

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
Федеральное государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Сибирский федеральный университет»

Авторы:

Васильева З.А.
Филимоненко И.В.
Карпычева О.В.
Говорина О.В.
Ветцель К.Я.

«Инновационный маркетинг»

Конспект лекций по дисциплине

Красноярск
2008

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
МОДУЛЬ 1. ВВЕДЕНИЕ В ИННОВАЦИОННЫЙ МАРКЕТИНГ	5
ТЕМА 1. Основы концепции инновационного маркетинга	5
ТЕМА 2. Виды инновационного развития	36
МОДУЛЬ 2. СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	71
ТЕМА 3. Диверсификация как источник стратегического роста	71
ТЕМА 4. Технологии поиска новых идей	96
ТЕМА 5. Методы маркетинговых исследований при осуществлении поиска новых идей	121
МОДУЛЬ 3. РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ НОВОГО ПРОДУКТА/УСЛУГИ	162
ТЕМА 6. Подходы к созданию инноваций	162
ТЕМА 7. Экономический анализ идеи продукта/услуги	181
ТЕМА 8. Оценка рыночной адекватности товара	226
МОДУЛЬ 4. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ НОВЫХ ПРОДУКТОВ/УСЛУГ НА РЫНОК	237
ТЕМА 9. Инструменты продвижения новых продуктов/услуг	237
ТЕМА 10. Стратегия создания и развития бренда	253
МОДУЛЬ 5. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ	276
ТЕМА 11. Инжиниринг инноваций	276
ТЕМА 12. Инструменты управления инновационного развития организации	291
ТЕМА 13. Выбор и управление инновационного развития	311
Заключение	331
Литература	332

Введение

Вряд ли кого-то сегодня надо убеждать в необходимости постоянной работы над новыми продуктами. Усиливающаяся конкуренция требует от всех участников рынка постоянного напряжения в борьбе за место под солнцем. Как в известной сказке Льюиса Кэрролла: даже для того, чтобы оставаться на месте, надо бежать. Не двигаясь вперед, работая традиционными способами, можно оказаться далеко позади. Рыночные новинки – это один из элементов такого движения.

Побудительным механизмом развития инноваций, в первую очередь, является рыночная конкуренция. В условиях рынка производители продукции или услуг постоянно вынуждены искать пути сокращения издержек производства и выхода на новые рынки сбыта. Поэтому фирмы, первыми освоившие эффективные инновации, получают весомое преимущество перед конкурентами.

В быстро меняющейся среде компания должна постоянно пересматривать направление своей деятельности, т.е. принимать решения о прекращении выпуска одних товаров, модификации других и выпуске новых. Решения о выпуске новых товаров сложны и рискованны, но они чрезвычайно важны для выживания и развития фирмы.

Логика развития бизнеса требует повышения рентабельности производства и расширения ассортимента. Обе эти цели или одну из них можно достичь, разрабатывая новые продукты. Разумеется, это не единственный инструмент для достижения указанных целей, но очень важный. В результате успешного вывода на рынок нового продукта компания обычно либо расширяет свою продуктовую линейку, либо закрепляет за собой новую товарную категорию. Первый вариант проще и менее рискован. Во втором можно получить гораздо большую прибыль и занять стратегически выгодную позицию лидера в новой товарной категории.

Успехи ведущих фирм мира в создании конкурентоспособных изделий, прежде всего, зависят от их инновационной деятельности, направленной на создание принципиально новых изделий. В мировой практике хозяйствования прочно укрепился специальный термин, отражающий эту особенность - «товар рыночной новизны». По оценкам западных специалистов, товар рыночной новизны обеспечивает прибыль, по сравнению с традиционным, большую на 28 %. В то же время создание товаров рыночной новизны сопряжено с известным риском. Зарубежная статистика свидетельствует, что только 31 % новых товаров выходит на рынок и лишь 12 % из них получает признание у потребителей.

В процессе создания новинок существует множество проблем, связанных с правильной организацией ее разработки, оценкой спроса, проведением тестирования и т.д.

В данном учебно-методическом комплексе дисциплины (УМКД) «Инновационный маркетинг» представлены:

1. Теоретические основы инновационного маркетинга:
 - современная концепция управления инновационной деятельностью предприятия;
 - системное представление о маркетинге изменений;
 - эффективные технологии инновационного маркетинга;
 - система маркетинговых стратегических решений, принимаемых на различных уровнях управления фирмой;
 - основы для разработки инновационной стратегии в области маркетинга, а также инструменты стратегического анализа и планирования;
 - основные принципы выбора стратегических альтернатив для обеспечения заданного уровня целесообразности и допустимого уровня рисков, связанных с разработкой и реализацией инновационного направления развития фирмы.
2. Прикладные вопросы инновационного маркетинга:
 - технологии анализа потенциала инноваций на базе изучения внешней и внутренней среды организации;
 - способы принятия управленческих решений по выбору технологий и товаров,
 - способы оценки уровня новизны продукции;
 - инструменты разработки эффективных стратегий продвижения идей, новых товаров и услуг;
 - адаптация методов и моделей стратегического анализа в практическую деятельность конкретной организации при создании инновации;
 - оценка потребности рынка в инновациях.

МОДУЛЬ 1. ВВЕДЕНИЕ В ИННОВАЦИОННЫЙ МАРКЕТИНГ

Тема 1. Основы концепции инновационного маркетинга

1.1. Понятие инновации. Классификация инноваций

Интерес к проблемам теории инноваций в последнее время резко возрос, о чём свидетельствует постоянно возрастающий объем публикаций. Вместе с тем, в литературе понятийный аппарат инноватики разработан далеко не полностью. При этом один и тот же термин трактуется по-разному, либо отождествляется. Это говорит об актуальности уточнения сущности инновации.

Понятие «инновация» впервые появилось в научных исследованиях культурологов еще в XIX в. И означало введение некоторых элементов одной культуры в другую. Обычно, речь шла об инфильтрации европейских обычаев и способов организации в традиционные азиатские и африканские общества. И только в начале XX столетия стали изучаться закономерности технических нововведений [1].

Основоположником теории инноваций считают Й. Шумпетера. Он в своей работе «Теория экономического развития», изданной в 1912 г., рассматривал инновацию (новые комбинации) как средство предпринимательства для получения прибыли. Автор предпринимателями называл «хозяйственных субъектов, функцией которых является как раз осуществление новых комбинаций и которые выступают как его активный элемент» [2].

Позднее, в 30-х годах Й. Шумпетер выделил пять типичных изменений в экономическом развитии:

- а) использование новой техники, новых технологических процессов или нового рыночного обеспечения производства (купля-продажа);
- б) внедрение продукции с новыми свойствами;
- в) использование нового сырья;
- г) изменения в организации производства и его материально-технического обеспечения;
- д) появление новых рынков сбыта.

Значительный вклад в исследование инноваций внес Н.Д. Кондратьев, который обосновал теорию больших циклов продолжительностью 50-60 лет, разработал модели циклов конъюнктуры. Он доказал, что переход к новому циклу связан с расширением запаса капитальных благ, создающих условия массового внедрения накопившихся изобретений. Н.Д. Кондратьев связывал переход к новому циклу с техническим прогрессом: «Перед началом повышательной волны каждого большого цикла, а иногда в самом ее начале – писал он – наблюдаются значительные изменения в условиях хозяйственной жизни общества. Эти изменения обычно выражаются в той или иной комбинации, в значительных технических изобретениях и

открытиях, в глубоких изменениях техники производства и обмена» [3]. Главную роль в изменениях экономической жизни общества Н.Д. Кондратьев отводил научно-техническим новациям.

В мировой экономической литературе «инновация» интерпретируется как превращение потенциального научно-технического прогресса в реальный процесс, воплощающийся в новых продуктах и технологиях [4].

В исследованиях отечественных экономистов термин «инновация» стал широко применяться с переходом экономики к рыночным отношениям. До этого в отечественной экономической литературе проблематика нововведений широко освещалась в рамках исследований научно-технического прогресса (НТП), развития науки и техники.

Для того чтобы эффективно управлять инновациями необходимо четко понимать смысл и значение термина «инновация». В словарях С.И. Ожегова и В.И. Даля понятия «инновация» нет. У С.И. Ожегова есть термин «новация» - нечто новое, новшество, «новшество» - новый порядок, новый обычай, новый метод изобретения, новое явление [5]. В словаре В.И. Даля – «новшество», употребляемое как введение новизны, новых обычаев, порядков [6]. В «Большой советской энциклопедии» понятие «инновация» также отсутствует.

В английских терминологических словарях термин «инновация» является синонимом нововведения или новшества. В ряде изданных в последние годы в России энциклопедических словарях инновация также отождествляется с нововведением, новшеством.

На основе изучения в экономической литературе последних лет на предмет понятия «инновация» можно утверждать, что существует множество его определений. Систематизация толкований понятия «инновация» приведена в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Определение понятия «инновация»

Определение	Автор, источник
Инновация – это такой общественный – технический – экономический процесс, который через практическое использование идей и изобретений приводит к созданию лучших по своим свойствам изделий, технологий.	Санто Б. Инновация как средство экономического развития. Пер.с венгр. - М.: Прогресс. - 1990
Под инновацией (нововведением) обычно подразумевается объект, внедренный в производство в результате проведенного исследования или сделанного открытия, качественно отличный от предшествующего аналога.	Уткин Э.А., Морозова Н.И., Морозова Г.И. Инновационный менеджмент. М., 1996
Инновация – это процесс реализации новой идеи в	Бездудный Ф.Ф.,

Определение	Автор, источник
любой сфере жизнедеятельности человека, способствующей удовлетворению существующей потребности на рынке и приносящий экономический эффект.	Смирнова Г.А., Нечаева О.Д. Сущность понятия «инновация» и его классификация // Инновации. -1998, № 2-3., с. 8.
Инновация – использование результатов научных исследований и разработок, направленных на совершенствование процесса деятельности производства, экономических, правовых и социальных отношений в области науки, культуры, образования и других сферах деятельности.	Суворова А.Л. Инновационный менеджмент, 1999
Инновация есть результат деятельности по обновлению, преобразованию предыдущей деятельности, приводящей к замене одних элементов другими, либо дополнению уже имеющихся новыми.	Кокурин Д.И. Инновационная деятельность, 2001, с.10
Инновация (нововведение) – это результат практического или научно-технического освоения новшества.	Авсянников Н.М. Инновационный менеджмент, 2002, с. 12.
Под инновацией подразумевается объект, внедренный в производство в результате проведенного научного исследования или сделанного открытия, качественно отличный от предшествующего аналога.	Медынский В.Г. Инновационный менеджмент, 2002, с. 5.
Инновация понимается как конечный результат научного исследования или открытия, качественно отличный от предшествующего аналога и внедренный в производство. Понятие инновации применяется ко всем новшествам в организационной, производственной и прочих сферах деятельности, к любым усовершенствованиям, обеспечивающим снижение затрат.	Минниханов Р.Н., Алексеев В.В., Файзрахманов Д.И., Сагдиев М.А. Инновационный менеджмент в АПК. М.: Изд-во МСХА, 2003, с. 13.
Инновация есть процесс разработки, освоения, эксплуатации и исчерпания производственно-экономического и социального потенциала, лежащего в основе новации.	Морозов Ю.П., Гаврилов А.И., Городков А.Г. Инновационный менеджмент, 2003, с. 17.
Инновация как результат творческого процесса в	Завлин П.Н. Основы

Определение	Автор, источник
виде созданных (либо внедренных) новых потребительных стоимостей, применение которых требует от использующих их лиц либо организаций изменения привычных стереотипов деятельности и навыков. Понятие инновации распространяется на новый продукт или услугу, способ их производства, новшество в организационной, финансовой, научно-исследовательской и других сферах, любое усовершенствование, обеспечивающее экономию затрат или создающее условия для такой экономии.	инновационного менеджмента, 2004, с. 6.
Инновация – новая или улучшенная продукция (товар, работа, услуга), способ (технология) ее производства или применения, нововведение или усовершенствование в сфере организации и (или) экономики производства, и (или) реализации продукции, обеспечивающие экономическую выгоду, создающие условия для такой выгоды или улучшающие потребительские свойства продукции (товара, работы, услуги).	Кулагин А.С. Немного о термине «инновация». // Инновации. № 7. 2004. С. 56.
Инновация представляет собой создаваемые новые или усовершенствованные технологии, виды продукции или услуги, а также решения производственного, административного, финансового, юридического, коммерческого или иного характера, имеющие результатом их внедрения и последующего практического применения положительный эффект для задействовавших их хозяйствующих субъектов.	Степаненко Д.М. Классификация инноваций ее стандартизация // Инновации, 2004, №7. с. 77-79.
Слово «инновация» выступает синонимом нововведения или новшества, и может использоваться наряду с ними.	Аврашков Л.Я. Инновационный менеджмент, 2005, с. 5.
Инновация – это конечный результат внедрения новшества с целью изменения объекта управления и получения экономического, социального, экологического, научно-технического или другого вида эффекта.	Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент, 2005, с. 15.
Инновации применительно к АПК – это новые технологии, новая техника, новые сорта растений, новые породы животных, новые удобрения и средства защиты растений и животных, новые методы профилактики и лечения животных, новые формы организации, финансирования и кредитования производства, новые подходы к	Шайтан Б.И. и роль службы сельскохозяйственного консультирования // Материалы международной научно-практической

Определение	Автор, источник
подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров и т. д.	конференции «Инновационная деятельность в АПК: опыт и проблемы» (13-14 января 2005 г.). – М., 2005. – с. 206-213..
Инновация – вовлечение в экономический оборот результатов интеллектуальной деятельности, содержащих новые, в том числе научные, знания с целью удовлетворения общественных потребностей и (или) получения прибыли.	Волынкина Н.В. Правовая сущность термина «инновация» // Инновации. – 2006. - №1. – с. 5-18.
В соответствии с международными стандартами (Руководство Фраскати – новая редакция документа, принятого ОЭСР в 1993 г. в итальянском городе Фраскати) инновация определяется как конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедряемого на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности, либо в новом подходе к социальным услугам.	Статистика науки и инноваций: Краткий терминологический словарь / Под ред. Л.М. Гохберга. – М.: ЦИСН. – 1996. – 483 с.
Инновация (нововведение) – конечный результат инновационной деятельности, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности.	Концепция инновационной политики Российской Федерации на 1998-2000 годы: Постановление Правительства Российской Федерации №832 от 24 июля 1998 г. // Рос. газ. – 1998. – 19 авг..
Инновация – нововведение в области техники, технологии, организации труда и управления, основанные на использовании достижений науки и передового опыта, а также использование этих новшеств в самых разных областях и сферах деятельности.	Райзберг Б.А. Лозовский Л.Ш. Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – 2-е изд., испр. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 479 с.
Инновация: 1. Нововведение, новшество. 2. Комплекс мероприятий, направленных на внедрение в экономику новой техники, технологий,	Большой толковый словарь русского языка / Гл. ред. С.А.

Определение	Автор, источник
изобретений и т.п.; модернизация.	Кузнецов. – СПб.: «Норинт», 2003. – 1536 с.
Инновация – это новшество в производственной и непроизводственной сферах, в области экономических, социальных, правовых отношений, науки, культуры, образования, здравоохранения, в сфере государственных финансов, в финансах бизнеса, в бюджетном процессе, в банковском деле, на финансовом рынке, в страховании и т.д.	Финансово-кредитный энциклопедический словарь / Колл. авт. под ред. А.Г. Грязновой. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 1168 с.
Инновация – получение больших экономических результатов за счет внедрения новшеств; суть прогрессивной стратегии развития организации государства в противовес бюрократическому типу развития.	Румянцева Е.Е. Новая экономическая энциклопедия. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 724 с.

Анализ приведенных определений термина «инновация» позволяет констатировать, что распространены три точки зрения. Первая – инновация отождествляется с нововведением, новшеством. Вторая точка зрения, инновация рассматривается как процесс создания новой продукции, технологии, новшество в сфере организации, экономики и управления производством. Третья – инновация как процесс внедрения в производство новых изделий, элементов, подходов, качественно отличных от предшествующего аналога.

В научной литературе инновации принято **классифицировать** по ряду признаков – по степени радикальности, значимости в экономическом развитии, подразделяя их на базисные, улучшающие и псевдоинновации (рационализирующие).

По направленности результатов инновации делят на продуктовые и процессные. Продуктовые инновации охватывают внедрение новых или усовершенствованных продуктов. Они включают применение новых материалов, новых полуфабрикатов и комплектующих, получение новых продуктов. Процессные инновации делятся на технологические – новые технологии производства продукции; организационно-управленческие – новые методы организации производства, транспорта, сбыта и снабжения, новые организационные структуры управления и социальные – улучшение условий труда, отдыха, удовлетворение потребностей человека в услугах здравоохранения, образования, культуры.

Достаточно полную классификацию инноваций предложил А.И. Пригожин (см. табл. 1.2).

Таблица 1.2

Классификация инноваций по А.И. Пригожину [8]

№ п/п	Признак классификации	Виды инноваций
1.	По распространенности	1.1. Единичные; 1.2. Диффузные
2.	По месту в производственном цикле	2.1. Сырьевые; 2.2. Обеспечивающие (связывающие); 2.3. Продуктовые
3.	По преемственности	3.1. Замещающие; 3.2. Отменяющие; 3.3. Возвратные; 3.4. Открывающие; 3.5. Ретровведения
4.	По охвату ожидаемой доли рынка	4.1. Локальные; 4.2. Системные; 4.3. Стратегические
5.	По инновационному потенциалу и степени новизны	5.1. Радикальные; 5.2. Комбинаторные; 5.3. Совершенствующие

Четвертый и пятый признаки классификации, учитывающие масштаб и новизну инноваций, интенсивность инновационного изменения, в наибольшей степени выражают количественные и качественные характеристики инноваций и имеют значение для экономической оценки их последствий и обоснования управленческих решений.

П.Н. Завлин предлагает классифицировать инновации по 12 признакам (см. рис. 1.1) [9]:

- по значимости;
- по направленности;
- по отраслевой структуре жизненного цикла;
- по глубине изменения;
- по отношению к разработке;
- по масштабам распространения;
- по роли в процессе производства;
- по характеру удовлетворяемых потребностей;
- по степени новизны;
- по времени выхода на рынок;

- по причинам возникновения;
- по предмету и сфере приложения.

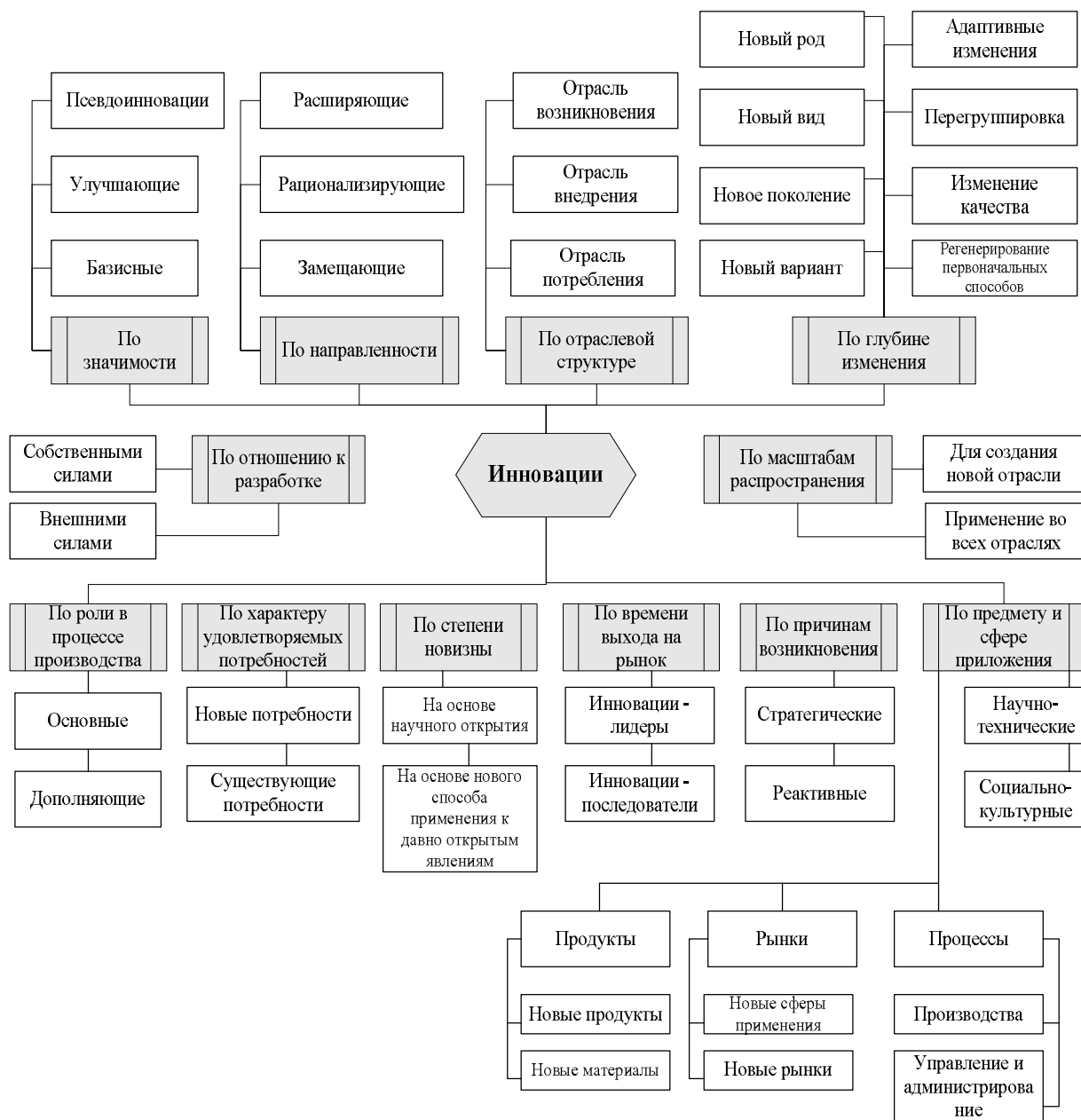


Рисунок 1.1 - Система инноваций и ее классификация [9]

Д.М. Степаненко [10] для республик СНГ считает целесообразным закрепить следующую последовательность критериев классификации прогрессивных нововведений и соответствующие им виды инноваций (см. табл. 1.3).

Существуют так же общая (традиционная) классификация инноваций и инновационных продуктов и классификация, учитывающая развитие

технологий на основе «подрывных» инноваций на примере инновационного бизнеса.

Таблица 1.3

Классификация инноваций, характерных для республик СНГ [10]

№ п/п	Признак классификации	Виды инноваций
1.	Уровень новизны инновации	1.1. Радикальные инновации; 1.2. Улучшающие инновации
2.	Масштаб новизны инновации	2.1. Инновации, новые в мировом масштабе; 2.2. Инновации, новые в республике; 2.3. Инновации, новые для отрасли в республике; 2.4. Инновации, новые для предприятия
3.	Характер инновации	3.1. Продуктовые инновации; 3.2. Процессные инновации; 3.3. Организационные инновации; 3.4. Экономические инновации; 3.5. Социальные инновации
4.	Частота применения инновации	4.1. Разовые инновации; 4.2. Повторяющиеся инновации
5.	Сфера народного хозяйства, где внедряется инновация	5.1. Материальное производство; 5.2. Наука; 5.3. Сфера услуг; 5.4. Социальная сфера
6.	Область применения инновации	6.1. Инновации для внутреннего применения на предприятии; 6.2. Инновации для накопления на предприятии; 6.3. Инновации, предназначенные для продажи
7.	Форма инновации	7.1. Открытия, изобретения, патенты; 7.2. Рационализаторские предложения;

№ п/п	Признак классификации	Виды инноваций
		7.3. Ноу-хау; 7.4. Товарные знаки, торговые марки, эмблемы; 7.5. Новые документы, описывающие технологические, производственные, управленческие процессы, конструкции, структуры, методы
8.	Вид эффекта, получаемого в результате внедрения инновации	8.1. Экономический; 8.2. Экологический; 8.3. Научно-технический; 8.4. Социальный; 8.5. Интегральный

«Подрывные» технологии – те, которые идут на смену устоявшимся и развитым технологиям. Они ведут с собой новые продукты и новые услуги, которые сменяют прежние. Так, на смену мини-компьютерам пришли персональные компьютеры, на смену универсальные магазинов пришли сети дисконтных магазинов, на смену металлургическим комбинатам пришли сталелитейные мини-заводы, на смену тросовым экскаваторам пришли телескопические экскаваторы. «Подрывные» инновации, стратегии постепенно вытесняют поддерживающие инновации. Вместе с ними изменяется весь инновационный бизнес.

Эволюция инновационных стратегий и инновационного бизнеса согласно концепции К. Кристенсена предполагает периодическую смену «подрывных» и поддерживающих технологических инноваций и их приложений – инновационных продуктов и услуг.

Рассмотрим общую классификацию. Основу ее составляют следующие признаки.

1. Источник идеи для инновации:

- а) открытие, научная идея, научная теория, явление;
- б) изобретение, ряд изобретений, лицензии;
- в) рационализаторские предложения;
- г) прочие ситуации.

2. Вид новшества. Новшество в материальном, осязаемом виде может принимать следующие формы:

- а) продукта, его конструкции или устройства, системы и механизма;
- б) технологии, метода, способа;
- в) материала;

- г) живых организмов, растений;
- д) постройки, здания, сооружения, офиса, цеха или участка, другого архитектурного решения;
- е) информационного продукта (проекта, исследования, разработки, программы и т.п.;
- ж) услуги;
- з) прочих решений.

3. Области применения (виды инноваций) в научно-производственном процессе в сфере промышленности, транспорта, связи и сельского хозяйства:

- а) научно-исследовательские, которые изменяют процесс в сфере НИОКР;
- б) технические или продуктовые, появляются обычно в производстве продуктов с новыми или улучшенными свойствами, ведут к изменению технологий деловых процессов у потребителя;
- в) технологические, возникают при применении улучшенных, более совершенных способов изготовления продукции, ведут к изменению технологий деловых процессов у потребителя;
- г) информационно-коммуникационные, ведут к изменению технологий обработки информации и технологии связи у потребителя;
- д) маркетинговые, ведут к изменениям в исследовании рынков и работе на них, а также к изменениям брэндов товаров и организаций;
- е) логистические, ведут к изменениям в сфере организации движения потоков в снабжении и сбыте;
- ж) организационно-управленческие, которые ведут к изменениям в организационном механизме и системе управления, совершенствуют их;
- з) социально-экономические, правовые и другие, которые изменяют социальные, экономические и правовые условия функционирования предприятия.

4. Области применения в сферах обслуживания:

- а) образование;
- б) питание;
- в) спорт и молодежь;
- г) культура и шоу;
- д) здравоохранение;
- е) правовое обслуживание и охрана;
- ж) туризм;
- з) торговля;
- и) финансовое обслуживание;
- к) другие.

5. Уровни новизны:

- а) мировая новизна;
- б) отечественная новизна;
- в) отраслевая новизна;
- г) новое для фирмы;

- д) расширение имеющейся гаммы товаров, ассортимента, портфеля товаров и услуг;
- е) обновленные товары и услуги;
- ж) товары и услуги с измененным позиционированием;
- з) товары и услуги с сокращенными издержками (производственные инновации).

6. Масштабы распространения инноваций:

- а) транснациональные;
- б) народнохозяйственные и федеральные;
- в) региональные;
- г) муниципальные;
- д) в рамках объединений и ассоциаций;
- е) в рамках организации;
- ж) в рамках подразделения.

7. Широта воздействия инноваций:

- а) глобальное, мировое;
- б) народнохозяйственное, национальное;
- в) отраслевое;
- г) локальное.

8. Темпы осуществления инноваций:

- а) быстрые, нарастающие;
- б) замедленные, равномерные;
- в) медленные, затухающие.

9. Стадии жизненного цикла инноваций, с которых начинается инновационный процесс для данной организации и которыми он заканчивается:

- а) исследования;
- б) разработки;
- в) промышленное производство;
- г) маркетинг;
- д) логистика;
- е) диффузия;
- ж) рутинизация;
- з) сервисная поддержка.

10. По глубине вносимых изменений:

- а) радикальные или базовые;
- б) улучшающие;
- в) модификационные или частные.

11. По преемственности:

- а) открывающие, за которыми может следовать поток новых инноваций, на которых основан мультипликационный эффект;
- б) закрывающие, инновации закрывающие ряд отраслей;
- в) замещающие;
- г) отменяющие;
- д) ретровведения.

Обобщая все вышесказанное, можно предложить универсальную и более упрощенную классификацию инновации (см. табл. 4).

Таблица 1.4

Универсальная классификация инноваций

№ п/п	Признак классификации	Виды инноваций
1.	Степень радикальности (новизна, оригинальность и пр.)	1. Радикальные (пионерные, базовые и пр.) 2. Ординарные (новые технические решения, изобретения) 3. Усовершенствующие (модернизация)
2.	Характер применения	1. Продуктовые (включают применение новых материалов, новых полуфабрикатов и комплектующих; получение принципиально новых продуктов) 2. Процессные (операционные - новые методы организации производства, новые технологии)
3.	Стимул появления (источник)	1. Вызванные развитием науки и техники 2. Вызванные потребностями производства 3. Вызванные потребностями рынка
4.	Место в системе (на предприятии, в фирме)	1. Инновации на входе предприятия (сырье, оборудование, информация и др.); 2. Инновации на выходе предприятия (изделия, услуги, технологии, информация и др.); 3. Инновации системной структуры предприятия (управленческой, производственной).
5.	Назначение инновации	1. Для производителя и потребителя 2. Для общества в целом 3. Для локального рынка

1.2. Функционал инновации. Понятие инновационного процесса. Жизненный цикл инновации

Сущность инновации проявляется в ее функциях. Функции инновации отражают ее назначение в экономической системе государства и ее роль в

хозяйственном процессе. Особую роль играют инновации в повышении конкурентоспособности предприятий.

При реализации инновации, предложенной к продаже, происходит обмен «деньги - инновация». Денежные средства, полученные предпринимателем в результате такого обмена, во-первых, покрывают расходы по созданию и продаже инноваций, во-вторых, приносят прибыль от реализации инноваций, в-третьих, выступают стимулом к созданию новых инноваций, в-четвертых, являются источником финансирования нового инновационного процесса.

Таким образом, инновация выполняет следующие три функции:

- 1) Воспроизводственную;
- 2) Инвестиционную;
- 3) Стимулирующую.

Воспроизводственная функция означает, что инновация представляет собой важный источник финансирования расширенного воспроизводства. Смысл воспроизводственной функции состоит в получении прибыли от инновации и использовании ее в качестве источника финансовых ресурсов.

Прибыль, полученная за счет реализации инновации, может использоваться по различным направлениям, в том числе и в качестве капитала. Этот капитал может направляться на финансирование новых видов инноваций. Таким образом, использование прибыли от инновации для инвестирования составляет содержание инвестиционной функции инновации.

Получение предпринимателем прибыли за счет реализации инновации прямо соответствует основной цели любой коммерческой организации. Прибыль служит стимулом для предпринимателя для внедрения новых инноваций; побуждает его постоянно изучать спрос, совершенствовать организацию маркетинговой деятельности, применять современные методы управления финансами. Все вместе это составляет содержание стимулирующей функции инновации.

Инновационный процесс означает инновационную деятельность какого-либо предприятия. Под инновационным процессом понимается деятельность, пронизывающая научно-технические, производственные, маркетинговые и сбытовые процессы при изготовлении новой продукции и услуг и нацеленная на удовлетворение конкретных общественных потребностей.

Главной стороной и особенностью данного процесса является инновационная способность. Под инновационной способностью понимается структурная характеристика организации общественной и хозяйственной жизни в стране или же отдельной корпорации к быстрому восприятию производства и распространению новой продукции и услуг.

Это иллюстрируется следующим примером: Индия обладает достаточно высоким уровнем развития науки, но имеет низкую инновационную способность. В тоже время ряд стран, ставших в некоторых отраслях лидерами технологических процессов (Япония, Тайвань, Южная Корея), не располагая соответствующей научной базой, опираются на научно-

технический потенциал других стран, обладая высокой инновационной способностью.

Различия инновационного и стабильного процессов

Любой производственный процесс по своему содержанию может быть стабильным (рутинным) или инновационным.

Сущность инновационного процесса познается в его сравнении со стабильным производственным процессом.

Стабильный (рутинный) процесс характеризуется: стабильностью во времени, удовлетворением сложившихся общественных потребностей преимущественно выбором оптимального варианта, непрерывностью самого процесса, относительно низким риском.

Инновационный процесс характеризуется: стремлением удовлетворить новые общественные потребности; неопределенностью путей достижения цели; высоким риском, дискретностью процесса и пр.

В таблице 1.5 приводятся основные различия инновационного и стабильного процессов производственной и непроизводственной деятельности.

Таблица 1.5

Основные различия инновационного и стабильного процессов

№ п/п	Показатели процесса	Инновационный процесс	Стабильный процесс
1	Главная конечная цель	Обеспечение новой общественной потребности	Обеспечение сложившейся общественной потребности
2	Риск при реализации поставленной цели	Высокий	Низкий
3	Тип процесса	Дискретный	Непрерывный
4	Управляемость процесса как единого целого	Низкая	Высокая
5	Возможности развития системы	Переход на новый, более прогрессивный уровень развития	Сохранение сложившегося уровня развития
6	Взаимодействие со сложившейся системой интересов участников процесса	Вступает в противоречие	Основывается на них
7	Характерные	Гибкие, имеющие	Жесткие, основанные на

	формы организации процесса	слабую структуризацию системы	нормативном регламенте
--	----------------------------------	-------------------------------------	------------------------

Следует иметь в виду, что инновационный процесс производства новой продукции и новых технологий со временем, по мере стабилизации производства, постепенно трансформируется в рутинный (стабильный) процесс.

Стадии инновационного процесса

Инновационный процесс - это последовательная цепь событий, в ходе которой новшество «вызревает» от идеи до конкретного продукта, технологии или услуги и распространяется в хозяйственной практике.

В настоящее время инновационные компании применяют два вида процессов разработки: последовательный и параллельный.

Последовательный инновационный процесс представляет собой последовательность действий по инициации инновации, по разработке новых продуктов и операций, по их реализации на рынке и по дальнейшему распространению результатов.

Для организации управления сложным инновационным процессом требуется проведение так называемой структуризации этого процесса, то есть разбивка его на определенные составные части.

В укрупненном виде схема структуризации обычно формулируется таким образом:

- 1) исследования;
- 2) разработки;
- 3) производство;
- 4) маркетинг;
- 5) продажи.

Более подробно схема структуризации представляется в следующем виде:

- 1) фундаментальные исследования;
- 2) прикладные исследования;
- 3) разработки;
- 4) изучение рынка;
- 5) конструирование;
- 6) рыночное планирование;
- 7) опытное производство;
- 8) рыночные испытания;
- 9) коммерческое производство;
- 10) сбыт новой продукции.

