вовсе отличается от обыкновенного бензина ЛУКОЙЛа только логотипом: присадки есть в обоих.

По словам генерального директора компании «Алгоритм. Топливный интегратор» Алексея Буракова, в сегменте Ъ2Ъ ЛУКОЙЛ уже давно продает бензин с присадками всем желающим. Как раз сейчас мы поставляем агрокомбинату «Московский» лукойловский Евро-3 с присадками»,— рассказывает нефтяной трейдер. Он утверждает, что в опте у ЛУКОЙЛа нет деления на обыкновенный бензин и фирменный. Есть лишь один вид, и он называется «Экто».

Такая ситуация придает особую пикантность бензиновому брендингу. Вполне возможно, фирменный и обыкновенный бензины ЛУКОЙЛа — одно и то же. Однако литр бензина АИ-92 под брендом «Экто» продается на 0,5 руб. дороже стандартного, а литр АИ-95 — дороже на 1 руб. «Даже если брендированный бензин не сильно отличается от обычного, мы никогда об этом не узнаем,— комментирует Бураков.— Но тем не менее спрос на «Экто», который продается в оптовом сегменте, растет в геометрической прогрессии».

Как бренд «Экто» помогает решить различные проблемы ЛУКОЙЛа? Компания продает новый бензин только на пяти своих московских АЗС и 12 подмосковных. Все они помечены специальным логотипом — пузырьками с водой. На заправки франчайзинговых партнеров «Экто» не поставляется — в ближайшее время компания планирует масштабную рекламу новинки, и проблемы с качеством ей ни к чему.

Выпустив «Экто», ЛУКОЙЛ получает возможность отсечь от поставок перспективной новинки партнеров, в абсолютной надежности которых сомневается. Таким образом компания переходит от карательной системы к поощрительной — право продавать высокодоходное топливо «Экто» получают только самые добросовестные джобберы.

Борис БОБРОВНИКОВ,

генеральный директор компании «Крок»:

«ЛУКОЙЛ сделал очень конкурентоспособный продукт». «ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОДУКТ— ЭТО УЖЕ ИНТЕРЕСНО.

Российская компания вкладывает собственные деньги в создание продукта, загрязняющего окружающую среду меньше аналогичных,— отлично. Для выпуска «Экто» компания осуществила многомиллионные инвестиции в модернизацию производства.

Даже при грубой оценке понятно, что продукт вполне жизнеспособен. Принципиально улучшенный продукт, конкурентная цена — и все это на фоне очень хорошей динамики продаж иномарок в России.

При этом ЛУКОЙЛ не стремится резко увеличить долю рынка и заливать «Экто» на каждой заправке. Если не ошибаюсь, таких всего пять в Москве и дюжина в области на оживленных трассах, потому что пока продажи в большей степени и ориентированы не на наших потребителей, а на европейских грузовых перевозчиков. Они хорошо представляют все преимущества продукта с такими атрибутами.

Большая часть топлива продается даже не в России, где оно уникально, а в Западной Европе. Рост продаж в России — дело времени. А продажи в

Западной Европе — свидетельство того, что ЛУКОЙЛ сделал очень конкурентоспособный продукт.

У ЛУКОЙЛа впереди большая работа. Они вывели на внутренний рынок новый продукт, и теперь им как лидерам придется потратить время и средства для скорейшего вхождения инновации в нашу практическую жизнь. Я думаю, что упор будет сделан на эксплуатационные качества. Нужно признать, что экологичность топлива — пока сомнительное конкурентное преимущество для российского потребителя. Большинство автомобилистов привыкли жить по принципу после нас хоть потоп.

Хотя уже и сейчас некоторые производители предписывают владельцам использовать топливо стандарта Евро-3 (то есть в России только «Экто»). Поддержка производителей иномарок тоже сыграет существенную роль. Кроме всего прочего, продукт может ждать хорошая среднесрочная перспектива. Пока российские стандарты (имею в виду действующий ГОСТ 1982 года) допускают содержание серы в топливе в 40 раз выше, чем это

предусмотрено экологическими нормативами Евросоюза. Но интеграция в мировое экономическое пространство рано или поздно побудит нас ввести более «жесткие» нормы, и тогда ЛУКОЙЛ сможет окупить свои инвестиции сторицей».

Задание к задаче

- 5) *Выявите основные ноу-хау, используемые компанией.*
- 6) *Какую инновационную стратегию применяет компания?*
- 7) *Сделайте прогноз эффективности внедрения описанной инновации.*

Задача 9. Опыт инноваций в малом бизнесе Марафонцы грибной тропы⁷

По расчетам отца и сына Жеребцовых, перенасытить региональный рынок шампиньонами невозможно. Фермеры первыми в Свердловской области освоили грибное производство и теперь планируют взять новый рубеж — выпускать грибное сырье, составив конкуренцию нынешнему монополисту, Московскому компостному заводу.

Досье

Юрий Жеребцов

Родился в 1960 г. в Казахстане.

Образование: 1975-1979 гг. — энергостроительный техникум в Троицке (Челябинская область), специальность — «теплотехник атомных электростанций».

Карьера: 1975-1990 гг. — мастер КИП и автоматики, затем секретарь комитета комсомола Режевского химзавода;

1991-1994 г. — основатель и директор телемастерской в Реже;

с 1994 г. — директор компании «Ремэлектро»;

с 2004 г. — инвестор и организатор ООО «Липовка».

Семья: женат, два взрослых сына.

Хобби: рыбалка, охотничий туризм.

Евгений Жеребцов

Родился в 1982 г. в Реже.

Образование: 1999-2004 гг. — факультет международных экономических отношений УрГЭУ, специальность — «Менеджмент».

Карьера: 2000-2004 гг. — портье, затем администратор Атриум Палас Отеля;

с 2006 г. — директор ООО «Липовка». Семья: женат, воспитывает дочь.

Хобби: велосипед, сноуборд.

Главное, что привлекло Жеребцовых в грибном бизнесе, — полное отсутствие местных конкурентов. «Мне известно о предыдущих попытках выращивать шампиньоны в окрестностях Екатеринбурга, — говорит Жеребцов-старший. — Они оказались неудачными, поскольку люди, которые занимались этим делом, считали: выращивать грибы можно без особых усилий и чуть ли не в любом подвале, где сухо и есть отопление. Мы подобных иллюзий не питали. Прежде чем взяться за дело, с сыном досконально изучили методы грибоводства. К тому же я, как технарь, с самого начала представлял себе, в какую сумму обойдется строительство фермы и организация производства».

Как родилась бизнес-идея

Он хорошо это представлял и как бизнесмен. В 1991 г. вчерашний комсорг Юрий Жеребцов открыл свою первую фирму — телемастерскую.

⁷ Т. Лесникова. Марафонцы грибной тропы. Деловой квартал. № 39 (611) 22 октября 2007. С. 104-112.

Получив опыт работы в кооперативе, спустя три года основал предприятие по ремонту электродвигателей. Сейчас его компания «Ремэлектро» — хорошо налаженное производство, выполняющее заказы не только предприятий Режа, но и всей Свердловской области. «Спрос на услуги моей фирмы будет до тех пор, пока не изобретут вечный двигатель», — смеется Жеребцов-старший. В начале столетия деятельность «Ремэлектро» уже настолько вошла в колею, что ее директор мог позволить себе работать без перегрузок. Теперь, не опасаясь за дело, он проводит на этом предприятии только половину дня. Высвободилась энергия для нового проекта, к которому Юрий Жеребцов приступил в 2004 г.

Тем временем сын получал менеджерское образование в УрГЭУ и учился самостоятельно зарабатывать деньги. В 18 лет он устроился портье в

86

Атриум Палас Отель. Это занятие Евгения увлекло. Юноша, выросший в небольшом провинциальном городе, оказался в гламурной обстановке: иностранцы, бизнесмены, звезды, шикарные женщины, дорогие машины — постоянное общение с людьми, которых видишь впервые в жизни. «Не у всех получается находить контакт с незнакомцами, — говорит Жеребцов-младший. — Думаю, за четыре года в Атриуме я научился чувствовать людей».

Студент стал неплохо зарабатывать — настолько, что три года подряд проводил отпуск в Испании. Вскоре молодого портье повысили в должности, он стал администратором. Дальше расти оказалось некуда. Окончив университет, Евгений уже понимал, что в гостиничном бизнесе быстрой карьеры не сделать, и попрощался с, казалось бы, надежным местом и предсказуемым будущим. Жеребцов-младший не просто вернулся в Реж. Большую часть своего времени он теперь проводит даже не здесь, а в глухом селе Липовское, что в 20 км от родного города.

Выращивать грибы его отец мечтал с детства, а профессия оказалась далека от этой темы. Но, когда сын начал размышлять, чем заниматься дальше, Юрий Вячеславович вспомнил о прежних намерениях. Евгению эта идея показалась странной — он считал, что жители уральских мегаполисов не привыкли есть грибы зимой, тем более шампиньоны, которые многие до сих пор считают поганками. Но решил на досуге подумать. Позже он случайно наткнулся в Интернете на сайт, посвященный грибоводству, и нашел дополнительную информацию к размышлению. Бизнес, если верить полученным сведениям, был вполне технологичным и обещал хорошую прибыль.

Евгений занялся расчетами гипотетических доходов при разных технологиях и разном начальном капитале. Даже при самом пессимистическом сценарии можно было рассчитывать на успех. Когда же он узнал, что в Свердловской области, а вероятно, и во всем регионе нет ни одной шампиньонной фермы, последние сомнения отпали: «Ниша оказалась

абсолютно свободна. Шампиньоны, которые продают в магазинах Екатеринбурга, поставляют в основном из Польши, их привозят как минимум через десять дней после сбора».

Теперь он уже целенаправленно искал в Сети информацию о шампиньонах и обо всем, что с ними связано. Списался с московской Школой грибоводства и отправился в столицу, где побывал на действующем грибном производстве и на единственном в России компостном заводе. Компост — это сырье для выращивания грибов, специальная смесь из соломы, гипса и куриного помета, засеянная мицелием, т. е. грибными спорами.

Когда Евгений вернулся домой, семейный совет принял решение: строить шампиньонную ферму.

Юрий Жеребцов: «Сын разведывал обстановку на рынке, подсчитывал, выгодно нам грибное дело или нет. А я оценивал ситуацию больше на глазок, интуитивно». Приняв решение, отец и сын поехали по ближайшим деревням — искать подходящее место для строительства. Жеребцов-старший изначально задумал оборудовать ферму на территории одного из бывших овощехранилищ. Прикинул, что подземное сооружение, «яма», обеспечит более экономичный расход топлива для поддержания микроклимата, и рискнул пойти своим путем, хотя все известные ему шампиньонные фермы расположены на поверхности земли. Заброшенное овощехранилище отыскали в Липовском. С тех пор как прекратил работу местный колхоз, хранилище стало свалкой, стены его развалились.

Присмотрев территорию, Жеребцовы обратились в сельскую администрацию, где и купили 1,5 га бывшей овощной базы за 18 тыс. руб.

«Поскольку эта земля — не пастбище, не сельхозугодье, руководству Липовского не было смысла чинить нам препятствия, — говорит Юрий Жеребцов. — И позже, когда потребовались строители и тяжелая техника, а затем — разрешение режевского санэпиднадзора на производство, мы встречали адекватную реакцию. Вероятно, новичкам было бы сложнее. Реж — маленький город, где все как на ладони. Моя фирма «Ремэлектро» здесь, конечно, известна. А узнавая о создании «Липовки», друзья и партнеры, как правило, за нас только радовались и помогали чем могли».

Как боролись за технический прогресс

Рухнувшее овощехранилище полностью разобрали и вычистили. Для его переоборудования провели масштабные земляные и строительные работы. Благодаря тому что основное сооружение создавали не на пустом месте, рыть котлован не пришлось — получили существенную экономию. Были у подземелья и другие плюсы. Например, потребовалось не два отопительных котла, как для обычного помещения такой же площади — 1300 кв. м, а только один. Правда, потребляемую производством воду приходится откачивать насосами, но преимуществ, по мнению Жеребцовых, все равно больше.

Строились тяжело. Вместо предполагаемых одного года и двух месяцев — более двух лет. В 100 км от Екатеринбурга строительная отрасль еще не очнулась от кризиса 90-х гг.: тресты закрылись, арендовать строительную технику и нанимать специалистов сложно. С трудом нашли бригады для общестроительных работ, кроме корпусов фермы и котельной, они возвели большой склад, здания офиса и бытовок. А с помощью фирмы «Ремэлектро», у которой есть лицензия на электромонтажные работы, обеспечили энергетическую инфраструктуру: построили линию электропередачи напряжением 10 кВ, подстанцию, смонтировали автоматику. Оборудовали собственную водную скважину, которая, между прочим, позволила Юрию Жеребцову еще сэкономить: «Температура воды в скважине постоянна — плюс пять градусов. Летом я решил использовать эту особенность для охлаждения воздуха в грибных камерах. Мы не стали закупать холодильные агрегаты с компрессорами — один такой обошелся бы в 300 тыс. руб., не говоря уже о дополнительных расходах электроэнергии. Вместо этого воду из скважины пропускаем через теплообменник, который охлаждает воздух до необходимой температуры. Остается только равномерно распределить его в помещении с помощью вентиляторов. Не буду преувеличивать, говоря, что это мое ноу-хау: о подобной системе я прочитал в одном из технических журналов. Но в грибном производстве мы применили ее первыми».

Зато при поливе шампиньонов «Липовка» использует реальное изобретение Жеребцова-старшего. Вместо «поливочного дерева», которое сотрудники отечественных грибных ферм регулярно возят между рядами стеллажей, здесь установили обычные садовые опрыскиватели, усовершенствовав их с помощью форсунок, насосов и счетчиков воды. Включаешь полив — насос накачивает воду в количестве, определяемом счетчиком.

В России пока не выпускают специального оборудования для грибного производства. Под выращивание шампиньонов при оснащении фермы пришлось подгонять общепромышленную технику. Юрию Жеребцову понадобилось вникать в технологию разведения грибов: «Когда я заказывал московским производителям кондиционеры для фермы, должен был разъяснить, в чем специфика производства, разложить по полочкам все параметры необходимого мне оборудования. То же самое происходило в НПО «Дельта», где специально для нас создавали и изготавливали контроллеры и шкафы автоматики».

В строительство и оснащение фермы Жеребцов-старший вложил 7,2 млн руб. ООО «Липовка» вошло в реестр будущих сельхозтоваропроизводителей Министерства сельского хозяйства Свердловской области и получило кредит на строительство — 2 млн руб. Отчасти этому способствовало то обстоятельство, что бизнес Жеребцова-старшего по ремонту электродвигателей был вполне

успешным. И в целом идея выращивать грибы вписывалась в государственную программу поддержки фермеров.

