



# Роль инноваций в повышении конкурентоспособности компаний на мировом рынке услуг

*В.Н. Кириллов*

Современный этап конкуренции на рынке промышленных товаров характеризуется расширением предложения услуг. Это находит выражение в повышении доли услуг в ВВП (до 70%) и в объеме всего экспорта (до 20% в мировом экспорте). Увеличение доли услуг в ВВП в промышленно развитых странах вызвало дискуссию об их роли в современном обществе.<sup>1</sup> В экономической литературе встречаются точки зрения, согласно которым расширение сферы услуг свидетельствует о зарождении нематериальной (иногда ее называют «новой») экономики, другие воспринимают этот процесс как симптом деиндустриализации, замедляющей рост производительности труда в сфере промышленного производства и создания национального богатства в промышленно развитых государствах.

По нашему мнению, следует признать, что материальная и нематериальная сферы экономики взаимно дополняют друг друга: с одной стороны, происходит повышение росли услуг в реализации промышленных товаров («терсиаризация» промышленности) и товары все в большей степени оцениваются по их качеству и набору предоставляемых совместно с ними услуг, с другой – индустриализация сферы услуг на основе новых, в частности информационных, технологий.

Хотя многие эксперты считают, что сфера услуг не «производит» собственных инноваций, заимствуя их у промышленности, вряд ли можно согласиться с этой точкой зрения, настаивая на наличии инноваций в сфере услуг и подчеркивая их специфический характер. В отличие от инноваций в промышленности, которые подразделяются на инновациями в разработке товаров, технологических процессов и организации управления инновации и где процесс раз-

работки отделен от производства и коммерциализации, в сфере услуг границы между различными видами инноваций отсутствуют.

Поскольку содержание услуги прямо связано с ее реализацией, разделение между ее сущностью и процессом лишено смысла; при изменении содержания услуги глубоко модифицируются процессы ее предоставления, задачи, процедуры координации, а, следовательно, и организационные структуры. В то же время удовлетворение не полностью сформулированного потребителем спроса, который формируется в ходе взаимодействия потребителя и производителя, придает разработке услуги видимость коллективного характера. Поэтому инновации в сфере услуг невозможны без жестко формализованных процедур, использования информационных технологий для осуществления всех этапов процесса начиная с первых контактов с клиентом до окончания предоставления услуги.

Динамика роста сегмента услуг на мировом рынке выражается в развитии двух процессов:

1. Возрастание важности предоставления услуг для использования многих новых товаров для повышения конкурентоспособности поставщиков материальных товаров. Те компании, которые сопровождают предложение товара набором возможных услуг, расширяют позиции на рынке.<sup>2</sup>

В то же время некоторые экспортеры, не придающие должного значения этому новому процессу, теряют позиции на рынке.

Для стимулирования спроса на материальные товары их продавцы часто используют внедрение инноваций. Предоставляя потребителю новый повод для осуществления покупок или



более эффективного использования приобретенных товаров, инновации выступают решающим элементом формирования конкурентоспособности компаний на рынке. При этом фирмы не ограничиваются разработкой самих материальных товаров, их усилия в этой области распространяются на производственные процессы, организационные структуры, материально-техническое снабжение, методы коммерциализации, в целом на весь процесс предоставления услуг.

2. Возрастает роль накопления знаний в рамках компании и управление их распределением. Сотрудники региональных отделений фирмы Boston consulting group в Сан-Франциско и Мюнхене отмечают, что многие компании пытаются с переменным успехом улучшить использование своих интеллектуальных активов путем централизации функции управления знанием или инвестирования значительных средств в технологии управления знанием. Они предлагают повысить внимание к результатам деятельности отдельных подразделений фирмы на основе оценки роли межличностных контактов высших менеджеров. Проблема заключается в том, что существующие внутрифирменные организационные системы управления знанием хорошо справляются с передачей формальных знаний при решении рутинных задач, но для передачи неформальных знаний, имеющих решающее значение в инновационном процессе, требуются непосредственные личностные контакты. Необходимы механизмы, которые одновременно стимулируют и дисциплинируют распространение знаний между менеджерами.

Обследование фирм в США и ФРГ показало, что применявшиеся ими методы организации сотрудничества и обмена информацией между подразделениями - совещания и конференции руководителей, использование средств информационной технологии - не давали должного эффекта. К успеху ведет применение широкого набора средств и их ориентация на конечные результаты. Предлагаемый подход подробно описывает опыт крупнейшей энергетической компании BP Amoco и ее отделения по разведке нефтяных и газовых месторождений, а также фирм Glaxo, Siemens, Ispat International.