Структуризация инновационного процесса по стадиям в виде более удобном для практической работы выглядит следующим образом:

- 1) маркетинговые исследования потребностей рынка;
- 2) инициация инновации: генерация идей и их фильтрация;
- 3) техническая и экономическая экспертиза проекта;

- 4) научно-исследовательские работы по тематике изделия;
- 5) опытно-конструкторская работа;
- 6) маркетинг инновации (пробный маркетинг);
- 7) подготовка производства изделия на заводе-изготовителе серийной продукции;
- 8) выпуск (производство) инновации;
- 9) реализация инновации;
- 10) продвижение инновации;
- 11) оценка экономической эффективности инновации;
- 12) диффузия (распространение) инновации.

Маркетинговые исследования потребностей рынка. С целью поиска идей для будущей инновации заключается договор на проведение исследований или исследования рынка проводятся самостоятельно.

Инициация инновации. Инициация — это деятельность, состоящая в выборе цели инновации, постановке задачи, выполняемой инновацией, поиске идеи инновации, ее технико-экономическом обосновании и в материализации идеи.

Техническая и экономическая экспертиза проекта. Комплектуются экспертные группы оценки проектов. Проводится экспертиза проектов, делается выбор проекта-победителя.

Научно-исследовательские работы по тематике изделия. Утверждается техническое задание на НИР. Проведение НИР. Утверждается акт об окончании НИР.

Опытно-конструкторская работа. Утверждается техническое задания на ОКР. Проведение ОКР. Результатом работ является наличие комплекта конструкторской документации, откорректированной по результатам испытаний опытного образца.

Маркетинг инновации. После обоснования нового продукта проводятся маркетинговые исследования предлагаемой инновации, в ходе которых изучается спрос на новый продукт, определяется объем выпуска продукта, определяются потребительские свойства и товарные характеристики, которые следует придать инновации как товару, выходящему на рынок.

Подготовка производства изделия на заводе-изготовителе серийной продукции. Проводятся работы по подготовке производства, закупается и устанавливается оборудование, осуществляется модернизация и настройка существующего, налаживание техпроцесса и т.д.

Выпуск (производство) инновации — материализация идеи, т.е. превращение идеи в товар (имущество, новый продукт, имущественное право, документ по операции и т.д.).

Реализация инновации. Затем производится продажа продукта или операции на рынке или же реализация операции внутри предприятия. Проводятся мероприятия по стимулированию продаж.

Продвижение инновации представляет собой комплекс мер, направленных на реализацию инноваций (реклама, организация процесса торговли, индивидуальные консультации и др.).

Оценка экономической эффективности инновации. Результаты реализации инновации и затраты на ее продвижение подвергаются статистической обработке и анализу, на основании чего рассчитывается экономическая эффективность инновации.

Диффузия (распространение) инновации. Инновационный процесс заканчивается диффузией инновации. Диффузия (лат. *diffusio* — распространение, растекание) инновации представляет собой распространение однажды освоенной инновации в новых регионах, на новых рынках.

Последовательный подход при разработке инноваций способствует снижению процента неудачных разработок, но он имеет определенные недостатки, основным из которых является возможность существенного удлинения сроков разработки. Поскольку переход на следующую стадию осуществляется только после удовлетворения всех требований предыдущего этапа. Весь процесс может замедлиться или остановиться из-за помех, возникающих на одной из стадий.

Изменения на рынке, появление новых конкурентов, опасность копирования товаров часто приводят к тому, что «инновация» появляется на рынке слишком поздно. Таким образом, большие затраты времени на разработку могут не уменьшать, а, наоборот, увеличивать риск неудачного исхода проекта. Это в особенности касается высокотехнологичных товаров, когда решающим фактором успеха становится скорость [14].

Параллельный процесс разработки основан главным образом на японском опыте (см. рис. 1.2). Упор делается на самоорганизующиеся команды, действующие на протяжении всего процесса. Члены таких команд работают над одним проектом от начала до конца. В таком варианте процесс разработки развивается в результате спонтанного взаимодействия членов группы: вся команда задействована одновременно. При такой организации разработка представляет собой не predetermined смену стадий, а постоянное взаимодействие членов межфункциональной команды. Одним из достоинств параллельной разработки является совмещение задач, выполняемых разными отделами. Схема параллельного процесса разработки представлена на рисунке 1.2.

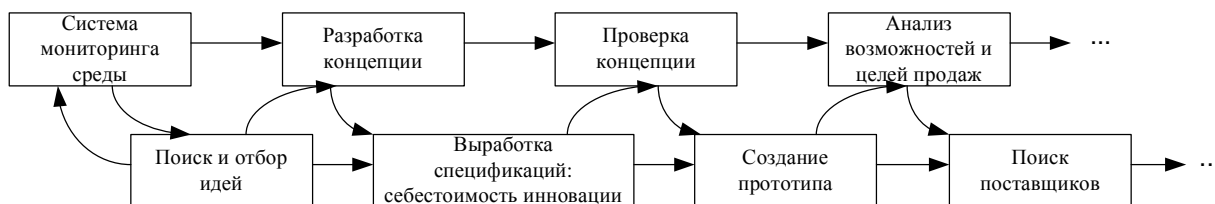


Рисунок 1.2 - Процесс параллельной разработки инновации

Преимущества такого варианта несомненны:

- лучшая межфункциональная координация, так как каждая функция

реализуется во всем процессе разработки;

- возможность ускорения процесса за счет одновременного осуществления нескольких действий. Пока служба НИОКР разрабатывает концепцию товара, инженеры-производители проверяют ее совместимость с ограничениями, накладываемыми оборудованием, а коммерческие службы убеждаются, что эта концепция отвечает желаемому позиционированию;

- эффективный контроль за всеми видами деятельности, поскольку все они непосредственно связаны между собой;

- значительный выигрыш во времени благодаря интенсификации и лучшей координации работы.

Внедряя инновации в практику предпринимательской деятельности, очень важно знать, какие факторы способны затормозить или ускорить инновационный процесс. Основные факторы, влияющие на развитие инновационного процесса, приведены в таблице 1.6.

Таблица 1.6

Факторы, влияющие на инновационную деятельность

№ п/п	Группа факторов	Факторы, препятствующие инновационной деятельности	Факторы, способствующие инновационной деятельности
1.	Экономическое, технологические	Недостаток средств для финансирования инновационных проектов, слабость материальной и научно-технической базы, отсутствие резервных мощностей, доминирование интересов текущего производства	Наличие резерва финансовых и материально-технических средств, прогрессивных технологий, необходимой хозяйственной и научно-технической инфраструктуры
2.	Политические, правовые	Ограничения со стороны антимонопольного, налогового, амортизационного, патентно-лицензионного законодательства	Законодательные меры (особенно льготы), поощряющие инновационную деятельность, государственная поддержка инноваций
3.	Социально-психологические, культурные	Сопротивления переменам, которые могут вызвать такие последствия как изменение статуса сотрудников,	Моральное поощрение участников инновационного процесса, общественное признание, обеспечение

№ п/п	Группа факторов	Факторы, препятствующие инновационной деятельности	Факторы, способствующие инновационной деятельности
		необходимость поиска новой работы, организация новой работы, реорганизация устоявшихся способов деятельности, нарушение стереотипов поведения и сложившихся традиций, боязнь неопределенности, опасение наказаний за неудачу	возможностей самореализации, освобождение творческого труда. Нормальный психологический климат в трудовом коллективе
4.	Организацио нно- управленческ ие	Устоявшаяся организационная структура компании, излишняя централизация, авторитарный стиль управления, преобладание вертикальных потоков информации, ведомственная замкнутость, трудность межотраслевых и межорганизационных взаимодействий, жесткость в планировании, ориентация на сложившиеся рынки, ориентация на краткосрочную окупаемость, сложность согласования интересов участников инновационных процессов	Гибкость оргструктуры, демократичный стиль управления, преобладание горизонтальных потоков информации, самостоятельная организация работы, допущение корректировок, децентрализация, автономия, формирования целевых рабочих групп.

Жизненный цикл инновации

Все экономические процессы протекают во времени, т.е. имеют начало, движение вперед и окончание. Потребности и установки людей изменяются по мере того, как они переходят от одного этапа жизни к другому. Точно также любые товары и услуги проходят через ряд стадий, которые в совокупности представляют собой некоторую разновидность жизненного цикла.

Жизненный цикл инновации представляет собой определенный период времени, в течение которого инновация обладает активной жизненной силой и приносит производителю и/или продавцу прибыль или другую реальную выгоду.

Концепция жизненного цикла инновации играет принципиальную роль при планировании производства инноваций и при организации инновационного процесса. Эта роль заключается в следующем:

- концепция жизненного цикла инновации вынуждает руководителя хозяйствующего субъекта анализировать хозяйственную деятельность, как с позиции настоящего времени, так и с точки зрения перспектив ее развития.

- концепция жизненного цикла инновации обосновывает необходимость систематической работы по планированию выпуска инноваций, а также по приобретению инноваций.

- концепция жизненного цикла инновации является основой анализа и планирования инновации. При анализе инновации можно установить, на какой стадии жизненного цикла находится эта инновация, какова ее ближайшая перспектива, когда начнется резкий спад и когда она закончит свое существование.

Жизненные циклы инновации различаются по видам инноваций. Эти различия затрагивают, прежде всего, общую продолжительность цикла, продолжительность каждой стадии внутри цикла, особенности развития самого цикла, разное количество стадий. Виды и количество стадий жизненного цикла определяются особенностями той или иной инновации. Однако у каждой инновации можно определить «стержневую», то есть базовую, основу, жизненного цикла с четко выделенными стадиями.

Схемы жизненного цикла различны у инновационного продукта и у инновационной операции (процедуры).

Основные стадии жизненного *цикла нового продукта*:

- 1) разработка нового продукта;
- 2) выход на рынок;
- 3) развитие продаж;
- 4) стабилизация рынка;
- 5) сокращение рынка;
- 6) подъем рынка;
- 7) падение рынка.

На стадии разработки нового продукта (см. рис. 1.3: разработка товара, подготовка производства) производитель организует инновационный процесс. Собственно говоря, на этой стадии происходит вложение капитала.

Стадия выхода на рынок (см. рис. 1.3: Этап выведения на рынок) показывает период внедрения нового продукта на рынок. Продукт начинает приносить деньги. Продолжительность этой стадии зависит от интенсивности рекламы, от уровня инфляции и эффективности работы пунктов по продаже новых продуктов.

Стадия развития продаж (см. рис. 1.3: Этап роста) связана с ростом объема продаж продукта на рынке. Продолжительность ее показывает время,

в течение которого новый продукт активно продается и рынок достигает определенного предела насыщения этим продуктом.

Стадия стабилизации рынка (см. рис. 1.3: Этап зрелости) означает, что рынок уже насыщен данным продуктом. Объем продажи его достиг какого-то определенного предела и дальнейшего роста объема продажи уже не будет.

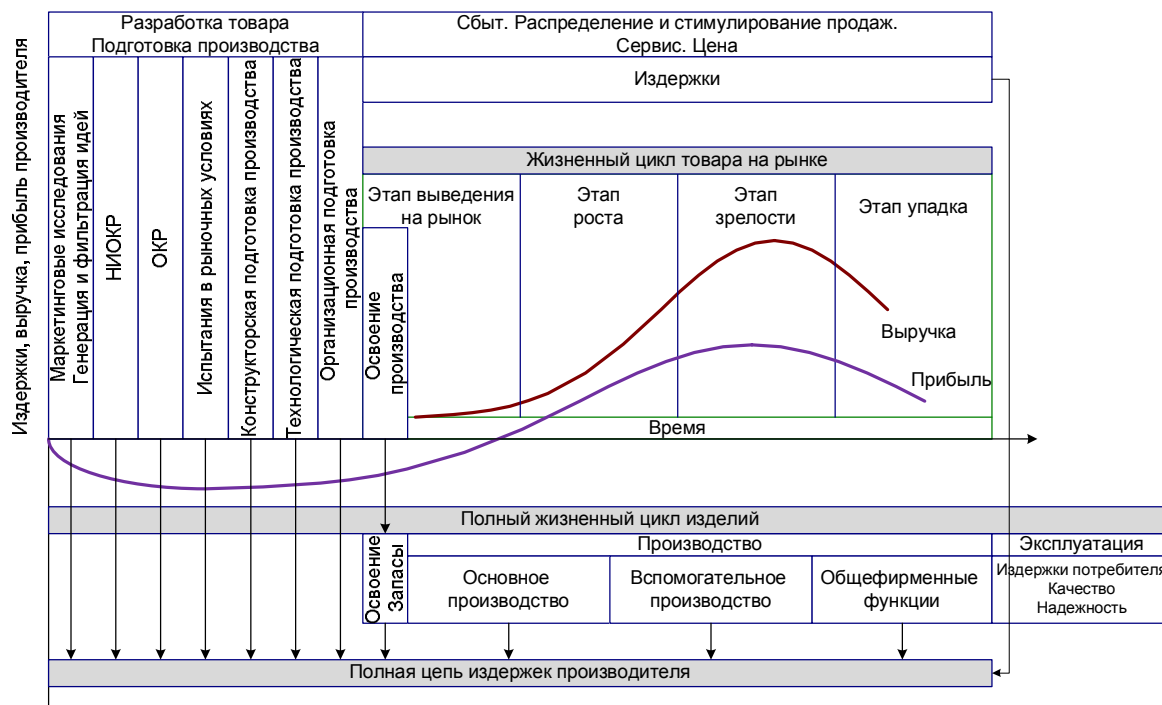


Рисунок 1.3 - Жизненный цикл нового продукта (операции)

Стадия сокращения рынка (см. рис. 1.3: Этап упадка) - это стадия, на которой происходит спад сбыта продукта, однако еще существует спрос на данный продукт и, следовательно, существуют все объективные предпосылки к увеличению объема продажи продукта.

Две последних стадии могут отсутствовать, т.к. они появляются при диверсификации рынка.

Стадия подъема рынка является продолжением предыдущей стадии. Поскольку спрос на продукт существует, то производитель начинает изучать условия спроса, менять свою кадровую и ценовую политику, применять различные формы материального стимулирования продажи продукта, как продавца (премии), так и покупателя (призы, скидки), проводить дополнительные мероприятия, а также рекламную поддержку и т.п.

Все это позволяет производителю или продавцу увеличить объем продажи продукта на какой-то период времени. Но он уже не может возрасти до ранее достигнутого предела. Стадия подъема рынка продолжается довольно короткое время и переходит в последнюю стадию - стадию падения рынка.

Стадия падения рынка - это резкое снижение объема продажи продукта, то есть падение его до нуля. На этой стадии происходит полная реализация продукта или полное прекращение продажи продукта.

Жизненный *цикл новой операции* включает в себя четыре стадии:

- 1) разработка новой операции и ее оформление в виде документа;
- 2) реализация операции;
- 3) стабилизация рынка;
- 4) падение рынка.

На стадии разработки новой операции и оформления ее в виде документа осуществляется работа по инициации, по поиску идеи, по разработке всего алгоритма финансовой операции, по созданию документа. На этой же стадии осуществляется финансирование производителем всех затрат по разработке операции.

Стадия реализации операции связана с ее внедрением внутри хозяйствующего субъекта или с ее реализацией на рынке. На этой стадии активно действует механизм продвижения и распространения инновации. Стадия стабилизации рынка показывает насыщение рынка данной операцией и переходит в стадию падения рынка, когда объем продажи операции начинает резко уменьшаться вплоть до полного прекращения продажи.

При рассмотрении жизненного цикла новой операции следует учитывать три момента.

1) Операция реализуется в форме законченного документа, описывающего всю процедуру выполнения данной операции.

2) Операции реализуются в двух направлениях:

- внутри хозяйствующего субъекта, разработавшего данную операцию;
- на рынке, путем продажи операции другим хозяйствующим субъектам.

Целью реализации операции внутри хозяйствующего субъекта является получение экономической выгоды в виде снижения времени на проведение работы, экономии денежных средств и т.п. Целью продажи операции на рынке другим хозяйствующим субъектам является получение прибыли и поднятие своего имиджа.

3) Операции не патентуются, но представляют собой ноу-хау. Поэтому производитель операции может потерять монополию на операцию, не продав ее на рынке. Кроме того, работники других хозяйствующих субъектов могут сами разработать эту операцию, опираясь на какие-то элементы операции, взятые или украденные (промышленный шпионаж) у других хозяйствующих субъектов.

1.3. Инновационная политика РФ. Общегосударственная инновационная политика

Основные термины и положения инновационной политики Российской Федерации изложены в “Концепции инновационной политики РФ на 1998 -

2000 годы". В частности, отмечается, что важной составной частью государственной социально-экономической политики является инновационная политика, определяющая цели инновационной стратегии и механизмы поддержки приоритетных инновационных программ и проектов. Главными и острейшими проблемами в настоящее время являются повышение эффективности использования научных разработок и внедрение результатов фундаментальных и прикладных исследований в производство. Быстрое сокращение производственного потенциала и уменьшение затрат на его обновление привели за последние пять лет к коренным изменениям в состоянии производственного аппарата. В большей части он физически изношен и морально устарел. В отраслях промышленности происходит снижение объемов производства наукоемких видов продукции, определяющих технический и технологический уровень.

Инновационная политика является мощным рычагом, с помощью которого предстоит преодолеть спад в экономике, обеспечить ее структурную перестройку и насытить рынок разнообразной конкурентоспособной продукцией.

Для целей настоящей концепции используются следующие определения:

"инновация (нововведение)" - конечный результат инновационной деятельности, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности;

"инновационная деятельность" - процесс, направленный на реализацию результатов законченных научных исследований и разработок либо иных научно-технических достижений в новый или усовершенствованный продукт, реализуемый на рынке, в новый или усовершенствованный технологический процесс, используемый в практической деятельности, а также связанные с этим дополнительные научные исследования и разработки;

"государственная инновационная политика" - определение органами государственной власти Российской Федерации и органами государственной власти субъектов Российской Федерации целей инновационной стратегии и механизмов поддержки приоритетных инновационных программ и проектов;

"инновационный потенциал (государства, региона, отрасли, организации)" - совокупность различных видов ресурсов, включая материальные, финансовые, интеллектуальные, научно-технические и иные ресурсы, необходимые для осуществления инновационной деятельности;

"инновационная сфера" - область деятельности производителей и потребителей инновационной продукции (работ, услуг), включающая создание и распространение инноваций;

"инновационная инфраструктура" – организации, способствующие осуществлению инновационной деятельности (инновационно-

технологические центры, технологические инкубаторы, технопарки, учебно-деловые центры и другие специализированные организации);

"инновационная программа (федеральная, межгосударственная, региональная, межрегиональная, отраслевая)" - комплекс инновационных проектов и мероприятий, согласованный по ресурсам, исполнителям и срокам их осуществления и обеспечивающий эффективное решение задач по освоению и распространению принципиально новых видов продукции (технологий).

Инновационная политика призвана обеспечить увеличение валового внутреннего продукта страны за счет освоения производства принципиально новых видов продукции и технологий, а также расширения на этой основе рынков сбыта отечественных товаров.

В этой связи к основным направлениям государственной инновационной политики можно отнести:

1. Разработку и совершенствование нормативно-правового обеспечения инновационной деятельности, механизмов ее стимулирования, системы институциональных преобразований, защиты интеллектуальной собственности в инновационной сфере и введение ее в хозяйственный оборот.

2. Создание системы комплексной поддержки инновационной деятельности, развития производства, повышения конкурентоспособности и экспорта наукоемкой продукции. В процессе активизации инновационной деятельности необходимо участие не только органов государственного управления, коммерческих структур, финансово-кредитных учреждений, но и общественных организаций как на федеральном, так и на региональном уровнях.

3. Развитие инфраструктуры инновационного процесса, включая систему информационного обеспечения, систему экспертизы, финансово-экономическую систему, производственно-технологическую поддержку, систему сертификации и продвижения разработок, систему подготовки и переподготовки кадров. Накопившееся в течение многих лет отставание имеет в своей основе не низкий потенциал отечественных исследований и разработок, а слабую инфраструктуру инновационной деятельности, отсутствие мотивации товаропроизводителей к реализации новшеств как способа конкурентной борьбы. Это приводит к невостребованности потенциала отечественной прикладной науки и техники.

4. Развитие малого инновационного предпринимательства путем формирования благоприятных условий для образования и успешного функционирования малых высокотехнологичных организаций и оказания им государственной поддержки на начальном этапе деятельности.

5. Совершенствование конкурсной системы отбора инновационных проектов и программ. Реализация в отраслях экономики относительно небольших и быстро окупаемых инновационных проектов с участием частных инвесторов и при поддержке государства позволит поддерживать

наиболее перспективные производства и организации, усилить приток в них частных инвестиций.

6. Реализацию критических технологий и приоритетных направлений, способных преобразовывать соответствующие отрасли экономики страны и ее регионов. Ключевой задачей формирования и реализации инновационной политики является выбор относительно небольшого числа важнейших базовых технологий, оказывающих решающее влияние на повышение эффективности производства и конкурентоспособности продукции в отраслях экономики и обеспечивающих переход к новому технологическому укладу.

7. Использование технологий двойного назначения. Такие технологии будут применяться как для производства вооружений и военной техники, так и для продукции гражданского назначения.

Важную роль в комплексе предлагаемых мер играют институциональные преобразования (приватизация, создание финансово-промышленных групп, демонополизация в инновационной сфере, малое предпринимательство и другие), направленные на создание рыночной инфраструктуры и способствующие активизации инновационной деятельности, обеспечивающей рост производства конкурентоспособной продукции и освоение высоких технологий.

В этих целях необходимо в соответствии с законодательством предусматривать создание в регионах инновационных центров, которые будут обеспечивать координацию взаимодействия и поддержку участников инновационной деятельности.

Реализация основных этапов инновационной деятельности, начиная от превращения научно-технических разработок в инновационный продукт, привлекательный для инвестора, производителя и покупателя, и кончая освоением их в производстве, требует расширения сети технопарков, бизнес-инкубаторов, инновационно-технологических центров в тех регионах России, где сосредоточена инфраструктура, обеспечивающая активизацию инновационного процесса.

Концепция региональной научно-технической и инновационной политики

На наш взгляд, на уровне региона не имеет смысла разграничивать научно-техническую и инновационную политику, как это сделано на федеральном уровне. Концепция научно-технической и инновационной деятельности, утвержденная в виде правового акта в установленном законом порядке, должна определить организационные, правовые и экономические условия научно-технической и инновационной деятельности, обосновать отношения между субъектами инновационной деятельности и органами государственной власти региона, и быть направлена на создание условий развития и функционирования субъектов инновационной деятельности на территории региона. При этом необходимо соблюсти субординацию между

законодательствами различного уровня, непротиворечивость местным законам и соответствие основным направлениям социально-экономического развития региона. Концепция должна стать логическим развитием идей, подходов, механизмов осуществления и системы мер, провозглашенных и осуществляемых в рамках Федерального Закона “О науке и государственной научно-технической политике”, “Концепции инновационной политики РФ на 1998 – 2000 годы” и Законов региона о промышленной политике и инвестиционной деятельности. Ниже представлен полный текст модельной концепции, который может быть скорректирован в соответствии со спецификой проблем и перспектив развития региона.

Проект концепции научно-технической и инновационной политики региона

1 Общие положения

1.1 Быстрое сокращение производственного потенциала и уменьшение затрат на его обновление привели за последние пять лет к коренным изменениям в состоянии производственного аппарата. В большей части он физически изношен или морально устарел. Снижение уровня научно-технической и инновационной активности обусловлено низким платежеспособным спросом, сформированным как под воздействием макроэкономических факторов, так и вследствие неэффективности научно-технической и инновационной политики государства.

В настоящее время Россия поставлена перед выбором: либо выбытие производственного аппарата будет компенсировано на современном научно-техническом уровне, для чего потребуется резкое увеличение научно-технической, инновационной и инвестиционной активности, либо страна будет отброшена назад не только по объему выпускаемой продукции, но и по ее качеству и конкурентоспособности.

В создавшихся условиях, усугубленных организационной и финансовой слабостью центральных органов власти, основная тяжесть по обеспечению подъема инновационной активности переносится в регионы, а выработка концепции научно-технической и инновационной политики на этом уровне становится насущной необходимостью.

1.2 Настоящая концепция определяет организационные, правовые и экономические условия научно-технической и инновационной деятельности, регулирует отношения между субъектами инновационной деятельности и органами государственной власти региона и направлена на создание условий развития и функционирование субъектов инновационной деятельности на территории региона.

1.3 Научно-техническая и инновационная деятельность осуществляется в соответствии с Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, настоящей концепцией, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и региона, а также общепризнанными принципами и

нормами международного права и международными договорами Российской Федерации.

2 Основные понятия

2.1 Настоящая концепция является логическим развитием идей, подходов, механизмов осуществления и системы мер, провозглашенных и осуществляемых в рамках Федерального Закона “О науке и государственной научно-технической политике”, “Концепции инновационной политики РФ на 1998 – 2000 годы” и региональным законодательством. Определение основных понятий соответствует приведенным в вышеназванных документах. Кроме того, в концепции использованы следующие термины:

2.2 Инновация (нововведение) - конечный результат инновационной деятельности, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности.

2.3 Инновационный проект – система мероприятий, отраженная в документации, содержащей технико-экономическое, правовое и организационное обоснование инновационной деятельности, сведения о целях, объемах финансирования, исполнителях, сроках исполнения и окупаемости проекта, планы и мероприятия по их реализации в целях освоения и распространения новых видов продукции, технологий, услуг.

2.4 Устойчивое развитие – это развитие, которое удовлетворяет потребности настоящего времени, но не ставит под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои потребности. Применительно к промышленной политике региона это выражается в поддержании баланса между валовым региональным продуктом, объем которого обеспечивает приемлемый жизненный уровень населения и воспроизводства основных фондов, с состоянием окружающей среды и темпами расхода природных ресурсов.

3. Цель и принципы государственной научно-технической и инновационной политики региона

3.1 Государственная научно-техническая и инновационная политика региона имеет своей целью развитие и эффективное использование научно-технического и инновационного потенциала, а также материальных и финансовых ресурсов, направляемых на создание наукоемких технологий, содействие развитию рынка инновационных проектов, выпуск наукоемкой, конкурентоспособной продукции и расширения за счет этого налогооблагаемой базы в интересах населения региона.

3.2 Государственная научно-техническая и инновационная политика региона осуществляется исходя из следующих принципов:

- признание социальной значимости научно-технической и инновационной деятельности и ее определяющего влияния на уровень и темпы развития рынка товаров и услуг, обеспечивающих приток финансовых и материальных ресурсов в экономику региона;

- гласность выбора приоритетных направлений инновационной деятельности, механизмов формирования и реализации инновационных программ и проектов, выполняемых в интересах экономики региона;
- интеграция научно-образовательной, научно-технической, инновационной и инвестиционной деятельности с целью обеспечения их комплексного взаимодействия с производством в условиях многоукладной экономики;
- концентрация выделяемых на инновационную деятельность ресурсов на приоритетных направлениях социально-экономического развития региона;
- стимулирование научно-технической и инновационной деятельности через систему налоговых и других льгот;
- интенсификация развития инновационного потенциала научно-образовательной сферы региона;
- создание условий для формирования современных технологических укладов в производственных отраслях региона;
- консолидация усилий органов государственного управления и общественных организаций региона для активизации научно-технической и инновационной деятельности;
- конкурсность отбора приоритетных инновационно-инвестиционных проектов.

4 Направления государственной научно-технической и инновационной политики региона

4.1 Основными направлениями государственной научно-технической и инновационной политики региона являются:

- обеспечение постепенного перехода региона к устойчивому социально-экологическому развитию за счет освоения производства принципиально новых для региона видов продукции и технологий, а также расширение на этой основе рынков их сбыта;
- создание и осуществление системы мер по переориентации производства на ресурсосберегающие технологии, производство экологически чистых продуктов;
- выявление проблем, решение которых обеспечивает динамичное развитие производительных сил региона и требует развития научно-технической и инновационной деятельности;
- определение приоритетов выявленных проблем и концентрация необходимых для их решения ресурсов;
- формирование целевых научно-технических и инновационных программ региона по решению выявленных проблем, с учетом выделяемых и привлекаемых ресурсов;
- осуществление конкурсов, тендеров и других форм реализации научно-технических и инновационных программ и проектов в интересах региона и Российской Федерации в целом;

- формирование эффективной системы управления научно-технической и инновационной деятельностью;
- развитие инновационной инфраструктуры и формирование среды, привлекательной для инвестиций в производственную сферу области;
- содействие повышению уровня занятости высококвалифицированных лиц, занимающихся научной и (или) научно-технической деятельностью;
- содействие развитию рыночных отношений в научно-техническом комплексе, расширению сети малых и средних наукоемких фирм различной формы собственности;
- обеспечение информированности населения области о принципах и ходе реализации научно-технической и инновационной политики и мониторинг общественного мнения по данному вопросу.

4.2 Государственная научно-техническая и инновационная политика в базовых отраслях и производствах будет направлена на разработку и ускоренное промышленное освоение отечественных и зарубежных научно-технических и технологических достижений мирового уровня, воспроизводство природных ресурсов.

В машиностроительном комплексе одним из перспективных направлений специализации машиностроения региона является производство техники и оборудования для отраслей агропромышленного комплекса.

В электроэнергетике инновационная политика ориентирована на развитие экономически эффективной малой и нетрадиционной энергетики, совершенствование передачи электрической энергии, реконструкцию действующих мощностей по выработке электрической энергии с применением новейших технологий сжигания топлива.

В отраслях агропромышленного комплекса актуально использование технологий и соответствующих систем машин, минимизирующих степень воздействия на почву и окружающую среду в целом, глубокая переработка сельскохозяйственного сырья с использованием новых технологий, выпуск новых продуктов питания (в т. ч. имеющих лечебный эффект), создание сети малых перерабатывающих предприятий.

В приборостроении перспективна ориентация предприятий на выпуск конечной продукции, а не комплектующих; приобретение патентов и лицензий на использование современных отечественных и зарубежных разработок; интеграция и создание совместных предприятий с ведущими отечественными и зарубежными производителями в производстве комплектующих, сборке приборов и товаров народного потребления.

5 Организация и регулирование научно-технической и инновационной деятельности

5.1 Инновационная деятельность может осуществляться в различных формах при участии нескольких субъектов инновационной деятельности, связанных между собой научной, информатизационной, проектно-

конструкторской деятельностью, через целевую научно-инновационную программу или инновационный проект.

5.2 Целевая научно-инновационная программа региона формируется в соответствии с государственной научно-технической и инновационной политикой и основными направлениями социально-экономической политики региона.

В целевую научно-инновационную программу области включаются основные направления инновационной деятельности органов власти и управления на очередной бюджетный год и выделяемые под них объемы финансовых ресурсов, мероприятия по созданию инновационных центров и научно-образовательных комплексов, а также мероприятия по развитию инновационной инфраструктуры на территории региона.

Проект целевой научно-инновационной программы Региона на предстоящий бюджетный период представляется администрацией на утверждение законодательным органом региона одновременно с проектом бюджета на предстоящий год.

Законодательный орган региона осуществляет контроль за выполнением целевой научно-инновационной программы региона и заслушивает отчеты администрации о ее выполнении.

5.3 Инновационные проекты разрабатываются как по инициативе субъектов инновационной деятельности, так и в рамках основных направлений целевой инновационной программы региона.

5.4 Организация научно-технической и инновационной деятельности осуществляется на основе сочетания принципов самоорганизации субъектов инновационной деятельности и государственного регулирования в пределах, не нарушающих действующее законодательство, свободу предпринимательства и научного творчества.

Самоорганизация определяет характер отношений между различными субъектами инновационной деятельности с целью повышения эффективности осуществления инновационной деятельности.

Государственное регулирование определяет правовые и организационные отношения органов государственной власти и субъектов инновационной деятельности в интересах социально-экономического развития региона.

5.5 Государственное регулирование научно-инновационной деятельности включает в себя:

- разработку и принятие правовых актов о научно-технической и инновационной деятельности в регионе и организацию их исполнения;
- разработку, принятие и исполнение целевых научно-инновационных программ;
- предоставление средств, гарантий и льгот субъектам инновационной деятельности за счет областного бюджета;
- контроль целевого использования средств, выделяемых из областного бюджета на организацию и осуществление научно-технической и инновационной деятельности;

- установление порядка аккредитации и проведение аккредитации субъектов научно-технической и инновационной деятельности как инновационных центров;
- размещение на конкурсной основе государственных заказов региона на создание наукоемкой продукции;
- установление ограничений инновационной деятельности;
- координацию действий научных, научно-технических, образовательных, производственных, инновационных, и общественных структур, заинтересованных в развитии научно-технической и инновационной деятельности в регионе.

5.6 Порядок предоставления средств, гарантий и льгот субъектам научно-технической и инновационной деятельности за счет областного бюджета утверждается администрацией региона.

6 Финансирование и стимулирование научно-технической и инновационной деятельности

6.1 Источниками финансирования научно-технической и инновационной деятельности могут, являются любые, не запрещенные законодательством источники.

6.2 Финансовые ресурсы из средств областного бюджета на осуществление научно-технической и инновационной деятельности предусматриваются при формировании областного бюджета на очередной финансовый год в соответствии с целевой научно-инновационной программой.

Источником финансирования научно-технической и инновационной деятельности из средств областного бюджета является бюджет развития области соответствующего года, внебюджетные фонды. Форма и размер платы за использование средств областного бюджета определяется условиями договора (контракта) с субъектом научно-технической и инновационной деятельности.

С целью концентрации финансовых ресурсов на научно-техническую и инновационную деятельность в целевом внебюджетном фонде научно-технической и инновационной деятельности вводится целевой региональный акциз в размере 1% от выручки юридических лиц, как составная часть налога с продаж, один процент которого зачисляется в фонд.

Финансирование инновационной деятельности из средств областного бюджета осуществляется на возвратной основе. Приоритетным при использовании бюджетных средств для финансирования инновационной деятельности является выдача гарантий инвесторам.

Органы местного самоуправления вправе самостоятельно определять условия и порядок финансирования научно-технической и инновационной деятельности из средств местных бюджетов.

6.3 Организации инновационной инфраструктуры, аккредитованные как инновационные центры, на период аккредитации освобождаются от уплаты всех налогов в пределах объема налоговых поступлений, подлежащих

зачислению в областной бюджет, а также от арендной платы за пользование объектами, находящимися в государственной собственности региона.

Субъекты научно-технической и инновационной деятельности и их объединения на период выполнения инновационных проектов, включенных в целевую научно-инновационную программу региона, освобождаются от уплаты части налогов в пределах объема налоговых поступлений, подлежащих зачислению в областной бюджет, в размере, соответствующем доле затрат на выполнение данного проекта в общем объеме затрат этих субъектов.

Органы местного самоуправления вправе предоставлять субъектам научно-технической и инновационной деятельности дополнительные льготы в пределах сумм налогов, зачисляемых в местные бюджеты, использовать иные методы стимулирования научно-технической и инновационной активности, не противоречащие действующему законодательству.