Когда новое предприятие приступило к работе, в рамках национального проекта «Эффективное сельское хозяйство» министерство выделило фермерам техническую субсидию 500 тыс. руб. на покупку универсального погрузчика. «За свои 47 лет я впервые получил такую помощь от властных структур, — говорит предприниматель. — А в наших условиях, при нехватке рабочих и оборудования, этот погрузчик незаменим».

Грибные камеры загрузили первой партией сырья в феврале, а в марте «Липовка» уже вышла на рынок со своей продукцией.

Как разыгрывали дебют

При выращивании шампиньонов важно соблюдать предельную чистоту. Теплота и влажность, в которой они нуждаются, — та среда, где при малейшем отклонении от норм гигиены быстро развивается плесень, появляются мухи, грибные комарики. С педантичной точностью надо поддерживать и температурный режим — стоит нарушить хотя бы на пару градусов, и урожай не будет, грибница погибнет.

Но как ни соблюдай все технологические правила, шампиньоны иной раз ведут себя непредсказуемо. Например, могут не вырасти — и причина останется загадкой. А могут появиться за три-четыре недели до начала периода плодоношения, когда климат в камере еще не соответствует фазе активного роста. Нечто подобное на ферме «Липовка» случилось накануне первого урожая — стеллажи накрыл сплошной грибной ковер. Для технолога такая аномалия оказалась не меньшим сюрпризом, чем для владельцев фермы. Со временем научились регулировать рост шампиньонов: хорошо, когда урожай велик, но еще лучше, если грибы вырастают равномерными «волнами». Иначе сборщицам приходится работать в авральном режиме.

Технолога, кстати, нашли в Реже через знакомых — и удачно. Девушка с сельскохозяйственным образованием, профессионал. Но, прежде чем она приступила к делу, владельцы фирмы отправили ее стажироваться на действующее грибное производство в Санкт-Петербург. Сборщиц и кочегаров набрали из местных жителей. Сейчас на ферме работают 14 человек, считая директора.

Жеребцовы предполагают, что костяк «Липовки» будет формироваться еще долго: «В маленьких селах теперь сложно найти человека не то чтобы квалифицированного, но даже просто желающего зарабатывать деньги. Колхозов нет, предприятия, которые действовали в советское время, давно развалились. Люди отвыкли работать, многие спиваются. Сбором грибов на

ферме занимаются женщины, и сначала мы думали: не могут они так поголовно спиваться, как сельские мужики. Не тут-то было! В деревне алкоголизм косит всех, невзирая на гендерные признаки. У нас были случаи, когда приходилось увольнять сотрудников за алкоголизм. Двоим мы предложили закодироваться и оплатили им эту процедуру с условием: если запьют, деньги придется вернуть».

По сельским меркам зарплаты у работников «Липовки» нормальные. Даже кочегары, которые работают еще и как сторожа, а кроме того, занимаются загрузкой-выгрузкой компоста, получают от 6-8 тыс. руб. в месяц. У сборщиц труд сдельный. С тех пор как шампиньоны пошли в рост, собирать их нынешним составом можно чуть ли не непрерывно.

Как убеждали торговцев

В двух камерах ферма выращивала 4 т. шампиньонов в месяц. С запуском еще двух камер предприниматели планируют увеличить производительность до 7 т. ежемесячно, и тогда «Липовка» станет самокупаемой. Кстати, даже усилив производственные мощности, фирма не закроет потребность Екатеринбурга. По подсчетам Жеребцова-младшего, за неделю горожане съедают 20 т грибов.

Польский товар составляет серьезную конкуренцию продукции «Липовки». «Наши шампиньоны дороже польских из-за дороговизны сырья и его перевозки. Зато они более свежие, чем грибы, привезенные издалека. Приходится преодолевать стереотип горожан, что шампиньон — дешевый гриб. Себестоимость его высока. Сейчас мы поставляем продукцию по 120 руб. за кг на развес и по 130 руб. — расфасованную в фирменные упаковки, — объясняет Жеребцов-младший. — Обычно, когда я предлагаю продукт торговой сети, товароведы отказываются: дорого. Приходится объяснять, что, поставив продукт на полку, они не прогадают. Покупатели, начитавшись об экологически чистых продуктах, стали обращать внимание на происхождение товара. Но договариваться с ритейлерами непросто. Сетевая розница практически достигла уникального положения, когда для покупателя у него монополия (диктат продавца), а для поставщиков — монополия (диктат покупателя). Спасает то обстоятельство, что шампиньоны, в отличие от колбасы и молока, продукт нишевый».

Ферма уже наладила поставки грибов в сети «Купец», «Звездный», «Семь ключей» и торговый центр Ме!го Сазь & Сагу. Только «Купец» на 8 Марта продает 150-200 кг шампиньонов с логотипом «Липовка». К осени Жеребцовы намерены предложить рынку «Королевские» шампиньоны, похожие с виду на белые грибы, в надежде, что их внешний вид оценят рестораторы.

Лесной гриб — достойный конкурент любого фермерского продукта. С тем, что он вкуснее шампиньона, и сами грибоводы не спорят. С началом сезона лесных грибов для шампиньонных ферм начинается не лучшая пора. Предприятию со стажем в это время проще сосредоточиться на переработке грибов или совсем остановить производство: например, сделать капитальный ремонт, а сотрудников отправить в отпуск. Минувшим летом «Липовка»,

отработавшая лишь несколько месяцев, такого себе позволить не могла. Когда спрос на шампиньоны упал, Жеребцовы расширили географию поставок — отправили несколько партий в Тюмень и Челябинск. В другое время года ферма поставляет шампиньоны только в ближайшие к Екатеринбургскому городу: Реж, Заречный, Асбест, Первоуральск, Ревду.

Как жить дальше?

Вместе с доставкой одна фура компоста обходится «Липовке» в 170 тыс. руб. Стоимость сырья от сезонных колебаний спроса не меняется. На всех грибоводов России его явно не хватает. Столичный завод периодически сбивает график поставок, вынуждая фермеров сдвигать периоды выращивания грибов, тогда заказчик получает готовый продукт позднее установленного срока. Компост приходится постоянно охлаждать: если смесь нагреется, мицелий погибнет, все затраты будут напрасными. Поэтому для транспортировки сырья нанимают специальные рефрижераторы.

Чем дольше Жеребцовы осваивают процесс выращивания грибов, тем больше открывают для себя возможностей развить производство смежных продуктов. Первое, что напрашивается при нынешнем дефиците компоста, — выпускать его самим, причем не только для нужд «Липовки». «Представьте, сейчас грибоводы Хабаровска везут к себе сырье из Москвы. Реж находится примерно посередине между этими двумя городами. Если мы начнем изготавливать компост, приобретать его у нас будут даже фермеры из отдаленных регионов», — уверяет Евгений. Выпускать можно также сухие, замороженные и консервированные грибы. Для этого потребуются построить как минимум еще одно здание, закупить новое оборудование, освоить производство и значительно усилить команду — тогда персонал придется возить из Режа служебным транспортом. Если областное министерство сельского хозяйства одобрит этот план, Жеребцовы надеются получить с его стороны 90% субсидию, что предусмотрено национальным проектом.

«В Екатеринбурге я бываю редко. Переговоры с заказчиками и контроль за поставками ведет сын, — констатирует Жеребцов-старший и добавляет: — У меня всегда есть отмазка: я занят в «Ремэлектро». Доход его режевской фирмы и сейчас обеспечивает финансовую поддержку «Липовке». В перспективе, пока еще отдаленной, оба бизнеса будут работать как сообщающиеся сосуды. Жеребцов-младший: «Это должен быть общий котел. Если «Липовка» станет приносить доход и отцу понадобятся деньги для режевского предприятия, он сможет взять их у фермы».

Через дорогу от «Липовки» располагаются просторные территории давно не действующих сельскохозяйственных ферм — потенциальная площадка для строительства перерабатывающего завода и для расширения шампиньонного производства. Если будет свое сырье, Жеребцовы увеличат мощности фермы до 16 камер и снизят себестоимость. Настроены они оптимистично: рынок свежих шампиньонов будет только расти. В ближайшие годы насыщение ему не грозит.

Задание к задаче

- 5) *Опишите основные инновации, которые использовали Жеребцовы в своем бизнесе.*
- 6) *Оцените перспективы «грибного» бизнеса и уровень его инновационности.*
- 7) *Предложите инновационные стратегии для развития описанного бизнеса.*

Задача 8. Опыт инноваций в компании «Русские краски»⁸

Создав совместное предприятие, ярославская компания «Русские краски» и американский химический концерн БиРоп! рассчитывают «перекрасить» в свои цвета как минимум треть российского рынка автомобильных лакокрасочных материалов.

ДОСЬЕ

В совместном предприятии БиРоп! Ки881ап Соайп§8 ЬС транснациональному химическому концерну БиРоп! принадлежит 51%, у ярославской компании «Русские краски» (входит в инвестиционно-промышленную группу «Спектр») доля в 49%. Первоначальные инвестиции обеих сторон составили \$16 млн. СП создано на базе производства, научно-технического центра и отдела продаж «Русских красок» в Ярославле и предназначено обслуживать исключительно сегмент конвейерных автопокрытий на территории России и стран СНГ. Предприятие получит от БиРоп! эксклюзивные права на производство по технологиям концерна и распространение покрытий под брендом «БиРоп! - Русские краски». По итогам 2005 года обороты подразделения «Дюпон Россия» (отвечает за Россию и страны СНГ) составили \$250 млн., а всего концерна Е. I. ёи Роп! ёе №шоиг8 - \$27.99 млрд. Совокупная выручка «Русских красок» за 2005 год равна \$127.3 млн.

РЫНОК

В России насчитывается около 200 постоянно действующих производителей лакокрасочных материалов (ЛКМ), но на рынке конвейерных ЛКМ для автопромышленности, общий объем которого составляет около 40тыс. тонн, работают лишь две ярославские компании «Русские краски» и «Лакокраска» - а также Черкесское ХПО. Иностранные производители (РРО-НеНов, БиРоп!, БА8Р,

Лгко КоБел, Рижский ЛКЗ и Мадуаг1ак) вместе удерживают 41% рынка. Практически все импортируемые ЛКМ - высокотехнологичный продукт, поэтому относятся к верхнему ценовому сегменту. Кроме того, в Россию ввозятся и основные компоненты для производства ЛКМ, цена на которые за

⁸ По материалам статьи О. Шевель «Двуцветный альянс», журнал «Секрет фирмы» № 15, 2006г.

прошлый год выросла на 5-20%. По прогнозу исследовательского агентства Сгеоп, в отличие от развитой зарубежной лакокрасочной отрасли и несмотря на тенденцию к увеличению доли водно-дисперсионных красок, в России к 2010 году наибольший объем производства будет все же принадлежать ЛКМ на органической основе (масляные, алкидные и др.). Согласно выводам Сгеоп, средние темпы роста потребления индустриальных ЛКМ (к ним относятся и автомобильные покрытия) в ближайшие пять лет составят 3%, и к 2010 году потребность рынка в них возрастет до 97 тыс. тонн.

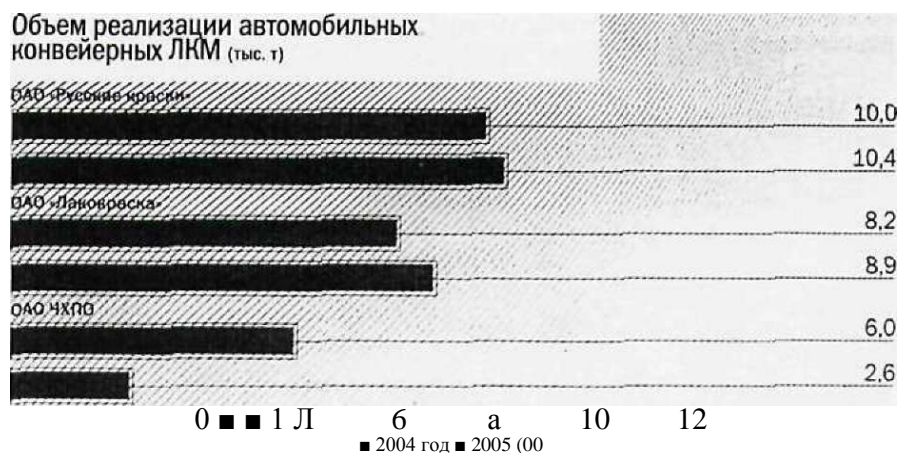
В январе БиРоп! и «Русские краски» подписали договор о создании совместного предприятия, а уже в начале апреля СП БиРоп! Ки881ап Соайпд8 БЪС отгрузило заказчикам первые 600 тонн продукции под своей маркой. То, что СП заработало так скоро, объясняется не только наличием готовых производственных мощностей в Ярославле. Став партнерами, компании торопятся занять доминирующее положение в нише высококачественных конвейерных лакокрасочных материалов (ЛКМ), в которых все сильнее нуждается меняющийся на глазах автопром.

У БиРоп! и «Русских красок» были разные мотивы для объединения. Ведущий химический концерн в отличие от своих транснациональных конкурентов — американско-словацкой РРО-НеНо8 и немецкой БА8Р Соайп§8 — слишком долго откладывал выход на российский рынок, и теперь самостоятельная экспансия для БиРоп! оказалась бы слишком дорогой. В свою очередь «Русские краски», сформировав тандем с мировым лидером в производстве красок и эмалей, намерены получить доступ к передовым технологиям в сфере конвейерных автопокрытий, а также завязать отношения с производителями иномарок в России и СНГ.

Лидер по конвейерам

У председателя совета директоров «Русских красок» Якова Якушева нет поводов жаловаться на неустойчивое положение своей компании — она занимает второе место в отрасли ЛКМ по России, а ее выручка в прошлом году составила 3,5 млрд. руб. Но если в сегменте декоративных или строительных красок компанию опережают питерская «Текс» (в конце 2005 года поглощенная финской Т1ккип1а) и ростовский «Эмпилс», то в производстве ЛКМ для конвейерной окраски автомобилей «Русские краски» стабильно лидируют. На эту компанию приходится около 25% покрытий, поставляемых на автозаводы, — это более 10 тыс. тонн. Прочие российские игроки, вместе взятые, контролируют 33%, а иностранные — 40—12% этот рынка.

Лидерство в своей нише компания отчасти унаследовала от старейшего лакокрасочного объединения «Победа рабочих» (так с 1922-го по 2001 год назывался завод). Предприятие было основным производителем автоконвейерных ЛКМ с 1930-х годов, когда в стране появилась автопромышленность. Именно здесь был создан один из нескольких советских научно-технических центров в области лакокрасочной промышленности.



Как отмечает Якушев, собственная исследовательская база пригодилась, когда «Русские краски» принялись модернизировать мощности, за последние четыре года инвестировав в это свыше \$10 млн. Сотрудники центра разработали первые отечественные автоэмали с эффектом «металлик» и «перламутр» и совместимый с эмалью любой марки автомобильный лак.