В английской фармацевтической ТНК Glaxo стимулируется «перекрестное обогащение идей» на основе обмена информацией. Таким путем было налажено сотрудничество между

отделениями фирмы, расположенными в Индии и на Филиппинах. Немецкая компания Siemens организовала программу обучения, в рамках которой были сформированы небольшие группы менеджеров различных отделений с целью решения конкретных проблем. За три года было создано более 100 таких групп. Они работают в течение примерно одного года, собираясь на несколько недельных совещаний. В металлургической ТНК Ispat International было разработано несколько простых механизмов, среди которых - система перекрестного директората (руководитель каждого операционного подразделения входит в правление, по крайней мере, одного другого подразделения), еженедельные двухчасовые телефонные совещания, совместное решение возникающих проблем.<sup>3</sup> Эти фирмы добились определенного успеха в использовании накопленных знаний в рамках своих структур, однако только BP (после поглощения в 1998 г. фирмы Amoco получившая название BP Amoco) добилась наибольшего успеха в использовании всего спектра способов внутрифирменного распространения знаний.

Функции руководителя отделения фирмы BP разделяются на две группы: во-первых, он отвечает за деятельность отделения и ее финансовые результаты, во-вторых, занят различными обязанностями на межотделенческом уровне, которые занимают от 15 до 20% его рабочего времени. Последние связаны с обменом знаниями и охватывают сотрудничество с коллегами на аналогичном уровне управления и организацию соответствующих встреч и обсуждений; связывание людей из различных подразделений фирмы друг с другом при необходимости для обмена информацией и опытом; помощь и консультирование в других подразделениях; получение подобной помощи от других подразделений.

Менеджеры фирм, отвечающие за распространение знаний внутри фирмы, стимулируют выявление новых деловых возможностей, чему способствуют следующие факторы:

-повышение производительности за счет передачи передового опыта;

-улучшение качества принимаемых решений с помощью консультаций коллег;

-улучшение результатов с помощью применения имеющегося в других подразделениях опыта;



-разработка новых возможностей бизнеса на основе перекрестного обогащения идей, зачастую накапливаемых, но не используемых крупными фирмами и являющимися важным источником их конкурентного преимущества;

-принятие смелых стратегических решений, подкрепляемое вероятностью их хорошо скоординированной реализации.

Применение в современной компании новых методов организации труда связано со стимулированием и строгим соблюдением правил взаимоотношений менеджеров. Для этого существуют следующие способы.

1. Разработка соответствующих показателей результатов деятельности высших менеджеров. В компании ВР деятельность руководителей подразделений оценивается не только по результатам деятельности подразделений, но и по степени эффективности сотрудничества в области передачи знаний, которая, несмотря на сложность подобной оценки, принимается во внимание вышестоящим руководством при вознаграждении и продвижении менеджеров и персонала.

2. Достижение экономической прозрачности отношений внутри компании. Учет деятельности высших менеджеров построен так, что менеджеры не только предоставляют помощь другим подразделениям, но и стремятся получить ее. Одним из способов стимулирования такого поведения является создание внутренней корпоративной системы бенчмаркинга (планово-контрольных показателей - ориентиров деятельности), которая побуждает отстающие подразделения обращаться за помощью к передовым.

3. Формализация межфирменного взаимодействия. Институционализация требуемого поведения менеджеров призвана превратить его из случайного в постоянное. Сложность состоит в том, чтобы избежать дополнительной бюрократии. Вышестоящие руководители должны быть способны предотвращать возникновение неэффективных отношений и следить за работой групп, состоящих из менеджеров одного уровня, но не мешать сочетанию жесткой конфронтации и дружеской помощи коллег.

4. Сдерживание возникновения проблем

межличностного характера которые возникает при слишком частом обращении за помощью. Довольно часто менеджеры отвечают на просьбу о помощи отказом в затрате своего времени и времени своих сотрудников, ссылаясь на необходимость концентрации на проблемах, связанных с результатами функционирования бизнеса.

5. Налаживание эффективных прямых контактов между теми, кто нуждается в информации, и теми, кто располагает ею, с помощью экспертов, играющих роль своего рода «узлов связи» во внутрифирменной сети знаний.

Рассматриваемая система не является единственным способом распределения интеллектуальных ресурсов в рамках компании. Используются и традиционные способы, например, централизация управления знанием в виде сосредоточения значительного числа специалистов в корпоративной штаб-квартире или объединение двух и более подразделений в целях координации их операций и интеллектуальных ресурсов. Однако, хотя централизация ведет к определенной экономии на масштабе, она, тем не менее, имеет серьезные недостатки. Централизованное управление знанием часто ведет к появлению элементов бюрократического процесса управления знаниями, падению способности быстро реагировать на информационные потребности на местах и в то же время улавливать новые идеи, возникающие в подразделениях, где постоянно происходит процесс накопления знаний на рабочих местах. Оно препятствует разработке и внедрению инноваций в децентрализованных подразделениях, имеющих возможности для эксперимента.

### **Примечания:**

1. Callon M., Laredo Ph., Rabeharisoa V. Que signifie "innover" dans les services?// Recherche. - P.,1997. -N295. -p.34-36.

2. Mer F. Pour une nouvelle politique d'innovation// CNPF. Revue des entreprises. - P., 1997. -N590. - p.22-24.

3. Hansen M.T., Oetinger von B. Introducing T-shaped managers: Knowledge management's next generation // Harvard business review - Boston, 2001. - Vol. 79, № 3. - P. 110.

*Продолжение статьи см. в одном из следующих номеров журнала*