Тема 2. Виды инновационного развития

2.1. Инновационное развитие страны. Базовые стадии конкурентного развития страны в модели М. Портера. Структурные источники экономического развития страны

В мировой экономике происходят качественные изменения, связанные с глобализацией, неравномерностью развития, усилением борьбы между тенденциями формирования однополярного и многополярного мира, обострением конкурентной борьбы между странами, регионами и фирмами. В этих условиях, когда рынок получает признание в качестве общецивилизационной ценности, сила и мощь любого государства во все большей степени определяются конкурентоспособностью его производителей. Именно обеспечение конкурентоспособности лежит в основе разработки стратегии развития страны, региона, фирмы. Развитие страны и ее регионов зависит от всех элементов рынка и, в первую очередь, от конкуренции фирм. Но конкурентное преимущество фирм создается и удерживается в тесной связи с местными условиями. Несмотря на глобализацию отраслей, роль страны и региона базирования фирмы в последнее время усилилась и успех фирм в состязании с конкурентами зависит, прежде всего, от положения дел в стране и регионе. В свою очередь, страны и регионы развиваются в конкурентной среде. Обеспечение условий для цивилизованного и динамично развивающегося рынка, создание (формирование) конкурентоспособности — ключевой элемент в числе национальных и региональных приоритетов в любой стране, важнейшая функция государственного регулирования экономики. Однако многие проблемы определения и формирования конкурентоспособности региона и роли государства в этом процессе остаются нерешенными.

Конкурентоспособность формируется на различных уровнях: товара (услуги), компании, отрасли (рынка), региона, страны. В связи с этим следует различать соответственно конкурентоспособность товара, фирмы, отрасли, региона, страны. В общем виде конкурентоспособность означает способность выполнять свои функции (предназначение, миссию) с требуемым качеством и стоимостью в условиях конкурентного рынка. Конкурентоспособность может определяться в сравнении с другими аналогичными объектами, часто лучшими.

Данная характеристика относится к оценочным показателям, поэтому предполагает наличие субъекта (кто оценивает), объекта (что оценивается), цели (критерия) оценки. Субъектами оценки могут быть органы государственной власти, организации, инвесторы, покупатели и т.п. Объектами оценки являются товар, фирма, организация, регион, страна. Критериями (целями) оценки могут быть положение на рынке, темпы развития, возможность расплачиваться за полученные заемные средства, потребительские свойства по отношению к цене товара и др. Поэтому данное

многогранное понятие может быть определено в различных аспектах в зависимости от решаемых задач. Возможны также различные методы оценки конкурентоспособности, построенные на основе статистических показателей, экспертных оценок, рангов.

Общее определение конкурентоспособности региона может быть сформулировано на основе понятия, предложенного А.З. Селезневым [49]: конкурентоспособность региона - это обусловленное экономическими, социальными, политическими и другими факторами положение региона и его отдельных товаропроизводителей на внутреннем и внешнем рынках, отражаемое через показатели (индикаторы), адекватно характеризующие такое состояние и его динамику.

Подход к оценке конкурентоспособности региона можно сформулировать, опираясь на концепцию конкурентоспособности страны, предложенную М. Портером [11]. Конкурентоспособность региона - продуктивность (производительность) использования региональных ресурсов, и в первую очередь рабочей силы и капитала, по сравнению с другими регионами, которая результируется в величине валового регионального продукта (ВРП) на душу населения, а также в его динамике [50]. Вследствие большой сложности она может оцениваться системой показателей и индикаторов. По аналогии с методикой Всемирного банка [51] благополучие региона может быть оценено по четырем основным показателям в расчете на душу населения: по размеру ВРП, по величине производственных ресурсов (основные фонды и т.д.), по величине природных ресурсов, по величине человеческих ресурсов (уровень образованности). Учитывая нынешнюю экономическую ситуацию в России, большой износ основных фондов (физический и моральный), важное значение приобретает обеспечение в национальной экономике воспроизводственного процесса на современной технологической и инновационной основе, что требует инвестиций. Поэтому следует добавить к названным выше такую характеристику, как уровень прямых инвестиций в экономику региона с учетом необходимого для воспроизводства объема, в том числе и в наукоемкое производство. Конкурентоспособность региона может определяться уровнем жизнеобеспечения населения на основе международных и других стандартов, а также на основании других показателей и индикаторов.

В рамках задачи формирования конкурентоспособности региона это понятие может быть определено как способность создавать условия для устойчивого развития региона.

Для оценки факторов формирования конкурентной способности региона в целом и возможности воздействия региональных органов власти на ее составляющие целесообразно использовать модель «национального ромба», предложенную М. Портером [11] для страны. Роль региона в создании конкурентных преимуществ фирм можно исследовать по четырем взаимосвязанным направлениям (детерминантам), образующим «региональный ромб»: параметры факторов (природные ресурсы,

квалифицированные кадры, капитал, инфраструктура и др.); условия спроса (уровень дохода, эластичность спроса, требовательность покупателей к качеству товара и услуг и др.); родственные и поддерживающие отрасли (обеспечивают фирму необходимыми ресурсами, комплектующими, информацией, банковскими, страховыми и другими услугами); стратегии фирм, их структура и соперничество (создают конкурентную среду и развивают конкурентные преимущества). В свою очередь каждый из детерминантов анализируется по составляющим, степени их воздействия на конкурентное преимущество региона, а также необходимости их развития.

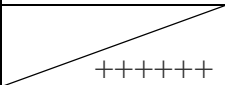
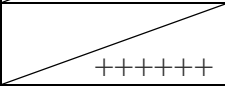
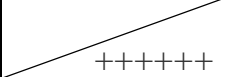
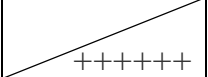
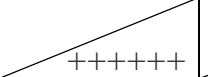
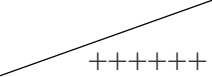
Развитие конкурентоспособности региона, как и страны в целом (по М. Портеру [11]), осуществляется по следующим четырем стадиям (уровням): конкуренция на основе факторов производства - конкуренция на основе инвестиций - конкуренция на основе нововведений - конкуренция на основе богатства. Первые три стадии обеспечивают экономический рост, последняя обуславливает застой и спад.

М. Портер выделяет **4 стадии конкурентного развития страны** (см. табл. 2.1):

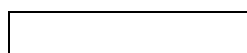
- стадия развития на основе факторов производства;
- стадия инвестиционного развития;
- стадия инновационного развития;
- стадия развития на основе благосостояния.

Таблица 2.1

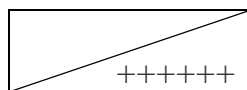
Формирование конкурентного преимущества региона
на разных стадиях экономического развития

Стадии	Детерминанты			
	Факторы	Стратегии	Условия спроса	Родственные отрасли
Факторов производства				
Инвестиций		+++++++ ++	+++++++ ++	
Инноваций	+++++++	+++++++ ++	+++++++ ++	+++++++
Богатства				

В таблице 2.1 использованы следующие обозначения:



- детерминант не используется



- детерминант используется частично

++++++++++

- детерминант используется полностью

Конкурентное преимущество страны обеспечивается:

- на первой стадии - благодаря факторам производства: природным ресурсам, благоприятным условиям для производства товаров, квалифицированной рабочей силе (обеспечивается одним детерминантом);
- на второй стадии - на основе агрессивного инвестирования (в основном национальных фирм) в образование, технологии, лицензии (обеспечивается тремя детерминантами);
- на третьей стадии - за счет создания новых видов продукции, производственных процессов, организационных решений и других инноваций путем действия всех составляющих «ромба»;
- на четвертой стадии - за счет уже созданного богатства и опирается на все детерминанты, которые используются не полностью.

В настоящее время большинство промышленно развитых стран связывают долгосрочное устойчивое развитие экономики прежде всего с переходом на инновационный путь развития. Это означает, что происходит коренное переосмысление таких понятий, как национальное богатство, прогресс и благополучие общества. События последних лет с особой силой показывают, что разработка и использование результатов инновационной деятельности способствуют прогрессу экономики государства, становятся причиной возникновения между странами отношений господства и подчинения, стремительного развития новых отраслей индустрии, сферы услуг, предлагая такие идеи, которые приводят к качественным изменениям всего общественного производства и всей жизнедеятельности людей. Двигателем экономического роста выступает процесс научного познания, последовательно воплощенный в элементах производительных сил [26].

Механизм экономической динамики предстает с позиций исторического развития как процесс чередования различных эволюционных и революционных периодов инновационного, научно-технического и экономического развития [27].

Инновационные циклы оказывают активное влияние на макроэкономическое развитие: с одной стороны, они открывают новые горизонты экономики, новые возможности экономического роста; с другой стороны, они нарушают существующее экономическое равновесие, внося неопределенность, стихийность в макроэкономическую динамику.

Инновационные циклы, согласно теории Й.Шумпетера, - это динамика волн подъема, вызванная инновациями в сочетании с предпринимательской деятельностью, которая затем ведет к рыночному насыщению, а потом начинается тренд падения [2].

Нововведения являются двигателем экономического роста и разрушителем его стабильного положения, ибо само по себе развитие невозможно в рамках сложившихся экономических реалий.

Одним из первых обратил внимание на это явление выдающийся русский ученый Н.Д. Кондратьев, которому принадлежит заслуга построения

в 20-х годах первой систематической концепции долговременных колебаний в экономике, получивших название циклов, или длинных волн Кондратьева [28].

Кондратьев исходил из предположения, что научно-технический прогресс протекает неравномерно и изменения в технологической структуре производства происходят скачкообразно. Это позволило ему обосновать положение о том, что долговременные колебания в экономике носят регулярный циклический характер. Основой зарождения и функционирования “длинных волн”, по его мнению, выступают результаты внедрения в производство каждого крупнейшего нововведения. Крупнейшие нововведения – это нововведения, имеющие характер базовых, которые являются в дальнейшем основой зарождения новых отраслей и рынков, способных внести изменения в экономическую структуру. Именно инновации этого вида дают положительный макроэкономический эффект и отличаются своей радикальностью. Кроме того, ученый доказал, что начало каждой “длинной волны” совпадает не только с успехами в естественных науках и технике производства, но и с другими существенными изменениями в развитии хозяйственной жизни, такими, например, как рост добычи золота, установление денежной системы золотого стандарта, расширение международных экономических связей [29].

Считается, что непосредственно термин “циклы (волны) Кондратьева” в экономическую науку ввел австрийский экономист Й. Шумпетер. Фактически он предпринял попытку развития идей Н.Д. Кондратьева и создал на этой основе собственную концепцию длинных экономических циклов, которая явилась составной частью его теории нововведений. Согласно данной теории, экономические изменения и циклический характер их осуществления вызываются нововведениями. Сам процесс нововведений имеет скачкообразную динамику, что сказывается на цикличности экономического развития. Й. Шумпетер впервые наиболее полно разработал содержание и структуру процесса внедрения нововведений. Однако в его исследованиях упоминается не категория «нововведение», а так называемые «новые комбинации». При этом Й. Шумпетер выделял следующие виды новых комбинаций:

1. Производство новых благ.
2. Применение новых способов производства.
3. Освоение новых рынков сбыта.
4. Освоение новых источников сырья.
5. Изменения в организации производства и его материально-техническом снабжении.

Согласно теории «длинных волн», эволюция развивается волнообразно с циклами, имеющими примерную протяженность в 50 лет. История знает 5 таких волн (технологических укладов).

Однако вклад развивающихся стран в мировой ВВП, как считает В.Клинов, будет более существенным и составит не одну треть, как это было в начале 1960-х годов, а примерно половину. Тот факт, что мировой ВВП

будет прирастать в значительной мере за счет развивающихся стран, повышает, по мнению специалистов, вероятность нового энергетического, сырьевого и экологического кризисов на волне фазы процветания большого цикла, как это произошло в середине 1970-х годов.

Дело в том, что экономический рост развивающихся стран еще долго будет отличаться большей материало- и энергоемкостью по сравнению с развитыми странами [30].

Что касается России, она, сохраняя лидирующие позиции в очень ограниченном числе отраслей, превратилась в одного из крупных мировых поставщиков топливно-энергетических ресурсов. Постепенно теряется накопленный потенциал, фундаментальная наука оказывается на той грани, за которой уже не будут спасительными никакие финансово-кредитные рычаги, ни политические и экономические меры. Это было обусловлено не только протекционистской политикой правительства по отношению к природоэксплуатирующим отраслям, но и объективными закономерностями формирования рынка в открытой экономике.

Отмена централизованного финансирования и фондирования всех секторов экономики, либерализация цен и внешней торговли, введение внутренней конвертируемости рубля создали предпосылки для действия рыночных критериев отбора производителей, способных выпускать пользующуюся спросом продукцию с относительно низкими альтернативными издержками. Поскольку по мировым стандартам конкурентоспособными предприятиями в России оказались в основном те, которые связаны с добычей и первичной переработкой стратегических видов сырья, именно они получили благоприятные условия для функционирования, как на отечественном, так и на мировом рынке.

В России шестой уклад еще не формируется, доля технологий пятого уклада (в военно-промышленном комплексе и космической промышленности) составляет примерно 10 %, четвертого – свыше 50 %, третьего (преобладавшего в развитых странах в 20-е годы) – около 30 %, реликтовых укладов – почти 10 %. В развитых странах удельный вес пятого уклада достигает 30-40 % [31]. Отсюда видно, что Россия отстает от них на целое поколение техники.

Перегруженность ресурсного основания российской экономики, возникшие на основе этого структурные деформации не только не снимают с повестки дня проблему истощенности экстенсивных источников экономического роста, напротив, именно качество экономического роста и его направленность сегодня должны переместиться с периферии в центр экономического мышления. В общественном производстве нарастает использование архаичных и устаревших процессов и методов обработки, растет технологическая многоукладность, сопряженная со свертыванием наукоемких отраслей, под угрозой оказывается весь производственный цикл. Нарастающий кризис инновационной деятельности и критическое положение в инвестиционной сфере лишний раз заставляют обращаться к проблеме

инновационной активности как к важнейшему источнику нового качества экономического роста.

Каждый уклад оставляет свое влияние на общие экономические процессы, происходящие в стране. Продолжительность некоторых волн превышает 50 лет, что, по мнению ученых, связано с совпадением периода спада уходящей волны с периодом роста новой волны. В перспективе из-за ускорения НТП продолжительность волн будет сокращаться. Появление нововведений нарушает сложившееся экономическое равновесие, вызывает рост в одних и спад в других отраслях производства. Развитие представляет собой спиралевидный, необратимо поступательный процесс с элементами относительной повторяемости и цикличности: при отрицании одних явлений другими происходит их переход не только в другое качественное состояние, но и в свою противоположность. Следствием и знаком возникновения и использования новых идей являются открытия, изобретения и т.д. Волна появляется, когда новое открытие или концепция отрицают другие, господствовавшие прежде, и сами начинают играть ведущую роль.

Исследователи сходятся на том, что пики, характеризовавшиеся подъемом изобретательской активности и конкретными нововведениями, соответствуют периодам спада в экономике [30].

Мы присоединяемся к этому мнению, но хотим при этом обратить внимание, что такому положению вещей можно дать следующее объяснение: в период экономического подъема стимулы для рискованных исследовательских работ отступают, идет рутинный процесс усовершенствования технологий, обеспечивающих хорошие прибыли (ординарные инновации). В период экономического спада ситуация меняется, оборудование простаивает, рынок затоварен, нет смысла вкладывания средств в улучшение свойств никому не нужных товаров, необходимы радикальные изменения, склонность к рискованному, новаторскому исследовательскому финансированию возрастает (базовые инновации).

«На фоне депрессии 30-х годов XX века происходило открытие новых лабораторий, и активизация инновационной деятельности, это же отражается в статистике новаторских изобретений, сделанных за этот период... циклическая инновационная деятельность, начавшаяся в 30-е годы, привела к буму в экономике послевоенного периода, который длился до 70-х годов» [32].

Теория «больших циклов» получила свое логическое развитие также в трудах известного американского экономиста М.Портера, а именно в его теории конкурентных преимуществ. М.Портером обозначены следующие **структурные источники экономического развития страны** [11]:

- развитие на основе факторов производства,
- развитие на основе инвестиций,
- развитие на основе инновационной деятельности.

Каждое государство одновременно использует все источники развития. Но конкурентоспособность и эффективность экономики определяются структурой источников.

Если для функционирования и развития народного хозяйства страны, приобретения потребительских товаров используется в основном валюта от экспорта природных ресурсов, то уровень экономического развития страны будет довольно низким.

Направление развития на основе инвестиций характеризуется вложениями капитала не в повышение конкурентоспособности отдельных отраслей народного хозяйства, а в их простое воспроизводство. В российской экономике в настоящее время инвестиций не хватает даже на простое воспроизводство, следствием чего является увеличение удельного веса изношенных основных фондов, повышается их аварийность.

Приоритет должен быть отдан не развитию страны на основе факторов производства и инвестиций, а развитию на основе активизации инновационной деятельности в области базовых наукоемких отраслей народного хозяйства, являющихся двигателем развития экономики. Факторы производства и инвестиции являются средствами научно обоснованной инновационной деятельности, а не целью.

Изучение циклов в процессах инновационного развития дает возможность построения с определенной долей вероятности прогнозов развития инновационных процессов. Инновационный экономический рост протекает в развитых странах разнопланово. Учитывая этот момент и сравнивая его с сегодняшним состоянием России, мы, опираясь на результаты проведенного анализа инновационных циклов, предприняли попытку выделить закономерности современного этапа мирового экономического развития.

1. Промышленное производство ведется в мировом масштабе, и все воспроизводственные процессы характеризуются как единая экономическая система.

2. Исследователи считают, что индустриально развитые страны в процессе развития индуцируют краткосрочные и среднесрочные циклы инновационной активности, в том числе и в менее развитых странах, и в развивающихся странах. Несомненно положение о передаче волн путем международного обмена и трансферта всем остальным странам.

3. Каждая новая волна инноваций помогает вовлечению новых стран в современный экономический рост, как правило, во время фазы подъема новой волны.

4. Страны, вступившие первыми в очередную инновационную волну, совершают экономическую экспансию в другие страны, благодаря чему они аккумулируют в себе мировые богатства и «удлиняют период длиной волны» у себя (из-за расширения рынка возможности подъема повышаются), подтягивая к своему уровню остальных.

5. Страны – лидеры инноваций первыми испытывают на себе инерционность старых укладов и невосприимчивость к нововведениям.

Сказывается не только структурно-технологическая заданность, но и инерция потребительских предпочтений. Поэтому лидеры платят большую цену за опережение, так как им приходится иметь дело с наиболее сложным этапом реализации инноваций – в организации так называемого фазового перехода из одного состояния в другое, в этом случае непредсказуемо велико значение сопротивления среды старых процессов и структур новым технологиям и методам.

6. Последователям лидера уже нет необходимости преодолевать инерционность старых систем с такими же значительными затратами.

7. В случае значительного отставания от основного потока инноваторов запоздавшему уже не удастся успешно преодолеть стадию спада длинной волны, настигающей его, как и все мировое сообщество, в результате он не только не успевает попасть в нужную фазу, но и «бегущая откатная волна» в стадии спада может увеличить имеющееся отставание.

2.2. Инновационное развитие организации. Факторы внутренней среды: ресурсный потенциал, организационная культура предприятия, стратегия введения инноваций. Рыночная новинка как элемент конкурентной борьбы. Стратегия расширения ассортимента

Для инновационного развития организации имеет значение не только внешнее рыночное окружение. Сама организация также создает внутренние условия для реализации инноваций, которые могут как способствовать, так и препятствовать этому процессу. Основными внутренними факторами, влияющими на инновационный маркетинг организации, являются: ресурсный потенциал, организационная культура предприятия, стратегия введения инноваций [45].

Ресурсный потенциал

Ресурсный потенциал организации – *финансы, персонал, ноу-хау* - определяет возможности инновационных разработок. Рамки таких возможностей имеют динамический характер, они расширяются или сужаются в зависимости от технического прогресса, организации проведения НИОКР (самостоятельно или в сотрудничестве с другими предприятиями или научно-исследовательскими учреждениями) и конкретного инновационного проекта.

Трудно представить, чтобы среднее предприятие приступило к разработке сложных систем управления транспортными потоками. В данном примере ограниченность финансовых ресурсов неизбежно будет ограничивать область возможных действий, за рамки которых предприятие может вырваться только с чрезвычайно высокими рисками.

Наряду с финансовыми возможностями существенными факторами успеха в инновационном менеджменте являются технические и управленческие ноу-хау, а также имеющийся потенциал в области кооперации и межличностных отношений. Поэтому подбор персонала и

повышение его профессионального уровня играют решающую роль в успешном проведении инноваций. Сужение инновационного менеджмента до менеджмента НИОКР, невнимание к важным аспектам менеджмента затрат, производственного менеджмента и маркетинга включают в себе, даже при успешной разработке, опасность рыночной неудачи. Умение воплощать современные технологии в конкурентоспособные на рынке товары, точно соответствующие профилю требований конкретных целевых групп потребителей, является слабым местом многих технологических предприятий. Это можно видеть на примере многих инновационных проектов, которые потерпели неудачу на рынке, потому что в них чересчур доминировало инженерное мышление, а требованиям потребителей и их рыночному поведению уделялось слишком мало внимания.

Итак, для успеха рыночных инноваций технологический менеджмент и технологический маркетинг должны обеспечить гармоничную взаимосвязь между техническими ноу-хау в области исследований и разработок, менеджментом затрат, производственным менеджментом и маркетингом. Недостаточная коммуникация и недостаточный обмен информацией между подразделениями НИОКР и остальными службами предприятия, например отделами маркетинга, сбыта, производства или финансов, являются одной из главных причин неудач при разработке новых товаров или процессов. Эмпирическими исследованиями подтверждается, что проблемы согласованности в значительной мере ответственны за рыночный провал инновационных проектов.

Центральной проблемой является при этом **координация деятельности между производственными подразделениями и отделами НИОКР и маркетинга**. Подобная согласованность действий должна распространяться не только на отношения между подразделениями внутри предприятия. Задачей технологического маркетинга является создание отлаженной сети взаимоотношений с потребителями и с потребителями продукции потребителей, с предприятиями-поставщиками, организациями сервисного обслуживания, научно-исследовательскими учреждениями, распространителями технологических разработок и т.д.

Такое **сетевое мышление** и построение подобных сетей все чаще оказывается важнейшим фактором успеха. Сеть внутренних и внешних связей предприятия должна способствовать беспрепятственной коммуникации и кооперации в рамках поиска идей, разработки и рыночной реализации новых товаров.

Понятие и основные элементы культуры предприятий

Существует множество подходов к рассмотрению организационной культуры. Прежде всего, организационная культура, или культура предприятий, рассматривается как одна из субкультур, в которой находят свое специфическое выражение все основные элементы культуры общества: представления, символы, ценности, идеалы, образцы поведения и т. д. В русле такого подхода находится определение организационной культуры,

данное французскими социологами С. Мишоном и П. Штерном. «Организационная культура есть совокупность поведений, символов, ритуалов и мифов, которые соответствуют разделяемым ценностям, присущим предприятию, и передаются каждому члену из уст в уста в качестве жизненного опыта». В соответствии с этим подходом отмечается, что культура предприятия находится в прямой зависимости от фундаментальных идей, ценностей, символов и образцов поведения всего общества. На их основе интегрируются индивиды и группы, через них осуществляется ценностный и нормативный контроль за их новведением.

В русле этого подхода рассматривают культуру предприятий представители структурно-функционального анализа. С позиций структурно-функционального анализа предприятия существуют для того, чтобы производить материальные блага и услуги. Вместе с тем, они производят культуру: различные ценности, символы, обряды и т. д. В этом смысле предприятия представляют собой культурное пространство. Иными словами, предприятие представляет собой сложную систему, состоящую из различных подсистем: технологической, административной, социальной и т. д. Культура в этом подходе рассматривается как одна из подсистем, выполняющая функции адаптации предприятия к окружающей среде и идентификации его сотрудников. Вместе с тем, сторонники структурно-функционального подхода указывают, что культура — это не обычная подсистема, а наиболее важная. Именно она выполняет цементирующую роль для всех. других подсистем организации.

С позиций стратегического анализа культура рассматривается как процесс становления и функционирования духовной основы жизнедеятельности организации. Истолкование организационной культуры как процесса предполагает рассмотрение организации как определенного способа постановки и ведения дела, предпринимательской деятельности. Как отмечалось выше, каждое предприятие создается для реализации поставленной предпринимателем цели, для осуществления какого-то дела. Способ, которым осуществляется предпринимательская деятельность в организации, способ, которым ведется дело, придает организации индивидуальную окраску, персонифицирует ее. С этих позиций организационную культуру можно охарактеризовать как специфическую, характерную для данной организации систему связей, действий, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности, способа постановки и ведения дела. В русле такого подхода находится определение организационной культуры, данное американским социологом Е. Н. Штейном: «Организационная культура есть набор приемов и правил решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность. Эти правила и приемы, фундаментальные гипотезы представляют собой отправной момент в выборе сотрудником приемлемого способа действия, анализа и принятия решений.

Члены организации не задумываются об их смысле, они рассматривают их как изначально верные».

Содержание организационной культуры не является чем-то надуманным или случайным, а вырабатывается в ходе практической предпринимательской деятельности, связей, взаимодействий и отношений, как ответ на запросы, стоящие перед организацией внешней и внутренней средой. Это содержание действует достаточно долго, оно прошло испытание временем. Но для каждого конкретного члена организации оно существует как нечто данное.

Таким образом, культура предприятия выражает определенные коллективные представления о целях и способах предпринимательской деятельности данного предприятия. Французский социолог Н. Лемэтр подчеркивает, что культура предприятия — это система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемая всеми его членами. Это означает, что на предприятии каждый связан общим взглядом на то, что представляет собой данное предприятие, какова его экономическая и социальная роль, какое место оно занимает по отношению к своим конкурентам, о его обязательствах перед клиентами, о его персонале, акционерах и т. д. Помимо формирования этих общих взглядов культура предприятия обеспечивает встречу коллективных и индивидуальных интересов. В формах организационной культуры каждый сотрудник предприятия осознает свою роль в его системе, то, что от него ждут и как наилучшим образом он может ответить на эти ожидания. В свою очередь, каждый знает, что он может ждать от предприятия, если будет плодотворно выполнять свою миссию. Наконец, каждый знает или чувствует, что в случае неконформистского поведения, если он нарушит писаные или неписаные нормы предприятия, то будет наказан и что эта угроза исходит не только от руководства, но и от его товарищей.

Таким образом, культура предприятия мобилизует энергию его членов и направляет на достижение целей предприятия. Ведущую роль в культуре предприятий играют организационные ценности. Организационные ценности — это предметы, явления и процессы, направленные на удовлетворение потребностей членов организации и признающиеся в качестве таковых большинством членов организации.

На предприятиях, как и в других социальных организациях, существует довольно большое количество ценностей. Каковы главные из них?

1) Прежде всего, организация нуждается в постоянном поступлении извне целей в подтверждение актуальности своих функций. Поэтому цели сами по себе составляют круг особых ценностей;

2) внешние цели формируются некими конкретными заказчиками — другими организациями, нуждающимися в продукции данной организации. Не будет заказчиков — отпадут условия функционирования данной производственной организации. Работать «на склад» долго невозможно. А для строителей отсутствие заказчика означает и невозможность начала работы. Откуда возьмутся средства для деятельности организации? Но

организации нужен не просто заказчик. Удовлетворив запросы данного заказчика, организация снова нуждается в заказчиках. Любой производственной организации требуется стабильность, устойчивость функционирования, определенные гарантии ее нужности в будущем. Следовательно, стабильный заказчик, долговременные устойчивые отношения с этим заказчиком также являются важной организационной ценностью;

3) Для производственной организации существенное, значение имеет также то, какими затратами достигается результат ее деятельности, какова экономическая эффективность хозяйствования, является ли производство той или иной продукции убыточным или она приносит прибыль. Максимальная экономическая эффективность, получение прибыли являются важной организационной ценностью в условиях товарного производства;

4) Функционирование производственных организаций связано со взаимодействием двух составляющих: средств производства и рабочей силы. Качество рабочей силы, ее воспроизводство связаны с удовлетворением разнообразных потребностей работников предприятий. Это удовлетворение осуществляется в рамках социальной политики производственных организаций. Количественный и качественный уровень социальной политики предприятий, несомненно, принадлежит к значительным организационным ценностям.

Помимо общих ценностей, определяющих функционирование производственных организаций, существует еще целый набор внутриорганизационных ценностей: организация хорошо выполняет предписанные ей цели лишь при соблюдении в ней определенного функционального и структурного порядка, который является фактором ее стабильности. Порядок в организации поддерживается трудовым поведением работников, соблюдением ими трудовой и технологической дисциплины. Дисциплина и представляет собой одну из важных внутриорганизационных ценностей. Сюда же относится и такая черта трудового поведения, как исполнительность, высокое чувство ответственности за выполнение своих профессиональных и статусных обязанностей, стабильность поведения как отдельного работника, так и целых коллективов. Дисциплина, ответственность, стабильность — все эти ценности являются как бы консервирующими качествами производственной организации. Но у организаций есть потребность во внедрении новшеств, в изменении структуры, технологий, отношений, функций. Разнообразные инновации также широко признаются необходимой организационной ценностью. А это значит, что новаторство, инициативность, творческие наклонности в известном смысле могут выступать в качестве внутриорганизационных ценностей. Вместе с тем, эмпирические социологические исследования показывают, что должностные лица, имеющие статус руководителей, на словах очень высоко ценят новаторство, инициативу, но у своих подчиненных отдают предпочтение таким качествам, как личная

преданность, конформизм, послушание и т. д. Следовательно, и эти качества следует рассматривать как внутриорганизационные ценности.

Существуют общие ценности предприятий, объективно вырастающие из условий предпринимательской деятельности. И эти ценности являются составной частью культуры предприятий. Однако на каждом предприятии эти ценности имеют свои модификации: эти модификации могут проявляться в расстановке различных акцентов, а некоторые из этих ценностей приобретают на данном предприятии характер важнейших принципов. Способность предприятия создать ключевые ценности, которые объединят усилия всех структур того или иного предприятия, по мнению Т. Питерса и Ф. Уотермена, является одним из самых глубоких источников процветания предприятий. Формирование ключевых ценностей, или принципов деятельности предприятия, имеет своей главной целью создать в окружающей среде и в глазах сотрудников предприятия его определенный образ, или, как принято сейчас выражаться, «имидж предприятия». Эти принципы громогласно провозглашаются в речах основателей или президентов компаний, различного рода информационных документах, включая и рекламные ролики, вывески, табло и т. д. Эти принципы, объединенные в систему, определяются как «кредо» предприятия, его «символ веры». Совокупность таких принципов зачастую называется «философией» данного предприятия. Так, знаменитая американская компания по производству электронной техники ИБМ в качестве важнейших принципов своей деятельности выдвигает 3 таких принципа:

- 1) Каждый человек заслуживает уважения.
- 2) Каждый покупатель имеет, право на самое лучшее обслуживание, какое только возможно.
- 3) Добиваться совершенства во всем.

Культура предприятия как фактически сложившаяся взаимосвязанная структура образов мышления, представлений и ценностей влияет на точку зрения и позицию руководства и сотрудников, а также на их поведение внутри предприятия и восприятие ими окружающей среды.

Культура предприятия способствует или препятствует творческому, инновационному климату, воспитывает готовность к сотрудничеству или насаждает бюрократизм и т.д. Она влияет на отношения доверия между отдельными подразделениями предприятия, например, между отделами маркетинга, НИОКР и производственными цехами, и отражается таким образом на коммуникационных отношениях внутри предприятия. Культура предприятия влияет на манеру общения и обхождение с заказчиками и поставщиками, а также на степень открытости по отношению к партнерам по кооперации, университетам, научно-исследовательским учреждениям и распространителям технологических разработок. Последовательная ориентация на заказчика определяет психологические установки руководящего состава и рядовых сотрудников, формирует стратегическое мышление и готовность к разумному риску. Таким образом, культура

предприятия влияет на восприятие, мышление, чувства и поступки людей этой фирмы. Поэтому ее осознанное, целенаправленное формирование имеет для технологического предприятия огромное значение.

На практике можно выявить ряд факторов, обусловленных культурой предприятия, которые препятствуют успешному осуществлению мероприятий технологического маркетинга, например:

- руководство предприятия чересчур заиклено на проблемах повседневной деятельности и не имеет времени или интереса к введению технологических новшеств, вследствие чего в течении долгого времени не происходит инноваций производственных процессов и выпускаемых товаров;

- высшее руководство предприятия при принятии решений не воспринимает и не учитывает информацию о потребителях и его проблемах, или же эта информация теряется и изменяется, проходя длинный путь по инстанциям от сотрудников, непосредственно контактирующих с заказчиком, до руководящих лиц, так что последние имеют ошибочное или неполное представление о заказчике и его требованиях, о конкурентах, динамике развития рынка и т.д.;

- стремление сотрудников к инновациям не используется и не поощряется, предложения об изменениях воспринимаются скорее как мешающая нормальной работе, неконструктивная критика и т.д.;

- руководство предприятия имеет предубеждение к лицам со стороны, которые предлагают свои технические ноу-хау;

- существует глубокое недоверие к любому виду сотрудничества, вследствие чего затруднена совместная параллельная разработка технологий, например, вместе с поставщиками или с заказчиками;

- существуют трудности во взаимопонимании и общении между техническим и коммерческим персоналом предприятия;

- бюрократизм затрудняет взаимодействие и кооперацию между подразделениями, снижает заинтересованность сотрудников, повышает стоимость проектов а т.д.

Однако, чересчур технологизированная культура предприятия, основанная на чрезмерной увлеченности новшествами, также может препятствовать проведению разумной рыночно ориентированной технологической политики. С одной стороны, увлечение новейшими технологиями может привести к тому, что руководство предприятия будет оценивать перспективы инновационных проектов только с одной, технической точки зрения, уделяя при этом слишком мало внимания требованиям заказчика, структуре издержек, рыночной и конкурентной ситуации и т.д. В результате товары становятся чрезмерно перегруженными технологическими функциями, а возникающие при этом затраты потребительский рынок не в состоянии возместить (такая ситуация сложилась в машиностроении Германии в 80-е годы и была причиной рыночных неудач многих предприятий). На таких предприятиях товары разрабатываются исходя лишь из технологических перспектив, при этом зачастую не учитывается, что заказчики, находясь в своей специфической ситуации и пытаясь решить свои проблемы, не воспринимают

или воспринимают совершенно по-другому технические преимущества товара и оценивают их совершенно иначе, чем предприятие-изготовитель. Нередко подобные разработки настолько дороги, что заказчики уже только по этой причине отказываются от них. Недостаточная ориентация при разработке новых товаров на фактические потребности потребителя является одной из главных причин рыночных неудач. Слабая восприимчивость к новым возникающим потребностям потребителя и изменению его проблем может привести предприятие к тяжелой финансовой ситуации и проблемам на рынке. Поэтому уже на ранних этапах разработки технологии большое значение имеет информация о потребителе и контакт с потребителем. Это также может сыграть важную роль, когда на ранних этапах разработки технологии потребителю не хватает опыта ее использования, и он не может себе представить все преимущества применения нового технологического решения.