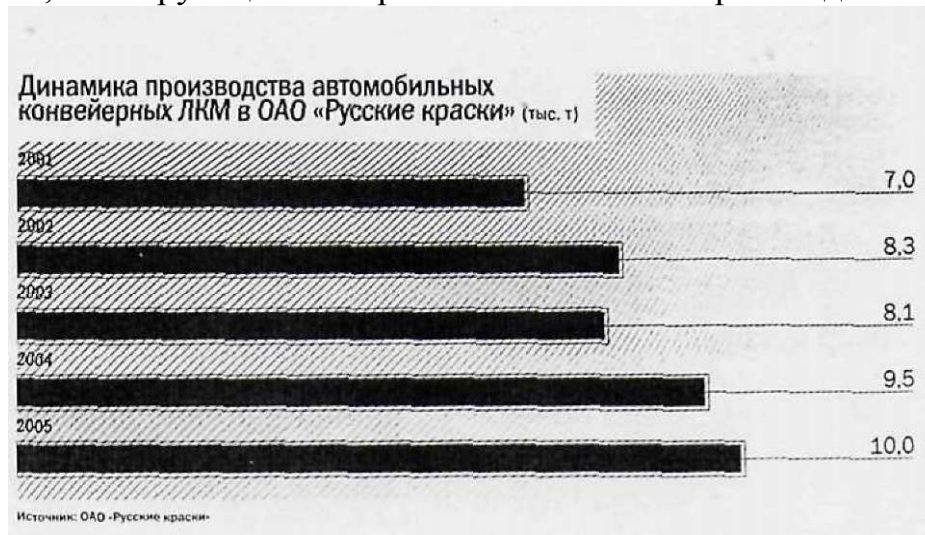
Двадцать лет спустя

Исследовательская деятельность позволила «Русским краскам» удержать первое место среди отечественных компаний в секторе конвейерных ЛКМ, однако не дала никаких преимуществ перед иностранцами. Ведь пока предприятие создавало продукты, инновационные для России, за границей они уже были внедрены в производство. В частности, порошковые краски там появились несколько десятков лет назад, а масляные и алкидные материалы, до сих пор выпускаемые нашими заводами, еще в 1980-е годы стали вытесняться покрытиями на водной основе. Как отмечают специалисты, отечественная промышленность ЛКМ слишком долго обслуживала «оборонку» и поэтому технологически отстала от ориентированной на потребителя западной лет на двадцать.

Казалось бы, все это не представляло большой угрозы для бизнеса «Русских красок»: у компании давно установились партнерские отношения с АвтоВАЗом, ГАЗом, УАЗом и «Ижмашем». Однако картину изменило начало стагнации в отечественном автопроме, вызванное активностью зарубежных концернов, которые размещают в России заказы на сборку своих автомобилей, и поставщиков импортных компонентов.

Иностранные поставщики ЛКМ быстро наладили сотрудничество с российскими автозаводами, в том числе с самыми привлекательным клиентом — АвтоВАЗом, производящим до 70% всех отечественных легковушек. Например, сегодня на продукцию РРО-НеНоз и БА8Р приходится уже по 29% потребляемых АвтоВАЗом покрытий, на долю «Русских красок» — 33%. В принципе, это немало: достаточно сказать, что ярославские покрытия применяются на всех «Нивах». Но недавно АвтоВАЗ решил к 2008 году снять «Нивы» с производства, еще раньше с конвейера уйдут «десятки» и все классические модели, также окрашенные эмалями и лаками «Русских красок». Одновременно под вопросом оказалось существование и других российских марок легковых автомобилей — «Волги» и «Иж».

«Мы поняли, что в долгосрочной перспективе не сможем конкурировать с иностранцами, — говорит Якушев. — Объем выпуска российских автомобилей будет снижаться, а производство иномарок на территории страны — расти, но нам, отечественной компании, на их окрасочные линии доступ был бы закрыт. Скажем, завод Рогё во Всеволожске имеет долгосрочный контракт БЛ8Р, и вряд ли по его окончании сменит проверенного поставщика покрытий на российскую компанию. Та же История с УоШз^адеп, Тоуо1а. №88ап и другими автоконцернами, планирующими открыть в России свои производства».



Технологии в обмен на рынок

Впрочем, даже будучи вытесненными с рынка ЛКМ для легковушек, «Русские краски» еще долго могли бы работать с производителями грузовых машин, автобусов и троллейбусов — КамАЗом и МАЗом. Но терять перспективный сегмент компания не собиралась: по данным Союза германской автопромышленности, через пять лет количество собираемых в России иномарок должно возрасти до 800 тыс. единиц. До последнего времени, к слову, почти столько же ежегодно выпускал АвтоВАЗ. Однако мировые автоконцерны не пожелали обратить внимание на местных производителей ЛКМ даже после льгот, предоставленных им в рамках программы по локализации выпуска комплектующих. Единственной возможностью для «Русских красок», говорит Якушев, оставался стратегический альянс с крупным иностранным производителем.

В обмен на сведения о специфике рынка, отработанную логистику и производственные мощности ярославская компания могла бы получить современные наукоемкие технологии. Это давало реальный шанс приобщиться к передовым научным разработкам, а при удачном развитии событий — рассчитывать на инвестиции для дальнейших исследований и доступ к рынку иностранных сборочных производств. В конце концов «Русские краски» нашли партнера. Им стала одна из крупнейших в мире компаний — химический концерн БиРоп!

Ярославский плацдарм

Как отмечает Хольгер Шмидт, директор по стратегическому планированию в Восточной Европе и на Ближнем Востоке подразделения БиРоп! Аи!ошойе 8у81еш8, в концерне, импортировавшем покрытия из Западной Европы, в последнее время стали подумывать о строительстве в России собственного производства. БиРоп! надеялся на то, что сюда придут новые автопроизводители; за счет заказов от них он мог попытаться увеличить свою трехпроцентную долю рынка конвейерных автомобильных ЛКМ.

Но расчеты показали, что дгеепйеМ — слишком дорогой и долгий путь завоевания российского рынка. Так что желание «Русских красок» вступить в партнерство менеджеры гиганта встретили с вполне объяснимым энтузиазмом. К тому же ярославцы уже давно покупали у БиРоп! диоксид титана — компонент, входящий во все виды автоэмалей, а также другое сырье. Более того, по словам Шмидта, компания была известна концерну как ведущий поставщик покрытий для российских грузовиков.

«Но сначала мы убедились, что недавно обновленное производство будущего партнера требует лишь оптимизации некоторых процессов, чтобы соответствовать нашим стандартам, — говорит господин Шмидт. — А решающим фактором стало то, что в компании оказалась очень опытная команда по продвижению и маркетингу».

Именно за эти направления в деятельности СП и будет отвечать российская сторона, а посты гендиректора и финансового директора предприятия за собой закрепили представители БиРоп!. Обе компании уже направили в уставный фонд \$16 млн. инвестиций. Как говорит Яков Якушев, часть этих денег пойдет на строительство современного научного центра.

Технологии проникновения

Вместе с доступом к клиентской базе концерна, который работает едва ли не со всеми мировыми автопроизводителями, новая исследовательская площадка с технологиями от БиРоп! станет наиболее существенным приобретением россиян. «Например, если Тоуо!а и Уолкз^адеп решат использовать на своих российских заводах водные конвейерные лакокрасочные материалы, то СП сможет быстро внедрить технологию и запустить мощности для их производства», — поясняет Якушев.

Совместное предприятие, которому, в отличие от импортеров, не надо будет платить таможенные сборы на поставку компонентов, получит серьезное ценовое преимущество. Однако сам Якушев уверяет, что перед новой компанией не стоит задача удешевить продукцию. Скорее речь идет об оптимизации структуры издержек за счет небольшой стоимости основных фондов и рабочей силы, внутрикорпоративной цены сырья от БиРоп!, сложившейся системы сбыта у «Русских красок» и налаженных отношений ярославской компании с потребителями.

Кроме того, СП, которому предоставлено эксклюзивное право производить и распространять покрытия БиРоп! на территории России и СНГ, может решить проблему. Возникающую у российских автопроизводителей.

«Абсолютно все крупные автозаводы закупили импортное оборудование для работы с покрытиями, но продолжают применять и отечественные материалы,— объясняет Якушев.— И у всех возникают проблемы совместимости одного с другим. СП не только даст им материалы с необходимыми свойствами, но и будет предоставлять техническую поддержку». К слову, раньше БиРо! занимайся техподдержкой процесса покрытия автомобилей из штаб-квартиры в Западной Европе.

БиРо! получит не меньше выгод от работы СП, чем «Русские краски», — доступ к ярославским мощностям позволит ему обойти конкурентов РРО-НеНов и БА8Р, не имеющих производства ЛКМ в России. А через СП покрытия под его брендом проникнут туда, куда раньше продукцию концерна не пускали сами же «Русские краски». Например, в грузовое автомобилестроение или на АвтоВАЗ.

По всей видимости, этот автозавод не собирается прерывать отношения с «Русскими красками» и продолжит сотрудничество с СП. По словам Владимира Якушенко, пресс-секретаря генерального директора АвтоВАЗа, на апрель намечены переговоры между заводом и новым предприятием, где будут обсуждаться новые формы сотрудничества.

Смешение красок

Через три года «Русские краски» и БиРо! рассчитывают довести совокупную долю и секторе автопокрытий до 30%. Если альянс окажется успешным, это будет первое серьезное партнерство в отечественной лакокрасочной промышленности.

Пока же мнение экспертов неоднозначно. Игорь Романов, директор ярославского агентства «Концепт центр», сомневается, что БиРо! захочет делиться с партнером по СП самыми современными научными разработками: «Русские краски» все же остаются его конкурентом во всех сегментах лакокрасочной промышленности, кроме конвейерного.

Эксперт дирекции М&А ИК «Финам» Сергей Харченко тоже настроен скептически, но уже по поводу долгосрочного партнерства. «Создание СП крупных мировых компаний с локальными игроками — это обычно тактический прием, они существуют не дольше двух-трех лет. Этого бывает достаточно, чтобы зарубежная компания поняла перспективность рынка и поглотила своего локального партнера», — говорит Харченко.

Действительно, подобной стратегией в отношении партнеров зачастую пользуется и БиРо!. Так, чтобы усилить свое положение на рынке химического сырья, осенью прошлого года концерн выкупил долю у новочебоксарского «Хим-прома» в созданном в 1999 году СП «Дюпон Химпром». Ранее БиРо! то же проделал с СП В Турции. Впрочем, пока говорить о подобном сценарии нет оснований. Якушев и Шмидт заявляют, что возможность изменения долей стороны не рассматривают.

Задания к задаче:

1. Оцените эффективность инноваций компании «Русские краски».

2. Определите организационную форму инновационной деятельности.
3. Какого типа инновационной стратегии придерживается компания, и какие факторы влияют на этот выбор?
4. Подумайте, правильно ли с рыночной точки зрения была выбрана стратегия развития бизнеса компании?
5. Подумайте, какие изменения в культурной, социальной, экономической и демографической среде могли стать предпосылкой появления идеи о создании совместного предприятия.
6. Проанализируйте все проблемные аспекты деятельности компании «Русские краски» на российском рынке и предложите альтернативные пути ее развития.
7. Назовите ноу-хау компании «Русские краски».

Задача 9. Опыт инноваций в холдинге «Русский торф» Торфяная жила⁹

Холдинг «Русский торф» строит в России торфяную империю. Руководители компании уверены, что получили многогранный продукт, позволяющий зарабатывать деньги сразу на нескольких рынках

ДОСЬЕ

Компания «Русский торф» создана в 2002 году группой частных предпринимателей. Формирование холдинга происходило путем покупки Мугреевского торфодобыванию предприятия и перерабатывающего завода «Южа- торф», а также приобретения импортных упаковочных мощностей. 8 середине 2005 года права собственности компании были вместе с долгами уступлены группе "Промышленные инвесторы». Новый владелец к началу 2006 года завершил создание холдинга «Русский торф», в который помимо названных активов вошли перерабатывающее предприятие «Русский торф» и восемь месторождений в Ярославской, Ивановской, Вологодской и Ленинградской областях. Компания занята добычей, переработкой и продажей торфа на внутреннем топливном и сельскохозяйственном рынках, а также поставками в торговые сети. По собственным оценкам, доля холдинга на розничном рынке составляет 20%. Свой оборот компания не раскрывает.

РЫНОК

Россия - самая богатая торфом страна мира. По данным 1970-х годов (о более поздних исследованиях неизвестно), на Россию приходится 47% запасов этого сырья на планете. Ближе всего к нам Индонезии и США, но они сильно отстают (17% и 7% соответственно). Большинство из нескольких десятков тысяч российских месторождений (преимущественно неразработанных) находятся а

Сибири, на Крайнем Севере и Дальнем Востоке. В то время как более половины торфодобычи одновременно с рынками сбыта сосредоточено в центральных и западных регионах страны.

Большинство добывающих и перерабатывающих компаний на российском торфяном рынке специализируются на одном из трех сегментов - сельскохозяйственном, розничном и экспортном. Учитывая повышение стоимости газа, а также низкую эффективность угля и мазута, на которых работают котельные в негазифицированных регионах страны, эксперты прогнозируют бурный рост

сектора продаж торфа для теплоэнергетики (пока практически пустующего).

«Рыхлой нефтью» в шутку называют торф профессионалы. Контроль над месторождениями этого полезного ископаемого и мощностями по его

⁹ Е. Красюк, И. Коробкова «Торфяная жила», журнал «Секрет фирмы» № 16, 2006г.

переработке открывает доступ на внутренний рынок емкостью в сотни миллионов долларов.

Между тем пока что он далек от насыщения — большинство российских инвесторов предпочитают «не закапывать деньги в землю». Неслучайно в холдинге «Русский торф» полагают, что вышли в один из самых недооцененных секторов национального рынка.

Половина бизнеса компании, средняя рентабельность которого составляет 30%, приходится на торф для топливного рынка. Остальные 50%—это продажи агроторфа тепличным хозяйствам и поставки грунтов в торговые сети. Уже сегодня «Русский торф» оценивает свою долю в отечественной рознице в 20%, и до конца летнего сезона твердо намерен увеличить ее до 40%, потеснив крупных конкурентов за счет низкой цены. Вдобавок там рассчитывают найти применение универсальному сырью в стройиндустрии.

Компанию, созданную всего год назад, трудно упрекнуть в недостаточно амбициозных планах развития.

Достройка бизнеса

«Мы нашли буквально то, что лежит под ногами»,— рассказывает председатель совета директоров «Русского торфа» Юлия Можаренко. В компании она представляет интересы основного акционера — «Промышленных инвесторов». Инвестиционная группа, по словам генерального директора «Русского торфа» Эдуарда Дайхина, целенаправленно искала привлекательный актив в торфяной индустрии, к которой проявляла большой интерес.

Из нескольких вариантов в результате был выбран проект, предложенный «Промышленным инвесторам» группой частных предпринимателей. Как говорит Дайхин, никто из владельцев этого бизнеса не имел отношения ни к торфу, ни к промышленному производству. Но это не повлияло на их желание создать торфяное производство полного цикла—от добычи до розничной продажи. Для этого, взяв кредиты у банков, коммерсанты приобрели добывающее предприятие «Мугреевское», учредили компанию «Южа-торф» в Ивановской области, специализирующуюся на переработке торфа и, наконец, закупили современное канадское оборудование для расфасовки продукта в пакеты. Однако инициаторы проекта не справились с его управлением. Завод так и не вышел на плановую мощность, и бизнесмены оказались в затруднительном положении из-за обязательств перед кредиторами.

Права собственности в недостроенном торфяном холдинге вместе со всеми долгами в середине 2005 года они охотно уступили «Промышленным инвесторам». В короткие сроки инвестгруппа завершила вертикальную конструкцию, присоединив к имеющимся активам восемь месторождений в четырех регионах: Ивановской, Вологодской, Ярославской и Ленинградской областях.

В перспективе при расширении сбыта ничто не мешает компании увеличить объемы добычи за счет приобретения новых участков. «Серьезная добыча торфа в центральном регионе сегодня ведется примерно на пятидесяти

месторождениях, однако общее их количество исчисляется сотнями», — говорит Дайхин.

Получив в распоряжение всю технологическую цепочку, «Русский торф» решил не мелочиться и проявить себя практически во всех сегментах рынка. Единственное исключение — экспорт: рентабельность поставок торфа напрямую зависит от расходов на транспортировку. Поэтому добычу и переработку сырья экспортеры стараются организовывать вблизи крупных портов. «Этот бизнес нам неинтересен. Внутренний потребитель дает столько возможностей для роста, что поставки за границу мы пока не рассматриваем», — отмечают в «Русском торфе»

Местное тепло

«Магистральным» рынком в «Русском торфе» считают топливный — его годовую емкость Эдуард Дайхин оценивает минимум в \$200 млн. (это вдвое больше, чем сегменты розничного и тепличного

агроторфа вместе взятые). Основным покупателем здесь выступают тепловые и электростанции РАО «ЕЭС России». Еще с 1970-х годов — до того как страну охватила кампания по газификации — на многих станциях сохранилось оборудование, работающее на торфе, кроме того, как отмечает генеральный директор НИИ «Торфяной» Вадим Селеннов, газ неуклонно дорожает, и не за горами то время, когда торф энергетикам будет обходиться дешевле.

Другой части «контингента» топливных компаний, небольшим муниципальным котельным, фирма продает уже не сырье, а тепло, самостоятельно оснащая и обслуживая торфяные котельные. Они используют местный торф вместо привозных и, следовательно, более дорогих каменного угля и мазута. Как говорит Селеннов, такое замещение о первую очередь интересно негазифицированным регионам страны, каких много в средней полосе и на Севере. Все они — потенциальные рынки сбыта для «Русского торфа».

По словам эксперта, перевозка торфа экономически целесообразна, пока расстояние от места добычи не превышает 100 км. По этой причине компания развивает локальную дистрибуцию в районах, где расположены торфодобывающие предприятия. «У нас нет особых проблем с доступом к новым участкам, — уверяет Юлия Можаренко. — Губернаторы относятся к нам хорошо. В некоторых районах торфяные предприятия являются градообразующими, а мы, приходя туда, создаем рабочие места».

Дайхин утверждает, что ниша муниципального топлива в России почти никем не освоена. Иными словами, у компании в ней нет конкурентов, не считая финнов, работающих вблизи границы, и переработчиков леса, предлагающих древесное топливо, по цене и эффективности сравнимое с торфом. Пилотный проект по переходу с привозного на местное топливо «Русский торф» уже реализует с администрациями двух районов Ленинградской области, а недавно компания с успехом провела переговоры с чиновниками из Вологодской области.

Премиальный торф

На мысль продавать фасованный торф в розницу менеджмент «Русского торфа» натолкнула канадская упаковочная линия, полученная в наследство от старых владельцев бизнеса. Правда, для этого ее пришлось основательно переделать. Изначально она была ориентирована на производство крупных пакетов — двадцать и более литров. «В отличие от западных коллег мы вынуждены работать с упаковкой малой емкости. Но такова особенность наших потребителей — сразу много стараются не покупать», — объясняет Эдуард Дайхин.

На розничном торфяном рынке, объемы которого а компании оценивают в \$50 млн., у «Русского торфа» не бол ее пяти крупных конкурентов с федеральными брендами. Десятки других игроков местного значения мало беспокоят компанию — они производят «в небольших объемах и сбывают на ограниченной территории не переработанный продукт».

Необогатенный торф не дает покупателю никаких преимуществ, утверждают в компании. По выражению Юлии Можаренко, «торговать им—все равно что продавать воздух». Крупные участники рынка изначально ориентированы на более разборчивых клиентов, поэтому включают в рецептуру своих грунтов микроудобрения и разрыхлители, одновременно работая над оформлением упаковки. Такой товар, отмечают в «Русском торфе», уже сегодня пользуется повышенным спросом, и он будет увеличиваться по мере роста доходов населения. Цена пятилитрового пакета торфа от российских поставщиков в магазинах составляет от 17 до 25 руб. (обычные рассадные грунты, как правило, дешевле торфа «для хобби» — под цветочные и декоративно-лиственные растения).

По сравнению с прошлым годом (годом выхода на рынок) рост продаж «Русского торфа» по собственным оценкам холдинга, составил 300%. Компания наладила поставки в магазины ОБИ, Лиебап, «Копейка». «Дикси», «Авоська» и проч. О методах работы с розничными сетями глава «Русского торфа» говорит так: «Дистрибуторам и магазинам мы стараемся сделать как можно более интересное предложение. Даем им привлекательную отпускную цену, условия оплаты, говорим, как изменится цена, если они продолжат с нами сотрудничать».

До середины следующего года компании планирует заключить договоры со всеми крупными ритейлерами обеих столиц и региональных центров, а ближайшей осенью запустить рекламную кампанию в СМИ. Ожидается, что она даст устроителям двойной эффект—до сих пор из российских производителей потребительского торфа публично о себе никто не заявлял.

Всеядные торфяники

Развернув активность на всех фронтах «Русский торф» надеется со временем получить заметную долю и на отечественном рынке тепличных хозяйств. Компания стремится к тому, чтобы поставки для агросектора составили в ее бизнес- портфеле около 15%. «В России пока еще не успел возродиться рынок, называемый на Западе оrep йеМ, — говорит Эдуард

Дайхин. — В советские времена для повышения плодородия почвы сельхозпроизводители вносили в поля большие объемы торфа. Рано или поздно такая практика будет восстановлена, и мы на это рассчитываем». Однако Дайхин признает, что выход на рынок «тепличников» сама по себе тяжелая задача. У хозяйств давно сложился круг постоянных поставщиков, а по отношению к новым контрагентам они очень консервативны. По мнению гендиректора «Русского торфа», лучшее, что может сделать компания, чтобы склонить потребителей на свою сторону, — обратить их внимание на качество продукта и сопоставлении с другими. Правда, убеждать сельхозпроизводителей в преимуществах своего торфа, скорее всего, придется долго. Сценарий, на который рассчитывают в компании (за пять лет получил, 1520% с тепличного рынка), может оказаться чересчур оптимистичным.

Наконец, торф имеет шансы, хотя и не очень хорошие, постепенно проникнуть в сектор стройматериалов. Компания надеется убедить строителей в том, что ее продукт может рассматриваться как дешевый заменитель кирпичу. Сам Эдуард Дайхин убежден, что при желании из торфяных брикетов можно сооружать многоэтажные дома, и даже ссылается на результаты эксперимента на одном из заводов холдинга, где из этого материала были построены стены.

«Уже приезжали голландцы, купили у нас партию торфяных брикетов, — рассказывает он.— Правда, использовать их они собираются не для строительства жилья, а для ландшафтного дизайна». Вадим Селеннов вспоминает о попытках наводнить стройки России торфяными теплоизоляционными плитами: «Мысль, конечно, интересная, но органика есть органика — сразу возникли вопросы относительно огне- и водоустойчивости».

Впрочем, чем бы ни закончились смелые эксперименты «Русского торфа», компания решительно намерена осваивать торф во всем его многообразии. Она убеждена, что начала работу в отрасли о самый благоприятный период — период становления.

Задания к задаче:

5. Оцените инновационную активность и инновационный потенциал компании «Русский торф».

6. Как Вы думаете, какие ноу-хау использовала компания «Русский торф»?

7. Можно ли назвать «Русский торф» венчурной компанией? Почему?

8. Определите возможные целевые рынки и разработайте маркетинговые стратегии их охвата.

9. Выделите основные направления инновационной политики компании «Русский торф» и проанализируйте доминирующие инновационные стратегии.

10. На основе имеющейся информации проведите SWOT-анализ для определения перспектив инновационной компании «Русский торф».

Задача 10. Опыт инноваций в компании «Эльдорадо»

Владелец «Эльдорадо» Игорь Яковлев пересматривает стратегию, которая принесла успех его компании. Сеть меняется, чтобы завоевать более требовательную аудиторию

ДОСЬЕ

Компания «Эльдорадо» основана в 1994 году. По собственным оценкам, она контролирует 30% российского рынка электроники. Управляет одноименной сетью из 848 магазинов в 586 городах России и Украины. Половина магазинов работают по франчайзингу, однако в обороте компании продажи партнерских точек составляют только 15%. В последнее время «Эльдорадо» осваивает новые сегменты рынка: летом 2005 года начала развитие салонов связи под одноименным брендом и новой сети «Электроплаза», ориентированной на продажу самого широкого ассортимента электроники. Основным владельцем компании - Игорь Яковлев. В апреле 2005 года крупный европейский ритейлер В1хопв Огоир получил опцион, по которому до 2011 года может выкупить "Эльдорадо" за \$1.9 млрд.

РЫНОК

РАТЭК оценивает объем всего розничного рынка электроники, компьютеров и мобильных телефонов в \$25-28 млрд. В последнее время ежегодный рост стабильно составляет 25-30%. Самый динамичный сегмент - цифровая техника, а вот рост продаж крупной бытовой техники замедляется. Абсолютным лидером является «Эльдорадо» (по данным компании, оборот в 2005 году составил \$3,4 млрд., рост по сравнению с предыдущим годом - 40%). Также в число крупнейших сетей входят «М.Видео» (\$1,2 млрд., 25%), «Техносила» (\$601млн., 34%), «Мир» (390млн., 18%). По оценкам экспертов, на долю «большой четверки» приходится от 40% до 60% рынка.

«У нас появилось много нормальных магазинов»,— говорит Игорь Яковлев. Ненормальные магазины, точки зрения президента и владельца компании «Эльдорадо»,— это такие, где проходы узкие, места мало, товар валится с полок и его все равно не хватает, а продавцы недостаточно любезны. «Эльдорадо» работает на розничном рынке уже больше 11 лет, но «много нормальных магазинов» стало появляться только сейчас.

Чтобы было понятно — у нас никогда не стояла задача «сервиса не должно быть»,— объясняет Яковлев.— Просто быстрое развитие приводило к тому, что нам не всегда удавалось это контролировать. И всегда находились

люди, которые портили наш имидж». Теперь портить имидж своей компании Игорь Яковлев не позволит: «Эльдорадо» вступает в новую жизнь, в которой нет места прежним порокам. Магазины будут большие, ассортимент — широкий, а персонал — тренированный. Красная вывеска, сменившая желто-синюю, должна будет подчеркнуть новое позиционирование сети и привлечь в «Эльдорадо» тех, кто раньше брезговал дискаунтером. «Нам нужны все покупатели»,— говорит владелец компании.

Немецкая диспозиция

Прежде сеть «Эльдорадо» довольствовалась только теми, кому деньги были ценнее самоуважения. Что же заставило компанию изменить стратегию, которая, несмотря на неоднозначность, прежде приносила успех?

Сейчас компания держит безусловное первенство в торговле бытовой техникой и занимает, по собственным оценкам, 30% рынка — долю, о которой остальные могут только мечтать. Конечно, а последние годы темпы роста бизнеса замедляются. Если в 2004 году рост составил 70%, то в 2005-м — всего 40%. Но эти изменения вряд ли можно назвать драматичными. «Одно дело удвоить оборот сети из двух магазинов, другое — из 800»,— поясняет Александр Шифрин, генеральный директор «Эльдорадо».

Рыночные тренды тоже не выглядят столь революционными, чтобы подталкивать к изменениям. Покупатели становятся более требовательны — сейчас ценой с тремя девятками на конце и даже подарком а виде холодильника никого не удивишь. «Мы начинали работать, когда розница была мертвая, а техника считалась чем-то труднодоступным.— говорит Шифрин. — Тогда ценовое позиционирование позволяло очень быстро расти. Но сейчас уже этого мало; человеку не нужен телевизор вообще — ему нужен подходящий телевизор». При этом очевидно, что формат дискаунтера никогда не потеряет актуальность.

Все эти изменения — не причины, а дополнительные аргументы. Главное, что подталкивает «Эльдорадо» к «тюнингу» сложившейся системы,— приход серьезного конкурента, европейского лидера электронного ритейла Me&a Magk1. Слухи о скором появлении немцев на российском рынке ходят так давно, что на них уже перестали обращать внимание даже журналисты. Однако в «Эльдорадо» убеждены, что Me&a Magk! появится в России до конца этого года.

«Мы уверены в этом на 90%,— говорит Александр Шифрин.— Они уже общаются с поставщиками, даже переманили нескольких наших сотрудников. Очевидно, что они пришли сюда не для того, чтобы открыть несколько магазинов. Во всех странах, куда они выходили, они становились «номером один». Это будет наш главный конкурент в ближайшие пять лет».

Ситуацию усугубляет то, что «Эльдорадо» долго и вполне успешно копировала стратегию Me&a Magкс, иногда даже в точности повторяя ее рекламу. «Креатив компании определяет креатив руководителя»,—любит говорить Игорь Яковлев. Сам он считает, что «стащить наглým образом»

эффективный ход совсем не грех: «Все просто — не можешь делать лучше, делай то, что уже сделали до тебя. Такая вот диспозиция».

Большие перемены

Теперь «диспозиция» такова, что «Эльдорадо» ждут большие перемены. «Когда ты побывал лидером и получаешь от этого некое моральное удовлетворение, упускать его уже не хочется.— говорит Яковлев.— И мы активно над этим работаем».

Главный фронт активности — большой формат. Сейчас у «Эльдорадо» 848 магазинов, и среди них есть самые разные — от небольших точек на 500 метров до гигантов на 7 тыс. метров. Игорь Яковлев даже сомневается, найдется ли в сети хотя бы два одинаковых. «Реалии таковы, что не мы определяли формат— брали то, что давали»,— говорит он.

Теперь компания будет брать то, что нужно. Подходящий размер отныне — от 2,5 тыс. метров, меньше компания открывать не будет. Исключение из правила делается только для франчайзинговых магазинов. «По франчайзингу мы открываемся только в маленьких городах, куда сами не идем»,— поясняет Яковлев.