С другой стороны, увлеченность технологическими новшествами может также привести к тому, что разрабатываемые инновационные проекты потребуют значительно больше времени и средств, чем это предполагалось, и тогда они должны быть либо прерваны, либо завершены с очень высокими потерями.

Дальновидные руководители предприятий тратят много времени и усилий на создание способствующей инновациям и ориентированной на потребителей и конкурентов культуры предприятия. Таким образом, достигается способность предприятия к самоуправлению в выбранном стратегическом направлении, обеспечивается ориентация его на потребителя, приспособляемость к рыночным и технологическим изменениям, а также способность к кооперации с другими предприятиями и организациями.

Возрастающая сложность технологий, взаимосвязь экономических и технологических компонентов в новых товарах и процессах, динамика технологического развития и т.д. требуют создания способствующей инновациям культуры предприятия, в которой готовность к изменениям и стремление к ориентированной на потребителя инновационной продукции имеет огромное значение. Эта культура зачастую создается на этапе основания предприятия усилиями его учредителей. Ясные цели, стремление к инновациям, способность их осуществления, готовность к риску, смелость технических решений и т.д. являются отличительными признаками инновативной культуры предприятия.

Стратегия введения инноваций

Предприятия, находящиеся в одинаковых рыночных условиях, часто используют различные стратегические концепции инновационного развития.

На практике многие предприятия не имеют стратегических концепций инновационного и технологического развития. Зачастую существуют только отдельные фрагменты такой стратегии, которые воплощаются в жизнь непоследовательно и несогласованно.

Без стратегической концепции у предприятия нет соответствующей базы для оценки полезности новых технологий и разработок применительно

к собственным условиям. При этом отсутствуют основания для выбора рынков или рыночных сегментов, а также для позиционирования товаров на этих целевых рынках и определения сроков проведения маркетинговых мероприятий. Трудно обеспечить требуемую координацию между подразделениями НИОКР, маркетинга, снабжения, финансирования и производства. Последствием отсутствия стратегической концепции может быть также то, что решения по проектам в области исследований и разработок принимаются без **учета** общей стратегии развития предприятия. Зачастую право принятия таких решений оставляется за руководителями подразделений НИОКР, которые при этом могут исходить не из общей долгосрочной перспективы развития предприятия, а из собственных научных интересов или отдельных ситуативных факторов. В подобных случаях на предприятиях отсутствуют соответствующие структуры, которые регулярно и систематически информировали бы руководство о технологических разработках в значимых для данного предприятия областях науки и техники, чтобы тем самым подготовить базу для принятия стратегических решений. Значение **стратегии технологического развития** становится особенно ясным, если принять во внимание, что для достижения рыночного успеха в какой-либо области хозяйственной деятельности могут использоваться несколько технологий, которые обладают различным потенциалом дальнейшего развития.

Если на предприятии нет стратегии технологического развития, то при выборе инвестиционных проектов предпочтение зачастую отдается известным базовым технологиям. При этом пренебрегают новыми технологиями, которые в последующем могут стать многообещающими прогрессирующими и ключевыми технологиями. Кроме того, исходя из субъективных соображений в **отношении** возможного риска предпочтение отдается краткосрочным инвестиционным проектам по сравнению с долгосрочными фундаментальными исследованиями. Вследствие того, что предприятия не могут определить конкурентоспособность и потенциал дальнейшего развития новых перспективных технологий, они вкладывают средства в обычные, традиционные. Такие эволюционные разработки связаны с меньшим риском, осуществляются в более короткие сроки и требуют, как правило, меньших средств. Поэтому многие предприятия приступают к исследованиям и разработке новых технологий лишь тогда, когда конкуренты уже вышли на рынок с первыми товарами или технологическими процессами. Следствием может стать крах дорогостоящих и трудоемких программ разработок, которые уже не смогут окупиться и расходы на которые связывают средства для других необходимых исследований. С другой стороны, высокие расходы на НИОКР сами по себе еще не являются гарантированной защитой от технологически превосходящих конкурентов.

В исследовательских проектах по технологиям, находящимся в конце своего технологического развития, неудачи запрограммированы заранее, так как при этом возможны только небольшие улучшения выпускаемых товаров, которые не могут противостоять натиску принципиально новых технологических

продуктов. Примером этого является дальнейшая модернизация электромеханических пишущих машинок, которые в любом случае не сумеют сравниться по эффективности с персональными компьютерами. Ошибочное распределение средств на НИОКР может иметь для предприятия тяжелые последствия, если конкуренты раньше сумеют увидеть *преимущества* новой технологии и будут их последовательно развивать в своих товарах и процессах, как это случилось, например, для техники цифровой связи и т.д. Подобные примеры могут быть приведены почти из каждой отрасли. Так, в 70-е годы немецкая и швейцарская часовая промышленность не увидела признаки наступающей смены технологий и была полностью застигнута врасплох бурным развитием кварцевых часов. Другим примером является европейская фотоиндустрия, которая в течение долгих лет совершенствовала традиционные технологии и вследствие этого по сравнению с автоматическими зеркальными фотоаппаратами японских фирм оказалась в неблагоприятной конкурентной позиции.

В связи с этим **технологический маркетинг имеет задачу разработать стратегию технологического развития в соответствии с требованиями рынка и способствовать мобильному переходу на новые ориентированные на потребителей и конкурентов технологии.** При этом эффективный менеджмент сроков маркетинговых мероприятий является важнейшей составной частью этой стратегической концепции, которая должна заложить основу для успешной разработки новых технологических товаров и процессов и внедрения их на соответствующих рынках и рыночных сегментах.

При решении вопроса, должно ли предприятие выйти на определенный рынок с каким-либо технологическим продуктом как пионер или как последователь, управление сроками проведения инновационных проектов имеет большое значение. Как уже было сказано, затягивание сроков разработки товара может привести к существенной потере прибыли вследствие сокращения времени жизни этого товара на рынке. При слишком позднем вступлении на рынок конкуренты могут использовать свое преимущество, чтобы сначала с помощью высоких цен как можно быстрее покрыть расходы на опытно-конструкторские работы, а затем в ходе продвижения товара на рынок и увеличении объема сбыта постепенно их понизить. Предприятиям, вышедшим на рынок с опозданием, намного труднее компенсировать расходы на разработку продукции, так как времени для этого слишком мало, а уровень цен не позволяет достигнуть требуемого обратного потока денежных средств.

Реформирование традиционной организационной структуры

Зачастую новые технологии вследствие своего интеграционного характера затрагивают множество функциональных областей предприятия, что приводит к серьезным изменениям организационной и управленческой структуры предприятия.

Эффективная организация инновационного процесса оказывает существенное влияние на возможности технологического развития предприятия и тем самым на обеспечение его долгосрочного успеха на рынке.

Вместе с тем **организационная структура** сама должна стать **предметом инновационных изменений**. Не для всех этапов инновационного процесса **годятся одни и те же организационные условия**. Так, для поиска и генерации идей целесообразно иметь такую организационную структуру, которая способствовала бы свободной, не ограниченной рамками служебных обязанностей совместной работе и множеству неформальных контактов и предоставляла бы сотрудникам творческую свободу.

Однако такая организационная структура была бы вряд ли эффективной на этапе внедрения технологических новшеств на предприятии и на рынке. Здесь следовало бы стремиться к четкой иерархической структуре, которая позволяла бы быстро и эффективно воплощать в действительность разработанные технологические и товарные концепции. Таким образом, для решения различных проблем на отдельных этапах инновационного процесса необходимо иметь соответствующую ситуативную форму структурной организации предприятия. Реформирование традиционной организационной структуры становится неизбежным.

Преуспевающие предприятия быстро растут и развиваются, что приводит к организационным изменениям, которые весьма существенно могут отразиться на процессе технологического развития. Организационная структура крупных предприятий может характеризоваться множеством иерархических уровней, большим количеством подразделений с узкой целевой направленностью, преимущественно вертикальными коммуникационными связями и строгой системой контроля. Такая ситуация тормозит инновационную деятельность, препятствует творчеству, характеризуется замедленным принятием решений, отсутствием налаженных информационных связей между подразделениями, слабой коммуникацией и кооперацией между руководителями и специалистами различных служб, а также низким интересом высшего руководства к проводимым на предприятии научно-исследовательским разработкам. Недостаточная эффективность формальных механизмов для координации проводимых НИОКР, а также отсутствие технологического мышления у топ-менеджмента предприятия препятствуют эффективному управлению инновационными проектами. Слабая мотивация сотрудников подразделений НИОКР, недостаточное понимание высшим руководством значения технологических разработок и инноваций для долгосрочного успеха на рынке в соединении с неясными или часто меняющимися стратегическими рыночными целями могут иметь для технологического развития предприятия фатальные последствия.

Крупные технологические предприятия вынуждены копировать конкурентоспособное, инновационно активное поведение малых организаций с открытой коммуникационной структурой путем вычленения из своего состава небольших организационных единиц в виде проектных групп, автономных команд разработчиков и т.д., что позволяет использовать их преимущества в гибкости. С такими организационными изменениями связаны, как правило, и кадровые решения. Это могут быть, например, переводы сотрудников в другие

подразделения, их переквалификация, увольнение или принятие на работу новых. При этом в связи с упразднением жестких границ между отделами и созданием автономных команд для работы над конкретными проектами некоторые руководители подразделений могут субъективно ощущать потерю своего влияния, престижа и власти.

Максимальное удовлетворение требований заказчиков можно обеспечить путем привлечения их к процессу разработки, а вовлечение в этот процесс поставщиков отдельных узлов, а также производителей производственного оборудования позволяет предприятию существенно поднять уровень технологической компетентности инновационного проекта в целом и одновременно сосредоточиться лишь на задачах в рамках своей основной компетенции. Такая интеграция заказчиков, поставщиков и производителей оборудования в одном инновационном проекте ставит перед предприятием определенные проблемы. При организации работ должны быть созданы такие условия, которые обеспечивали бы, с одной стороны, привлечение внешних специалистов, а с другой стороны, сохранение в тайне результатов собственных исследований.

С ростом размеров предприятия и увеличивающейся специализацией его подразделений все большая часть сотрудников утрачивает непосредственный контакт с заказчиком. Поэтому необходимо создать такие организационные условия, которые уменьшили бы остроту этой проблемы. Однако следует принимать во внимание, что организационные изменения на предприятии могут быть связаны со значительными затратами, которые в существенной мере увеличивают объемы финансовых средств для таких инновационных проектов.

Технологические процессы тесно связаны с организационной структурой предприятия, что также может вызывать проблемы при внедрении новых технологий. Так, например, силикатная промышленность Германии разработала новый долговечный кровельный материал, который мог наноситься на старые крыши даже при очень низких температурах. Технология нанесения этого материала отличалась от традиционных методов работы кровельщиков. При этом профсоюзы строителей воспрепятствовали привлечению маляров, чьи профессиональные навыки в большей степени соответствовали требованиям работы с новым материалом. Строительные фирмы также не имели достаточного опыта работы с этим очень требовательным в технологическом отношении материалом. Потребовалось дополнительное время и значительные финансовые средства, чтобы обучить строительных рабочих навыкам обращения с новым материалом и быть уверенным, что они действительно следуют предписываемым правилам. Все это замедлило внедрение новой технологии, привело к дополнительным затратам и повлияло как на объем потенциального рынка сбыта, так и на скорость утверждения на нем нового продукта.

Выше представленные факторы, такие как культура предприятия, потенциал ресурсов, стратегический потенциал и готовность к перестройке существующей организационной структуры, а также старого образа мышления и поведения, могут рассматриваться как важнейшие предпосылки

успеха предприятия, которые в значительной мере влияют на его конкурентные позиции в динамичном инновационном окружении. Многие предприятия ошибочно воспринимают существующие рыночные условия, а также свои сильные и слабые стороны и собственные конкурентные позиции. Вследствие этого возрастает риск проведения **инноваций**, так как значимые для конкурентоспособности технологии, стратегии конкурентов, поведение потенциальных заказчиков, законодательные или политические ограничения, изменения в структуре затрат, а также реально существующие на предприятии условия в недостаточной мере, искаженно или даже совершенно не учитываются в стратегической концепции инноваций. На это указывает значительный процент неудач для уже разработанных и представленных на рынке продуктов. Например, для товаров производственного назначения успешными являются только около половины выведенных на рынок инновационных разработок.

Риск, связанный с разработкой новых технологий и товаров, может быть уменьшен путем тщательного анализа инновационного рыночного окружения и всех действующих на данном предприятии условий. Лишь на основе тщательного анализа предприятия и окружающих рыночных условий, а также причин успехов и неудач инновационных разработок становится возможным выработать наиболее важные для данного предприятия критерии успешной деятельности и таким образом определить пути дальнейшего совершенствования.

В рамках эмпирических исследований было выявлено, что в первую очередь уникальность и конкурентные, преимущества разрабатываемого продукта, знание рынка и целенаправленные маркетинговые усилия, а также синергические эффекты от используемых технологий главным образом предопределяют успех предприятия на рынке. Обобщая результаты многих исследований, американский маркетинголог F. Johnе пришел к выводу, что ключом к рыночному успеху прежде всего являются следующие критерии:

- хороший контакт с рынком и точное представление о требованиях потребителя;
- тесное сотрудничество и координация деятельности между отделами НИОКР, маркетинга и производственными подразделениями;
- тщательное планирование и контроль;
- эффективность проектно-конструкторских разработок;
- ориентированность руководства на инновации;
- создание и расширение квалифицированной сервисной службы, обучение пользователей, вовлечение ключевых фигур организации заказчика к разработке «изделия-чемпиона», коммерческие или технические инновации.

Таким образом, в динамичном инновационном окружении как технические, так и рыночные критерии должны обязательно учитываться при создании новых технологий и их воплощении в конкурентоспособные на рынке товары или процессы.

Рыночная новинка как элемент конкурентной борьбы

Выражение «новый товар» используется очень широко, для обозначения как мелких усовершенствований существующего товара, так и важных нововведений, например выпуска нового медицинского препарата в результате многолетних исследований и разработок. Ясно, что риски в этих примерах имеют различную природу и существенно различаются по уровню. Поэтому важно правильно оценивать разнообразные нововведения и связанные с ними риски.

Нужно отличать инновацию, или нововведение, от изобретения. Нововведение определяется как творческая и успешная имплементация прогрессивного открытия, изобретения или просто концепции. Можно выделить три составляющих нововведения:

- потребность, подлежащая удовлетворению, т. е. функция или набор функций, которые нужно выполнить;
- концепция объекта или совокупности объектов, способная удовлетворить потребность, т.е. новая идея;
- компоненты, представляющие совокупность имеющихся знаний, материалов и доступных технологий, позволяющих довести концепцию до рабочего состояния.

Следовательно, уровень риска, ассоциированного с нововведением, будет, зависеть от двух факторов:

- степени оригинальности и сложности концепции, определяющей восприимчивость рынка и издержки перехода для пользователя (рыночный риск);
- уровня технологической инновации, необходимой для имплементации концепции, т.е. технической осуществимости нововведения (технологический риск).

К этим всегда присутствующим рискам добавляется также стратегический риск, зависящий от степени новизны для самой фирмы, т. е. от степени ее знакомства с рынком и технологией.

Из сказанного вытекают три возможных критерия классификации нововведений: (а) степень новизны для фирмы, (б) характер концепции, на которой основано нововведение, и (в) интенсивность нововведения.

Степень новизны для фирмы. Оценка по этому критерию важна, поскольку от новизны зависит, по крайней мере в определенной степени, конкурентоспособность нововведения. Как видно из таблицы 2.2, чем дальше фирма углубляется в новые области, тем выше становится стратегический риск. Можно выделить четыре градации риска:

- а) рынок и технология известны; риск минимален, так как фирма опирается на свою особую компетентность;
- б) новый рынок, но известная технология; риск в основном коммерческий, и успех определяется маркетинговым ноу-хау фирмы;
- с) рынок известен, но технология нова; риск технический, и успех зависит от технологического ноу-хау фирмы;

d) новый рынок и новая технология; риски суммируются, и обнаруживаются основания для стратегии диверсификации.

Таблица 2.2

Степень новизны нововведения

Рынок	Товары и технологии	
	Известные	Новые
Известный	Концентрация	Технологический риск
Новый	Коммерческий риск	Диверсификация

С точки зрения новизны нужно различать товары «мировой новизны»¹ и «новые для фирмы». Исследования в этой области показывают, что лишь малая часть нововведений (10 %) обладает мировой новизной, тогда как большинство из них (70 %) - это дополнения к гамме существующих товаров или их модификации.

Шоффри и Доре [Ламбен] предложили следующую классификацию, основанную на природе изменений физических или воспринимаемых характеристик нового товара.

Оригинальные товары. Как физические, так и воспринимаемые характеристики описываются в новых терминах.

Обновленные товары. Физические характеристики изменены, тогда как базовые воспринимаемые характеристики неизменны.

Товары с новым позиционированием. Изменены только воспринимаемые характеристики, благодаря чему покупатель оценивает эти товары по-новому.

Обе эти классификации дополняют друг друга. Последняя более точно раскрывает различия между обновленными товарами и товарами с новым позиционированием, подчеркивая, что потенциальный покупатель видит в любом товаре «набор свойств», физических и воспринимаемых. С другой стороны, эта классификация менее информативна в отношении рисков.

Характер концепции, на которой основано нововведение. Вторая из приведенных классификаций исходит из характера новой идеи. Следуя ей, мы можем выделить нововведения с маркетинговой и технологической доминантой.

Нововведение с технологической доминантой изменяет физические свойства товара на уровне производства (флотационное стекло), применения новой компоненты (стальной корд в покрышках) или нового материала (пенополиуретан), создания принципиально новых продуктов (композиционные материалы), новых изделий (телевизор высокой четкости), нового физического состояния (растворимый кофе) или новых комплексных систем (скоростной поезд).

¹ Называемые в русской литературе по маркетингу также «товарами рыночной новизны».

Технологические нововведения возникают как результат применения точных наук в производственной практике. Обычно они рождаются в лаборатории или в конструкторских бюро. Некоторые из этих нововведений требуют сложных технологий и крупных капиталов (атомная и космическая промышленность), другие - сложных технологий и небольших капиталов (потребительская электроника).

Нововведение с коммерческой, или маркетинговой, доминантой касается в основном вариантов управления, сбыта и коммуникации как составляющих процесса коммерческой реализации товара или услуги.

Например: новая презентация товара (карманное издание), новая форма торговли («кэш энд керри»), новый вид рекламы (плакаты на автобусных остановках), новая комбинация эстетических и функциональных свойств (часы «Суотч»), новое применение известного товара, новое средство платежа (кредитная карточка), новый способ продаж (телемаркетинг).

Итак, коммерческие нововведения касаются любой деятельности, связанной с доведением товара от изготовителя до конечного пользователя. Они возникают в результате применения наук о человеке, являются организационными и не связаны с научно-техническим прогрессом в узком смысле этого понятия. Они больше нуждаются в творческом воображении, изобретательности и ноу-хау, чем в финансовых ресурсах. Тем не менее некоторые из них, например освоение компьютерной банковской сети, могут потребовать значительных средств.

Нужно признать, что граница между этими двумя формами нововведений размыта и технологические нововведения часто приводят к нововведениям коммерческим.

Прогресс в обработке информации позволяет разработать кредитные карточки с памятью, которые революционизируют формы торговых расчетов.

Возможна и обратная последовательность: некоторые организационные новшества способствуют внедрению технологических нововведений. Так, распространение идеи самообслуживания способствовало созданию систем оптического считывания, торговых автоматов и компьютерных банковских сетей.

В целом технологические нововведения считаются более «тяжелыми», т.е. требующими больших финансовых ресурсов и, значит, более рискованными. Коммерческие нововведения «легче», менее рискованны, но зато проще копируются.

Уровень риска, связанного с технологической инновацией, зависит также от источника идеи нового товара. Можно разделить товары на «*втягиваемые спросом*», т.е. вызванные к жизни наблюдаемыми потребностями, и на «*вталкиваемые лабораторией*», т.е. основанные на фундаментальных исследованиях и возможностях технологии.

Совокупность европейских и американских исследований, охватывающих многие сектора промышленности, свидетельствует, что:

– примерно 60-80% удачных нововведений имеет рыночное

происхождение против 20-40%, исходящих из лаборатории;

– нововведения, базирующиеся на непосредственном анализе потребностей, в целом более успешны.

Отсюда видно, что стратегия инновации, опирающаяся на анализ потребностей рынка с последующим переходом в лабораторию, более эффективна, чем стратегия с обратной траекторией [Ламбен, Благодеев, 1993, с. 263].

Вместе с тем инновационная стратегия, основанная на фундаментальных исследованиях, хотя и более рискованная в краткосрочной перспективе, имеет больше шансов привести к *технологическому прорыву*, дающему фирме преимущество, которое трудно повторить конкурентам. Товарная политика, основанная исключительно на ощущаемых и выраженных потребностях рынка, неминуемо ведет к менее революционным, но воспринимаемым как привлекательные, т. е. к менее рискованным нововведениям.

Поэтому важно сохранять баланс между этими двумя инновационными стратегиями.

Интенсивность нововведений. Третья классификация делает упор на степень новизны для рынка, разграничивая нововведения «радикальные», или прорывные, и «относительные». Интенсивность нововведения определяется новизной его концепции и технологии для его реализации. Чем выше степень новизны концепции и технологии, тем выше интенсивность нововведения и связанный с ним риск.

В связи с ускоряющимся ритмом технологических изменений и глубиной преобразований, которые они влекут, технология сейчас более чем когда-либо является ключевым элементом конкурентной борьбы.

Исследовательская фирма «Артур Д. Литтл» (Arthur D. Little) предлагает при оценке стратегической роли технологии различать технологии трех следующих типов.

Ключевые технологии - освоенные фирмой и существенно влияющие на ее конкурентоспособность в отношении качества продукции или производительности.

Базовые технологии - широкодоступные и не образующие почвы для конкуренции.

Возникающие технологии - находящиеся еще в экспериментальной стадии, но в перспективе способные сыграть роль в перестройке конкурентной базы.

Заметим, что это деление обусловлено не сущностью рассматриваемых технологий, а состоянием их освоения промышленностью. Например, сегодня компьютерное проектирование, ключевая технология современной автомобильной промышленности, является возникающей технологией для текстильной промышленности, но уже базовой для самолетостроения.

Учет технологической составляющей в стратегии создает базу для

установления приоритетов в выборе технологий. В идеале конкурентоспособная фирма всегда должна:

- (a) стремиться к контролю над своими ключевыми технологиями;
- (b) заниматься как минимум одной возникающей технологией;
- (c) быть готовой сократить, частично или даже полностью, применение базовых технологий.

Ритм технологических изменений в последние годы существенно возрос, и нововведения все в большей степени становятся главным источником конкурентного преимущества на быстро растущих рынках.

Высокотехнологичные отрасли, несомненно, имеют определенные отличия от более традиционных секторов экономики. Это наукоемкие, динамичные направления, в которых новые достижения часто опережают выраженные или осознаваемые потребности потенциальных потребителей и нарушают установленные границы между традиционными секторами промышленности. Для продуктов «хай-тек» характерны следующие особенности.

Короткие жизненные циклы. Тогда как ЖЦТ большинства промышленных изделий лежат в пределах 8-10 лет, ЖЦТ высокотехнологичных товаров обычно не превышает 3-5 лет. Для них характерна также практика копирования. Поэтому временной фактор в стратегии проникновения является для этих товаров ключевым.

Творческий подход к применению. Часто трудно предсказать, куда ведут фундаментальные исследования. При возникновении новой технологии вообще неясно, найдет ли она применение. Как только технология создана, очень важно быстро найти для нее коммерческие приложения и применить ее как новую «технологическую платформу» для максимального числа изделий. Фактически технология создает рынок.

Размытая конкурентная среда. Как правило, границы базового рынка нечеткие, т. е. конкурентные угрозы могут исходить из различных технологических горизонтов. В результате постоянных приходов и уходов конкурентов высока технологическая неопределенность. Границы промышленных секторов изменяются, и можно наблюдать как объединение нескольких рынков в новый базовый рынок (например, автоматизации для офиса), так и, наоборот, распад рынка на узкоспециализированные сегменты.

Перечисленные свойства существенно влияют на процессы разработки новых товаров, определяя ключевую роль факторов **гибкости и быстроты**, а также связей с потенциальными пользователями с целью выявления наиболее перспективных применений.

Таким образом, на рынках продукции «хай-тек» стратегический маркетинг играет решающую роль, тесно взаимодействуя с лабораторией через цепочку взаимосвязей «НИОКР-Производство-Маркетинг».

Решения о выпуске новых товаров сложны и рискованны, но они чрезвычайно важны для выживания и развития фирмы. Ускорение технологических изменений только подчеркивает эту важность. В 1990 г. в Бельгии доля продаж, приходящаяся на изделия, не существовавшие 5 лет

назад, в среднем доходила до 40 %. Для секторов «хай-тек» эта доля выше, при постоянной тенденции к росту [Ламбен]:

1976-1981: 33 %

1981-1986: 40 %

1986-1990: 42 %

1990-1995: 45 %

Новые товары оказывают решающее влияние и на прибыли. По данным американской Ассоциации по разработке и менеджменту товаров (Product Development and Management Association - PDMA), в 1982 г. эти товары принесли 23 % прибыли, на 33 % больше, чем пять лет назад. В 1990 г. эта цифра возросла до 33,2 %; за период 1990-1994 она составила 46 %.

Стратегия расширения ассортимента

Товарный ассортимент - группа товаров, тесно связанных между собой в силу схожести их функционирования, продаваемых одним и тем же группам клиентов, через одни и те же типы торговых заведений, в рамках одного и того же диапазона цен.

Решение вопроса о расширении или сужении ассортимента зависит от той цели, которую компания ставит перед собой. Если цель - добиться, чтобы потребители воспринимали фирму как организацию с широким ассортиментом, в котором найдется свой вид товара для каждой группы покупателей, то необходимо расширять ассортимент за счет введения в него новых видов товара. Расширение ассортимента целесообразно предпринимать для увеличения доли рынка, занимаемой фирмой. Если же фирма старается максимизировать прибыль, то, возможно, необходимым будет сокращение товарного ассортимента за счет тех товаров, которые не являются высокодоходными.

Расширение ассортимента может происходить двумя способами - путем *насыщения* и собственно *расширения*.

Насыщение ассортимента - выпуск новых товаров в тех же ценовых рамках, что и старые, ориентированных на те же группы потребителей. Есть несколько причин, по которым прибегают к насыщению ассортимента:

- стремление получать дополнительные прибыли;
- попытки удовлетворить дилеров, недовольных пробелами в ассортименте;
- стремление задействовать неиспользуемые производственные мощности;
- попытки стать ведущей фирмой с исчерпывающим ассортиментом;
- стремление помешать конкурентам завоевать часть рынка, контролируемую фирмой.

Расширение товарного ассортимента может происходить в двух направлениях: *вверх и вниз*.

Наращивание вниз означает добавление в ассортимент более дешевых товаров, ориентируя их на менее обеспеченные слои населения.

Наращивание вниз может иметь целью сдерживание конкурентов,

наступление на них или проникновение в наиболее быстро растущие сегменты рынка.

Наращивание вверх, напротив, предполагает включение в ассортимент товаров более высокой ценовой категории, чем те, которыми фирма занималась до сих пор. Такое желание может быть вызвано более высокими темпами роста в верхних сегментах рынка, желанием позиционировать себя как фирму с широким ассортиментом. Однако выйти на верхние сегменты рынка достаточно сложно, так как потенциальные покупатели могут не поверить, что фирма, всегда выпускавшая изделия низкой ценовой категории, способна выпустить эксклюзивный товар.

Иногда фирма, выпускающая товары средней ценовой категории, может предпринять попытку расширения ассортимента сразу в обе стороны - вверх и вниз, однако это требует привлечения значительных ресурсов и практически неосуществимо для малого предприятия.

Стратегия расширения товарного ассортимента наиболее приемлема для существующих рынков, и она может включать новые виды продуктов, полученных в результате технических разработок или модификаций (улучшений). Можно выделить следующий ряд причин предпочтения этого стратегического варианта:

- разработан для улучшения конкурентного положения компании за счет привлечения новых покупателей;
- разрабатывается для продления жизненного цикла продукта;
- позволяет извлечь выгоду из профессиональных навыков в таких областях, как исследования и разработки;
- помогает компании отвечать новым потребностям на рынке или справляться с проблемами возможных заменителей;
- зачастую просто необходим для выживания организации;
- может использоваться для усиления дифференциации продукции.

Обновление является компонентом разработки нового продукта. Оно подразумевает большие изменения в продукте или услуге. Обновление может значительно повысить престиж компании и позволить ей создать конкурентное преимущество. Однако это дорогостоящая стратегия. Постоянное обновление требует, чтобы другие продукты и стратегии были успешны и чтобы было обеспечено соответствующее финансирование.

Эти стратегии обладают следующими преимуществами и недостатками.

Преимущества:

- разработка нового продукта играет важную роль в определении прибыльности на более поздних стадиях его жизненного цикла;
- она может дать побочные эффекты с точки зрения производственного процесса (например, усовершенствованный контроль качества, более быстрые поставки, более низкая себестоимость продукции);

- в компаниях, производящих продукцию с коротким жизненным циклом, она необходима, если нужно добиться постоянного роста.

Недостатки:

- это стратегия с относительно высоким риском: существует высокая вероятность неудач нового продукта;
- требуются значительные вложения в исследования, разработки и рекламу.

2.3. Выявление сильных и слабых сторон и потенциальных шансов и рисков инновации на основе SWOT-анализа

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, существует SWOT-анализ.

SWOT-анализ - это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

- **Сильные стороны** (Strengths) — преимущества организации;
- **Слабости** (Weaknesses) — недостатки организации;
- **Возможности** (Opportunities) — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;
- **Угрозы** (Threats) — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

SWOT - анализ, как инструмент оценки среды функционирования предприятия, состоит из двух частей. Его первая часть направлена на изучение внешних возможностей (положительные моменты) и угроз (отрицательные моменты), которые могут возникнуть для предприятия в настоящем и будущем. Здесь выявляются стратегические альтернативы. Вторая часть связана с исследованием сильных и слабых сторон предприятия. Здесь оценивается потенциал предприятия. Другими словами, SWOT - анализ позволяет провести комплексное изучение внешнего и внутреннего состояния хозяйствующего субъекта.

Томпсон и Стрикланд [40] предложили следующий примерный набор характеристик, заключение по которым позволяет составить перечень слабых и сильных сторон организации, а также список ее возможностей и угроз, уже имеющих место или только зарождающихся в окружении предприятия.

Сильные стороны:

- выдающаяся компетентность;
- адекватные финансовые ресурсы;
- высокая квалификация;
- хорошая репутация у покупателей;
- известный лидер рынка;
- возможность получения экономии от роста объема производства;
- защищенность от сильного конкурентного давления;

- подходящая технология;
- преимущества в области издержек;
- преимущества в области конкуренции;
- наличие инновационных способностей и возможности их реализации;

– проверенный временем менеджмент.

Слабые стороны:

- нет ясных стратегических направлений;
- ухудшающаяся конкурентная позиция;
- устаревшее оборудование;
- более низкая прибыльность потому, что...;
- недостаток управленческих знаний и отсутствие ключевой квалификации по тем или иным вопросам;
- плохое отслеживание процесса выполнения стратегии;
- сложности с внутренними производственными проблемами;
- уязвимость по отношению к конкурентному давлению;
- отставание в области исследований и разработок;
- очень узкий производственный ассортимент;
- слабое представление о рынке;
- слабое представление о конкурентах;
- низкие маркетинговые способности;
- неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии.

Возможности:

- выход на новые рынки или сегменты рынка;
- расширение производственной линии;
- увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах;
- добавление сопутствующих продуктов;
- возможность перейти в группу с лучшей стратегией;
- вертикальная или горизонтальная интеграция;
- ускорение роста рынка.

Угрозы:

- возможность появления новых конкурентов;
- рост продаж замещающего продукта;
- замедление роста рынка;
- неблагоприятная политика правительства;
- возрастающее конкурентное давление;
- затухание делового цикла;
- возрастание требований со стороны покупателей и поставщиков;
- изменение потребностей и вкуса покупателей;
- неблагоприятные демографические, экономические, социальные и т.п. изменения.

Предприятие может дополнить каждую из четырех частей списка теми характеристиками внешней и внутренней среды, которые отражают конкретную ситуацию, в которой оно находится.

Выбрать **ключевые факторы внешней среды** можно, определив самые важные для предприятия, из всех базовых факторов внешней среды, перечисленных выше. Ранжирование важности может осуществляться различными методами. В данном случае рекомендуется следующий *экспертный метод*. В таблицу оценки важности факторов (см. табл. 2.3) заносятся экспертные оценки значения факторов. В графу 1 таблицы 2.3 заносятся базовые факторы внешнего окружения фирмы. Для оценок графы 2 таблицы 2.3 используется следующая шкала оценок:

- 3 – фактор имеет важное значение для отрасли (СХЗ);
- 2 – умеренное значение;
- 1 – слабое значение.

Для оценок силы воздействия фактора на фирму используется следующая шкала:

- 3 – сильное воздействие;
- 2 – умеренное воздействие;
- 1 – слабое воздействие;
- 0 – отсутствие воздействия.

Таблица 2.3

Оценка важности факторов внешней среды фирмы

Базовый фактор	Важность для отрасли (СХЗ)	Сила воздействия на фирму	Направленность воздействия	Степень важности
1	2	3	4	5

Направленность влияния оценивается по характеру воздействия фактора на деятельность фирмы. Если фактор положительно воздействует на фирму, то в графе 4 указывается направленность +1. Если фактор ухудшает условия осуществления деятельности фирмы, то указывается отрицательная направленность –1. Степень важности фактора (графа 5 таблицы 2.3) определяется перемножением оценок граф 2, 3 и 4. По этой оценке можно определить, какие факторы среды имеют более важное значение для фирмы и заслуживают серьезного внимания, а какие – меньшего внимания.

Затем, в зависимости от негативного или положительного воздействия ключевых факторов, формируется перечень, соответственно, потенциальных угроз или возможностей для фирмы по каждому из факторов.

Из перечня потенциальных возможностей и угроз требуется выделить те, которые действительно важны для фирмы. Эту задачу можно выполнить методом матричного позиционирования. Для оценки возможностей строится матрица следующим образом (см. табл. 2.4): сверху откладывается степень влияния возможности на деятельность фирмы, сбоку откладывается вероятность того, что фирма сможет воспользоваться возможностью.