Компания собирается активно строить отдельно стоящие магазины — с арендой больших площадей сейчас проблемы, конкуренты, работающие в более дорогом сегменте, изначально предпочитали мыслить масштабно (так, «номер два» на рынке — компания «М. Видео» — сделала ставку на магазины площадью 2-3 тыс. метров). Сегодня всем очевидно, что за большими магазинами — будущее. У «Эльдорадо» они пока не так прибыльны, как маленькие, но тенденция прослеживается четко: продажи больших растут, а маленьких — снижаются.

Сейчас в собственности «Эльдорадо» около 50 торговых площадок разного формата. 12 больших магазинов еще строятся. В 2006 году на «большую стройку» выделено уже \$100 млн., и в компании говорят, что цифра может быть увеличена, если будут найдены подходящие земли.

Делая ставку на большие магазины, «Эльдорадо» одновременно расчищает площади — доля *private label* в ассортименте будет сокращена.

«Допустим, есть у нас два одинаковых пылесоса. Только один красный, другой синий. Мы уберем синий и оставим красный. — объясняет Игорь Яковлев.— Возможно, это приведет к падению продаж. Но я надеюсь, что мы этого не заметим».

Свободные пространства будут использованы для расширения ассортимента в средне- и высокоценовом сегментах. Главная цель сейчас — поднять объем чека и привлечь более обеспеченную публику. Логика такая: есть люди, которым доходы уже позволяют делать выбор, но при этом им все равно остается важным лучшее ценовое предложение. «Даже плазму человек выбирает там, где она стоит дешевле», — убежден Александр Шифрин.

Выдвинуть лучшее ценовое предложение в среднем и высоком ценовом сегментах «Эльдорадо» поможет британская сеть B1hop8, которая год назад получила опцион на выкуп российской компании за \$1,9 млрд. до 2011 года.

Пока партнеры только присматриваются друг к другу, но и это идет на пользу компании. «Мы обмениваемся ценами. — говорит Яковлев.— В дешевых товарах мы продаем больше, поэтому наши цены лучше. В дорогих объем больше у них, поэтому их цены лучше, и здесь мы выиграли».

Ковролин ух. ***кафель***

Создается впечатление, что одним из главных видимых преимуществ новых магазинов по сравнению со старыми Игорь Яковлев считает ковролин, который сменит привычный уже кафель. Во всяком случае, представляя новый формат журналистам, он несколько раз подчеркнул важность этой новации и даже посетовал, что благодаря ковролину магазин будет стоить на 10% дороже. «Но мы это делаем — с ковролином смотрится по-домашнему»,— говорит он.

Впрочем, у «Эльдорадо» есть более серьезные проблемы, нежели пол. Месяц назад «Секрет фирмы» совместно с агентством РК TeeBπο1oδ1e8 проводил исследование российской блогосферы (см. СФ N 12/2006), и «Эльдорадо» стала безусловным лидером по количеству негативных отзывов среди блоггеров, возмущенных низким качеством обслуживания. Очевидно, чтобы привлечь средний класс в магазины, компании необходимо кардинально улучшить сервис.

Создается ощущение, что долгое время компания предпочитала уделять внимание количественному, а не качественному росту. Теперь «Эльдорадо» меняет тактику: в этом году инвестиции в обучение консультантов вырастут в три раза — эти деньги пойдут на увеличение количества тренингов и расширение штата «таинственных покупателей».

Более того, компания начинает экспериментировать. Первый «персональный» опыт — постоянный тренинг-центр на базе действующего магазина, который сейчас организует «Эльдорадо». В качестве консультантов в зале и тренеров будут выступать директора самых успешных магазинов сети. На несколько недель им придется оставить свое основное рабочее место. «Оторванные от клиентов тренинг-центры не дают реальной ситуации,— считает Игорь Яковлев.— Поэтому мы будем пытаться обучать людей в реальном режиме».

Смена облика

Чтобы рассказать о новой жизни потребителям, в «Эльдорадо» решили «провести ребрэндинг» — так в компании называют смену облика.

На деле речь идет всего лишь об изменении цвета логотипа: все новые магазины будут покрашены в красный цвет. Постепенно перекрасят и уже работающие торговые площадки площадью от 2,5 тыс. метров — в этом году планируется сменить облик 20 работающих магазинов подобного формата.

Перекраска уже вызвала неоднозначную реакцию специалистов. Помимо того, что красный использует будущий конкурент сети — Me&a Маgк1, красные логотипы имеют также «Мир» и «М. Видео» — магазины, которые традиционно работают в более высокой ценовой категории. Считается, что визуальный облик компании должен быть отличным от других, но Яковлев идет своим путем. При этом он не отклоняется от выбранного однажды курса;

работа с персоналом, расширение ассортимента и даже смена окраски не значат, что «Эльдорадо» перестает быть «родиной низких цен».

Обратное решение

По агрессивности рекламы «Эльдорадо» вполне может соперничать с компанией «Евросеть». Прежде лидеры ритейла конкурировали только косвенно: «Евросеть» продавала немного плееров и фотоаппаратов, а «Эльдорадо» — немного телефонов. Но полгода назад они стали прямыми соперниками — компания Игоря Яковлева стала развивать свою сеть салонов связи.

«Мы не можем позволить себе продавать телефон дороже, чем его продают салоны, а хорошие цены можно получить только на больших оборотах, — говорит Яковлев. — Открыть тысячу салонов гораздо легче, чем тысячу больших магазинов».

Сейчас у «Эльдорадо» 182 салона связи против почти 3,5 тыс. у «Евросети». Игорь Яковлев говорит, что хочет к лету следующего года занять третье место. Правда, участники рынка считают, что он скромничает: по их сведениям, «Эльдорадо» претендует как минимум на вторую позицию, рассчитывая на узнаваемость бренда и быстрое открытие новых точек. Уже к июлю этого года планируется увеличить количество магазинов до 320. Но подготовка к приходу «врагов» идет на всех фронтах и не ограничивается совершенствованием «Эльдорадо». Только открыв магазин дорогой техники «Электроплаза», Яковлев спустя полгода уже перестраивает и его. «Мы специально не спешили с открытием других магазинов, чтобы понять, как делать магазин подобного формата», — поясняет Игорь Николаевич. Теперь владелец сети решил отойти от концепции «магазин в магазине», на которую сначала рассчитывал. Он в очередной раз пытается «сташить наглым образом», на этот раз — приблизить формат к европейской сети 8a1игп.

У владельца «Эльдорадо» помимо прихода в Россию Me&a Магк! есть еще один существенный повод поспешить с приведением своего бизнеса в порядок. В соответствии с условиями договора с Б1хоп8 Огоир, первые 10% акций британцы должны выкупить к концу 2007 года. К этому времени Игорю Яковлеву надо понимать истинную стоимость своей компании, чтобы не продешевить.

В теории по условиям соглашения у «Эльдорадо» нет обратного хода, она обязана будет продаться Б1хоп8 за оговоренные 51,9 млрд. Однако на практике дело может обернуться совсем иначе, если назначенная цена спустя годы покажется владельцам заниженной. Такой исход вполне реален: по плану только за 2006 год оборот «Эльдорадо» должен составить \$4.2 млрд., и уже сейчас \$1.9 млрд. не выглядит впечатляющей ценой для обновленной компании — даже со скидками «на Россию» и «на непубличность».

В самой «Эльдорадо» эту тему предпочитают не комментировать — «есть условия соглашения, которые должны быть выполнены». «Но пока у них не будет контрольного пакета акций, решение все равно будет за мной. — говорит Яковлев. — Если я с чем-то не согласен, я, наверное, принимать его не буду».

Задания к задаче:

4. Перечислите ноу-хау компании «Эльдоадо».

5. Подумайте, какие изменения в экономической, социальной, технической, культурной, демографической среде могли стать предпосылкой появления идеи о ребрендинге компании «Эльдоадо»?

6. Очевидно, что положительных моментов в репозиционировании бренда достаточно много. Как Вы считаете, существуют ли отрицательные стороны, потенциальные угрозы для компании в связи с реализацией новой стратегии?

7. Почему компания «Эльдоадо» пошла по пути репозиционирования бренда, а не отдельных продуктов и ассортиментных групп?

8. Какие инновации были внедрены в «Эльдоадо»?

9. Какими еще методами могла бы воспользоваться компания для изменения существующего имиджа?

10. Какого вида инновационных стратегий - адаптационных или стратегических - придерживается компания «Эльдоадо»?

Задача 20. Опыт инноваций в компании «Епег§1гег»¹⁰

Епегдггег решил дистанцироваться от Битее!!, объявив себя производителем самых «мощных», а не «долгоиграющих» батареек. Измениться компанию заставило засилье цифровых устройств на рынке электроники.

ДОСЬЕ

Прародительницей Бпег§12ег была угольная Кайопа1 СагЪоп Сотрапу, созданная в 1896 году. До того как в 1984 году Бпег§12ег была куплена производителем кукурузных хлопьев и питания для животных КаМоп Риппа, компания пережила несколько слияний, поглощений и переименований. В 2000 году Бпег§12ег провела процедуру 8рт ой, превратившись в самостоятельную компанию, акции которой котируются на КУ8Б. В 2005 году Бпег§12ег приобрела у Рйгег производителя бритвенных станков 8сЫск- ^Пктвоп 8^огё. По данным компании, сейчас продукция Бпег§12ег занимает 28% от всего мирового объема элементов литания. Объем продаж Бпег§12ег в 160 странах мира превышает 6 млрд. батареек. Оборот за 2005 год составил \$2.99 млрд. Бпег§12ег первой в мире начала производство карманных фонарей, солевых, щелочных, часовых батареек, а также литиевых батареек форматов АА и ААА.

РЫНОК

Первенство на мировом рынке батареек принадлежит компании ОШеИе (БигасеИ), за ней с небольшим отрывом следует Бпег§12ег. В совокупности две компании занимают более 70% мирового рынка. Бпег§12ег опережает ОШеИе в Азии и Океании. В Европе и Америке лидерство принадлежит

ОШеИе. Третья по величине транснациональная батареечная компания Кауоуае лидирует в Германии с брендом Уаг1а. В Москве и Петербурге, по данным АС№е1веп, лидерами рынка являются ОШеИе, Баз! Ро^ег, Епегд12ег, ОР, Ма18и8Ы1а и Зашзипд (компании перечислены в алфавитном порядке). Их доля в общем объеме продаж батареек составляет 82,5% в физическом выражении и 85,2% в стоимостном. ОШеИе и Бпег§12ег лидируют с большим отрывом, при этом ОШеИе слегка опережает своего главного конкурента. На щелочные батарейки приходится 63,1% продаж в физическом выражении, на цинковые - 34,5%, на литиевые - 1,1%. При этом литиевые батарейки занимают 8,4% в стоимостном выражении. На формат АА приходится 63,5% от всех проданных батареек, на батарейки ААА - лишь 20,9%, но это самый растущий сегмент рынка.

В марте на Красной площади в Москве закончилась международная экспедиция француза Николя Ванье, стартовавшая с берегов Байкала 1 декабря 2005 года. На собачьей упряжке Ванье преодолел 8 тыс. км по трассе, которую расчищали для него «сибиряки, охотники и оленеводы». Проект проходил под

¹⁰ По материалам статьи П. Куликова «Разведение кроликов», журнал «Секрет фирмы» № 13, 2006г.

личным патронажем президента Франции Жака Ширака и целого ряда французских министерств. Когда на подъезде к Москве одна из собак в упряжке издохла, французские власти выписал и ему другую собаку из Канады и прислали ее специально заказанным чартером.

В компании Бпег§12ег, которая спонсировали акцию, к французскому путешественнику такое же трепетное отношение. Компания снабдила его фонариками Бпэз й"ее, которые прикрепляются на лоб. В пути Николя Ванье израсходовал 5 тыс. батареек Бпег§12ег. На финише его встречал генеральный директор Бпег§12ег по Европе Патрик Эдуан. Он бросил все дела и специально прилетел из Женевы в Москву.

Своей авантюрой французский путешественник хотел привлечь общественность к глобальным экологическим проблемам. «Мы должны защитить нашу прекрасную землю, — говорит Николя Ванье, — «нашу общую мать», как ее называют индейцы».

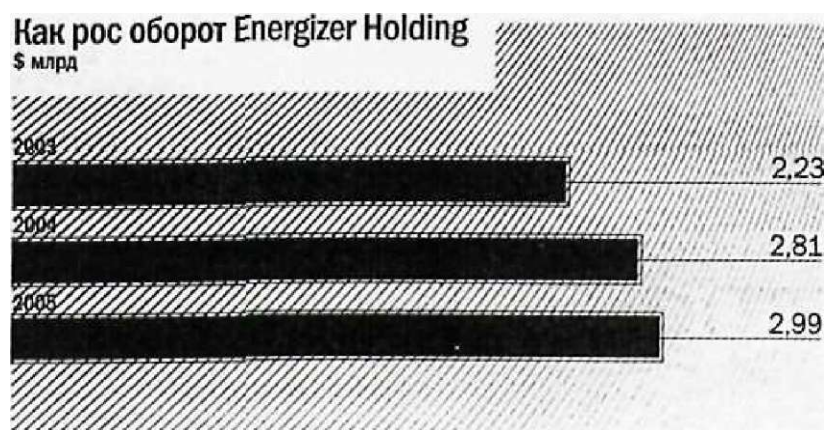
Патрик Эдуан, обычно далекий от шумных РК-акций, преследовал более приземленные цели. Компания Бпег§12ег меняет маркетинговую стратегию, которой придерживалась на протяжении двух десятков лет. Поддержка акций вроде «Одиссеи Николя Ванье» как нельзя лучше подчеркивает новое позиционирование.

«Мы уходим от концепции долговечности к концепции мощности, — говорит Эдуан. — То, что батарейки Бпег§12ег работают дольше других, уже не так важно. Главное, что они надежны в продвинутых цифровых приборах с высоким потреблением энергии». А Николя Ванье использовал как раз такие приборы. В частности, тр3-плеер, который «спасал от одиночества долгами сибирскими ночами».

Кролик-плагиатор

Окончание путешествия Николя Ванье совпало по времени с выходом на российский рынок новых продуктов Бпег§12ег — литиевых батареек формата ААА. На российском рынке уже есть литиевые элементы питания Бпег§12ег формата АА, но новинка — это «нишевый продукт для специалистов»: стоимость литиевых батареек на российском рынке составит около \$2.5 (в Европе они появились в прошлом году по цене 3 евро). Популярность цифровых тр3-плееров и фотоаппаратов, как надеются в Бпег§12ег, сделают более миниатюрные батарейки ААА массовым продуктом.

Литиевые батарейки дольше работают в цифровых устройствах именно благодаря тому, что являются более мощным источником тока, чем стандартные алкалиновые. Так что батарейки Бпег§12ег теперь позиционируются не как самые долговечные, а как самые мощные. «Тонкая разница, но при этом большой эволюционный шаг», — говорит Патрик Эдуан. Именно эта идея ляжет в основу будущих рекламных кампаний глобального Бпег§12ег.