Возможности, попадающие на поля «ВС», «ВУ», «СС», имеют большое значение для фирмы и их надо обязательно использовать. Возможности, попадающие на поля «СМ», «НУ» и «НМ», практически не заслуживают внимания фирмы. Возможности, попадающие на оставшиеся поля, можно использовать, если у фирмы достаточно ресурсов.

Таблица 2.4

Матрица возможностей

		Влияние возможностей на фирму		
		Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Вероятность использовать возможность	Высокая вероятность	Поле «ВС»	Поле «ВУ»	Поле «ВМ»
	Средняя вероятность	Поле «СС»	Поле «СУ»	Поле «СМ»
	Низкая вероятность	Поле «НС»	Поле «НУ»	Поле «НМ»

Похожая матрица составляется для оценки угроз (см. табл. 2.5): сверху откладываются возможные последствия для фирмы, к которым может привести реализация угрозы, сбоку откладывается вероятность того, что угроза будет реализована.

Те угрозы, которые попадают на поля «ВР», «ВК» и «СР», представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поля «ВТ», «СК» и «НР», также должны находиться в поле зрения фирмы и быть устранены в первостепенном порядке. Что касается угроз, находящихся на полях «НК», «СТ» и «ВЛ», то требуется внимательный и ответственный подход к их устранению. Угрозы, попавшие на оставшиеся поля, должны внимательно отслеживаться.

Таблица 2.5

Матрица угроз

		Влияние угроз на фирму			
		Разруше ние	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Вероят ность реализа ции угрозы	Высокая вероятность	Поле «ВР»	Поле «ВК»	Поле «ВТ»	Поле «ВЛ»
	Средняя вероятность	Поле «СР»	Поле «СК»	Поле «СТ»	Поле «СЛ»
	Низкая вероятность	Поле «НР»	Поле «НК»	Поле «НТ»	Поле «НЛ»

Целью **анализа потенциала фирмы** является изучение потенциала фирмы, ее потенциальных характеристик с позиций использования их для улучшения своих стратегических позиций во внешней среде. Для использования возможностей и защиты от угроз фирма, прежде всего, опирается на свой потенциал, т.е. на собственные возможности. Возможности, которыми располагает фирма, выявляются путем анализа составляющих: функционального потенциала и потенциала общего управления и организации фирмы. Функциональный потенциал фирмы исследуется по следующим составляющим:

1. Маркетинг;
2. Производство;
3. Кадры;
4. Финансы.

Потенциал общего управления и организации фирмы исследуется по характеристикам процессов общекорпоративного управления и организации.

Выбор ключевых характеристик потенциала фирмы приводит к ограничению рассматриваемых характеристик и сосредоточению внимания фирмы на наиболее важных. Выбор осуществляется с помощью таблицы 2.6. В графу 1 таблицы 2.6 вносится весь перечень характеристик для конкретной исследуемой составляющей потенциала фирмы. Затем, с учетом результатов анализа возможностей и угроз, оценивается важность, внесенных в базовый перечень характеристик, по шкале равной их количеству. Половина характеристик, получивших наибольшие оценки, вносятся в графу 3.

Таблица 2.6

Оценка важности характеристик для конкретной исследуемой
составляющей потенциала фирмы

Базовые характеристики	Оценка важности	Ключевые характеристики
1	2	3

--	--	--

Далее проводится анализ каждой из ключевых характеристик и аргументируется ее отношение к слабой или сильной стороне фирмы. Таким образом, формируется перечень сильных и слабых сторон фирмы.

Составление SWOT – матрицы имеет целью установление связей между параметрами фирмы (списком сильных и слабых сторон) и изменением факторов внешней среды (списком возможностей и угроз). Матрица представляет собой поле стратегических направлений действий, мероприятий, которые потенциально возможно осуществить при сочетании возможностей и сильных сторон, возможностей и слабых сторон, угроз и сильных сторон, угроз и слабых сторон (см. рис. 2.1). SWOT – матрица заполняется следующим образом:

- С левой стороны матрицы заполняются два раздела - *сильные и слабые* стороны организации, являющиеся результатами анализа потенциала фирмы,
- В верхней части матрицы заполняются два раздела *возможности и угрозы* результатами, являющиеся результатом анализа факторов внешней среды.
- На пересечении разделов образуются четыре поля SWOT – матрицы. На каждом из данных полей рассматриваются попарно комбинации пересечения характеристик среды и фирмы и предлагаются стратегические действия, мероприятия, как реакция на данное сочетание характеристик.

<div style="text-align: center;">Внешняя среда</div> <div style="text-align: center;">Внутренняя среда</div>	Возможности (О)	Угрозы (Т)
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Сильные стороны (S) 1. 2. 3.	Поле стратегий SO (Использовать сильные стороны и возможности для достижения цели)	Поле стратегий ST (Использовать сильные стороны для избегания, отражения угроз)
Слабые стороны (W) 1. 2. 3.	Поле стратегий WO (Использовать возможности для усиления слабых сторон)	Поле стратегий WT (Предотвращать кризис фирмы вследствие угроз среды и слабостей фирмы)

Рисунок 2.1 - Матрица SWOT - анализа

SWOT – матрица может содержать обширный перечень возможных стратегических решений. Вследствие разных видов ограничений (ресурсных, временных и др.) для реализации отбирается ограниченное количество стратегических решений, на которых сосредотачивается внимание руководства. Для каждого стратегического решения уточняются основные сложности, ограничения, риски, возможные отрицательные результаты

SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

- Использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии? Если компания не имеет отличительных преимуществ, то какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?

- Являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции и/или они не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства? Какие слабости требуют корректировки, исходя из стратегических соображений?

- Какие благоприятные возможности дают компании реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам?

- Какие угрозы должны наиболее беспокоить менеджера и какие стратегические действия он должен предпринять для хорошей защиты?

МОДУЛЬ 2. СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 3. Стратегии инновационного развития организации

3.1. Виды стратегий диверсификации. Логика стратегии диверсификации. Необходимые и достаточные условия применения

В самом общем виде организация имеет пять вариантов стратегического развития:

- 1) оставить все без изменений;
- 2) обеспечить внутренний рост;
- 3) выбрать стратегию внешнего роста;
- 4) произвести изъятие вложений;
- 5) выйти на международный рынок.

Оставить все без изменений и «ничего не делать». Это стратегия, в результате которой осуществляется попытка зафиксировать «все как есть». Однако бездействие всегда приводит к деградации, поскольку окружающая среда динамична и находится в состоянии непрерывного развития. Однако было бы неверным оценивать такую стратегию только как отрицательное явление: она может быть хорошо обоснована исследованиями внутренней и внешней среды и означает, что компания производит или поставляет тот же продукт или ту же услугу тем же покупателям. Такие стратегии часто применяются в компаниях с длительным жизненным циклом продукции (например, в отраслях тяжелого машиностроения) и чаще всего рассматриваются как желательные в организациях народного образования, здравоохранения, судебной системы, муниципальных службах и других, где отказ от осуществления изменений не является одновременно угрозой существованию организации.

Внутренний рост. Этот стратегический план исходит из предположения, что организация делает правильные вещи и эту деятельность целесообразно расширять. При этом предполагается, что организация обладает достаточными ресурсами для развития. Другой вопрос, в каком направлении его ориентировать. Существуют четыре стратегии, которым может следовать организация, ориентированная на внутренний рост:

а. Более глубокое внедрение на рынок (концентрация). Такая стратегия требует от компании концентрации на том, чтобы делать в большем масштабе и лучше то, что обеспечивает успех компании, и она целесообразна, когда:

- имеющиеся рынки не насыщены конкретным товаром или услугой, предлагаемыми компанией;
- количество имеющихся покупателей может быть значительно увеличено;
- доля рынка у основных конкурентов становится меньше, в то время как продажи по отрасли в целом растут;

- существует тесная связь между объемом продаж и затратами им маркетинг в стоимостном выражении;
- возросший эффект масштаба обеспечивает основные конкурентные преимущества.

б. Развитие рынка. В этом случае компания представляет на уже освоенные рынки различные модификации товаров. Эта стратегия приемлема, если:

- доступны новые каналы распределения — надежные, недорогие и качественные;
- организация имеет успех в том, что она делает;
- существуют новые неоткрытые или ненасыщенные рынки;
- у организации есть необходимый капитал и трудовые ресурсы для того, чтобы расширить производство;
- организация имеет избыточные производственные мощности;
- базовая сфера деятельности организации быстро становится глобальной по масштабу.

в. Разработка нового товара. Стратегия предполагает значительные модификации продукта или добавление новых к существующим продуктам с целью развить свое присутствие на рынке. Она используется тогда, когда:

- фирма начинает новую деятельность;
- организация имеет удачные товары, которые находятся в стадии зрелости своего жизненного цикла; идея состоит в том, чтобы сохранить удовлетворенных ее товарами (ценами) покупателей как потребителей ее продукции и в будущем;
- есть смысл предложить новые (улучшенные) товары, исходя из положительного опыта продаж существующих товаров и услуг;
- организация действует в отрасли, характеризующейся быстрым технологическим развитием.

г. Обновление. Эта стратегия связана со значительными изменениями в товарах или услугах. Включает замену существующих товаров новыми, что означает новый жизненный цикл товара.

Обновление является компонентом разработки нового продукта. Оно подразумевает значительные изменения в продукте или услуге. Обновление может значительно повысить престиж компании и позволить ей создать конкурентное преимущество. Однако это дорогостоящая стратегия. Постоянное обновление требует, чтобы другие продукты и стратегии были успешны и чтобы было обеспечено соответствующее финансирование.

Внешний рост. Этот вариант стратегического развития обычно реализуется посредством приобретений, слияний и образования совместных предприятий или может включать приобретения или договоренность с компаниями, которые находятся в начале или в конце с точки зрения существующей цепочки создания ценности данной компании — от производителей сырья до конечных потребителей. Обычно организацию подталкивают к внешнему росту результаты анализа внешней среды: в ней

обнаруживаются условия, позволяющие сочетать сильные стороны организации и возможности все более активно управлять элементами внешней среды, вплоть до включения некоторых из них в состав компании. Выделяются следующие стратегии внешнего роста:

а. Горизонтальная интеграция. Стратегия означает, что компания приобретает или сливается с основным конкурентом или с какой-либо другой компанией, действующей на той же стадии цепочки создания ценности.

б. Вертикальная интеграция. Стратегия обычно включает приобретение компании, которая снабжает фирму сырьем или является покупателем ее продуктов и услуг. Это может осуществляться в *обратном направлении* относительно цепочки создания ценности (т.е. в направлении контроля над поставками сырья) или в *прямом направлении* (в направлении контроля за сетью распределения).

Прямая интеграция осуществляется, когда:

- существующая сеть распределения организации чрезвычайно дорога или ненадежна или не способна удовлетворить потребности организации по распределению продукции (услуги);
- сеть качественного распределения ограничена так, что дает конкурентные преимущества тем фирмам, которые ею располагают;
- у организации есть и капитал и трудовые ресурсы, необходимые, чтобы справиться с новой деятельностью по распределению ее собственных товаров;
- преимущества стабильного производства особенно велики; в этом случае организация может увеличить спрос на свою продукцию посредством прямой интеграции;
- имеющиеся оптовые или розничные торговцы имеют более высокие нормы прибыли, чем у компании; эта ситуация предполагает, что компания может выгодно распределять свои собственные товары и установить на них более конкурентные цены за счет прямой интеграции.

Обратная интеграция производится в случаях, если:

- имеющиеся поставщики организации исключительно дороги или ненадежны или не отвечают потребностям фирмы в деталях, комплектующих или сырье;
- организация конкурирует в отрасли производства, которая быстро растет; это учитывается в связи с тем, что интеграционные типы стратегии (прямая, обратная и горизонтальная) снижают способность организации к диверсификации в отрасли с падением производства;
- организация имеет как капитал, так и трудовые ресурсы, необходимые, чтобы справиться с новым типом деятельности по поставкам себе своего собственного сырья;
- особенно важны преимущества стабильных цен; принимая эту стратегию, организация может стабилизировать стоимость сырья и связанные с ней цены на свои товары посредством обратной интеграции.

в. Концентрическая диверсификация. Включает внедрение в области товаров или услуг, которые связаны с существующими товарами или услугами, через технологию или маркетинг. Эта стратегия обеспечивает возможность синергии, т.е. ситуации, когда общий результат превосходит сумму отдельных результатов двух видов деятельности. Ее целесообразно использовать, когда:

- основная отрасль деятельности организации испытывает уменьшение объема продаж и прибылей за год;
- добавление новых, но связанных с имеющимися, товаров значительно стимулирует продажи имеющихся товаров;
- новые, но связанные с имеющимися, товары могут быть предложены по высоко конкурентным ценам;
- новые, но связанные с имеющимися, товары имеют сезонные уровни продаж, которые сбалансируют существующие пики и спады в деятельности организации;
- производимые организацией товары находятся в стадии упадка их жизненного цикла;
- в организации имеется сильная команда управляющих.

г. Конгломератная диверсификация. Стратегия включает вход компании в сферы товаров или услуг, которые напрямую не связаны с существующими технологиями или рынками. Она считается стратегией высокого риска при следующих условиях:

- в отрасли, в которой в основном действует организация, наблюдается сокращение годовых объемов продаж и прибыли;
- организация имеет капитал и талантливых управляющих для успешной конкуренции в новой отрасли производства;
- организация имеет возможность приобрести не связанное с ней предприятие, являющееся привлекательной возможностью вложения средств;
- существует финансовая синергия между покупаемой и покупающей фирмами;
- существующие рынки организации для реализации выпускаемых продуктов насыщены;
- законодательство, ограничивающее конкуренцию, может быть использовано против организации, которая исторически концентрировалась в одной отрасли.

Изъятие вложений или упадок. В случае с этими стратегиями деньги не вкладываются для дальнейшего роста. Эти стратегии обычно подразумевают консолидацию и перемещение капитала, используются в разнообразных ситуациях, которые мы рассмотрим ниже, анализируя стратегии антикризисного управления, и включают следующие меры:

а. Экономия. Эта мера предполагает осуществление действий по оздоровлению для того, чтобы справиться с ситуацией снижения прибыли. Экономия может включать такие действия, как снижение затрат, создание

дополнительных источников доходов, сокращение активов, или все эти действия одновременно.

б. Сдвиг. Он включает принятие новой стратегической позиции для отдельного вида товара или услуги. Освобожденные ресурсы перенаправляются в другую конкретную область.

в. Изъятия вложений. Обычно они заключаются в продаже части предприятия, которая может дать остро необходимые ресурсы. Выкуп предприятия управлением, о котором речь пойдет ниже, может быть частью стратегии изъятия вложений.

г. Ликвидация. Предполагает продажу предприятия либо целиком, либо по частям — одному или различным покупателям. Ликвидация является крайним средством и применяется, когда другие меры не работают.

В представленном спектре стратегии не исключают одна другую, и организации для достижения своих целей могут использовать различные их комбинации.

Стратегии диверсификации относятся к классу **стратегий**, предусматривающих цели роста: *роста продаж, доли рынка, прибыли или размера фирмы*. **Рост** - это фактор, влияющий на активность фирмы, стимулирующий инициативу и усиливающий мотивацию персонала и руководства. Независимо от этого элемента динамизма рост необходим для отражения атак конкуренции за счет экономии на масштабе и других эффектов опыта.

Цели роста могут быть сформулированы на трех различных уровнях:

- рост по отношению к базовому рынку; мы будем называть это *интенсивным ростом*;
- рост по отношению к производственной цепочке - интеграция «вперед» или «назад» относительно основной деятельности: это *интегративный рост*;
- рост, основанный на возможностях вне зоны обычной деятельности: *рост посредством диверсификации*.

Стратегия роста через диверсификацию оправдана, если производственная цепочка, в которой находится фирма, предоставляет мало возможностей для роста или обеспечения рентабельности либо потому, что позиции конкурентов очень сильны, либо потому, что базовый рынок находится в стадии спада. Различают диверсификацию концентрическую и чистую.

Стратегия концентрической диверсификации. При осуществлении этой стратегии фирма выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые виды деятельности, связанные с ее текущей деятельностью технологически и/или коммерчески. Цель состоит в том, чтобы добиться эффекта *синергии* и расширить потенциальный рынок

фирмы.

С помощью стратегии концентрической диверсификации обычно привлекаются новые группы потребителей и расширяется базовый рынок фирмы.

Стратегия чистой диверсификации. В этом случае фирма осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем ни в технологическом, ни в коммерческом плане. Цель обычно состоит в обновлении своего портфеля.

Несомненно, стратегии диверсификации наиболее сложны и рискованны, поскольку выводят фирму в новые для нее области. Для их успеха требуется привлечь значительные кадровые и финансовые ресурсы. В качестве условия успеха подобной стратегии П. Друкер называет наличие общего ядра между новым и базовым видами деятельности, выраженного, например, в общих рынках, технологиях или производственных процессах [41]. Он утверждает, что при отсутствии такого единства диверсификация неизбежно заканчивается неудачей, что одних только финансовых связей недостаточно. Другие специалисты в области структурного управления отмечают важность «*фирменной культуры*», или «*стиля управления*», который характеризует организацию в целом и может быть эффективен для некоторых видов деятельности и неэффективен для других.

Логическое обоснование диверсификации

При исследовании логики диверсификации в промышленности Франции (Calori et Harvatorpoulos, 1988) были выявлены два измерения. Первое связано с *характером стратегической цели*: диверсификация может быть средством:

- как защитным (заместить слабеющее направление),
- так и наступательным (захватить новые позиции).

Второе измерение касается *ожидаемых результатов*: менеджеры могут рассчитывать:

- либо на достижение большей экономической эффективности (рост, прибыльность, повышение рентабельности),
- либо на согласованное дополнение текущего вида деятельности (эксплуатация ноу-хау).

Пересечение этих измерений дает четыре логических обоснования диверсификации (см. рис. 3.1).

«*Расширение*»: фирма стремится укрепить свой вид деятельности (наступательная цель) за счет полной реализации своего ноу-хау

(согласованность). Этому варианту диверсификации следует, например, фирма «Саломон» (Salomon), мировой лидер по лыжным креплениям, которая вначале пришла на рынок лыжной обуви, а затем освоила выпуск лыжных палок и клюшек для гольфа.

«Смена деятельности»: цель состоит в замещении вида деятельности, идущего на спад (оборонительная цель) при сохранении кадровых ресурсов высокой квалификации (согласованность). Такой стратегии следовала фирма «Фраматом» (Framatome) в конце 70-х годов, когда наметилось сокращение рынка АЭС.

		Ожидаемые результаты	
		Согласованность	Экономический успех
Характер цели	Наступательный	Расширение	Развертывание
	Защитный	Смена деятельности	Перегруппировка

Рисунок 3.1 - Логическое обоснование диверсификации [41]

«Развертывание» - это наступательная стратегия, ориентированная на высокие экономические показатели, на повышение экономической эффективности. Пример: диверсификация фирмы «Тайтинджер» (Taittinger) в сектор отелей класса «люкс».

«Перегруппировка» - в сущности оборонительная стратегия, направленная на поиск нового направления для роста. Такова была стратегия фирмы «Лафарг», которая в связи со спадом в строительной промышленности пришла в сектор биотехнологий путем слияния с фирмой «Коппе» (Coppée).

Данные логические основы дополняются двумя специальными подходами:

- диверсификацией с целью улучшения имиджа (*логика имиджа*),

- диверсификацией с целью слежения за развитием новой перспективной технологии (*логика будущей возможности*).

Кроме того, существует частная форма диверсификации, *основанная на ресурсах или компетенциях*, которые фирма считает фундаментальными и неотъемлемыми составляющими своего основного бизнеса. Эти ключевые компетенции могут использоваться в разных сферах, главное, чтобы соблюдалось условие согласованности.

Как показывает практика бизнеса, любая успешная стратегия диверсификации в той или иной степени предполагает взаимодействие с основным видом деятельности фирмы.

Очень важно, чтобы руководство фирмы на начальном этапе проекта как можно яснее сформулировало логику диверсификации, поскольку именно она определит выбор критериев оценки и выбор новых потенциальных направлений.

Компания может диверсифицироваться либо создавая товары или услуги, сходные с имеющимися в смысле технологии или рынков, либо за счет создания продуктов, которые совершенно отличны от существующих. Могут существовать разные причины, почему компания стремится диверсифицироваться. Выделим некоторые из них:

– Новые продукты могут иметь циклические схемы продаж, уравнивающие цикличность продаж существующих продуктов организации.

– Существующие каналы распределения организации могут использоваться для сбыта новых продуктов имеющимся покупателям.

– Прибыль, получаемая от имеющихся у организации продуктов или услуг, может значительно возрасти за счет добавления новых, не связанных с ними, продуктов.

– Диверсификация может быть необходима в связи с тем, что организация конкурирует в высоко конкурентной или не растущей отрасли, имея в результате низкие уровни прибыли.

Рассмотрим направления, в которых может проходить диверсификация как внутренняя стратегия, используя для этого матрицу диверсификации (см. табл. 3.1).

Таблица 3.1

Матрица диверсификаций

Тип рынка/технологии	Внутреннее развитие	Внешнее развитие
-------------------------	---------------------	------------------

Тип рынка/технологии	Внутреннее развитие	Внешнее развитие
Горизонтальная диверсификация		
Рынок Концентрический	Разрабатывать продукты, которые служат одним и тем же покупателям на тех же самых рынках	Приобретать продукты, которые служат одним и тем же покупателям на тех же самых рынках
Конгломератный	Разрабатывать продукты, которые отличаются от существующих продуктов или рынков	Приобретать компании по производству товаров, обслуживающие других покупателей или другие рынки
Технология Концентрическая	Разрабатывать продукты или услуги, которые используют технологии, схожие с существующими	Приобретать компании, которые используют технологии, схожие с имеющимися
Конгломератная	Разрабатывать продукты, которые используют технологии, отличные от существующих	Приобретать компании, которые используют технологии, отличные от имеющихся
Вертикальная диверсификация		
Прямая	Развивать сеть сбыта для продажи потребителям имеющихся и связанных с ними продуктов или отличающихся продуктов	Приобретать сеть сбыта для продажи продуктов потребителям
Обратная	Создать собственное подразделение снабжения для того, чтобы покрыть потребность в существующих или других материалах	Приобретать компании, поставляющие сырье

Компания может диверсифицироваться с точки зрения рынков или технологии. Она также может развить сеть сбыта или органично диверсифицироваться внутренне. Отметим определенные преимущества и недостатки диверсификации.

Преимущества:

- а) может быть необходима для того, чтобы фирма могла выжить и течение продолжительного времени;
- б) вести к синергии;
- с) способствовать эффективному использованию избытка средств;

д) предоставляет организации более широкий набор продуктов или услуг.

Недостатки:

а) для стратегического успеха диверсификация необходима больших масштабах;

б) требует знаний и опыта, чтобы хорошо управляться с новыми продуктами или услугами;

с) могут понадобиться значительные инвестиции в новую технологию;

д) это приростная стратегия — для получения прибылей необходимо время.

Ключевым вопросом в выборе стратегии являются финансовые воздействия. Каждая из четырех стратегии внутреннего роста, отмеченных выше, имеет различные финансовые воздействия с точки зрения:

- объема финансовых ресурсов, необходимых для осуществления стратегии;

- уровня финансовой отдачи, ожидаемой от выбранной стратегии;

- распределения финансовой отдачи во времени;

- возможности финансовой синергии;

- уровня риска, связанного с проведением стратегий.

В таблице 3.2 представлен анализ каждой из внутренних стратегий роста, проведенный на основе этих критериев.

На основании рассмотрения матрицы финансовых воздействий различных стратегий внутреннего роста можно прийти к следующим выводам.

Диверсификация — это стратегия высокого риска. С точки зрения финансов, она требует значительных вложений. Финансовая же отдача, скорее всего, будет получена в долгосрочном плане. В то же время, если стратегия удачна, уровень финансовой отдачи может быть значительным и существует высокая вероятность достижения финансовой синергии.

Разработка продукта или обновление также должны рассматриваться как стратегия высокого риска. С финансовой точки зрения, поглощает значительное количество финансовых ресурсов, однако затрат может быть значительным в том случае, если продукт удался. В случае с модификацией продукта отдача может быть значительно меньше, как, впрочем, и риск, содержащийся в этом выборе. Возврат, всего скорее, будет получен в долгосрочном плане.

Развитие рынка требует от умеренных до высоких уровней финансовых ресурсов. Это в основном зависит от того, находятся рынки и стране или за рубежом. В последнем случае финансовые ресурсы могут быть значительными. Уровень финансовой отдачи будет также от умеренного до высокого, однако отдача может быть получена в короткие сроки. Уровень риска - от умеренного до высокого, в зависимости от разрабатываемого рынка. При этом иностранные рынки могут иметь более высокий уровень

риска. Существует большая вероятность финансовой синергии, нарастающая по мере реализации этой стратегии.

Таблица 3.2

Финансовые воздействия различных стратегий внутреннего роста

Финансовые критерии	Стратегии внутреннего роста			
	Проникновение на рынок (концентрация)	Развитие рынка	Разработка продукта или обновление рынка	Диверсификация
Необходимые финансовые ресурсы	Умеренные	Умеренные до значительных	Значительные/очень значительные	Очень значительные
Уровень ожидаемой финансовой отдачи	Умеренный	Умеренный до высокого	Очень высокий	Очень высокий
Распределение финансовой отдачи во времени	Средний до долгосрочного	Краткосрочный	Долгосрочный	Долгосрочный
Существование финансовой синергии	Нет	Есть	Возможно	Есть
Степень связанного со стратегией риска	Низкая	Умеренная или высокая	Очень высокая	Высокая

Более глубокое проникновение или концентрация на одном продукте или на одном рынке оцениваются как стратегии с невысоким уровнем риска, требующая умеренных уровней финансовых ресурсов и обещающая приемлемую отдачу, обычно в долгосрочном плане. Так как затраты не распределяются на многие продукты, финансовая синергия в этом случае не возникает. Часто оказываются в подобной ситуации малые фирмы.

3.2. Расширение/сокращение товарного ассортимента. Стратегии диверсификации ассортимента

Ассортиментная политика - это одна из важнейших составляющих конкурентной стратегии компании. Вопрос о расширении/сужении ассортимента выпускаемой/продаваемой продукции может иметь различные решения в зависимости от целого комплекса конкретных условий: отрасль, товарная группа, размеры фирмы и прочие конъюнктурные составляющие. Однако общие правила и зависимости могут и должны быть определены и сформулированы на основании анализа состояния и развития существующих сегментов рынка (внешние факторы) и финансовых изменений, происходящих внутри компании (внутренние факторы). Выбор той или иной ассортиментной стратегии должен основываться на оценке изменений денежных потоков, вызванных изменением ассортимента, а также на прогнозе состояния денежных потоков в перспективе. Любое расширение ассортимента неизбежно влечет за собой увеличение расходов. При этом положительные финансовые результаты от изменений в ассортименте могут иметь место только в будущем. Иногда целью расширения ассортимента (например, выпуск аксессуаров, сопутствующих товаров под существующей торговой маркой) может быть реклама. В таком случае расширение ассортимента должно рассматриваться, как и всякие операционные расходы - с точки зрения их влияния на денежные потоки и финансовые результаты. В любом случае главным критерием при оценке решения о выпуске новой продукции (будь-то новый и независимый вид товара или имиджевый продукт) или о сокращении существующей товарной номенклатуры должно быть изучение денежных потоков и финансовых результатов, полученных в связи с такими изменениями. Политика изменения ассортимента может базироваться на трех подходах:

1. Вертикальное изменение. Данный процесс является составной частью вертикальной диверсификации деятельности компании и направлен на расширение/сужение производства, связанного с самостоятельным выпуском тех комплектующих, которые ранее закупались у сторонних поставщиков, а также создание собственной торговой сети для продвижения своей продукции.

2. Горизонтальное изменение. Одна из составляющих политики горизонтальной диверсификации. Представляет собой изменение ассортимента в рамках уже проводимой деятельности либо в аналогичных направлениях или выход на новые рынки без перехода на смежные уровни в рамках кооперации.

3. Комплексное изменение. Диверсификация в обоих направлениях.

Принятие решения о расширении или сужении ассортимента представляет собой возможность выбора двух различных стратегий:

1. Расширение связано с диверсификацией;
2. Сужение может быть вызвано необходимостью (целесообразностью) интеграции, как вертикальной, так и горизонтальной.

Оценка эффективности того или иного подхода к построению ассортиментной стратегии должна основываться, в первую очередь, на

исчислении возможного прироста прибыли ($\Delta\text{Пр}$), полученного в связи с изменением ассортимента реализуемой продукции.

$$\Delta\text{Пр} = \Delta\text{Д} - \Delta\text{Р}, \quad (3.1)$$

где $\Delta\text{Пр}$ - изменение прибыли,

$\Delta\text{Д}$ - изменение дохода,

$\Delta\text{Р}$ - изменение расходов, вызванные расширением/сужением ассортимента.

Так как в данном случае речь идет о будущих событиях то и количественная оценка не может быть абсолютно точной, поэтому менеджеры должны рассматривать и оценивать возможный прирост доходов с точки зрения его вероятности, а расчет необходимо проводить по двум сценариям - min и max. Окончательное решение должно приниматься исходя из среднего показателя, с учетом коэффициента ковариации. При этом, в случае равенства полученных средних величин, предпочтение должно отдаваться сценарию с наименьшей вариацией (разбросом значений). Если определение экономических выгод от введения новых (сокращения старых) видов продукции в будущем связано с рядом трудностей, вызванных необходимостью апеллировать "мягкими" величинами и неточными, вероятностными оценками, то определение целесообразности изменения ассортимента за прошедший период представляет собой менее сложную (хотя и весьма трудоемкую) задачу. Не смотря на это, необходимость проведения таких вычислений, с целью выявления финансовых результатов от избранной ассортиментной политики, не вызывает сомнений. Решением этих задач занимается управленческий учет: исчисление рентабельности по видам деятельности, группам товаров, отдельным единицам продукции (центрам рентабельности). При этом могут использоваться те же подходы, которые использовались в целях прогнозирования. Сопоставление ожидаемых результатов с фактическими показателями может послужить не только для оценки правильности ранее принятых решений, но также и для определения степени адекватности тех допущений, которые были положены в основу прогноза. При условии успешного продвижения на рынке нескольких товарных групп (стратегия диверсификации ассортимента), широта ассортимента может рассматриваться как способ увеличения устойчивости объекта (бизнеса, организации и т.д). Если компания развивает более одного направления в рамках однородной товарной группы (например, разлив пива в бутылки, жестяные банки, ПЭТ-бутылки, бочки и т.д), то конкуренты, занятые продвижением аналогичной товарной позиции могут отставать в производстве тех же видов и методов расфасовки. Это связано, во-первых, с привлечением дополнительного финансирования, а во-вторых, с необходимостью изыскания (копирования) аналогичных ноу-хау. В данном случае относительная устойчивость компании с более широким

ассортиментом может быть определена с точки зрения вероятности повторения (воспроизведения) конкурентами адекватных позиций. Так, например, вероятность повторения конкурентами - производителями пива разнообразных форм упаковки может оцениваться следующим образом:

бутылки "улучшенной" формы - 0,9;

ПЭТ-бутылки - 0,8;

жестяные банки - 0,5.

В нашем примере общий коэффициент вероятности повторения полного ассортимента упаковки будет равен: $0,36 = 0,9 \times 0,8 \times 0,5$. Это значит, что возможность вторжения на рынок нового конкурента с воссозданием всех трех позиций составляет 36 шансов из 100. Если же компания, имеющая конкурентные преимущества по ассортименту, разработает еще одну, эксклюзивную позицию, скажем твердое или быстрорастворимое пиво с оценкой вероятности повторения в 0,01, то потенциальные возможности новых конкурентов упадут соответственно до 36 шансов из 10000 ($0,9 \times 0,8 \times 0,5 \times 0,01$). Все эти расчеты могут оставаться верными при условии тождества потребительских качеств новых ассортиментных позиций и запросов покупателей (маркетинговая целесообразность). Если потребителю новые продукты (упаковка) не нужны, то конкурентоспособность компании может быть оценена в обратном порядке.

Чаще всего борьба ассортиментов происходит в рамках формирования и противоборства крупных экономических кластеров - комплексных хозяйственных формирований, проникающих во многие прибыльные и развивающиеся отрасли экономики. Этот процесс зачастую связан с противостоянием олигархических кланов и промышленно-финансовых формирований (групп), которые способны прибегать к лоббированию как законодательного процесса, так и решений местных властей, а также недобросовестному ограничению конкуренции путем создания искусственных барьеров вхождения на рынок. Среди таких барьеров необходимо выделить следующие:

1. Сравнительная реклама.
2. Дискредитация хозяйствующего субъекта.
3. Купля-продажа товаров, выполнение работ, предоставление услуг с принудительным ассортиментом.
4. Склонение к бойкоту хозяйствующего субъекта.
5. Склонение поставщика к дискриминации покупателя (заказчика).
6. Склонение хозяйствующего субъекта к расторжению договора с конкурентом.
7. Подкуп работника поставщика.
8. Подкуп работника покупателя.
9. Достижение неправомерных преимуществ в конкуренции.

Данные действия квалифицируются с точки зрения законодательства как недобросовестная конкуренция. Помимо противозаконных методов борьбы на рынке существуют и общеэкономические (конъюнктурные)

условия, названные Майклом Портером барьерами для входа на рынок, среди них:

1. Экономия, обусловленная ростом масштабов производства.
2. Дифференциация продукта.
3. Потребность в капитале
4. Более высокие издержки.
5. Доступ к каналам потребления.
6. Политика правительства.

Компании, принимающие решение о **сокращении ассортимента** могут сталкиваться также и с барьерами выхода из рынка. Среди них:

1. . Наличие у производителя долгосрочных капитальных вложений в специализированные активы. Такие активы могут оказаться либо малоликвидными, либо требуют значительных затрат на демонтаж, консервацию или эксплуатационную поддержку.

2. Стратегия компании направлена на комплексную диверсификацию и сокращение одного из сегментов может повлечь организационный и финансовый дисбаланс в смежных ассортиментных группах.

3. Высокие потери необратимых затрат: существенные инвестиции в научно-исследовательские разработки, рекламу и маркетинг, рассчитанные на перспективу.

4. Утрата или ограничение доступа к смежным рынкам.

5. Социально-экономические последствия, связанные с сокращением персонала и сопротивлением со стороны заинтересованных институций.

6. Ущерб для общего имиджа компании.

Расширение ассортимента может происходить на нескольких уровнях:

1. Увеличение позиций однородных товаров: производство новых сортов, изменение упаковки, расфасовки, конфигурации и т. д. уже освоенной продукции;

2. Внедрение разнородных продуктов: развитие новых товарных направлений: диверсификация;

3. Продвижение абсолютно новых (не имеющих аналогов) продуктов;

4. Комбинация действий: проведение ассортиментных изменений на двух или трех уровнях одновременно.

Характеристику целесообразности выхода на тот или иной уровень расширения ассортимента необходимо рассматривать с позиции потребности в:

- а) новых научно-исследовательских разработках (НИР);
- б) дополнительном финансировании.

Данные два фактора хотя и взаимосвязаны, но не всегда тождественны, так как многие НИР могут венчаться успехом и через месяц, и через пять лет, при этом неизвестными остаются и время, и количество необходимых финансовых ресурсов. Если же речь идет только об изменении расфасовки или цветовых гамм, то размеры дополнительного финансирования могут быть определены с достаточной точностью.

Вышеприведенную градацию уровней расширения ассортиментов можно охарактеризовать следующим образом.

Увеличение позиций однородных товаров характеризуется низкой степенью расходов на НИР и незначительным дополнительным финансированием (прирост издержек в сравнении с направленными на традиционный продукт);

Внедрение разнородных продуктов - низкая степень расходов на НИР и значительное дополнительное финансирование;

Продвижение абсолютно новых продуктов - высокая степень расходов на НИР и наибольшее дополнительное финансирование;

Комбинация действий - степень потребности в НИР и финансировании определяется удельным весом реализации первых трех подходов.

Проблемы, связанные с изменением ассортимента тесно взаимосвязаны с подходом компании к **стратегии развития брэнда**. Сегодня ведущие мировые производители, а вслед за ними и региональные (локальные) компании, все чаще прибегают к политике диверсификации, развиваемых брэндов. Это, в первую очередь, связано со спецификой сознания потребителей, для которых выявленные и обнародованные (иногда даже незначительные) недостатки в товаре под определенной торговой маркой автоматически экстраполируются на весь ассортимент продукции, выпускаемой под данным брэндом. Огромное значение имеет понимание менеджментом компаний того факта, что растущая рыночная стоимость брэнда, как нематериального актива, создается годами и десятилетиями соблюдения безупречного и стабильного качества продукции, а разрушается почти мгновенно, иногда даже в связи с небольшими недостатками или отклонениями от рекламируемых свойств. Данное обстоятельство может служить причиной, по которой производители расширяют ассортимент под новой торговой маркой. Это позволяет сохранить доброе имя старого зарекомендовавшего себя брэнда в случае неудачи на рынке новых ассортиментных позиций. Принятие решения о создании нового брэнда или использовании старого, как мощного маркетингового инструмента, связано с необходимостью оценки возможных сценариев восприятия новых видов продукции на потребительском рынке, а также возможности вмешательства госструктур и независимых общественных организаций. Если новый товар продвигается на рынке под старым брэндом то возможны два следующих исхода. Первый сценарий (оптимистический) - успех нового продукта на рынке и связанное с этим увеличение рыночной стоимости старого брэнда. Второй сценарий (пессимистический) - неудача нового продукта и связанная с этим потеря экономических ресурсов инвестированных в старую торговую марку, при этом валовой убыток по всей компании может в несколько раз превышать убытки от новой товарной единицы. В том случае, когда новый товар выходит на рынок под новым брэндом, то возможные последствия (финансовые результаты) локализуются, а расходы на маркетинг значительно возрастают, при этом также возможны два следующих схода. Первый - оптимистический - "рыночный успех" слабо распространяется (или не

распространяется совсем) на рейтинг старого брэнда. При этом компания возросшую прибыль "делит" с упущенной выгодой. Второй - пессимистический - "рыночный провал" не распространяется на торговые марки, существовавшие ранее, поэтому финансовые убытки и имиджевые потери минимизируются. Правильное решение должно приниматься на основе сопоставления размеров риска (вероятности) развития событий по всем вышеописанным сценариям. Решение дилеммы о том, под какой торговой маркой (новой или старой) расширять ассортимент также возможно на основе внедрения системы тотального управления деньгами. Это означает, что любая продукция должна быть не только безупречного качества, но и должна быть необходима потребителю (востребована клиентами). В этом случае отпадает необходимость развития нового брэнда, значительно сокращаются маркетинговые расходы, а валовой доход компании максимизируется не только в виде роста прибыли, но и увеличения рыночной стоимости компании за счет роста стоимости нематериальных активов фирмы.

3.3. Общая схема разработки нового продукта

Опубликованные в настоящее время схемы разработки новых товаров, как правило, включают следующие этапы [41, 37,42]: генерацию идей, отбор идей, разработку концепции товара, разработку стратегии маркетинга, анализ возможностей производства, собственно разработку продукта, испытания в рыночных условиях и коммерческую реализацию. Данная последовательность этапов носит достаточно общий интегрированный характер, и не содержит детального обсуждения целого ряда значимых блоков маркетинговой деятельности предприятия, таких как элементы маркетинговой разработки товара, включающие форму, цвет и материал продукта, оценку рыночной адекватности товара и его конкурентоспособности, а также прогнозирование сбыта товаров и разработку товарной политики предприятия.

По-видимому, общая полная схема разработки товаров должна начинаться с запуска нового товара в производственную программу предприятия - инновации, которая включает поиск идей новых товаров, их селекцию и экономический анализ, а также развитие концепции продукта (см. рис. 3.1).

Важными этапами разработки товара должны быть создание дизайна товара, включая его форму, цвет и материал; разработка соответствующей упаковки и создание современной товарной марки. Серьезное значение должно быть придано обеспечению качества товара и оценке его конкурентоспособности.

Последним этапом после обеспечения всех необходимых процедур создания товара должна быть проведена оценка его рыночной адекватности, понимаемая как соответствие данного товара требованиям рынка, а также оценка товара фирмой, то есть выявление соответствия экономических

параметров данного продукта производственным и финансовым целям предприятия.

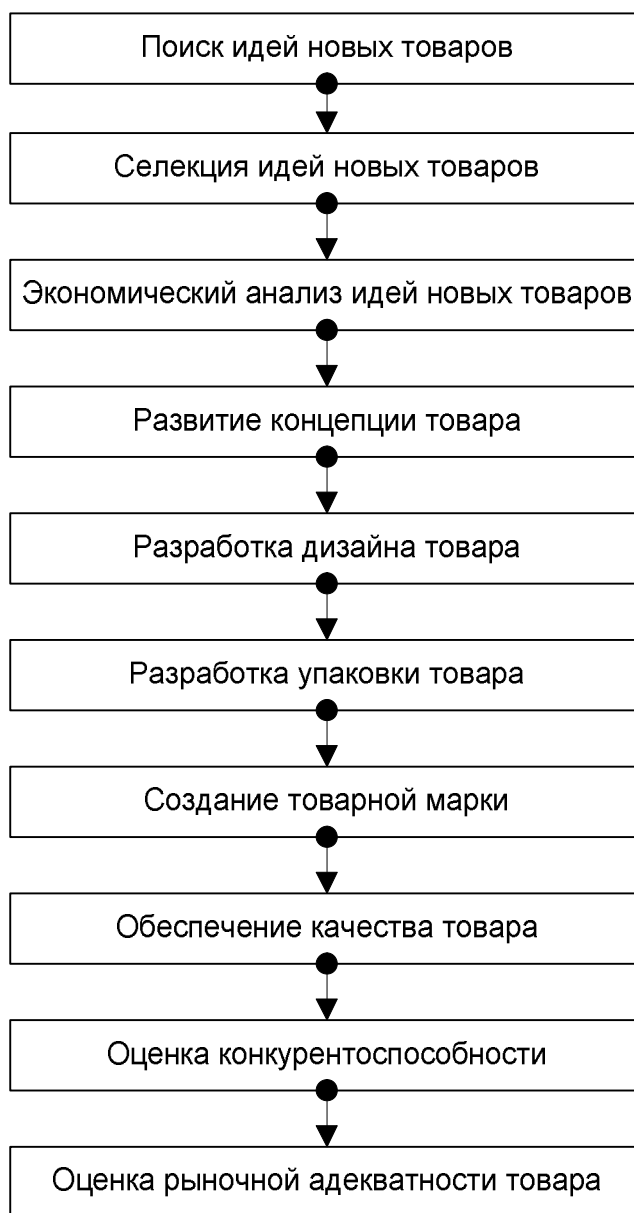


Рисунок 3.2 – Этапы разработки нового товара

Поиск идей новых товаров. Основные составляющие процесса поиска идей новых товаров - это анализ источников идей и применение творческих методов получения идей [37].

Можно выделить три основных источника идей для создания новых продуктов.

1. Важнейший - это *рынок*, причем импульсы могут исходить как от потребителей, так и от конкурентов. Желания клиентов, рекламации, типичные причины ремонта дают важную информацию для улучшения продуктов. Потребительские организации постоянно требуют от

предприятий улучшения продукции и указывают на возможности в этой области.

2. Второй источник - это само *предприятие*, т.е. в первую очередь, все сотрудники фирмы, которые заинтересованы в выпуске более современного и, соответственно, более рентабельного товара, во вторую очередь, работники исследовательских подразделений предприятия, призванные заниматься именно разработкой новых товаров. Развитие новых продуктов лишь в редких случаях возможно без интенсивных исследований. Крупные предприятия имеют существенные преимущества в этой области. Таким образом, ограничивается конкуренция, поскольку вступление новых предприятий на рынок затрудняется. Для того чтобы выстоять в этих условиях, средние фирмы могут кооперироваться для совместного проведения исследований.

3. Третий источник для выработки идей - *независимые фирмы*, которые тоже могут быть привлечены для поиска идей новых товаров. Существенное значение имеют отчеты институтов, занимающихся исследованием товаров. На выставках и ярмарках могут быть проанализированы отечественные и зарубежные конкурентные продукты, следует также привлечь анализ патентов и результатов исследований в родственных областях.

Если анализ источников идей не дает желаемых результатов, то можно использовать творческие методы генерации идей новых товаров, к которым относятся: морфологический и проблемный методы анализа, мозговая атака и синектический подход.

Синектический подход заключается в постепенном отчуждении исходной проблемы путем построения аналогий с другими областями жизни. После многоступенчатых аналогий производится быстрый возврат к исходной задаче.

Генерированные идеи следует оценить и выбрать из них наиболее оптимальные для деятельности фирмы. Подобный этап получил название селекции идей.

Селекция идей новых товаров. Цель предварительной селекции идей заключается в возможно раннем выделении непригодных решений. Оцениваются не продукты, а идеи в их более или менее зачаточной форме. Предварительная селекция может означать проверку идей на их соответствие требованиям фирмы, которое может включать экспертные оценки, матрицу оценки и многокритериальную оценку. Для этого используют собственных специалистов предприятия. Критерии оценки зависят от характера предприятия.

Экспертная оценка проводится, прежде всего, по таким показателям как ожидаемый объем продаж, рост производства, достижимая степень проникновения, соответствие продукта используемым или планируемым каналам распределения. Необходимо выяснить, какие преимущества имеет продукт по отношению к конкурентам, есть ли правовые или моральные проблемы. Эксперты должны оценить, насколько реализуема идея с

финансовой и технической точек зрения и насколько она соответствует целям и имиджу предприятия.

Матрица оценки строится следующим образом. Определяются важнейшие сферы деятельности предприятия (например, производство, финансы, исследования, маркетинг), им присваивается числовое значение, отражающее их относительный вес и роль для успеха предприятия. Идея получает ряд оценок (например, от 1 до 10 баллов, где 1-низший балл, 10-самый высокий балл), каждая из которых выражает, насколько хорошо идея соответствует требованиям того или иного отдела. Умножение коэффициентов по отделам и сложение полученных результатов дают конечную оценку полезности идеи для предприятия. Пример матрицы оценки представлен на рис. 3.3.

Сферы деятельности предприятия	Финансы	Маркетинг	Производство	Кадры	Итого
Показатель					
Коэффициент значимости сфер деятельности для успеха предприятия	0,22	0,33	0,30	0,15	1,00
Оценка соответствия идеи нового товара требованиям (возможностям) сфер деятельности предприятия	9	7	5	8	6,99 ($0,22 \times 9 + 0,33 \times 7 + 0,30 \times 5 + 0,15 \times 8$)
Максимально возможный балл соответствия	10	10	10	10	10
Оценка полезности идеи нового товара для предприятия					69,9 % ($6,99/10 \times 100 \%$)

Рисунок 3.3 - Пример матрицы оценки идеи нового товара

При *многокритериальной оценке* вначале утверждаются критерии, которые взвешиваются в зависимости от их роли в процессе выбора. Затем оценивается, насколько идеи выполняют поставленные условия с помощью простой рейтинговой шкалы. Результат вычисляется суммированием произведений критериев оценки на их весовые коэффициенты. Балльная оценка конкретной идеи позволяет сделать какие-либо выводы лишь по сравнению с балльными оценками (индексами) других идей или при наличии шкалы оценки индекса.

Экономический анализ идей товаров. Экономический анализ идей может быть осуществлен по следующим этапам.

1) *Прогноз затрат*, связанных с развитием продукта, выходом на рынок и продажей прогноз связан с определенным риском, поскольку для анализа необходимо знать ситуацию на рынке, время и область продажи продукта, отношение потребителей к продукту.

2) *Оценка объема реализации* (оборота, выручки). Качество прогноза зависит от того, насколько точно удастся оценить рост рынка, достижимую долю рынка, цену, которая в свою очередь зависит от затрат.

3) *Прогноз прибыли*. Если мы знаем для определенного периода времени доходы и затраты, или поступление средств и выплаты, то для прогноза прибыли могут быть использованы методы инвестиционных расчетов. В любом случае необходимо рассматривать несколько периодов, поскольку, как показывает модель жизненного цикла продукта, первые периоды могут оказаться совершенно нетипичными с точки зрения прибыли.

4) *Учет неопределенности*. Для каждой ситуации рекомендуется разрабатывать оптимистические, средние и пессимистические прогнозы. Другая возможность учета неопределенности заключается в коррекции целевых величин таким способом, что им присваиваются коэффициенты, выражающие степень их достоверности.

Развитие концепции товара. Фаза развития концепции товара тесно связана с методом функционально-стоимостного анализа. Метод оценивает элементы продукта лишь на базе затрат, без учета других критериев. Элементы, которые не влияют существенно на качество продукта, должны быть устранены или изменены.

Концепция продукта изучается по следующим направлениям:

Какие функции должен выполнять определенный элемент продукта?

Какие вспомогательные функции он выполняет ?

Какие затраты связаны с ним ?

Так ли необходимы функции, выполняемые элементом продукта?

Может ли эта функция быть выполнена другим, более дешевым элементом и какая экономия может быть при этом получена ?

Далее оставшиеся идеи воплощаются в прототипы или изделия, готовые к выходу на рынок. В этой окончательной форме большое значение должно быть уделено дизайну товара.

Разработка дизайна товара. Качество продукта формируется как функциональными признаками данного товара, разработка которых является прерогативой конструкторов и технологов, так и внешним дизайном, в разработке которого обязательное участие должен принимать маркетолог. Важнейшие средства, используемые при разработке продукта и воплощающие внешность продукта: форма, цвет и материал продукта.

Форма продукта связана как с основными, так и добавочными качествами. Из добавочных качеств важнейшим является *эстетичность* продукта. Физиологическая теория утверждает, что удобный для глаза и охватываемый малым количеством движений образ является наиболее

эстетичным. Формы должны состоять из простых, согласованных, по возможности симметричных линий и элементов.

На восприятие формы влияет индивидуальность и вкус воспринимающего, *традиции* (знакомые формы воспринимаются лучше), а также *окружение* (в окружении, соответствующем их функциям, продукты производят лучшее эстетическое действие). Сильное влияние оказывает также *мода*.

Цвет - это простейшее и дешевое средство для вариации продукта. Палитра цветов и оттенков необозрима. В мире насчитывается около 2800 названий цветов, а всего насчитывают более 7,5 млн. различных цветов и оттенков. Выбор цвета определяется материалом и рядом других факторов. Цвета оказывают *психическое действие*, успокаивают или возбуждают. Они выражают печаль или радость, делают продукт легким или тяжелым в восприятии, влияют на образ расстояния до предмета.

Цвета могут играть роль *социального символа*. Например, черный цвет - официальный цвет представителей властей и религиозных деятелей (черные автомобили, костюмы, сутаны и пр.). Белый цвет - цвет молодоженов и артистов и т.д.

Иногда существует *правовое ограничение* по поводу цвета продукта (например, сигнальные цвета или окраска милицейского автомобиля). Определенные комбинации цветов защищены от конкурентов патентами. При выборе цвета нужно учитывать и требования *корпоративной культуры*, так как многие фирмы придерживаются определенной комбинации цветов.

Материал продукта также сильно влияет на восприятие продукта. Некоторые материалы вызывают симпатию, другие, наоборот, отталкивают. Разработка внешнего вида продукта должно являться постоянной задачей службы маркетинга. Следующим важным элементом разработки товара является его упаковка.

Разработка упаковки и товарной марки. *Создание упаковки* - это часть планирования продукции, в ходе которой фирма изучает, разрабатывает и производит свою упаковку, включающую саму тару, в которую помещается продукция, этикетку и вкладыши. Выделим ключевые факторы создания упаковок, которые должны учитываться при принятии решений в данном направлении.

1) *Дизайн упаковки* должен воздействовать на образ, который фирма ищет для своей продукции. Цвет, форма, материалы - все это влияет на представления потребителей о фирме и ее продукции. Более простая упаковка создает образ более низкого качества товаров общих марок.

2) *Стандартизация упаковки* увеличивает мировое признание. По этой причине “Пепси-кола” и “Кока-кола” используют одинаковую упаковку во всех частях земного шара.

3) *Стоимость упаковки* должна быть, конечно, учтена. Относительная стоимость упаковки может достигать до 40 % розничной цены, в зависимости от целей и степени упаковки.

4) *Современные материалы* стимулируют спрос. Фирма может выбирать из ряда упаковочных материалов: картон, пластик, металл, стекло, целлофан и пр. При этом бывают, необходимы компромиссы. Например, целлофан позволяет показывать товары, но очень легко рвется; картон относительно дешев, но труден для открывания. Кроме того, нужно определить насколько новаторской должна быть упаковка.

5) Затем фирма должна выбрать *размер, цвет и форму*. При выборе размеров нужно учитывать период хранения, удобство, традиции и конкуренцию. Должны быть также определены место, содержание и размер *этикетки*, а также насколько она должна выделяться. На ней должны быть указаны названия компании и марка товара.

6) *Множественная упаковка* соединяет в себе две или более единицы товара. Это могут быть одинаковые продукты (например, лезвия для бритвы, газированные напитки) или сочетания различных вещей (например, набор первой помощи). Цель такой упаковки - увеличить потребление, заставить потребителей покупать набор вещей или опробовать новую продукцию (например, новый товар, упакованный с хорошо известным и покупаемым старым). *Отдельно упакованные* порции какого-либо продукта могут создавать конкурентное преимущество. Однако это может быть дорогостоящим делом.

7) Наконец, компания должна убедиться, что дизайн упаковки соответствует *маркетинговому плану* предприятия.

Важной частью планирования продукта является определение товарной марки - процедура, которой фирма следует при исследовании, разработке и реализации своих целей [4].

Товарная марка - это имя, знак или символ, которые идентифицируют продукцию и услуги продавца. Используя или создавая хорошо известные товарные марки, компании обычно могут получить общественное признание, широкое распространение и более высокие цены.

Важность товарных марок определяется следующими причинами:

- облегчается идентификация продукции;
- гарантируется, что товар или услуга обладают определенным качеством;
- повышается ответственность фирмы за продукцию;
- вместо сравнения по ценам покупатель сравнивает марки;
- престиж продукции растет с ростом общественного признания марки;
- создается отличительный образ продукции при сегментации рынка;
- товарная марка может быть использована для выхода на новый продукт.

После разработки товарной марки продукта следует сформировать систему обеспечения качества товара.

Обеспечение качества товара и оценка конкурентоспособности. Формирование *системы качества* товара на предприятии может быть

основано на трех направлениях хозяйствования [5]: обеспечения качества, управления качеством и улучшения качества.

Обеспечение качества, в соответствии со стандартом ИСО-9000, можно определить как совокупность планируемых и систематически проводимых мероприятий, создающих необходимые условия для выполнения каждого этапа жизненного цикла товара таким образом, чтобы продукция удовлетворяла определенным требованиям по качеству.

Управление качеством - это управление технологическими процессами, выявление различного рода несоответствий в продукции, производстве или самой системе качества и устранение не только выявленных несоответствий, но и причин их возникновения.

Улучшение качества - это постоянная управленческая деятельность предприятия, направленная на повышение технического уровня продукции, качества ее изготовления, совершенствование элементов производства и самой системы качества предприятия.

Система качества предприятия должна учитывать также и *оценку конкурентоспособности* производимой продукции. Конкурентоспособность товара - это возможность конкурировать на равных с товарами - аналогами на рынке и приносить его производителю достаточную прибыль. Подробная схема оценки конкурентоспособности товара представлена в работе [6].

Оценка рыночной адекватности товара. Экономический успех предприятия прямо зависит от того, насколько его продукция удовлетворяет определенным потребностям. Поэтому соответствие продукта требованиям рынка можно определить, исходя непосредственно из экономических показателей. Индикаторами могут служить объем сбыта, прибыль, покрытие постоянных затрат.

Однако, в большинстве случаев, невозможно оценивать продукт по экономическим показателям, например:

- когда решение об инновациях принимается раньше, чем появляются какие-либо данные о реакции рынка;
- на экономические показатели влияет множество побочных факторов;
- выявление рыночной адекватности продукта важно для его совершенствования и модификации.

В подобных случаях важно выяснить, насколько товар (продукт) или производственная программа соответствуют требованиям рынка и потребителей. В дальнейшем будем это называть *рыночной адекватностью товара*.

Для оценки рыночной адекватности товара могут быть применены различные подходы:

- а) *полевые* маркетинговые исследования, позволяющие выяснить активизацию потребностей и предпочтения потребителей при покупке тех или иных товаров [7, 36];
- б) *лабораторные* маркетинговые исследования, предопределяющие возможность оценки эмоционального воздействия товара на потребителей;

в) *аналитическое* моделирование, обеспечивающее выявление оценки субъективного качества товара;

г) *многомерное* компьютерное моделирование, обеспечивающее сравнительные оценки разных товаров по самым различным характеристикам.

Полевые маркетинговые исследования рыночной адекватности товара основаны на изучении соответствия продукта потребностям покупателей в естественных условиях на разных стадиях конкретизации потребностей.

Более разносторонне и объективно оценка рыночной адекватности товара может быть проведена с помощью лабораторных маркетинговых исследований, регистрирующих эмоциональное воздействие продуктов на потребителей.

Тема 4. Технологии поиска новых идей

4.1. Основные источники новых идей. Исследование потребителей. Технологии бенчмаркинга. Творческие методы генерации идей новых товаров

Источники идей - главный фактор создания новой продукции. Можно выделить три основных источника новых идей для создания продуктов:

- рынок, где импульсы идей могут исходить как от потребителей, так и от конкурентов;
- предприятие, где главенствующую роль в этой области играют отдел исследований, менеджмент и сотрудники предприятия (компании, фирмы);
- независимые фирмы, оказывающие консалтинговые услуги.

Требования и пожелания клиентов, а также рекламации дают важную информацию для улучшения продуктов. Потребительские организации, например, организации в защиту прав потребителей, постоянно требуют от предприятий улучшения продукции и указывают на возможности в этой области. Существенное значение имеют отчеты институтов, занимающихся исследованием товаров. На выставках и ярмарках анализируются отечественные и зарубежные конкретные продукты, изучаются патенты и результаты исследований в родственных областях.

Развитие новых продуктов лишь в редких случаях возможно без интенсивных исследований. Крупные предприятия имеют существенные преимущества в этой области. Для того, чтобы выстоять в условиях конкуренции, средние и малые предприятия часто кооперируются для совместного проведения исследований. На рисунке 4.1 показана одна из таких форм - кооперативные объединения по проведению исследований и выпуску новой продукции.

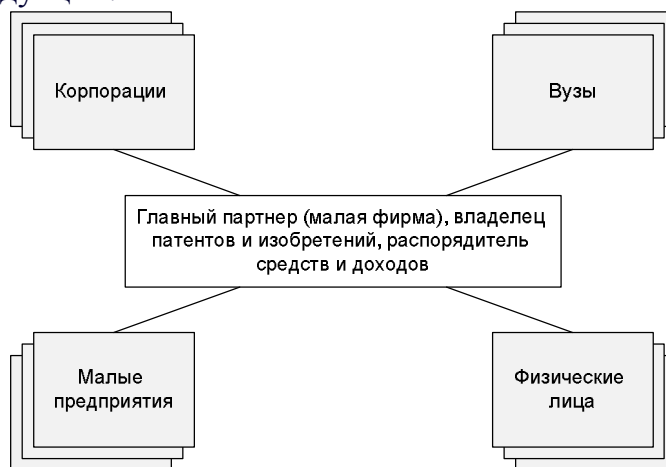


Рисунок 4.1 - Кооперативные объединения по проведению исследований и выпуску новой продукции

Исследование потребителей – один из наиболее востребованных видов исследований, ведь именно потребители, покупая товары компании, приносят ей прибыль. Неудивительно, что клиент, потребитель находится в центре внимания любой успешной компании, независимо от её размера. Изучая своих клиентов, их желания, предпочтения, компания может предложить им именно то, в чем они нуждаются. При этом компания сможет удовлетворить потребности своих клиентов, потребителей лучше, чем конкуренты.

Основная задача в изучении потребителя – выявить факторы, влияющие на поведение потребителя. Но этого недостаточно. Чтобы успешно конкурировать на рынке, необходимо своевременно предвидеть изменения в предпочтениях потребителей, чтобы вовремя внести изменения в сам продукт, оптимизировать каналы продвижения и рекламную стратегию, то есть скорректировать все компоненты комплекса маркетинга.

Для этого следует выяснить: кто, как, когда, где, что и почему покупает, степень важности различных критериев товара на различных этапах процесса принятия решения о покупке, а также намерения потребителей. Информация о поведении различных категорий потребителей в процессе и после совершения покупки полезна для правильной интерпретации данных о продажах и оценки результатов позиционирования товара.

Направления изучения потребителей:

- *Составление развернутого портрета потребителя.* Изучение потребителей продукции/услуг заказчика; определение социально-демографических, психографических, поведенческих характеристик и медиапредпочтений потребителей, клиентов; оценка объемов и частоты покупок; предпочтения в отношении места покупки, традиционные места совершения покупок; особенности поведения потребителей в зависимости от времени и места покупок.

- *Выявление предпочтений потребителей,* их отношения к определенным продуктам/маркам, степени информированности о них, исследование уровня известности различных марок; определение степени лояльности потребителей к маркам, выявление требований, предъявляемых потребителями к товару/услуге; выявление основных конкурентов марки и их позиционирования по уровню знаний и потребления, соотношению воспринимаемого качества и цены, потребительским свойствам, имиджевым характеристикам.

- *Сегментирование рынка.* Изучение рынка, выделение и описание наиболее привлекательных сегментов потребителей, клиентов для продвижения продукции; оценка удовлетворенности потребителей, клиентов товаром/услугой заказчика; поиск возможностей для привлечения новых потребителей.

– *Анализ моделей покупательского поведения.* Изучение процесса и мотивов принятия решения о покупке; выявление факторов оказывающих влияние на потребителей при выборе товаров; набор стимулов, под влиянием которых принимается решение о покупке.

– *Анализ ценовых ожиданий потребителей.* Определение ценовых диапазонов, приемлемых для покупателя, клиента; анализ эластичности спроса от цены.

Бенчмаркинг (от англ. *benchmark*, "начало отсчета", "зарубка") - это механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных, фирм. Бенчмаркинг находит применение во всех сферах деятельности предприятия - в логистике, маркетинге, управлении персоналом и т. д.

Бенчмаркинг - метод изучения чужого опыта, который не является тайной за семью печатями.

Родоначальниками бенчмаркинга считают японцев, которые научились идеально копировать чужие достижения. Они тщательно исследовали европейские и американские товары и услуги, чтобы выявить их сильные и слабые стороны, а затем выпускали нечто подобное по более низкой цене. При этом японцы успешно переносили технологии и ноу-хау из одной сферы бизнеса в другую.

На Западе бенчмаркинг начали активно использовать в конце 1970-х годов. В это время японские предприятия сильно теснили американские, и компания Хегох, в частности, стала искать причины резкой утраты своей доли рынка копировальных аппаратов. Так, фирма детально исследовала опыт японской компании Fuji. Топ-менеджеры Хегох даже переехали на какое-то время в Японию, чтобы изучить не только технические достижения, но и новшества в области менеджмента, внедренные разными компаниями, в том числе из других сфер бизнеса. Использование этого опыта позволило Хегох снизить издержки, повысить производительность труда и т. д. С тех пор бенчмаркинг стал частью бизнес-стратегии Хегох.

В Японии, США и других странах программы бенчмаркинга развиваются при государственной поддержке. Там действуют своеобразные "индустриальные бюро знакомств" (Ф. Котлер), которые созданы специально для поиска партнеров по бенчмаркингу (globalbenchmarking.com, benchnet.com и др.). Считается, что благодаря такому обмену опытом выигрывает экономика страны в целом.

Польза для компании, которая учится на лучших образцах, очевидна.? Мотивы передовых компаний, раскрывающих информацию о себе, могут быть самые разные. Многие, например, считают престижным выступить в

качестве компании-эталона. Тем более что это повышает их инвестиционную привлекательность и позволяет на разных уровнях лоббировать свои интересы. А японцы, например, уверены, что если компания кого-то учит, то при этом развивается и сама.

Последние два года бенчмаркинг входит в тройку самых распространенных методов управления бизнесом в крупных международных корпорациях. Причина подобной популярности легко объяснима - бенчмаркинг помогает относительно быстро и с меньшими затратами совершенствовать бизнес-процессы. Он позволяет понять, как работают передовые компании, и добиться таких же, а возможно, даже более высоких, результатов. Внимательно изучая достижения и ошибки других бизнесов, можно разработать собственную модель, которая будет максимально эффективна именно для данного бизнеса.

Эффективность бенчмаркинга уже оценили такие компании, как Хегох, General Electric, DuPont и многие другие. Идея о заимствовании чужого опыта близка и российским предпринимателям.

По словам генерального директора компании «Нижфарм» Андрея Младенцева: «Мы просто ищем передовой опыт и жадно впитываем его».

Николай Геллер, директор по развитию концерна «Калина»: «Наша компания внимательно следит за действиями конкурентов, которые обгоняют нас по оборотам, динамике роста и т. п. Кроме того, мы присматриваемся к новшествам, которые внедряют компании из других отраслей. Это может быть что угодно, вплоть до элементов корпоративной культуры - например, борьба с опозданиями».

*В поисках успешного опыта российские компании в первую очередь используют **конкурентный бенчмаркинг** - сравнение своей продукции и бизнес-процессов с аналогичными позициями прямых конкурентов. По мнению Дмитрия Журавкова, директора департамента маркетинга российской консалтинговой компании ВКГ, «...если одна компания что-то придумает и добьется успеха, а конкурент это повторит, то вероятность получения такого же результата очень высока».*

Однако доскональное изучение конкурентов - чрезвычайно сложная задача. Например, конкурент получил существенный приток клиентов. Но что именно привело его к успеху - удачная рекламная кампания, новая программа мотивации сотрудников, удобное расположение офиса или что-то еще? Теоретически, возможен открытый и добровольный обмен информацией между конкурентами - например, в рамках профессиональных объединений и ассоциаций. Но на практике это случается редко. Поэтому в изучении конкурентов основную роль играют маркетологи-аналитики, которые анализируют прайс-листы, спецпредложения конкурентов и т. п.

Многие компании опрашивают потребителей, выясняя их мнение о товарах и услугах конкурентов, их сильных и слабых сторонах. На основе таких данных формулируются точные выводы о том, какие действия конкурентов привели к успеху. Иногда стандартных источников информации для изучения конкурентов бывает недостаточно, и тогда оружием маркетолога становится конкурентная разведка.

Благодаря конкурентному бенчмаркингу на рынке постоянно появляются новые марки товаров.

Пример 1. Компания SABMiller вывела на рынок пивную марку «Три богатыря». Позиционируется она как «пиво основного спроса» и в розницу стоит 12-13 руб.- приблизительно столько же, сколько «Клинское» или «Ярпиво». До сих пор SABMiller выпускала более дорогие сорта пива («Золотая бочка», Miller, Holsten, Staropramen и др.). Однако увидев, какие прибыли получают конкуренты при работе на среднеценовом сегменте рынка, решила проникнуть в новую для себя нишу.

Пример 2. Конкуренты активно перенимают друг у друга и методы продвижения товара. Многие компании, торгующие дорогим алкоголем, в 1996 году дарили подарок тому, кто купил их продукцию. Потом все стали активно проводить дегустации, а через какое-то время в магазинах появились консультанты, которые ненавязчиво объясняли преимущества той или иной марки. Сейчас большинство компаний обучают продавцов, превращая их в консультантов.

С помощью конкурентного бенчмаркинга компании решают и свои внутренние бизнес-проблемы.

Пример 3. Ирбитский мотоциклетный завод (ИМЗ) долгое время представлял собой "натуральное хозяйство" с полным набором вспомогательных производств, традиционным для советских предприятий. Для сокращения издержек заводу потребовалась реструктуризация. Нужно было решить, какие производства оставить в компании, а какие вывести за ее пределы (то есть провести аутсорсинг). Несколько лет назад представители ИМЗ объездили крупнейших европейских производителей мотоциклетной техники и комплектующих - Ducati, Malagatti, Paioly и др., изучали структуру производства, систему дистрибуции и т. п. После этого турне ИМЗ принял окончательное решение о продаже кузнечного, литейного и ряда других цехов (европейские предприятия ничего лишнего у себя не держат). Что сэкономило заводу деньги на замену оборудования в этих цехах.

Многие примеры бенчмаркинга связаны с **внедрением российскими компаниями зарубежного опыта**. Как правило, изучение опыта западных аналогов проходят по схеме, изображенной на рисунке 4.2.

Изучение зарубежных аналогов помогает при выстраивании системы управления, определении приоритетов развития и т. д. Западный опыт особенно полезен при выборе модели роста компании. Например, фирмы, лидирующие на мировом рынке сложного промышленного оборудования, не имеют собственных металлургических мощностей. Они собирают и изготавливают наиболее высокотехнологичные узлы, а металлургическую продукцию покупают на стороне. Это означает, что российским машиностроительным предприятиям вряд ли стоит выделять металлургию в приоритетное направление для инвестиций.