Источник: «Епошье» НаШюй

Чтобы подчеркнуть новый «мощный» и «надежный» имидж, Бпег§12ег важно показать, как его батарейки ведут себя в цифровых устройствах и экстремальных условиях. На спонсорстве «Одиссеи Никола Ванье» Патрик Эдуан не остановится. Следующий объект — французская команда, участвующая в автомобильных гонках 4x4 в Северной Африке. Литиевая батарейка способна работать при 40-градусном морозе и 50-градусной жаре.

Современная маркетинговая стратегия Бпег§12ег непохожа на все предыдущие кампании батареечного гиганта, которые редко отличались оригинальностью, а зачастую повторяли идеи основного конкурента — БигасеП. В 1988 году агентство БББ Бгатр1опз придумало для Бпег§12ег нового рекламного персонажа — розового игрушечного кролика- барабанщика, фактически переосмыслив идею компании БигасеП. Главный конкурент Бпег§12ег использовал кроликов еще в 1970-х годах в своих ВТБ- акциях. В торговых центрах менеджеры БигасеП запускали двух игрушечных грызунов, начиная одного своими батарейками, а другого — батарейками конкурентов.

Из-за этого агентство не собиралось использовать персонажа в глобальной рекламной кампании, однако менеджмент компании КаМоп Риппа (производитель кукурузных хлопьев, питания для животных и владелец Бпег§12ег) не смутился сходством с конкурентами: в октябре 1989 года ролик с кроликом вышел в эфир. В Бпег§12ег объясняют это тем, что у

БигаеП грызун в то время был лишь одним из многочисленных персонажей- игрушек. Менеджеры Епег§12ег не считают себя подражателями, ссылаясь на Филипа Котлера, который включил появление Епег§12ег Виппу в число классических маркетинговых кейсов. «Обычно такие вещи с плагиаторами не случаются», — говорят и Епег§12ег.

БигаеП и не собирался никого обвинять в плагиате: Епег§12ег вложил в трехмесячную рекламную кампанию в США \$22 млн., но та неожиданно сработала на конкурента. Потребители запутались в кроликах, и доля рынка БигаеП даже незначительно выросла — с 39,2% до 40%, а доля Епегд12ег, напротив, упала с 36,9% до 36%. Епег§12ег в течение года восстанавливал статус-кво, объясняя различия между своим кроликом и кроликом конкурента с помощью рекламы на местах продаж и мерчендайзинга. Только после этого рыночные доли вернулись к прежним показателям.

Энергетический кризис

Стратегия позиционирования батареек Епег§12ег как самой «долгоиграющей» тоже родилась спонтанно, но опять повторила идею БигееП. Идея возникла в агентстве Сазапоуа РепёгШ Аёуегйвтд, которому КаМоп Риппа поручила разработать концепцию продвижения батареек среди испаноговорящего населения Америки.

Исследование Сазапоуа РепёгШ Аёуегйвтд выявило среди латиноамериканских семей немало многодетных. По этой причине батареек Епег§12ег и стали рекламировать как самые «долгоиграющие», то есть позволяющие сэкономить.

После этого маркетинговые стратегии Епег§12ег и БигееП стали почти одинаковыми, с той лишь разницей, что Епег§12ег Виппу получился агрессивнее своего «коллеги». Кролики БигееН демонстрировали жизнерадостного грызуна, прыгающего по городским улицам. В то время как Епег§12ег Виппу громил отряды своих игрушечных собратьев в сопровождении слогана «Остановите этого кролика!».

Абсолютное сходство не смущало даже аналитиков, которые стали обобщать достижения конкурентов. «БигееП и Епег§12ег доминируют на рынке батареек,— писала западная пресса в середине 1990-х.— На них приходится порядка 70% рынка». В то же время «войны кроликов», по сути, так и не получилось. Компании договорились между собой, и кролики Епег§12ег и БигасеП поделили мир на две части. Там, где Епег§12ег показывает кролика в рекламе, БигасеП использует другие образы, и наоборот. Только в России кроликов показывают обе компании, и внятного объяснения этому нет.

Впрочем, к началу 2000-х годов конъюнктура рынка резко изменилась. В 1996 году компания ОШейе приобрела БигасеП. В 2000 году Епег§12ег прошел через процедуру 8рт Ой, превратившись в самостоятельную компанию, акции которой теперь торгуются на КУ8Е. А в 2003 году Епег§12ег приобрел у компании РЙ2ег производителя бритвенных станков ЗсЫск-^Пктзоп 8^огё. Конкуренция между Епег§12ег и теперь уже ОШейе резко обострилась: компаниям предстояло противоборство сразу на двух рынках.

Совсем горячо стало, когда в 2002-м американская фирма Кауоуас (третий по величине игрок на мировом рынке батареек) приобрела лидера немецкого рынка Уайа. А в 2005 году компанию ОШейе поглотил транснациональный гигант Ргос1ег & ОатЫе. В России сделка сильно затронула интересы Епег§12ег, который до этого распространял свою продукцию через дистрибуторскую сеть Р&О а теперь лишился такой возможности.

В 2000-х годах любые намеки на копирование чужой маркетинговой стратегии и рекламные нападки па конкурента компании стали разбирать в судах. Так, например, на телеэкранах США появилась игрушечная утка на батарейках БигасеП, которая справлялась с роботами, оснащенными некими «мощными» батарейками. Под ними легко угадывались Еуе-геаёу— бюджетный брэнд компании Епег§12ег. Разгорелся скандал, и компания

изменила рекламный ролик под давлением суда. А в результате многочисленных разбирательств рекламные лозунги БигасеП и Епег§12ег типа «работает втрое дольше, чем любая другая батарейка» обросли многочисленными примечаниями вроде «исключая алкалиновые батареи».

Предвидя такую развязку, ОШеИе еще в 2002 году начала эксперименты с маркетинговой стратегией, чтобы избавиться от сравнений с конкурентами. Компания провела рекламную кампанию на американском телевидении, цель которой — создать эмоциональную привязанность к ее батарейкам.

Ролики БигасеП на канале КВС должны были показать, что выбор батарейки — это «ответственный шаг». На экране телевизора чередовались спасатели с фонариками на шлемах, космические корабли и больничные мониторы. Слоган гласил: «Все это должно работать». По словам вице-президента по маркетингу БигасеП Рика Андерсона, эта реклама должна была «внушить чувство надежности».

Впрочем, на глобальном уровне БигасеП так и не воспользовался новой идеей. Потребители стали покупать все больше и больше цифровых устройств, а конкуренция между батареечниками переместилась из области маркетинга в область технологий. Продвигать новые технологии с помощью эмоциональной рекламы было бы непросто. А Епег§12ег решил сделать ставку именно на новые технологии.

Полная автономия Опыт инновационных открытий у Епег§12ег весьма внушителен. В 1959 году компания выпустила первую в мире алкалиновую батарейку, в 1960 году — первую батарейку для наручных часов, в 1990 году — литиевую батарейку и батарейку без ртути и кадмия. Тестер для измерения емкости батарейки — тоже изобретение Епег§12ег. Сейчас главным преимуществом перед БигасеП в компании считают применение литиевой технологии в батарейках формата ААА. У конкурента в массовом производстве литиевых батареек пока вовсе нет. В Епег§12ег надеются, что это поможет компании вырваться в лидеры в тех странах, где она уступает БигасеП. Таких стран пока большинство, среди них и Россия.

«Литиевая» стратегия Бпег§12ег не лишена оснований. По данным АС№е1веп, на рынках Москвы и Петербурга литиевые батарейки занимают всего 1,1 % в физическом объеме продаж, но в стоимостном — целых 8,4%.

«На рынке электронных устройств есть тенденция к миниатюризации, — объясняет Патрик Эдуан. — Источники питания тоже становятся все меньше и меньше». Помимо традиционных пальчиковых батареек стандарта АА на рынке существуют вдвое меньшие по размеру батарейки ААА и совсем миниатюрные АААА. Теперь в Бпег§12ег работают над батарейкой формата ААААА. «До какого размера уменьшится стандартная батарейка через пять - шесть лет, я даже боюсь прогнозировать», — говорит Эдуан.

Другой тренд на рынке батареек: производители цифровых электронных устройств все больше используют собственные элементы питания, которые входят в комплект. Для производителей батареек это печальный факт. Хоть глава европейского Бпег§12ег и убеждает в том, что на его бизнесе это пока

никак не сказалось, в «оцифровке» рынка электроники для производителей батареек кроется реальная опасность.

Скептики полагают, что рано или поздно засилье встроенных аккумуляторов превратит батарейки в нишевый продукт. Патрик Эдуан считает иначе: «Мы не конкурируем с Saipu и другими компаниями, которые производят встроенные аккумуляторы. Это отдельный рынок, где работают три-четыре крупных игрока, с которыми мы находимся в совершенно разных плоскостях. Мы там, где нужна полная автономия, а они — где есть электрическая розетка».

Впрочем, Эдуан, скорее всего, лукавит. Бпег§12ег уже опосредованно зашел на территорию «аккумуляторных» компаний. «На рынке появляются устройства Sbagde & Oo, размером чуть меньше цифрового диктофона, работающие на батарейках,— рассказывает глава европейского Бпег§12ег.— Их можно присоединять к мобильному телефону в случае, если нет возможности подзарядить его от сети. Такое же устройство есть для ноутбука». Отчасти из-за появления подобных гаджетов оборот Бпег§12ег растет и в цифровую эпоху (см. график).

Некоторые компании Епег§12ег убеждает в выгоде использования батареек и даже ведет с ними совместные разработки в этой области. В качестве примера Патрик Эдуан приводит сотрудничество с Лэкоп. «Мы ставим перед своими инженерами новые задачи, чтобы отодвинуть границу использования батареек все дальше и дальше,— говорит он. — А на самом деле этой границы вовсе не существует. Она, скорее всего, в вашей голове». Патрик Эдуан считает, от стандартной батарейки в будущем сможет работать любое цифровое устройство.

В компании уверены, что «засилье цифры» принесет не проблемы, а новые возможности. «Производители электронных устройств не вкладывают в разработку передовых элементов питания: это не их основной бизнес,— говорит Эдуан.— Мы же направляем все усилия на разработку новых батареек для цифровых устройств с большим потреблением тока». А новое позиционирование как раз должно это подчеркнуть.

Задание к задаче:

1. Можно ли назвать компанию «Епег§12ег» - инновационной компанией?
2. Какие инновации преобладают в компании: продуктовые, управленческие, маркетинговые или технологические?
3. Определите степень интеграции стратегического и инновационного менеджмента в компании «Епег§12ег».
4. Какие, по-вашему мнению, ключевые проблемы в компании? Перечислите их и предложите пути решения.

5. Положительных моментов в репозиционировании батареек достаточно много. Существуют ли, на ваш взгляд, какие-либо потенциальные угрозы для компании в связи с реализацией новой стратегии?
6. Смоделируйте ситуацию, когда компания «Епег§12ег», прежде чем начать реализацию новой стратегии в России, решает обратиться к российским экспертам с целью определения целесообразности репозиционирования. Будучи группой высококвалифицированных экспертов, разработайте план проведения необходимого маркетингового исследования и постарайтесь проанализировать возможные плюсы и минусы будущей кампании на отечественном рынке.

Задача 21. Технопарк в КИТАЕ¹¹

Группа российских ученых и чиновников федеральных округов 25—28 августа 2006 г приняла участие в российско-китайском форуме о новых материалах и технологиях и посетила один из 53 технопарков Китая в городе Вэйхай провинции Шандунь. Форум проведен в рамках года России в Китае.

Организаторами конференции выступили Российско-китайская база промышленного освоения новых и высоких технологий и Международный центр обмена в области науки и технологий, спонсорами — департамент международного сотрудничества Министерства науки и технологий КНР, департамент науки и технологий провинции Шандунь, муниципалитет г. Вэйхая.

Вэйхайский технопарк, расположенный на востоке Китая на побережье Желтого моря, был основан в 1991 г. по совместному решению Министерства науки и технологий, властей провинции Шандунь и муниципалитета г. Вэйхая и рассматривается в КНР как ведущий национальный центр индустриализации и коммерциализации новых и высоких технологий. Провинция Шандунь с населением 90 млн. человек — третья по численности провинция Китая, г. Вэйхай с населением г 6 млн. человек, местным бюджетом около 1 млрд. долл. и ВВП на душу населения 5,8 тыс. долл. — один из самых динамично развивающихся городов провинции

Технопарк занимает площадь в 120 км² и включает 31 производственное предприятие, выпускающее наукоемкую конкурентоспособную продукцию и два бизнес-инкубатора площадью 170 тыс. м², где 100 инновационных компаний малого и среднего бизнеса «выращивают» около 2000 научно-технологических проектов, имеющих коммерческую перспективу и потенциал роста.

Активы технопарка и его инфраструктура — земля, здания и сооружения, современные и развитые транспортные, информационные и телекоммуникационная сети, а также сервисные структуры — центр привлечения инвестиций в коммерциализацию НИОКР, центр обмена технологиями и результатами НИОКР с зарубежными странами, центр защиты интеллектуальной собственности и патентования, центр исследования рынка, центр подготовки и переподготовки кадров, выставочный комплекс мирового класса — принадлежат государству.

Основная задача технопарка — индустриализация и коммерциализация новых и высоких технологий и распоряжение инновациями в целях повышения конкурентоспособности национальной промышленности. Администрация парка и созданный при ней экспертный совет производят отбор проектов с высоким коммерческим потенциалом и перспективой увеличения производства конкурентной наукоемкой продукции. «Выращивание» таких проектов в бизнес-инкубаторах технопарка производится с целью увеличения прибыли, налоговых платежей и внешнеторгового оборота. В функции администрации входит сдача в аренду объектов недвижимости и предоставление сервисных услуг предприятиям,

¹¹ В.Смоляренко д.т.н., проф. Ю.Бруман, д.э.н., проф. «Технопарк в Китае», журнал «Инвестиции в России» № 12, 2006г.

а также проведение установленной государством для предприятий технопарка политики преференций.

Крупнейшие в Китае Шандунский университет и Харбинский технологический институт, другие вузы и колледжи, 17 научно-исследовательских институтов разместили в технопарке отделения, задача которых представлять свои научно-технологические проекты экспертному совету для отбора и помещения в бизнес-инкубаторы с надеждой на коммерциализацию и превращение в инновации. «Выращивание» проектов происходит до достижения устойчивой рентабельности в «тепличных» условиях малой арендной платы, низких налоговых платежей и платежей за сервисное обслуживание, а в ряде случаев - при участии администрации бюджетными средствами в капитале фирм или в частичном инвестировании проектов. Технопарк способствует привлечению в проекты внешних инвестиций и иностранных партнеров.

Период пребывания в бизнес-инкубаторе ограничен и, как правило, не превышает трех лет, после чего успешные в коммерческом отношении проекты переходят в категорию производственных фирм, которые выплачивают налоги и дивиденды, в том числе технопарку, если он находится в составе акционеров. В бизнес-инкубаторе выживают примерно 10—15% проектов, остальные терпят коммерческую неудачу и ликвидируются, а технопарк несет убытки.

Технопарк проводит политику преференций по отношению к производственным предприятиям, которые остаются в его составе. Решение о преференциях принимается администрацией с учетом рекомендаций экспертного совета по критериям высокотехнологичности и наукоемкости выпускаемой продукции, конкурентоспособности, экспортному потенциалу, участию зарубежных инвесторов, ожидаемому темпу роста рентабельности и рынка.

Парк стимулирует повышение квалификации работников своих предприятий в учебных центрах соответствующего профиля.

В технопарке имеются рекреационные и медицинские центры, 40% территории покрыто сосновыми насаждениями, вдоль побережья Желтого моря — четыре пляжных комплекса международного уровня (город Вэйхай является, обратимом российского города Сочи и напоминает его). Высокие стандарты жизни и отдыха, гармоничное сочетание деятельности технопарка с окружающей природой являются привлекательными для инвесторов.

В 2000 г. Вэйхайский технопарк был выбран в качестве одной из 16 экспортоориентированных баз производства высокотехнологичной продукции Министерства науки и технологий и Министерства внешней торговли и экономики Китая, в 2001 г. был аккредитован Государственной администрацией по охране окружающей среды по международному стандарту «180 14000» управления окружающей средой как национальная модель экологически чистой промышленной территории.

В 2003 г. по совместному решению Министерства науки и технологий и Налоговой службы КНР технопарк «Вэйхай» получил звание «национальный центр укрепления и развития торговли наукоемкой продукцией новых и высоких технологий», в этом же году — звание «зона патентов провинции Шандунь» от департамента защиты интеллектуальной собственности провинции.

Технопарк поддерживает международное научно-технологическое сотрудничество со 152 странами. Как правило, надписи в технопарке сделаны на четырех языках — китайском, корейском, японском и английском. На английском языке технопарк «Вэйхай» определяется следующим образом: «а ргош18её 1апё Гог тye§1теп1; апё а сгаШе о? рюпееппд» (привлекательная территория для инвестиций и колыбель для нововведений).

Администрация технопарка использует систему международного менеджмента, механизм реализации которого обеспечивает всесторонний сервис для его инновационных предприятий, как платформу для современного, квалифицированного и эффективного администрирования по принципу «быстрый отклик и постоянное действие».

Центр международного научного и технологического обмена и сотрудничества технопарка выполняет следующие функции:

4. вырабатывает общую политику в области международного обмена достижениями в сфере науки и технологий;

5. несет ответственность за двух- и многосторонний научно-технологический обмен и сотрудничество с правительственными и международными организациями соответствующего профиля;

6. организует международное сотрудничество с зарубежными научными и технологическими организациями;

7. несет ответственность за подбор, финансирование и мониторинг совместных международных научных и технологических проектов;

8. несет ответственность за организацию и подготовку международных научных и технологических конференций с целью внедрения новых и высоких технологий во все отрасли национальной экономики;

9. организует финансовую поддержку проектов технопарка из специальных фондов Южной Кореи, направляет стажеров в Японию для повышения квалификации;

10. организует научный и технологический обмен и сотрудничество с другими территориями страны — Гонконгом, Тайванем, Аомынем (Макао);

11. приглашает зарубежных экспертов (в том числе принимает тех, кто сам изъявляет желание работать), организует консультации по совместным международным научным и технологическим проектам;

12. отвечает за использование средств венчурных инвестиционных фондов для малых и средних предприятий технопарка, оказывает услуги в их регистрации, отвечает за подготовку проектов к рассмотрению для принятия их в технопарк и последующий мониторинг принятых проектов.

Политика преференций, которую проводит технопарк по отношению к предприятиям на своей территории, заключается в следующем:

13. компании с подтвержденным высокотехнологичным статусом или производственные компании с иностранными инвестициями могут вернуть в производство 15% выплаченных налогов;

14. производственные компании с иностранным капиталом и периодом производства более десяти лет в первые два года после получения первой прибыли освобождаются от налогов, с третьего по пятый год выплачивают половину налогов;

15. для экспортоориентированных компаний с иностранным капиталом, у которых период отмены и снижения налогов закончился, налог может быть снижен наполовину, если в течение года 70% общей продажи приходится на экспорт. Если предприятие вложило в производство 15% налога, возвращенного ему по вышеприведенным условиям, уровень налога может быть понижен до 10% от полного;

16. компаниям с иностранным капиталом и передовыми технологиями, у которых период отмены или снижения налогов закончен, если они остаются аккредитованными технопарком как высокотехнологичные предприятия, могут быть добавлены три года периода снижения налога наполовину;

17. для проектов с базовыми технологиями, основанными на новых знаниях, или для проектов с величиной иностранных инвестиций более 30 млн. долл. и длительным периодом окупаемости, или для производственных проектов, касающихся энергоресурсов, транспортного либо портового строительства, после принятия этих проектов технопарком налог может быть снижен до 15% от полного;

18. для совместных с зарубежными фирмами проектов, относящихся к строительству или реконструкции портов, с периодом реализации более 15 лет по

решению налогового ведомства в первые пять лет после получения первой прибыли налог может быть отменен, а с шестого по десятый год уменьшен наполовину;

19. если иностранный инвестор инвестирует свою прибыль, полученную от предприятия, непосредственно в это предприятие или основывает на эту прибыль другие предприятия с периодом работы в технопарке более пяти лет, то после одобрения администрацией этих вложений 40% начисленных налогов на реинвестированную прибыль ему могут быть возвращены;

20. если в компании с иностранным капиталом то результатам года возникли убытки, налоги в последующий налоговый год могут быть снижены. Если прибыль в последующий год недостаточна для уплаты налогов предыдущего года, снижение налогов может быть продолжено, но не более пяти лет;

21. производственным компаниям, инвестирующим капитал в проекты технопарка, в соответствии с масштабом проекта, его технологическим уровнем и прогнозируемым объемом продаж после принятия его технопарком могут быть даны соответствующие налоговые преференции. Компаниям, привлекающим внешние инвестиции в свои проекты, технопарк может

предоставить льготы, соответствующие правилам

С момента основания экономические показатели технопарка ежегодно увеличивались на 30%. Здесь осуществлено более 120 национальных проектов «индустриализации» НИОКР, в технопарк принято более 500 проектов с иностранными инвестициями, установлено сотрудничество с предприятиями 40 стран и регионов. Некоторые из 500 самых крупных компаний мира, например «Мицубиси» (Япония), «Самсунг» (Южная Корея), инвестировали средства в проекты, реализуемые в Вэйхайском технопарке. С помощью технопарка сформированы четыре высокотехнологичных промышленных кластера в сфере информационных технологий, опто-электроники, биофармакологии и медицинского оборудования, новых материалов и продуктов. В парке производится более 200 видов высокотехнологичной продукции, она составляет более 70% его экспорта.

В ближайшие пять лет основные экономические показатели технопарка, как ожидается, ежегодно будут увеличиваться не менее чем на 40%. Государство увеличивает территорию парка на 80 км², где планируется разместить десять центров освоения новых и высоких технологий. Среди них Международный научный и технологический центр университетов, Международный научный центр качества жизни, Научный и технологический центр электронной

информации. Уже сейчас строится Международный центр науки и технологии освоения биологических ресурсов моря.

Предприятия технопарка не имеют какой-либо определенной отраслевой ориентации, главный признак — применение новых технологий и материалов, что обеспечивает высокую конкурентоспособность продукции и рост внешнеторгового оборота. Российская делегация посетила две производственные компании технопарка. Компания «Вэйгао» специализируется на производстве медицинского оборудования, предметов фармакологии и санитарии, в частности искусственных сердечных клапанов, систем очистки крови, ортопедического и стоматологического оборудования с использованием новейших технологий и материалов. Другая компания, «Гуанвэй», на основе углеграфитовых композиционных материалов производит удочки, спиннинги, другой инвентарь для рыбной ловли. Продукция компании пользуется высоким спросом, продается более чем в 60 странах мира, объем продажи составляет около 50 млн. долл. И та, и другая

компании аккредитованы технопарком как высокотехнологичные

* * *

Технопарк является государственной коммерческой структурой, активами которой являются земля, объекты недвижимости, развитая инфраструктура, сервисные центры. Основная задача парка — коммерциализация новых и высоких технологий с целью превращения их в инновации, которые обеспечивают повышение конкурентоспособности национальной промышленности на мировых рынках и рост внешнеторгового оборота.

Научно-технологические проекты с коммерческим потенциалом и перспективой роста «выращиваются» в бизнес-инкубаторах технопарка в «тепличных» условиях малой арендной платы, низких налоговых платежей и платежей за сервисное обслуживание до достижения устойчивой рентабельности. Технопарк способствует привлечению инвестиций в проекты из венчурных фондов, в ряде случаев сам частично инвестирует проекты бюджетными деньгами.

Успешные проекты переходят в категорию высокотехнологичных производственных предприятий, приносящих прибыль и платящих налоги. В бизнес-инкубаторе выживают примерно 10—15% проектов, остальные терпят коммерческую неудачу и ликвидируются.

В отношении высокотехнологичных производственных предприятий на своей территории технопарк от имени государства проводит политику преференций, главным образом налоговых. К высокотехнологичным здесь относят предприятия различных отраслей — от информационных и биотехнологий до производства тканей, товаров для отдыха, пошива одежды. Главный признак — применение новых технологий и материалов и высокая рыночная конкурентоспособность продукции.

Университеты и научно-исследовательские организации имеют в технопарке отделения, задача которых представлять свои научно-технологические проекты. Учебная и научно-исследовательская работа проводится по заказам предприятий.

Технопарк «Вэйхай» рассматривается в Китае как ведущий национальный центр освоения новых и высоких технологий с привлекательной атмосферой для инвестиций, как национальная модель экологически чистой промышленной территории.

Задание к задаче:

1. Перечислите основные особенности технопарка «Вэйхай».
2. Какие Вам известны технопарки на территории России. Расскажите о них.
3. Возможно ли в России создание технопарка, аналогичного технопарку «Вэйхай»?
4. Какие, на Ваш взгляд, существуют проблемы создания крупного технопарка в России?

Задача 22. Опыт инноваций в компаниях «СганКе Коек» и «Сетех» «Бетонные» преимущества¹²

Компания СгапИе Коек выживает, потому что она продает бетон. Но процветает она, потому что «заворачивает» этот бетон в большой объем знаний. И ей это удается, так как немало времени и внимания уделяет вещам, действительно отличающим ее от конкурентов: творчеству, предвидению, отношению к клиентам, культивированию таланта и способности принимать решения.

-1-

Представьте себе следующую картину: вы строительная фирма, купившая партию асфальтобетона. С грузом вы получаете счет-фактуру, к которому приложена следующая записка: «Если вы чем-то не удовлетворены... то не оплачивайте поставку. Это означает: если какая-то часть данного счета неправильна или если вас не удовлетворил продукт или услуга, которые вы получили в результате этой поставки, известите нас немедленно. Просто зачеркните соответствующий пункт, кратко опишите проблему и верните копию этого счета вместе с чеком на оставшуюся сумму. Мы мгновенно свяжемся с вами для разрешения проблем».

Не удивляйтесь, все так и есть. «Если вы полагаете, например, что неудовлетворительная поставка обошлась вам в \$1000 (потребовала затрат рабочего времени и материалов, создала путаницу и пр.), то просто вычеркните эту сумму из вашего счета. Если вы очень расстроены, можете вообще не выписывать никаких чеков. Заплатите вы нам или нет, мы в любом случае исправим ситуацию».

Именно так работает частная компания Огапйе Коск из Калифорнии, поставляющая гравий, асфальтобетон, готовый бетон и услуги, такие как доставка и розничная продажа строительных материалов. Годовой оборот компании — \$110 миллионов, количество сотрудников — 500 человек. Начало этой системе

¹² Бйр://^^^..шапа\$ешеп1.сош.иа/са8е8/са8е039.Б1ш1

положил возглавивший в 1987 году компанию Бгеее ^oo1reg{. Такая фанатическая преданность клиентам при несколько более высоких ценах по сравнению с конкурентами позволила добиться процветания.

Огапйе Коек не допускает ошибок, в противном случае при высоких обязательствах перед своими клиентами она бы просто разорилась. Компания буквально помешана на удовлетворении потребностей клиентов. Она ежемесячно проводит детальные опросы и анализы, немедленно реагирует на самые мелкие замечания и жалобы, которых у нее в десять раз меньше, чем в среднем по промышленности. Огапйе Коек смогла достичь высочайших стандартов качества (3,4 дефекта на миллион) для большинства ключевых процессов.

Ее сотрудники участвуют более чем в 100 специализированных «междотдельских» кружках качества и выступают в роли экспертных корпоративных консультантов по широкому спектру вопросов — от эффективности производства до закупок оборудования. Они проходят «перекрестное» обучение и постоянно пополняют свои знания в областях технологии, статистического контроля качества и человеческих отношений, при этом им полностью оплачивается участие в семинарах и обучение в университетах.

Компания разработала новые продукты, такие как строительные калькуляторы на базе технологии 1aya8e1p1, которые помогают клиентам оценивать объем бетона или дорожных материалов, необходимых для конкретного проекта; а также систему ОтатйеХргеув, позволяющую ускорять операции более чем в два раза. ОгапйеХргеузз представляет собой строительный эквивалент банкомата. Водитель вставляет нечто, напоминающее кредитную карту, в терминал, впечатывает вид и объем требуемого заполнителя и едет к месту загрузки, где его грузовик загружается точным объемом материала, отсчитываемого с помощью электронных весов. Как и банкомат, система работает 24 часа в сутки, 7 дней в неделю.

Такие инновации на предприятии, производящем гравий и бетон! Недаром эта компания получила в 1997 году приз журнала СЕО как одна из 100 лучших технологических компаний страны. В 1998 году журнал РогШпе поставил ее на 33-е место в списке «100 лучших компаний-работодателей в Америке».

-2-

За 12 лет президент компании Лоренцо Замбрано превратил Сетех из средней мексиканской фирмы в третью по величине цементную компанию мира с годовым оборотом почти \$4 млрд. и операциями в 22 странах, при этом на быстрорастущие рынки приходится 2/3 продаж Сетех. Еще более важно то, что Сетех является самой доходной цементной компанией мира. Финансовый поток составляет около 31% и прибыль около 25%, что в два раза выше, чем в среднем по промышленности. Как возможно создать такую успешную международную цементную компанию? Как возможно поддерживать бизнес на таком отличном уровне, владея 60% рынка в своей стране, когда нужно поставлять скоропортящийся продукт при хаотических обстоятельствах — непредсказуемой погоде, сплошных пробках на дорогах, непрерывных забастовках,

непредсказуемых государственных инспекциях и колебанию уровней заказов со стройплощадок до 50%?