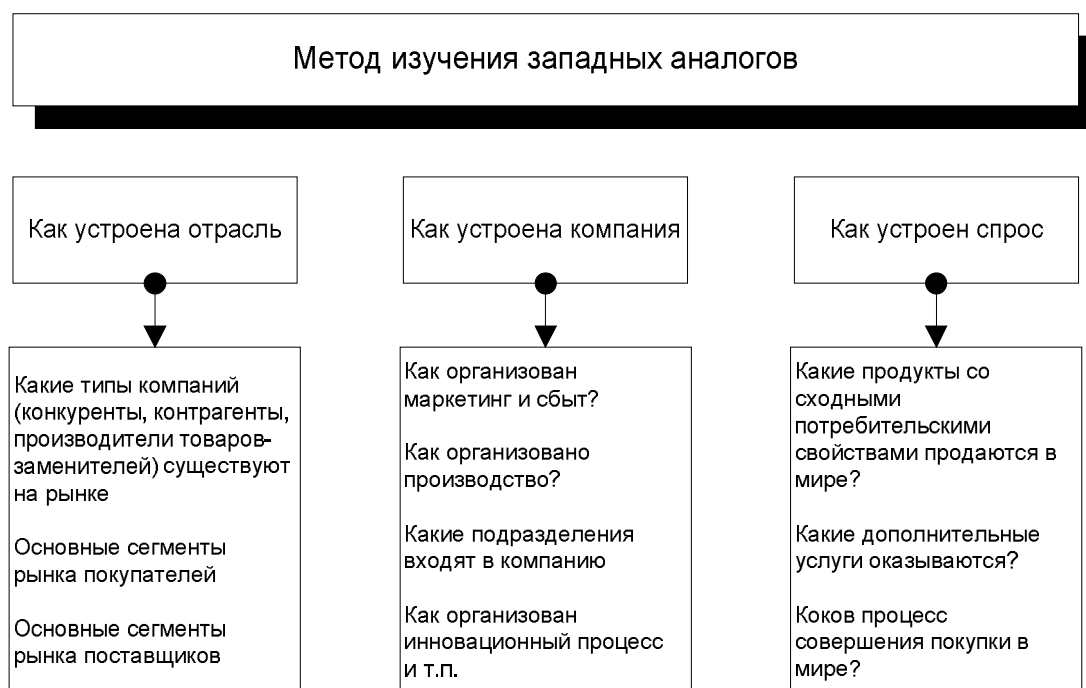


Рисунок 4.2 – Направления изучения опыта западных аналогов

Пример 4. В мировом нефтяном бизнесе такая же ситуация. Около 90 % парка буровых установок принадлежит независимым компаниям, которые оказывают услуги по бурению нефтяным и газовым корпорациям. Российские нефтяные компании еще десять лет назад бурили скважины сами, однако сейчас они начали выделять свои буровые подразделения в дочерние компании. ЮКОС выделил своих буровиков в "Сибирскую сервисную компанию", "Газпром" создал дочернюю компанию "Бургаз".

Функциональный бенчмаркинг используют для сравнения эффективности определенных функций (сбыта, закупок, управления

персоналом и проч.) по отношению к компаниям в той же отрасли, но не обязательно прямым конкурентам.

Пример 5. Чтобы оценить эффективность своего производства, ИМЗ обратился к опыту индийской мотоциклетной компании Royal Enfield. Из данных, полученных из открытых источников, следовало, что в Royal Enfield трудятся примерно столько же рабочих, сколько и в ИМЗ (около 900). При этом индусы выпускали 25 мотоциклов в год в пересчете на одного работающего, а ИМЗ - всего 1,7. Для исправления ситуации в ИМЗ решили бороться с простоями оборудования, обучить рабочих дополнительным профессиям и принять ряд других мер.

Пример 6. С помощью бенчмаркинга ИМЗ решил еще одну проблему. В США мотоциклы ИМЗ продает их дилер - компания Ural America. Дилеру приходится закупать около 120 типов различных деталей и комплектующих, чтобы довести мотоцикл до нужной кондиции. Этим занимается один-единственный специалист за зарплату \$30 тыс. в год. Сам ИМЗ для производства мотоциклов покупает всего 40 типов комплектующих, зато занимаются этим четыре человека, и каждый получает около \$1500 в год. Несмотря на то что затраты на заработную плату этих людей в ИМЗ были в пять раз ниже, чем в Ural America, стоимость закупки одной позиции обходилась российскому производителю всего в 1,6 раза дешевле. Для повышения эффективности службы закупок ИМЗ разработал два варианта действий: сократить работников и обучить оставшихся (с повышением им зарплаты) или же передать на аутсорсинг функцию закупок в компанию Ural America.

Общий бенчмаркинг использует полезный опыт у компаний, действующих в других отраслях. В отличие от конкурентного бенчмаркинга, здесь больше шансов договориться с какой-то компанией и нанести ей "официальный визит".

Пример 7. Планируя реорганизацию компании Caterpillar (машиностроение и оборудование) в конце 1980-х - начале 1990-х годов, ее руководство посетило IBM, Texas Instruments и ряд других компаний для изучения опыта в построении эффективной структуры управления. В итоге Caterpillar перешла к дивизиональной системе управления.

Пример 8. Руководители Херох выяснили, что в их логистике есть слабое звено - управление складскими запасами (от поступления товара на склад до его отгрузки). После долгих поисков эталона они решили изучить опыт компании L. L. Bean и отправили туда своих представителей. Обнаружилось, что L. L. Bean активно использует в логистике информационные технологии, а также особым образом сортирует и размещает товары. Эти же принципы стали использовать и в Херох.

В России общий бенчмаркинг используется реже, чем конкурентный, но удачные примеры уже есть. ОАО "Объединенные машиностроительные заводы" изучало, как лучшие зарубежные производственные компании управляют технологическим и инновационным подразделением.

Пример 9. Андрей Младенцев, "Нижфарм": Нам нужно было решить вопрос с выкладкой препаратов в аптеках. Готовый опыт взять было негде. Тогда мы стали изучать практику компании "Вимм-Билль-Данн" - ее соки J7 всегда стоят в магазинах на лучших местах. Мы спрашивали в супермаркетах, как с ними работают мерчендайзеры ВБД. В итоге мы тоже стали ставить товар там, где его может увидеть больше покупателей. В аптеке это место справа от окошка кассы - обычно люди подходят к ней с этой стороны и могут все внимательно рассмотреть.

Внутренний бенчмаркинг - это сравнение эффективности работы разных подразделений одной организации, например отдела сбыта и закупок. В холдингах можно сравнивать одну и ту же функцию (скажем, работу отделов маркетинга) в разных предприятиях.

Внутренний бенчмаркинг в России не слишком распространен. Хотя такой сравнительный анализ приносит ощутимую пользу.

Пример 10. Компания "Первомайская зоря", изучая систему закупок тканей своего дочернего предприятия ООО "Курт Келлерманн СПб", убедилась, что "дочка" работает лучше. В частности, покупает у поставщиков стоки - невыкупленные остатки коллекций тканей - по более выгодной цене. В результате руководство "Первомайской зари" приняло ряд аналогичных мер по работе со стоками.

Зато активно используют внутренний бенчмаркинг международные корпорации. Рынки некоторых регионов имеют много сходных черт. Например, Россия по типу потребления определенных товаров похожа на Бразилию. Международные компании, выходя на новый рынок, учитывают сходство между регионами и используют приемы, уже опробованные ими в других странах.

В России международные компании, как правило, тоже применяют отработанные на других странах стратегии. Но бывает и наоборот - технологии, созданные в российском офисе, распространяют на другие регионы.

Пример 11. Так, компания Xerox во всем мире использовала принцип прямых продаж. Но если в Европе это работало прекрасно, то в странах с большой территорией сложно охватить таким способом весь рынок. Российский офис Xerox в 1999 году первым из отделений компании запустил двухуровневую систему дистрибуции. После этого, по словам директора по

маркетингу Херох Светланы Горевой, обороты офиса выросли вдвое. Теперь в Москву перенимать новый опыт управления продажами приезжают представители отделений Херох из Индии, Латинской Америки, Египта и других стран.

Бенчмаркинг проводится по **определенной технологии**: компания должна осуществить ряд последовательных шагов, которые приведут ее к желаемому результату. Количество шагов бывает разным, поскольку процесс можно разбить на более мелкие этапы. Например, в IBM таких этапов 15, в других фирмах их может быть меньше. Но базовые принципы бенчмаркинга везде одинаковы. Основные этапы бенчмаркинга представлены на рисунке 4.3.

Бенчмаркинг начинают "с себя", то есть **с изучения внутренней среды** компании. Первый шаг - это *выявление ключевых факторов успеха (КФУ)*. Нужно понять, что в товаре или услугах вашей компании является самым важным для потребителя. Например, если фирма продает стиральные машины, то КФУ - это качество, низкая цена, а также уровень гарантийного обслуживания.

После этого предстоит определить *бизнес-процесс*, который в наибольшей степени влияет на КФУ. Допустим, качество и цены у фирмы на одном уровне с конкурентами. Значит, нужно взяться за улучшение гарантийного обслуживания.



Рисунок 4.3 - Основные этапы бенчмаркинга

Следующий шаг - **поиск компании-эталона**, в которой данный процесс (в нашем случае гарантийное обслуживание) построен наилучшим образом. Объекты для изучения опыта (подражания) выбирают различными способами. Самый распространенный способ - изучение публикаций в газетах и журналах. Идеальный вариант для бенчмаркинга - получение данных из первых рук, но в России компании не готовы делиться информацией и технологиями даже с теми, кто работает в другой отрасли.

Наиболее подходящий вариант для бенчмаркинга - партнеры, дистрибуторы и поставщики компании, поскольку они реально заинтересованы в успехе всего бизнеса.

Затем наступает ответственный **этап сбора информации**. Цель данного этапа - выяснить в деталях, как организован процесс гарантийного обслуживания в этой компании, и сопоставить его со своими показателями. Сравнивать лучше не на глазок, а заранее определив конкретные опорные показатели. Это может быть количество сервис-центров и режим их работы, среднее время ремонта одного изделия, доставки товара в мастерскую и обратно, квалификация персонала, количество жалоб и т. д.

Следующий этап - **анализ информации**. Например, оказалось, что время ремонта одного изделия в компании-эталоне меньше, чем у фирмы. За счет чего образовалось такое преимущество? Возможно, персонал имеет более высокую квалификацию, а сервис-центры работают не только в будни, но и в выходные дни. Теперь нужно осмыслить всю полученную информацию и сделать выводы, как можно ликвидировать разрыв между фирмой и компанией-эталон. Например, набрать более квалифицированных сотрудников, сделать график работы сервис-центров более гибким, наладить своевременную доставку комплектующих и т. д.

Осталось **адаптировать и внедрить** наиболее полезные решения в деятельность фирмы. Разумеется, речь не идет о слепом копировании чужих достижений. С другой стороны, если существенных выводов из проведенного анализа КФУ не делается, а новшества не внедряются, то все усилия по изучению эталонов бессмысленны.

Цена, которую придется заплатить за перестройку бизнес-процессов, имеет принципиальное значение. В бенчмаркинге следует обязательно соблюдать баланс между стоимостью внедрения найденных решений и потенциальной выгодой от них. Если улучшение бизнес-процессов потребует

меньше средств, чем принесет прибыли, то это выгодное решение. Даже небольшие нововведения могут оказаться невыгодными.

Творческие методы генерации идей новых товаров

Идеи по поводу новых видов продукции приходят из самых различных видов источников: от поставщиков компании и их торговых представителей, от покупателей и перспективных покупателей, от персонала компании, из торговых журналов неспециализированных публикаций, от конкурентов.

Основной массив идей по поводу новой продукции должен быть выработан внутри фирмы, особенно если она имеет собственный сектор по развитию продукции. Внутри “открытой” организации, где весь персонал может прийти с полезной идеей, недостатка в них быть не должно.

Конечно, значительную ценность будет представлять система кабинетных совещаний, подкрепленная эффективными процедурами. В связи с генерацией идей особый интерес представляют так называемые творческие методы. Обычно работа происходит в группах, чтобы использовать для решений проблемы творческий потенциал многих людей. При этом различают систематически-логические и интуитивно-творческие методы. К первой группе принадлежит, прежде всего, **морфологический метод**, состоящий из последовательности следующих шагов:

1-й шаг. Проблема описывается в целом. Никаких решений заранее не предлагается.

2-й шаг. Проблема раскладывается на отдельные компоненты, которые влияют на ее решение.

3-й шаг. Для каждой компоненты предлагается ряд альтернативных решений. Компоненты проблемы и альтернативные решения сводятся в матрицу, так называемый морфологический ящик.

4-й шаг. Альтернативные решения компонент проблемы комбинируются. Различные комбинации дают альтернативные общие решения.

5-й шаг. Выбирается и реализуется альтернатива, оптимальная с точки зрения предприятия.

Одним из вариантов функционального анализа, связанного с созданием нового продукта, является **анализ круга проблем**. Отличие состоит в том, что в центре рассуждений находятся не функции, а области проблемы. Таким

образом, можно охватить круг единичных проблем, связанных с основной проблемой, т. е. с получением нового продукта.

Поясним это на примере:

1-й круг проблем. Получение энергии.

2-й круг проблем. Можно использовать уголь, природный газ и т. д.

3-й круг проблем. Для использования природного газа необходимы установки по добыче, системы распределения, предприятия по переработке и т. д.

4-й круг проблем. В качестве систем распределения могут быть использованы: газопроводы, подключения, автомобильный транспорт и т. д.

5-й круг проблем. Подключения могут быть из стальных или асбестовых труб и т. д.

В то время, как при применении логических методов проблема распределяется на части и ищется оптимальная комбинация частичных решений, интуитивно-творческие методы всегда рассматривают проблему как целое.

Ваш персонал, или специализированная команда, имеющая намерения генерировать идеи по поводу нового вида продукции, могут быть быстро введены в курс того, что представляет собой некоторая распространенная техника интуитивного и других видов мышления. К наиболее известным методам отбора по созданию нового продукта относятся: «пробежка по алфавиту», «мозговая атака», «метод аналогий», «передай дальше», «индивидуальный вклад в работу команды», «список признаков», «проверочный список», «метод 635», «синетика», «номинальной групповой техники», Дельфы.

Эти методы имеют множество вариантов, которые, однако, сводятся к определенной базисной структуре. Рассмотрим каждый из этих методов в отдельности.

Метод «пробежка по алфавиту». Данный метод известен также как метод «А, Б, В». Этот подход быстро черпает информацию из техники словесных ассоциаций психологов. Его суть состоит в том, что заранее подготавливается список слов, начинающихся с буквы А, затем слова на букву Б и так далее по алфавиту до тех пор, пока не будет составлен список из сорока или пятидесяти слов. С практической точки зрения, желательно работать в основном с существительными. Отобранные слова затем используются в качестве «мин» для создания идей. (Конечно, как только вы

достаточно овладели техникой, нет нужды тщательно изучать словарь от буквы А до буквы Я. Вы можете начать в любом месте алфавита, скажем, со слов, начинающихся с букв Г, Л, П или С.)

Ниже представлен гипотетический пример данной техники в действии: производителю консервированных супов необходимы идеи новых супов в целях увеличения сфер компании на рынке. Приведен список, подготовленный в соответствии с данным конструктивным подходом:

Авокадо	Весы	Карусель
Афины	Велосипед	Клавесин
Аллигатор	Внук	Коньяк
Антрекот	Дом	Кружка
Аспирин	Дерево
Банкет	Зонтик	Навес
Бронза	Значок
Брянск	Яблоко
Боль	Камера

Производитель рассматривает слово за словом, и у него возникают многие новые идеи: авокадовый суп (или - в более широком смысле - многие другие фруктовые супы), рыбные супы, суп для медицинских целей и т. д. Такие продукты, как фрукты, овощи, мясо, рыба и др., весьма подходят для “суповой” концепции.

Конечно, подобная техника (как мозговая атака и список признаков) может быть применена в бизнесе при решении самых различных проблем, начиная от промышленной эстетики и рекламного экземпляра до выбора нового стиля упаковки, планирования основной рекламы и производства наименований для новых видов продукции.

Метод “мозговой атаки”. Мозговая атака является методом увеличения числа предложений. Цель этого метода - создать как можно больше любых, даже “безумных”, идей, часть которых может оказаться на удивление полезной.

Создавать новое, полагаясь силы одного специалиста, трудно. Гораздо проще (как в маркетинге, так и вообще в любой работе) искать решение всем коллективом или командой единомышленников.

Метод “мозговой атаки” был разработан в 1953 г. американским консультантом в области рекламы Осборном. Основной принцип этого метода заключается в неконтролируемой генерации и спонтанном

переплетении идей участниками группового обсуждения проблемы. Для успешного применения этого метода необходимо выполнить ряд условий:

- в заседании должны принимать участие от 7 до 12 человек;
- оптимальная продолжительность заседания — от 15 до 30 мин.;
- количество предложений важнее, чем их качество;
- нет никаких авторских прав на идеи;
- любой участник может перенять и развить идеи другого;
- критика в любом виде запрещена;
- логика, опыт, аргументы «против» только мешают;
- иерархический уровень участников не должен слишком отличаться, иначе могут возникнуть психологические барьеры, мешающие коммуникации и построению ассоциаций.

Несмотря на то, что данный метод является групповой процедурой, тем не менее, он может применяться и индивидуально. При формировании (озвучивании) идей рекомендуется использовать магнитофон. В последующие два или три дня идеи, извлеченные в результате “мозговой атаки”, могут быть отпечатаны для тщательного анализа. Затем устанавливается сеть заранее установленных критериев и отбираются наиболее обещающие нормативы.

Исследования показывают, что значительно больше хороших идей получается путем процедуры “мозговой атаки” (как индивидуальной, так и групповой), чем более обычными подходами к их генерации.

Метод аналогий. Данный метод - прекрасный прием для изображения нового. Творчество можно определить как создание нестандартных комбинаций идей. Хорошая аналогия - как раз такая комбинация.

Чтобы метод аналогий заработал, необходимо предложить группе подумать о предметах или задачах, похожих на обсуждаемые. Первые предложения, скорее всего, окажутся шаблонными, но вскоре участники обсуждения отойдут от обычных стереотипов и смогут предложить свежие примеры. Очень часто, например, команде предлагается придумать аналогии продукту, выпускаемому компанией. Это может послужить источником вдохновения для разработки идей по созданию новых продуктов.

Метод “передай дальше”. Данная игра - несложная, она помогает группе преодолеть барьер, мешающий свободным ассоциациям и поиску совместных решений. Вот список правил, составляющих эту игру.

1. Один из участников берет лист бумаги и записывает сверху предложение на обсуждаемую тему, после чего передает листок

следующему, который строкой ниже записывает другое предложение на ту же тему.

2. Листок передается по кругу или между членами группы до тех пор, пока воображение участников не иссякнет.

Метод “индивидуальный вклад в работу команды”. Этот метод позволяет каждому участнику внести собственное оригинальное предложение и преодолеть свойственную многим неуверенность, которая мешает активному участию в работе группы по созданию нового продукта. В данном методе существует пять последовательных этапов.

I этап. Ясная формулировка задачи, т. е. четкое и ясное объяснение, над чем следует поразмыслить каждому. Пример формулировки задачи: “Подумайте, какой должна быть упаковка нашей продукции”. При необходимости можно попросить кого-нибудь из сотрудников сделать сообщение о текущем состоянии проблемы.

II этап. Каждый участник записывает на отдельном листе бумаги столько идей, сколько способен придумать. Очень часто для этой цели используются карточки, на каждой из которых записывается возникшая идея.

III этап. Все записанные идеи оглашаются (каждый участник зачитывает свои идеи, либо одному из членов группы поручается собрать и зачитать все предложения). Запишите идеи на доске или разложите карточки на столе.

IV этап. С помощью вопросов или обсуждения выясняется и поясняется суть каждой из идей.

V этап. С помощью голосования выбираются лучшие идеи. В зависимости от ситуации подсчитывается число поднятых рук либо проводится тайное голосование.

Метод “список признаков”. Включает в себя подготовку списка существенных характеристик продукции, которые в своей комбинации позволят отличить их от других. Предположим, что предприятие (фирма) занимается бизнесом по производству обыкновенных карандашей и руководству нужны новые уникальные виды продукции в ассортименте. Метод начинается с того, что описывается сам базовый карандаш: его цвет (цвета), его размер и форма, составляющий его материал, его функцию (функции) - писать и, возможно, стирать написанное. Каждая из этих характеристик впоследствии становится логическим кандидатом для изменений или вариаций.

К примеру, “желтый” цвет может быть изменен в десятки других цветов или может идти “полосками”, “точками”. Другие признаки, такие как размер, форма, материал, функции, запах и цвет, могут быть использованы для создания сотен вариантов. Например, изменение функции карандаша от “писать” до чего-нибудь вроде “играть”, “есть” или “использовать как оружие” (или много других функций) может привести к появлению объекта в форме карандаша, который является игрушкой, или сделан из шоколада, или предназначен для самообороны.

Производители багажных сумок, подарков, мелких приборов могут воспользоваться тем же подходом для развития идей о новых видах продукции.

***Метод “проверочный список”.** Проверочные списки ежедневно используются в бизнесе с целью измерения и (или) контроля, а иногда для того, чтобы убедиться в совершенстве планирования. Проверочный список также является существенным для того, чтобы позволить разыгаться вашему воображению, хотя его и редко используют для конструктивных целей.*

Вспомните, к примеру, известные журналистские вопросы: Кто? Что? Где? Когда? Почему? Как? Эти вопросы могут оказать вам существенную помощь при исследовании и анализе разнообразных проблем бизнеса, таких, как упадок сбыта, потери в сфере рынка, правильное использование ресурсов компании, и т. д.

Существует вопросник А. Осборна, по сути своей представляющий серию из девяти групп вопросов, продуманных с целью генерирования идей по поводу производства новой продукции из уже имеющейся. Вот некоторые примеры вопросов:

- Каким образом данный вид продукции может быть адаптирован для иного использования?
- Что еще мы можем добавить (или вычесть) к нему?
- Можем ли мы переделать какой-нибудь его компонент?
- Должен ли данный вид продукции быть увеличен или его производство стоит сократить?

***Метод 635.** Так называемый метод 635 представляет один из вариантов метода “мозговой атаки”. Шесть участников группы получают изложенную письменно проблему. Каждый из них должен представить как минимум три предложения по решению проблемы идеи нового продукта в течение пяти минут. Каждый участник передает свои решения следующему*

участнику, который должен развить предложенные идеи. Затем лист передается дальше по кругу. Таким образом, пять раз с различных точек зрения варьируется 18 исходных предложений.

Метод “синетика” считается методом с высоким творческим потенциалом для определения идей создания нового продукта. Базисный принцип данного метода заключается в постепенном отчуждении исходной проблемы, что достигается путем построения аналогий с другими областями жизни. После многоступенчатых аналогий производится быстрый возврат к исходному пункту.

Известнейший пример применения данного метода представляет собой изобретение так называемой позвоночной антенны. Задача состояла в разработке 20-метровой антенны, которая могла бы выпрямляться в течение короткого промежутка времени, и, которую мог бы переносить один человек. Во время заседания участники вспомнили о позвоночнике динозавра, который был длинным и эластичным, что позволяло животному высоко подниматься. При возвращении к исходной проблеме было предложено сконструировать антенну из пластиковых частей, через которые пропущен кабель. В зависимости от того, оказывается ли давление на части, антенна распрямляется или остается сложенной.

Метод номинальной групповой техники. Данный метод построен на принципе ограничений межличностных коммуникаций, поэтому все члены группы, собравшиеся для принятия решения по созданию нового продукта, на начальном этапе излагают в письменном виде свои предложения самостоятельно и независимо друг от друга. Затем каждый участник докладывает суть своего проекта, представленные варианты рассматриваются членами группы (без обсуждения и критики) и после этого каждый член группы в письменном виде представляет ранговые оценки рассмотренных идей. Проект, получивший наивысшую оценку, принимается за основу решения. Достоинством данной техники является то, что, несмотря на совместную работу членов группы, она не ограничивает индивидуального мышления и представляет каждому участнику возможность обосновать свой вариант решения.

Методы оценки и селекции идей. Цель предварительной селекции идей для создания нового продукта заключается в возможно раннем отделении непригодных решений. Оцениваются не продукты, в узком смысле этого слова, а идеи в их более или менее зачаточной форме. Предварительная селекция проходит две стадии.

1. Сначала необходимо проверить идеи на их соответствие принципам, базисным требованиям предприятия. Критерии оценки зависят от характера предприятия.

С точки зрения обрабатываемого рынка, экспертов интересуют прежде всего его ожидаемый объем, рост, достижимая степень проникновения, соответствие продукта используемым или планируемым каналам распределения и т. д. Необходимо выяснить, какие преимущества имеет новый продукт по отношению к конкурентам, есть ли правовые или моральные проблемы. Эксперты должны оценить, насколько реализуема идея с финансовой и технической точки зрения и насколько она соответствует целям и имиджу предприятия.

На практике применяются чаще всего методы оценки с помощью баллов и шкал. При применении **профильных шкал** определяется место идеи на шкале, значения которой выражают различный уровень оценки (это могут быть числа от 1 до 7, или какие-либо знаки). Матрица оценки строится следующим образом: определяются важнейшие сферы предприятия, им присваивается числовое значение, отражающее их относительный вес и роль для успеха предприятия. Идея получает ряд оценок (например, от 0 до 10), каждая из которых выражает, насколько хорошо идея соответствует требованиям того или иного отдела. Умножение коэффициентов по отделам и сложение полученных результатов дает интегральную оценку перспективности идеи. В таблице 4.1 приведен пример матрицы оценки.

При проведении балльной оценки используется следующий алгоритм:

1. Вначале утверждаются отделы предприятия (i), которым должна соответствовать разрабатываемая идея.
2. Каждому отделу присваивается относительный вес (α_i) в зависимости от его роли в обеспечении успеха предприятия.
3. Затем оценивается, насколько идея соответствует требованиям того или иного отдела. Например, с помощью простой балльной рейтинговой шкалы (от «очень плохо» - 0 баллов, до «очень хорошо» - 10 баллов) идее присваивается балл соответствия (X_i).

Таблица 4.1

Пример матрицы оценки идеи

Отдел предприятия	Относительный вес	Оценки идеи											Индекс
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Исследования и развития	0,25							X					1,50
Кадры	0,10					X							0,40

Финансы	0,10			X								0,20
Производство	0,30						X					1,50
Маркетинг	0,25									X		2,25
Итого	1,00											5,85

Используется следующая шкала для оценок соответствия идеи требованиям того или иного отдела:

0-4 – идея плохо соответствует требованиям того или иного отдела;

5-7 – идея в среднем соответствует требованиям отдела;

8-10 – идея хорошо соответствует требованиям отдела.

4. Результат (индекс идеи) вычисляется по формуле:
$$I = \sum_i \alpha_i \times X_i$$
,

где i - номер отдела предприятия;

α_i - вес отдела на предприятии;

X_i - оценка степени соответствия идеи требованиям отдела i .

Индекс конкретной идеи позволяет делать какие-либо выводы лишь по сравнению с индексом других идей или при наличии шкалы оценки индекса.

2. Идеи, прошедшие первую стадию предварительного селектирования, проверяются в рамках текста концепции на их **рыночные шансы**. При этом интересны следующие вопросы.

Понятна ли идея нового продукта, вызывает ли она доверие?

Какие преимущества и недостатки распознают потребители?

Какие особенности концепции нового продукта могут повлиять на поведение потребителя?

Текст концепции помогает получать информацию, облегчающую **позиционирование продукта и сегментирование рынка**:

Какие группы потребителей можно выделить?

Какие различия имеют эти группы по разным критериям?

Какие продукты являются наиболее опасными потенциальными конкурентами?

На какие собственные продукты может повлиять негативно новый товар?

Текст концепции начинается с воплощения нового продукта в словесную или визуальную форму. Словесное описание должно особо указывать на характерные особенности и преимущества. Словесное описание может быть дополнено эскизом или иллюстрацией. Можно расположить изображение нового продукта в рекламном объявлении.

Текст концепции состоит из трех этапов: групповая дискуссия под руководством ведущего; устный или письменный опрос; тест поведения, при котором испытуемые должны выбрать между деньгами, конкурентными продуктами и новым продуктом, концепция которого обсуждается.

4.2. Способы трансформации идей в инновации

Развитие бизнеса невозможно без новых идей, как невозможен успешный бизнес без этого самого развития. И поскольку не всем с рождения была дарована способность мыслить творчески и видеть новые решения буквально "на ровном месте", сфера помощи в генерации идей сегодня освоена довольно плотно. Чего только не предлагают начинающим идейным гуру консультанты и "вдохновители": медитацию на горе Фудзияма "всего" за \$9000, тренинги для "раскрытия чакр" креатива и даже исполнение всевозможных ритуалов "настройки" на нужные для генерации идей состояния – примерно за ту же цену.

В мире высокой конкуренции без постоянных инноваций (а это не что иное, как воплощенные идеи) сегодня не выжить. И что современным компаниям и фирмам, жаждущим успеха, придется смириться с постоянной потребностью "атаковать" собственные продукты, выпуская все новые и улучшенные – тоже. Именно так и поступает, например, компания Gillette – и кто посмеет тягаться с ней в области выпуска бритвенных станков многоразового использования?

Как правило, находятся буквально "под носом", их лишь надо уметь разглядеть и собрать. Сделать это можно двумя способами:

- интуитивно или случайно;
- путем систематического поиска.

Интуитивная природа генерации идей по популярности преобладает над путем систематического поиска. Не зря ведь излюбленное место для размышлений у многих людей это душ или спортивный зал – места, где меньше всего думается о делах и работе.

Систематический поиск идей, все-таки, требует привыкания к иному взгляду на вещи и явления. Для овладения этим способом генерации идей (кстати, более продуктивным в силу своей управляемости) требуется перестройка отношения к принципу возникновения и использования идей

вообще. В особенности к тому, что воровать, простите, заимствовать идеи – неправильно.

Начать стоит с того, что полностью скопировать чужую идею практически невозможно, поскольку одинаковых ситуаций не бывает, как не бывает одинаковых людей. То есть, позаимствовав чужую идею, ее все равно придется адаптировать и видоизменять, после чего это будет уже совсем другая идея. Обратимся к корифеям инновационного бизнеса. Томас Эдисон, например, считал, что идея должна быть оригинальна только в части применения к решению конкретной проблемы.

Систематически генерировать продуктивные идеи предлагают несколько проверенных практикой известных компаний способов.

Что-нибудь заменить (ингредиент, торговую марку, автоматику, ручной труд, затратную деятельность, внешний вид, сторонних лиц). Удивительно, как много может привнести, казалось бы, незначительная замена. Но именно так возникли, например, беспроводный телефон, стэплер, который может стоять на столе и функция видеоконференции. Все они просто-напросто заменили телефон с проводом, неустойчивый стэплер и постоянную потребность в личном общении для решения деловых вопросов.

Что-нибудь объединить (компоненты, товары и услуги, способы использования, функции, организационные объединения). Не зря великие свершения требуют объединения сил – Бонни и Клайд, Станиславский и Немирович-Данченко, Леннон и Маккартни, Маркс и Энгельс и даже Бивис и Баттхед работали и работают сообща. А если вспомнить такие полезные вещи, как батончики из мюсли и молока к завтраку, йогурт с наполнителем, чай со льдом в упаковке, мультимедианные центры (видео, DVD, mp3 и прочая в одном "флаконе"), "смартфоны" и другие полезные продукты конвергенции? Объединение – кладезь для идейных генераторов.

Что-нибудь уменьшить или увеличить (размер, количество, возможности, срок службы, отношения с покупателями, сенсорное восприятие). Как насчет зубной пасты, щетки, расчески и предметов гигиены маленького размера, для путешествий? А может, супер-порцию газированного напитка в известном "фаст-фуде" объемом в полтора литра? Автомобиль Smart, батарейки Duracell, соус Tabasco – все это продукты увеличения или уменьшения какой-то одной из их характеристик. Ведь и до их изобретения существовали автомобили, батарейки и томатные соусы.

Что-нибудь ликвидировать (процесс, бюрократию, препятствия, отделы, лишние характеристики товара, клиентов). Чем отличается, скажем, матричная структура организации от иерархической (нет, не тем, что Матрицей правят компьютеры)? Просто в матричной – или проектной, плоской – структуре ликвидированы лишние уровни подчинения. Как насчет ликвидации дублирования обязанностей с помощью установления электронной системы учета данных?

Хорошо, но ликвидировать свойства товара или – клиентов? И такое возможно. Кому, например, нужны 50 видов шампуня? В Procter & Gamble тоже так думали и поэтому сократили линейку предлагаемых под одним

брендом разновидностей товаров. А что касается клиентов, то правило 80 / 20 еще никто не отменял. Речь, конечно, не идет о полной "ликвидации", но если 80% прибыли приносят 20% клиентов, не они ли заслуживают наибольшего внимания?

Что-нибудь использовать по-другому (существующий товар, способ распределения, ориентир для организации, подход к покупателям, старое здание). Сколько применений имеет пищевая сода, начиная с выпечки и заканчивая зубной пастой? А популярные несколько лет назад игрушки-трансформеры – сколькими машинами являлся каждый из них одновременно? А компании Oriflame, Faberlic и Avon давно усвоили, что не всегда способ продажи через магазины является оптимальным, хотя и совсем от него отказываться не стоит.

Что-нибудь поменять местами (принципы действия, сроки и условия доставки, места, элементы моды, составные части, политики, стратегии). Давным-давно, инженер Губерт Сесиль Бут проверял на чистоту бархатный диван в одном из лондонских ресторанов с помощью носового платка и собственного носа. Так возникла идея... пылесоса. До этого пыль при уборке предпочитали не "всасывать", а сдувать с поверхности предметов.

Как насчет современных фильмов: "Другие", "Шрек", "Криминальное Чтиво"? Либо сюжет разворачивается с конца или с середины, либо положительные герои сильно напоминают отрицательных.

Что-нибудь вернуть (культуру, ценности, рекламный слоган, ветеранов, успехи и промахи). Сколько лет песням Элвиса Пресли и The Beatles? И тем не менее, их новые обработки все продолжают звучать. А триумфальное возвращение настоящей Coca-Cola после экспериментов с новым вкусом? А батарейка Energizer, которая "продолжает и продолжает работать"? Избито, но правдиво – новое это хорошо забытое (или намеренно возвращенное) старое.

Как видно, процесс генерации идей – не такой загадочный и непредсказуемый, как многим кажется. Более того, для него есть более-менее четкие рекомендации, которые работают.

4.3. Технологии создания новинок: производство продукции, производство упаковки, «скрещивание свойств», селекция идей

Новый товар, услуга, стратегия стали решающими преимуществами в конкурентной борьбе на современном рынке. Усиливающаяся конкуренция требует от всех участников рынка постоянного напряжения в борьбе за рыночную долю, постоянного «движения». Рыночные новинки – это один из элементов такого движения.

Логика развития бизнеса требует повышения рентабельности производства и расширения ассортимента. Обе эти цели или одну из них можно достичь, разрабатывая новые продукты. Разумеется, это не единственный инструмент для достижения указанных целей, но очень важный. В результате успешного вывода на рынок нового продукта компания

обычно либо расширяет свою продуктовую линейку, либо закрепляет за собой новую товарную категорию. Наиболее часто встречается первый вариант: он проще, менее рискован. Зато в случае вывода на рынок совершенно нового продукта, можно получить гораздо большую прибыль и занять стратегически выгодную позицию лидера в новой товарной категории.