Ответ прост. Необходимо не только гарантировать высочайшее качество продукта, но также гарантировать, что при любой погоде, ситуации на дорогах и т. д., несмотря на то, что расстояние доставки может быть несколько сот миль, вы доставите груз с точностью до 20 минут. Если поставка запаздывает, заказчик получает скидку около 5%. Сетех планирует повысить точность поставок до 10 минут при условии, что запоздавшие поставки станут бесплатными.

Если бы гарантии Сетех были просто типичными маркетинговыми трюками, то под тяжестью этих обязательств компания просто прекратила бы свое существование. Ключом к успеху гарантий Сетех является то, что для ее клиентов поставка с колес очень важна, и поэтому, подобно Огайе Коск, компания новаторски использует системы и людей. А это немало. Перед компанией первоначально стояла задача создать систему, охватывающую 8000 продуктов, 1500 транспортных средств и 175 бетоносмесительных установок в одной только Мексике.

Тщательно изучив успех компании Реёга1 Бхрге88 в Мемфисе и службы 911 в Хьюстоне, за два года в Мексике компания Сетех добилась следующего:

1. Реорганизовала парк грузовиков, сделав его контролируемым из центра. Каждый бетоновоз был оснащен бортовым компьютером со спутниковой связью, что дало возможность водителям постоянно сообщать в центр о своем местонахождении и состоянии транспортного средства.
2. Создала новый операционный центр с экспертной системой, позволяющей быстро обрабатывать заказы. Эта управляемая центральными диспетчерами система выбирает оптимальное сочетание грузовиков и бетоносмесительных заводов для выполнения и даже предсказания каждого заказа, на основании постоянного потока информации в реальном масштабе времени о ситуации на дорогах, расположении заказчиков, спецификациях и предыстории заказов.
3. Провела полную недельную переподготовку диспетчеров и водителей (часть которых имели только шесть классов образования) по вопросам обращения с компьютерами и обслуживания заказчиков, так что они получили полный доступ к системе. Программа переподготовки осуществляется непрерывно (на Сетех минимум 8% всего рабочего времени тратится на обучение). Сейчас грузовики функционируют как самоорганизующиеся подразделения, которыми управляют не водители, а бизнесмены, подключенные к общей базе данных.

Производительность подвижного состава повысилась на 30%, при этом расход топлива и затраты на обслуживание транспорта существенно сократились.

Компания недавно распространила зону действия собственной операционной системы на свои мощности за границей. Стратегический альянс с АТТ позволил компании разработать единую систему обработки и передачи информации, которая не только быстро и гибко реагирует на события в глобальном масштабе, но также позволяет быстро перераспределять возможности. Новая система связи включает радио- и оптоволоконные каналы, работающие настолько эффективно, что любое компьютерное приложение в любой из точек компании по всему миру имеет быстроедействие не более четырех секунд. Система также гибко подстраивается под специфику региона. Она дает возможность Сетех быстро реагировать на последние запросы клиентов и даже их предвосхищать.

Недавно Сетех сделала Интернет основой своей внутренней и внешней связи, используя ее для объединения продаж, человеческих ресурсов, финансовых и прочих функций и связи с клиентами. Все это позволило ускорить реакцию компании на изменения. В латиноамериканском финансовом журнале «Гелацио Инигуец» директор отдела информационных технологий привел такой пример, показывающий, как работает система: «Если, скажем, вы находитесь в Венесуэле и у вас есть вопрос относительно срока службы или обслуживания того или иного оборудования, вы можете войти в сеть и отправить вопрос. Кто-то, допустим, в Испании, кто подключен к сети, может ответить на ваш вопрос. Если этот человек находится в пути, то проблем нет, поскольку у него есть лэптоп и он запрос получит».

Революционные инновации Сетех стали привлекать внимание и вызывать восхищение в промышленности, а это создало потенциально выгодные возможности. Компания образовала независимую компанию

Сеплесь, которая теперь осуществляет обучение, обслуживание и консультирование заказчиков и даже конкурентов!

Вот как можно «декоммодизировать» безнадежно рутинный продукт, такой как цемент. Вот так можно в течение трех лет войти в список 100 самых хорошо управляемых компаний мира журнала *Forbes*. Вот так можно попасть в перечень самых любимых компании Мексики, который составляет журнал *Entrepreneur*.

Задания к задаче:

1. Перечислите все инновации компании «Огапье Коск», определите тип инноваций.
2. Перечислите все инновации компании «Сетех», определите тип инноваций.
3. На примере одного из кейсов расскажите об инновационном маркетинге как особом виде инновационной деятельности.

4. Какими конкурентными преимуществами обладают компании «СганИе Коск» и «Сетех» по отношению к другим цементными компаниями? За счет чего они добились этих преимуществ?
5. Выделите основные направления инновационной политики компании «Сетех» и проанализируйте доминирующие инновационные стратегии.
6. Какие продуктовые инновации Вы можете предложить для повышения эффективности работы компании (на примере одного из кейсов)?

Задача 23. Управление инновациями по-немецки

25

(как заставить идею работать)

Консалтинговая фирма Б&Р существовала уже 15 лет, но в настоящее время дела шли как никогда хорошо, несмотря на общий экономический спад в Германии в последние два года.

Организационные изменения

Высокие прибыли, получаемые Б&Р, вынудили видоизменить организационно-правовую структуру фирмы, учрежденной в свое время в форме общества с ограниченной ответственностью с ведущими специалистами фирмы в качестве партнеров-вкладчиков. В 1993 г. каждый партнер основной фирмы создал свое собственное предприятие, и значительная часть оборота осуществлялась через эти индивидуальные компании, что позволило вполне законным образом снизить налоговые отчисления. Эксперты Б&Р знали свое дело и их никак нельзя было назвать, как, это часто бывает в жизни, сапожниками без сапог.

Высокий имидж

Начиная с 1993 г., Б&Р явно была на подъеме, о чем свидетельствовали стабильно растущий годовой оборот компании, а также высокая и неуклонно увеличивающаяся доля постоянных клиентов в общем объеме работы. Даже местонахождение штаб-квартиры фирмы в престижном и дорогом Баден- Бадене — европейском центре развлечения и отдыха — само по себе подтверждало: Б&Р — солидная компания. На рекламном проспекте фирмы сотрудники представлены в неформальной одежде, в свитерах и джинсах, в раскованных, непринужденных позах с улыбками на лицах, что располагало клиентов в пользу фирмы и невольно вызывало у них доверие.

25

По материалам книги Глухова В.В., Кобышева А.М., Козлова Н.В. "Ситуационный анализ/Деловые игры для менеджеров": Учебное пособие под общей редакцией проф. Глухова В.В.

Основная доля доходов фирмы, более 50%, поступала от консультаций в области менеджмента. Другие направления — повышение квалификации менеджеров и подбор кадров по заказам фирм — хотя и были важными и выгодными статьями дохода, но конъюнктура на этих рынках была подвержена сильным колебаниям.

Новый заказчик

На Ъ&Р внимательно отнеслись к обращению фирмы ВВ с просьбой помочь упорядочить процесс реализации новых идей, возникающих внутри фирмы. Дело было не только в том, что ВВ — третий в Германии из крупнейших производителей верхней одежды после «81eПтапп» и «Езкаёа». Самым главным притягательным моментом оказался интересный круг проблем, с которыми столкнулась фирма.

Проблемы ВВ заключались в следующем. Высшее руководство компании было обеспокоено, с одной стороны, инертностью фирмы по отношению к инновациям, а с другой, — множеством проектов с неопределенными перспективами и последствиями, которые буквально захлестнули фирму. Руководство ВВ не устраивало то обстоятельство, что судьба новой идеи, родившейся у сотрудника фирмы, зависела не столько от качества самой идеи, сколько от множества субъективных факторов, таких как: отношение непосредственного руководителя к идее и к ее автору, активность и пробивная способность самого автора и т. д. и т. п. Отсутствовали четкая схема принятия решений при реализации инноваций, распределение обязанностей и ответственности при оценке идеи и реализации проекта на ее основе. Заказ ВВ и заключался в разработке такой схемы.

Первые предложения

На основе этого заказа Ъ&Р сформулировала рабочее предложение, в которое вошли:

- содержание работ;
- 4. функции и задачи договаривающихся сторон;
- 5. сроки и этапы проведения работ;
- 6. стоимость выполнения работ.

20 сентября 1993 г. рабочее предложение было направлено заказчику. После уточнения некоторых пунктов с г-м Бантлэ, возглавившим группу консультантов Ъ&Р, руководство ВВ 10 октября подтвердило заказ, что означало: договор на условиях, зафиксированных в рабочем предложении, вступил в силу.

Работа

Группа консультантов, в которую кроме Бантлэ вошли еще один партнер Ъ&Р г-н Линзе, а также молодой и энергичный специалист Янык, приступила к работе 15 октября. Группа начала деятельность со знакомства с фирмой, изучения структуры управления, существующей системы принятия решений. Затем последовали многочисленные интервью с руководством и ключевым персоналом компании. При этом консультанты не давали никаких персональных оценок и оценки ситуации в целом, не высказывали предварительного мнения. Они корректно и вежливо задавали вопросы, выслушивали собеседников, просили их заполнить опросные листы, внимательно изучали документы. Полевые исследования подтвердили исходную предпосылку, что решение проблемы заключается в разработке детальной схемы оценки, отбора и реализации идей с

четким распределением обязанностей и ответственности каждого звена, вовлеченного в процесс принятия решений.

В течение первой недели ноября группа консультантов, интенсивно работая по 10—12 часов в сутки, подготовила схему организации работ. Она предусматривала тщательный исходный анализ и оценку потенциала идеи. Для этого на начальной стадии — на фазе определения задач — предусматривалось создание группы управления проектом (ГУП) и группы принятия решений (ГПР). ГУП создавалась решением высшего руководства под каждый конкретный проект. В нее включались ведущие специалисты и эксперты, компетентные в области, которую затрагивала идея. В состав ГПР входило высшее руководство фирмы, причастное к принятию решений на ВВ. Именно ГПР принадлежало решающее слово в принятии решения о целесообразности продолжения работ по проекту. На основе положительного решения вырабатывалось задание по проекту, которое переходило в стадию предварительного изучения.

На стадии предварительного изучения работу по сбору информации, ее селекции по степени важности, по оценке перспективности идеи, а также техническую поддержку проекта осуществляла рабочая группа, действовавшая в тесной связи с куратором проекта. Рабочую группу возглавлял автор идеи, что по мнению экспертов Б&Р позволяло рационально использовать его энтузиазм и энергию.

На основании отчета по стадии предварительного изучения группа по управлению проектом совместно с ГПР принимала решение о продолжении работ и переходе в фазу разработки детальной концепции. И только после положительного отчета по разработке детальной концепции и одобрения этого отчета как ГУП, так и ГПР, консультанты приступали к реализации проекта. После фазы реализации предусматривался отчет по проверке эффективности проекта.

Итоговое обсуждение результатов

15 ноября проект многоступенчатой схемы принятия решений был представлен руководству фирмы ВВ на 2-дневном семинаре. После 45- минутной презентации г-на Бантлэ руководство ВВ получило возможность задать вопросы по всем деталям проекта. После обеда выступили два эксперта от ВВ, заранее ознакомившиеся с предложением Б&Р, и каждый из них изложил свою точку зрения на проект. Утром второго дня семинара обсуждение продолжилось, а после обеда участникам семинара, несмотря на отрицательное отношение к предложенной разработке одного из экспертов, удалось принять и окончательно сформулировать все поправки и изменения. При этом специалисты от Б&Р выступали в качестве ведущих дискуссии, направляя ход обсуждения и поддерживая наиболее интересные предложения.

Таким образом, по итогам семинара схема была принята с некоторыми поправками. Например, по просьбе руководства в схеме была уточнена процедура прохождения решений при отрицательном мнении непосредственного руководителя, а также внесены некоторые детали в описание стадии предварительного изучения. Помимо этого, в окончательном варианте предусмотрена ситуация, когда руководителем проекта является не генератор

идеи, а назначенный руководством объективный и непредвзятый специалист в соответствующей сфере.

Реализация проекта

18 ноября фирма ВВ приступила к формированию персонального состава группы принятия решений, а также к обучению с помощью специалистов из Б&Р своего персонала, который должен был быть вовлечен в процесс оценки, анализа и реализации инноваций. Поскольку определенная часть процедур по предложенной схеме была автоматизирована, специальной задачей экспертов Б&Р была подготовка специалистов ВВ для работы на компьютерах.

Следующим важным этапом освоения новой схемы явилась ее апробация на практике. Как раз в это время сотрудник отдела сбыта г-н Миллер предложил новую интересную идею расширения продаж продукции ВВ. Предложение заключалось в создании при фирме и на площадях, размещенных на территории ВВ, торгового зала для розничных покупателей по примеру известной баден-вюртембергской фирмы [^]МР — производителя посуды и кухонных принадлежностей. До того времени ВВ сбывала свою продукцию оптовикам, которые продавали ее в розничную торговлю, и только там она поступала к розничным покупателям.

Сокращение числа посредников позволяло уменьшить цену продукции при продаже в фирменном торговом зале, ускорить срок оборачиваемости средств. Более того, у фирмы появлялась возможность более оперативно получать информацию о реакции покупателей на новые модели одежды, что чрезвычайно важно в конкурентной борьбе на таком специфическом рынке, каким является рынок верхней женской одежды. Эти преимущества дополнительного канала сбыта были очевидны, но возникали и новые проблемы, например, недовольство оптовых посредников, необходимость значительных инвестиций в проект и т.д. Все это требовало тщательного анализа и принятия взвешенного решения. Таким образом, возникающая проблема идеально подходила для апробации новой схемы принятия решений.

Успех заказчика

В итоге успешного применения предложенной схемы фирма ВВ увеличила сбыт продукции на 8%, повысила конкурентоспособность изделий на рынке. Г-н Миллер получил должность начальника отдела продаж.

Успех разработчика

Фирма Б&Р переехала в новый, более престижный офис в центре Баден-Бадена, г-н Янык сменил старый БМ[^]-328 на новенькую 525-ю модель.

Задания к задаче:

- 5) Как вы думаете, какая ключевая проблема в компании «ВВ»?
- 6) Обратите внимание на функции консультантов из Б&Р на каждом этапе жизненного цикла инновации в компании «ВВ».

7) Каким образом консультантам удастся возложить ответственность за принятие решения по инновационному проекту на руководство фирмы?

8) Как Вы оцениваете формализацию процесса внедрения инноваций, в чем ее преимущества и недостатки?

9) Применима ли формализованная схема принятия решений на российском предприятии или она ориентирована только на немецкий менталитет? Если применима, то в какой степени? Что в ней нужно изменить?

10) Смоделируйте схему основных этапов реализации инновационного проекта г-на Миллера по расширению продаж продукции ВВ.

11) Постройте таблицу SWOT-анализа.