В процессе создания новинок существует множество подводных камней: нужно правильно организовать ее разработку, угадать с продуктом, провести тестирование и т.д. Разработка новинки сродни изобретению. Возможно изящное и простое решение, а можно в результате получить нечто не пользующееся спросом со стороны потребителей. При этом никаких четких алгоритмов, как и при создании изобретений нет. Тем не менее, некоторые приемы создания новинок выделить можно, к ним относятся:

- 1) Использование новых машин и технологий (производство непосредственно продуктов, упаковка),
- 2) «Скрещивание» свойств,
- 3) Наблюдения (этнографический метод) над происходящим, выявление новых потребностей,
- 4) Расчеты с использованием данных маркетинговых исследований,
- 5) Использование тенденций рынка,
- 6) Учет экономического фактора (снижение трудоемкости и, как следствие, цены продукта),
- 7) «Любопытство технолога»,
- 8) Разработка изделий, ранее выпускавшихся другим предприятием (конкурентом или партнером), после того как это предприятие ушло с данного рынка по тем или иным причинам.

Следует отметить, что на практике редко приходится иметь дело с тем или иным из перечисленных методов в чистом виде, каждая разработка обычно включает в себя их комбинацию.

Использование новых машин и технологий. Большинство конструкторских фирм изучают рынок конечных потребителей, пытаются угадать будущий спрос. Это и понятно, поскольку с учетом спроса, они смогут создать оборудование, на которое в свою очередь будет спрос. Эту работу могут и должны использовать производители конечной продукции: хлеба, молока, мяса и т.д. Им остается только следить за появляющимися на рынке новыми разработками и, главное, за их перспективностью для своей рыночной ситуации. Очевидно, что чем радикальнее новое оборудование отличается от своих предшественников, тем больше возможностей оно может предоставить своим покупателям. Приведем лишь два примера успешного использования нового оборудования.

Пример 1. В 2003 году Самарский булочно-кондитерский комбинат (СБКК) приобрел английскую отсадочную машину фирмы MONO. Ее основное отличие от аналогов заключается в увеличении степеней свободы перемещений рабочего стола – не в двух, как обычно, а в трех плоскостях. Это позволяет отсаживать изделия самых разнообразных объемных форм, изменяя их по мере необходимости. Форма изделий задается программой

компьютера, которым оборудована машина, набор таких программ весьма широк (до 99) и может быть при необходимости расширен. Таким образом, изменение ассортимента может быть произведено быстро и не требует затрат. Отсюда вытекает и другая полезная особенность этой машины: ее продукция не только отличается от аналогичной по форме изделий, но и значительно дешевле – ведь ручной труд в данном случае заменяется машинным.

По мнению начальника кондитерского цеха СБКК Генриетты Львовны Белецкой, машина удобна и надежна, она проста в эксплуатации, легко настраивается. Ее производительность такова, что комбинату стало не хватать имеющихся печей и взбивальных машин, и дальнейшее расширение производственной базы кондитерского цеха будет идти именно в этом направлении.

Пример 2. Использование японской машины “RHEON”, появившейся на российском рынке достаточно давно – более 4 лет назад. За это время ее возможности сумели изучить более 100 предприятий различных отраслей: мясной, молочной, хлебобулочной. Особенность этой машины в том, что она позволяет создавать изделия с многослойной начинкой. Это могут быть пряники, глазированные сырки, котлеты и многое другое. Более того, возможно сделать не только двух, но и трехслойную начинку, поместив в центр изделия фрукт, орех и т.п. Можно сделать на поверхности изделия “инкрустацию”. И все это машинным способом. Замена ручного труда в данном случае имеет революционное значение, т.к. позволяет выпускать массовую продукцию по доступным ценам и иметь вполне приемлемую прибыль. С точки зрения получения конкурентного преимущества, приобретения подобного рода техники очень перспективны. Их недостаток заключается в том, что они легко копируются, ведь подобную технику могут приобрести и конкуренты. В этой ситуации победит тот, кто сумеет лучше эксплуатировать свою технику, чей поставщик предоставляет лучший сервис и т.д.

«Скрещивание» свойств - идея смешивания разных продуктов для разработки новинок. Самый оптимальный вариант данного подхода – использовать в качестве ингредиентов продукты, спрос на которые в их собственной товарной группе растет.

Пример 3. Директор по маркетингу и развитию Группы компаний "Гуд-Фуд", член Экспертного совета Российской гильдии маркетологов Дмитрий Тюрин рассказывает о ситуации из своей практики. "Мы хотели выпустить новую конфету на палочке. Что нового можно придумать в таком известном рынке изделия? Только вкус. Мы изучили, что делается за рубежом, проанализировали тенденции роста рынков разных продуктов и пришли к выводу о том, что перспективно было бы как-то использовать йогурт - ведь рынок йогуртов растет. Обратились к нашим технологам с просьбой сделать конфету на основе карамели с "йогуртовым вкусом". Технологи справились с этой задачей и получился вполне перспективный новый продукт".

Кстати, такими приемами пользуются производители разных продуктов. Например, орехи в шоколадной оболочке известны давно, а вот в оболочке из йогурта появились сравнительно недавно. Учитывая растущий спрос на восточные сладости, в частности, халву, производители вафель стали недавно выпускать “вафли с халвой”.

Наблюдения. Наблюдения за рынком – это классический маркетинговый прием. Он достаточно универсален и может использоваться для разных целей. Но, пожалуй, наибольшую эффективность он показывает именно при разработке новинок. Самый известный случай использования этого приема – это выпуск компанией 3М липких листочков для записей “post-in”.

Пример 4. Отдел маркетинга компании “Продовольственный стандарт” решил существенно расширить свой ассортимент. Поскольку компания не являлась лидером рынка Калужской области, то надо было не просто выпустить новый сорт колбасы, а сделать принципиально иной продукт. Таким продуктом, а точнее серией продуктов, с точки зрения компании могли стать охлажденные полуфабрикаты. Люди сейчас стараются все меньше времени тратить на приготовление пищи и спрос на охлажденные полуфабрикаты растет. Так была разработана и успешно выведена на рынок целая линейка таких продуктов.

Расчеты с использованием данных маркетинговых исследований. Выбор направления развития продуктовой линейки можно осуществлять совмещая метод наблюдения и результаты маркетинговых исследований. При этом, предварительные прикидки делаются с помощью наблюдений, а для уточнения вектора развития используются данные исследований. Существует множество способов “проектирования новинки” на основе изучения прежде всего конкурентной ситуации. Разрабатывают такие методики фирмы, занимающиеся панельными исследованиями, либо консалтинговые фирмы. В первом случае методики основаны на данных панельных исследований, т.е. выступают в роли стимуляторов спроса на продукт фирмы, во втором случае, для определения формата исследования необходимо участие консультанта. Естественно, что первый из приведенных вариантов в целом дешевле, зато второй более универсален: ситуации, в которых могут быть использованы данные панельных исследований существенно ограничены номенклатурой обследуемых товаров.

Пример 5. Методика LOCATOR, позволяющая определить оптимальное позиционирование торговой марки, разработанная компанией “Комкон-2” является примером методики использования данных панельных исследований (см. тему 5). Восприятие марок связывается с их предпочтениями. Методика включает в себя модель, показывающую, как с помощью изменения различных аспектов имиджа можно добиться изменения предпочтений потребителя.

Разумеется, когда речь идет об оценке перспективности принципиально нового продукта, применение алгоритмизированной

обработки данных может дать слишком большую ошибку, тут надо использовать и другие методы маркетинговых исследований. Для определения оптимальных для каждой конкретной ситуации методов обычно используют услуги консультантов. Если же возможных направлений исследования слишком много, а услуги консультантов представляются необоснованно дорогими, можно использовать готовые методики, определяющие последовательность работы с материалами вторичных источников информации. Одну из таких методик выпустил Международный центр научной и технической информации в 2003 году.

Остальные приемы создания новинок, перечисленные в начале п. 4.3, представляют собой фактически комбинацию приемов, описанных выше.

Использование тенденций рынка проявляется, главным образом, в выборе оборудования для изготовления нового продукта (возможность выпуска широкого ассортимента), причем, как правило, потребуются принципиально иное оборудование, чем уже имеющееся.

Учет экономического фактора (необходимость снижения себестоимости), что, кстати, также является важной тенденцией развития рынка, может потребовать нового вида упаковки.

«Любопытство технолога» – это эксперименты, часто проводимые технологическими службами предприятий. К сожалению, в таких работах редко участвуют службы маркетинга, что приводит к появлению продуктов, сбыт которых затруднен. Однако именно таким путем могут быть получены принципиально иные продукты, которые невозможно “вычислить” заранее. Подобные ситуации, как это известно из истории науки, не раз возникали в ходе разного рода исследований и в результате были открыты новые химические элементы, получены вещества с принципиально иными свойствами.

Некоторый интерес представляет **возможность расширения номенклатуры за счет предприятия, ушедшего с рынка**. В начале 90-х годов такого рода ситуации возникали очень часто из-за разрыва хозяйственных связей, особенно между Россией и Украиной. Глубокая специализация машиностроительной промышленности в СССР привела к тому, что многие важные комплектующие производились только украинскими заводами, часть из которых закрылась или стала недоступной по другим причинам. Их номенклатура была освоена близкими по профилю российскими предприятиями. Сегодня подобных случаев единицы: связи между странами наладились. Однако полной стабильности на рынке не бывает. Некоторые предприятия по различным причинам перестают выпускать свою продукцию: она перестала быть конкурентоспособной, новые собственники перепрофилировали завод и т.п. В этом случае, освоив выпуск номенклатуры изделий такого “исчезнувшего” с рынка предприятия может представлять значительный интерес.

Пример 6. В конце 2003 года Мытищинский РМК в связи со сменой собственников прекратил выпуск расстойных шкафов для туннельных хлебопекарных печей. И уже спустя несколько месяцев эти изделия были

освоены тверским заводом ТАГРО, причем уже первые поставки (Орехово-Зуевский хлебокомбинат) показали высокое качество этих изделий.

Тема 5. Методы маркетинговых исследований при осуществлении поиска новых идей

5.1. Классические методы исследований: качественные и количественные

При осуществлении поиска новых идей, разработке инноваций и выведении их на рынок используются как классические методы исследований (качественные и количественные), так и некоторые оригинальные методики.

Качественные методы сбора информации помогают объяснить и понять причины происходящих событий, т.е. исследуют качественную сторону дела. Например, изучают причины успеха или неудач товаров, проводят тестирование идеи нового товара, рекламного сообщения или разработку макета новой упаковки и т.п. К качественным методам, наиболее часто используемым с подобными целями, относятся:

- методы анализа вторичных данных,
- глубинное интервью;
- фокус-группа;
- проекционные методы,
- наблюдение.

Количественные методы исследования направлены на получение числовой оценки исследуемого параметра, с целью последующей статистической обработки и математического обобщения полученных данных. К количественным методам относятся различные варианты опроса.

Вторичная информация - информация, уже собранная для других целей, в том числе опубликованная и статистически обработанная, которая может быть использована для проведения маркетинговых исследований, анализа ситуации и принятия управленческих решений, в том числе при осуществлении поиска новых идей и разработке нового продукта. Как правило, сбор маркетинговой информации начинается с анализа вторичных данных.

По доступности для исследователя вторичную информацию можно разделить на «открытую», доступ к которой можно получить за определенную плату, и «закрытую» - для служебного пользования, секретную.

Таким образом, существует четыре кластера вторичных данных (см. рис. 5.1) [55].

По источникам получения всю информацию можно разделить на две категории: информацию, получаемую из *внутренних источников* (документов фирмы и ее сотрудников) и *внешних источников*.

	Внешняя	Внутренняя
Открытая	Данные государственной статистики Отраслевые данные Информация о ценах, объемах производства Данные исследований госучреждений и общественных организаций	Цены Объемы производства и реализации продукции Каналы товародвижения Рекламоносители Бизнес – план Рекламации
Закрытая	Информация о контрагентах, о сделках, о стратегиях, о разработках Финансовая информация	Финансовая и бухгалтерская информация Информация об учредителях и Совете директоров

Рисунок 5.1 - Кластеры вторичной информации

Внутренние источники - собственная отчетность фирмы:

- показатели текущего сбыта;
- отчеты о прибылях или убытках;
- суммы издержек;
- объемы материальных издержек;
- данные о кредиторской и дебиторской задолженности;
- отчеты торгового персонала фирмы;
- отчеты о предыдущих маркетинговых исследованиях.

К внешним источникам относятся:

- данные международных организаций: Международного Валютного Фонда, Европейской организации по сотрудничеству и развитию, ООН;
- законы, указы, постановления государственных органов;
- выступления государственных, политических и общественных деятелей;
- результаты научных исследований;
- данные официальной статистики, периодической печати.

Под данными официальной статистики и периодической печати подразумеваются издания государственных статистических ведомств, региональные обзоры о демографических, социальных, экономических, финансовых аспектах общества, обзоры по рынкам, специальные журналы по экономике, бизнесу, финансам, маркетингу; коммерческая информация БД, бытовая информация (слухи). Если об этом говорить более конкретно, то здесь в первую очередь следует выделить: статистические ежегодники; данные переписки населения; семейные бюджеты; данные о сбережениях населения; каталоги и проспекты различных фирм; годовые финансовые

отчеты фирм; результаты конкурсов; информация отраслей, бирж, банков; таблицы курсов акций; судебные решения.

Вторичная информация, с которой должна работать система постоянного слежения за внешней маркетинговой средой, *обширна* и, как правило, рассеяна во множестве источников, которые полностью практически невозможно перечислить. Многие международные и российские центры и организации регулярно публикуют экономические данные, которые могут оказаться полезными при анализе и прогнозировании.

Вторичные данные в России можно получить из следующих информационных источников:

- изданий общей экономической ориентации (газеты «Экономика и жизнь», «Финансовая газета», периодические печатные издания «Коммерсант», «Финансовые известия», журналы «Бизнес», «Эко» и др.);
- периодических печатных изданий торгового характера («Экстра», «Товары со склада», «Из рук в руки», «Центр плюс» и др.);
- ежедневных газет, газет бесплатных объявлений;
- электронных средств массовой информации (телевидение, радио);
- публикаций Торгово-промышленной палаты;
- информационно-аналитических бюллетеней различных исследовательских центров;
- публикаций внешнеторговых организаций;
- специальных книг и журналов (например, журнал «Маркетинг»);
- публикаций международных консалтинговых фирм типа «Бизнес Интернэшнл» и «МакКинзи»;
- словарей, энциклопедий;
- публикаций различных общественных организаций (защиты прав потребителей, общества «зеленых» и др.);
- публикаций специализированных экономических и маркетинговых организаций;
- наружной рекламы.

К источникам внешней вторичной информации также относятся: выставки, ярмарки, совещания, конференции, презентации, дни открытых дверей, коммерческие базы и банки данных.

За последние годы в связи с развитием компьютерных сетей появилась возможность пользоваться их услугами как для специализированных маркетинговых фирм, так и для специалистов маркетинговых подразделений организаций, осуществляющих данные исследования самостоятельно. Так, через сети «Интернета» можно получить информацию о состоянии рынка определенных товаров в различных странах.

Кроме того, в России функционирует ряд *компьютерных информационных систем*, специально ориентированных на сбор и передачу разнообразной информации, в том числе о рынках и товарах.

Активно развивающимся направлением сферы информационных услуг является распространение электронной информации *средствами коммерческих автоматизированных банков данных* (АБД), подключенных к сетям ЭВМ. Этот вид технологии предполагает коллективный доступ пользователей к информационным продуктам, сосредоточенным в одной ЭВМ (хост-ЭВМ). Интерактивные услуги могут предоставляться в локальном и удаленных режимах. В первом случае пользователи работают с терминалов, напрямую подключенных к хост-ЭВМ, и соответственно физически находятся рядом с ЭВМ. Удаленный режим предполагает, что АБД может находиться сколь угодно далеко от пользователя, так что для доступа к нему требуются специальные сети передачи данных, называемые *глобальными сетями связи*.

В России функционируют такие глобальные компьютерные телекоммуникационные сети, как Релком, Ситек, SEDAB, REMАРТ, включающие базы данных, которые можно использовать в целях маркетинговых исследований.

Основная тематика баз данных: финансовая - экономическая статистика, информация о фирмах, коммерческих предложениях, ценных бумагах и информационные бюллетени. Их общий объем, по расчетным оценкам, составляет 75 % объема всей информации, хранящейся в банках данных. К сожалению, данные по России, другим странам СНГ, а также по восточноевропейским странам представлены фрагментарно.

Мощной интерактивной службой, ориентированной на отечественных пользователей, является Международный центр научно-технической информации, в АБД которого включены банки данных экономического профиля: по предприятиям и отдельным отраслям. Примером интерактивной службы, в большой степени ориентированной на внутренний рынок, может служить информационно-коммерческая система «МИР» (разработчик АО «ИСК-МИР»). В состав ее АБД входят обзоры экономической прессы, материалы по законодательству, информация о производителях товаров и услуг, налоговые и биржевые банки данных. В России система имеет около 60 региональных центров. Большие работы по развитию интерактивной и телекоммуникационной служб ведут ВИНТИ (крупнейший центр научной и технической информации России), Государственная публичная научно-техническая библиотека и другие организации.

Таким образом, поскольку названные здесь источники вторичной информации доступны каждому, дело заключается в том, чтобы внимательно наблюдать, собирать и оценивать информацию. При этом выводы не могут опираться на единственный источник. Только сравнение нескольких источников может привести к выводам, имеющим ценность.

Можно выделить главные **преимущества** использования вторичных данных:

Быстрота получения по сравнению со сбором первичных данных.

Дешевизна по сравнению с первичными данными.

Легкость использования.

Повышают эффективность использования первичной информации.

При всей ценности официальных источников информации нужно иметь в виду, что содержащиеся в них данные практически доступны всем и поэтому никому не дают преимущества. Это, так называемые «жесткие» данные.

В большинстве случаев возможность получить информацию, которой нет у конкурентов, или определить их в получении этой информации, обеспечивает предприятию стратегическое преимущество. Такая информация называется «мягкой» и ее получают, как правило, из неофициальных источников. К ним можно отнести работников отдела сбыта предприятия, специалистов по техобслуживанию и др., а также - внешние источники: посредники, поставщики, потребители и т.д.

Недостатками вторичной информации являются: быстрое старение, снижение актуальности, ценности, неточности с позиции целей исследования, ненадежность.

Методы анализа вторичных данных включают традиционный (классический) метод анализа документов, информативно-целевой анализ, контент-анализ документов (см. табл. 5.1).

Традиционный анализ документа осуществляется высококвалифицированным экспертом, который дает свою интерпретацию изученному материалу. Этот метод основан на интуиции исследователя и поэтому подвержен опасности субъективных смещений в восприятии и интерпретации материалов. Кроме того, различные эксперты могут одну и ту же информацию, содержащуюся в тексте, по-разному интерпретировать и придавать ей различную степень значимости.

Таблица 5.1

Методы анализа вторичных данных

Метод	Характеристики	Достоинства	Недостатки
Традиционный (классический) анализ	Анализ сути материала с конкретной точки зрения	Выделяет основные идеи, прослеживает логику связей, противоречия, зависимость контекста материала и обстоятельств его появления	Субъективность, трудоемкость
Информативно-целевой анализ	Анализ информативности материалов	Оценивает способность автора реализовать коммуникативные намерения	Применяется только для текстовых материалов
Контент-	Анализ	Возможность	Должно быть задано

Метод	Характеристики	Достоинства	Недостатки
анализ документов (формализованный анализ)	наличия в содержании материалов определенных смысловых категорий	статистической обработки Высокая объективность	однозначное правило формализации, не полностью раскрывается содержание, необходим большой массив данных

Для максимальной объективности результатов традиционного анализа документов его стараются максимально формализовать. Для этого разработана строгая процедура проведения анализа документа.

Выделяют два этапа исследования документа: *внешний анализ* и *внутренний анализ* документа.

Внешний анализ необходим для того, чтобы изучить причину публикации документа, достоверность изложенного материала, квалификацию автора публикации, а, значит, обоснованность выводов и информации, содержащейся в документе. Именно эта часть традиционного анализа документов позволяет определить необходимость дальнейшего анализа документа, возможность использования материалов документа для целей поставленного маркетингового исследования.

Пример [56]. На крупное отечественное предприятие пришёл документ от одной частной зарубежной компании с предложением о совместном сотрудничестве в области финансов. Предприятие обратилось к автору данной работы для анализа сути документа и приемлемости содержащихся в нём предложений. Внешний анализ документа показал следующее.

Бланк письма был отпечатан на отечественной бумаге грязно-голубого цвета. Западные компании уделяют большое внимание представительности собственных материалов и их цветовой гамме. В данном случае текст письма слабо читался на фоне цветной бумаги, из чего был сделан вывод о том, что над бланком данной фирмы не работали специалисты. Это - *первый вывод*.

Вид бланка компании и содержащиеся на нём реквизиты на первый взгляд не оставляли сомнений в том, что бланк принадлежит солидной зарубежной компании - в верхнем левом углу бланка красовался государственный флаг страны, где зарегистрирована компания, её полное название на английском языке, почтовый адрес, телефоны и факс. Автору было достоверно известно, что изображение государственного флага данного государства, как и в России, разрешено только государственным организациям, но ни в коем случае не частным фирмам. Из этого следовал вывод как минимум о том, что руководство фирмы не владеет в полной мере законодательством страны, в которой зарегистрирована компания. Это - *второй вывод*.

Анализ способа изображения флага этой страны показал, что вокруг его изображения имеется несколько капель краски, словно при

отпечатавании изображения флага несколько капель с типографской формы упали на бумагу. Это абсолютно не характерно для западных типографий и тем более для типографий той страны, где была зарегистрирована фирма. Более того, такое низкое качество печати характерно для небольших российских ведомственных типографий, на которых стоит изношенное оборудование. Поэтому с очень высокой степенью вероятности можно было сделать вывод о том, что бланк фирмы был напечатан в России или странах СНГ. Это - *третий вывод*, который был сделан по результатам внешнего анализа документа.

Таким образом, внешний анализ документа показал, что фирма, от имени которой поступили предложения, является ненадёжным партнёром, так как не привлекает дизайнеров для разработки своего фирменного стиля; нарушает законодательство страны, в которой зарегистрировано; не имеет достаточных денежных средств, так как изготавливает свои бланки дешёвым способом в технически отсталых российских типографиях. А всё вместе это означало, что содержащимся в документе ссылкам на «многолетний успешный опыт работы» и «высококвалифицированный персонал» фирмы доверять нельзя. Поэтому было предложено отказать этой фирме в сотрудничестве только на основе внешнего анализа документа - анализ внутреннего содержания в данном случае проводить не имело смысла. Дальнейший ход событий подтвердил полученный вывод, и служба собственной безопасности предприятия обнаружила, что под видом зарубежного предприятия скрывались мошенники.

Приведённый пример показывает, с одной стороны, важность и необходимость проведения внешнего анализа документа, а также сложность самой процедуры экспертизы - её должен проводить высококвалифицированный специалист.

Внутренний анализ составляет главную часть исследования. Она тяжело формализуется и все же есть некоторые рекомендации, которых следует придерживаться.

Во-первых, необходимо кратко и четко сформулировать цель анализа документа, то есть определить, что именно в нем интересует исследователя, и записать полученную формулировку перед началом анализа документа. При проведении анализа документа письменная формулировка цели должна находиться постоянно перед глазами исследователя, чтобы он всегда мог сверять содержание документа с критерием оценивания.

Во-вторых, перед изучением текста он помечается экспертом таким образом, чтобы с помощью символов идентификации текста исследователь легко мог найти любой отрезок текста. Чаще всего для этого используют нумерацию абзацев. При этом возможны два способа нумерации — сплошная нумерация и нумерация постраничная. Первый способ используют при анализе небольших текстов. В случае анализа многостраничного текста используют второй способ нумерации, например, номер 73-4 означает четвёртый сверху абзац на 73-й странице.

В-третьих, при изучении документа необходимо выделять абзацы, в которых находится информация, имеющая отношение к сформулированной цели. Предполагается, что правильно скомпонованный текст расположен так, что каждый отдельный абзац содержит в себе законченную мысль или самодостаточную информацию.

Поэтому эксперт после прочтения абзаца текста, выявив его содержательный смысл, принимает решение о том, соответствует ли его содержание цели исследования. Если возникают сомнения, то эксперт возвращается к сформулированной ранее в письменной форме цели исследования и проверяет сложившееся у него мнение о содержании абзаца с критерием отбора, заключающемся в сформулированной цели.

В-четвёртых, после выделения абзацев, в которых находится информация, имеющая отношение к сформулированной цели, эксперт должен сформулировать их краткое содержание в терминах исследовательской цели. Эта формулировка осуществляется, очевидно, в письменной форме. При этом эксперт указывает номер абзаца. Краткое изложение сути информации, содержащейся в выделенном абзаце, позволяет сжать содержание информации до пределов, поддающихся более тщательному анализу.

В-пятых, после изучения текста и записи краткой информации по выделенным абзацам этого текста, анализируется суть полученной в сжатой форме маркетинговой информации и готовится итоговый документ о результатах анализа документа.

Итоговый документ рекомендуется представлять в следующей форме:

- 1) ФИО эксперта и его квалификация, дата экспертизы, цель экспертизы, название документа и его исходные данные (тираж, количество страниц, авторы, издательство и т. п.);
- 2) основные результаты внешнего анализа документа;
- 3) обобщённые результаты внутреннего анализа содержания со ссылками в необходимых случаях на конкретные отрезки текста;
- 4) общий вывод и формулировка обобщённой информации;
- 5) приложения (результаты анализа выделенных абзацев и др.).

В результате такой формализации результатов анализа содержания документов, их выводы становятся *максимально объективными*. К тому же легко могут быть подвергнуты повторной экспертизе, как сами документы, так и результаты экспертизы. Для этого можно по тексту отчёта задать некоторые контрольные точки, например, выделенные и пронумерованные абзацы документа и подвергнуть эти абзацы повторной экспертизе с помощью другого специалиста. Если результаты совпали, следует говорить о высокой объективности анализа документа. В другом случае документ отправляется на повторную экспертизу.

Однако, несмотря на существенную формализацию текста, объективной экспертизы текста добиться всё же не удаётся. Это вызвано тем, что информация, содержащаяся в документе, изучается и оценивается экспертом,

психология которого весьма индивидуальна. Поэтому восприятие текста и его содержания каждым экспертом различны, также как различны эмоции, которые вызывает текст. Существенное влияние на объективность результатов анализа оказывают такие субъективные и мало управляемые факторы, как самочувствие эксперта и его настроение.

К тому же эксперт должен внимательно и полностью прочитывать текст, поэтому скорость обработки информации мала, а затраты на получение маркетинговой информации из текста весьма велики. В то же время, нельзя требовать от эксперта чтения текста «по диагонали», так как главное преимущество традиционного анализа документов является в способности эксперта выявить не только явно содержащуюся в тексте документа информацию, но и ту информацию, которая находится «между строк» документа.

Суть методов **формализованного анализа** сводится к тому, чтобы найти легко распознаваемые черты и свойства документа, которые отражают часть информации, относящуюся к цели исследования. Наиболее распространены среди методов формализованного анализа документов **«контент-анализ»**. Сам термин «анализ содержания» (content analysis), как и первые попытки проведения статистически точных измерений содержания материалов массовой информации, ведут своё начало от исследований в области американской журналистики в конце XIX и начале XX века.

В процедуре его проведения выделяют *три важных элемента*.

Первый элемент процедуры - выработка категорий анализа. Под категориями анализа понимаются понятия, в соответствии с которыми будет осуществляться отбор и сортировка единиц анализа. Эти категории в свою очередь могут быть предметом анализа (разложения на составные части). К числу таких категорий может быть отнесён, например, *доход*.

Система категорий анализа должна строиться таким образом, чтобы дать возможность проводить сравнения между различными источниками, содержащими искомую информацию, то есть к категориям анализа предъявляется требование универсальной сравнимости, высокой стандартизации категорий, что и позволяет использовать статистические методы анализа документов.

При формулировании категорий анализа нужно следить за тем, чтобы они полностью описывали выявляемую в результате анализа и потребную информацию, а также не оставляли возможностей для нечеткой градации. Система категорий анализа должна давать максимум точности и сводить элемент субъективности к минимуму.

Второй элемент процедуры — выделение единиц анализа. Вопрос о единице анализа является с методологической точки зрения исходным при построении методики любого конкретного исследования содержания. Каждая выделенная категория анализа разбивается по какому-либо критерию на неделимые единицы анализа. Именно эти единицы анализа и выявляются в процессе изучения документа. Здесь необходимо помнить о том, что они выступают в качестве своеобразных индикаторов счета, значит, они должны

быть четко формализуемы и легко определяемы. Так, если в качестве категории анализа был выбран доход, то единицами анализа могут быть: *низкие доходы, малые доходы, средние доходы, высокие доходы и сверхвысокие доходы.*

В тексте единица анализа может быть обозначена словом, словосочетанием, в наиболее сложном случае она может и не иметь терминологического выражения, ее наличие определяется по скрытому смыслу. Обычно к единицам анализа относят:

- понятие, выраженное отдельным словом или словосочетанием; — тема, выраженная в отдельных суждениях, абзацах, кусках текста;
- имена нарицательные или названия событий.

Третий элемент процедуры — выделение единиц счета. Единицами счета могут выступать *число появлений единиц анализа, число строке этими единицами, число абзацев, квадратных сантиметров площади, колонок в печатных текстах* и т. п.

После того, как выбраны все указанные элементы, можно осуществить анализ документа. В результате выделения и подсчёта элементов содержания создаётся модель содержания текста, которая может служить объектом анализа. Когда получены модели всех анализируемых текстов, их можно сопоставить друг с другом и проследить тенденции изменения или сохранения содержания текстов во времени, в различных источниках информации и т. п. Сравнительный анализ таких моделей позволяет выявить наиболее характерные тенденции движения информации.

Иногда большую информативность несут другие способы переработки результатов анализа документа, например, весьма важным показателем может оказаться соотношение между объёмом интересующей маркетолога информации, содержащейся в тексте документа, и объёмом самого текста, некоторые другие статистические показатели.

Достоинства контент-анализа. Высокая степень формализованное процедуры позволяет широко использовать для её проведения вычислительную технику. Это приводит к тому, что количество перерабатываемых с помощью контент-анализа документов и объёмы изучаемой вторичной информации на несколько порядков превышают количество документов и объёмы информации, изучаемые с помощью традиционного анализа документов. Маркетолог может использовать для этих целей специальное программное обеспечение, но может использовать и другие программные средства. Так, например, подавляющее большинство машинописных работ в настоящее время осуществляется с помощью редакторов Word for Windows разного уровня. В каждом из них предусмотрена функция поиска слова или словосочетания, с помощью которых можно осуществить подобное исследование. Так, например, с помощью этой функции легко было обнаружено, что предыдущая глава данной книги пять раз содержит упоминание о номинальной шкале измерений; двенадцать раз в ней упоминается порядковая шкала; столько же раз - шкала интервалов; шестнадцать раз упоминается метрическая шкала измерений. Это говорит, в

частности, о распространённости в маркетинговых исследованиях тех или иных шкал измерения.

К недостаткам **формализованного анализа** следует в первую очередь отнести то обстоятельство, что содержание документа может раскрываться выражениями, которые не вошли в число легко распознаваемых свойств. Например, написанный хорошим литературным стилем документ содержит значительное количество синонимов, часть из которых может быть упущена. Вторым принципиальным недостатком является то обстоятельство, что очень важные, но единичные сообщения об объекте исследования могут быть не охвачены в результате контент-анализа или просто проигнорированы в большом массиве информации. Устранить данный недостаток может применение традиционного анализа документа.

Первичная информация - получаемая впервые для данного вида маркетинга. Первичная информация добывается в результате специализированного исследования рынка. Она отличается новизной, оригинальностью сведений о товарах, потребителях и конкурентах. Но, в то же время, ее сбор является трудоемкой и дорогостоящей операцией. Основными методами сбора первичной информации являются: глубинное интервью; фокус-группа; проекционные методы, наблюдение, опрос,

Глубинное интервью – последовательное задание квалифицированным интервьюером респонденту группы зондирующих вопросов, в целях понимания, почему члены группы ведут себя определенным образом или что они думают об определенной проблеме [46].

Цели использования метода:

- Сбор информации о новых концепциях, дизайне, рекламе и других методах продвижения продукта;
- Помочь лучше разобраться в поведении потребителей, в эмоциональных и личностных аспектах жизни потребителей, в принятии решений;
- Получить данные об использовании определенных продуктов.

При использовании данного метода, прежде всего, необходимо добиться благожелательной атмосферы при общении с опрашиваемым. Для этого необходимо, чтобы интервьюер слушал опрашиваемого терпеливо и дружески, но был критически настроенным, не оказывал давления на опрашиваемого и не дискутировал с ним. Интервьюеру следует быть внимательным как к словесному оформлению, так и к чувствам, заключенным в словах.

Самым сложным является суммирование данных индивидуальных опросов в итоговый отчет. При данном процессе используется магнитофон или ведутся подробные записи.

Фокус-группа – метод изучения исследуемых путем групповых дискуссий, которые фокусируются модератором на обсуждаемых проблемах. По составу участники фокус-группы представляют малую группу людей (8-12 чел.), обладающих признаком однородности по наиболее значимым для

исследования параметрам: социально-демографическим (пол, возраст, семейное положение, образование, уровень доходов, место жительства и пр.) либо участием в общих изучаемых событиях (прочитанная книга, просмотренный фильм, реклама, опробованный новый продукт и т.п.).

Цели использования метода:

- Генерация идей, например, относительно направлений усовершенствования выпускаемых продуктов, их дизайна, упаковки или разработки новых продуктов.

- Изучение разговорного словаря потребителей, что может оказаться полезным, скажем, при проведении рекламной кампании, составлении вопросников и т.п.

- Ознакомление с запросами потребителей, их восприятием, мотивами и с их отношением к изучаемому продукту, его марке, методам его продвижения.

- Лучшее понимание данных, собранных при проведении количественных исследований.

- Изучение эмоциональной и поведенческой реакции на определенные виды рекламы.

Основными достоинствами метода являются: возможность свободно излагать свои мнения, генерировать свежие идеи, особенно если при проведении дискуссии используется метод мозговой атаки.

К недостаткам относятся: высокая стоимость, возможная нерепрезентативность результатов, субъективизм интерпретации (с точки зрения ведущего).

Проекционный метод - исследование скрытых мотивов покупок определенных товаров, осуществляемых потребителями. Участникам обсуждения предлагается спроектировать себя на определенную ситуацию, а потом ответить на некоторые вопросы. Примером такого метода является предоставления участникам незаконченного предложения, которое они должны завершить.

В ходе использования данного метода респонденты помещаются в определенные имитируемые ситуации в надежде на то, что респонденты выскажут такую информацию о себе, которую невозможно получить при проведении прямого опроса. Можно выделить следующие конкретные методы, входящие в состав проекционных методов: ассоциативные методы, испытание при помощи завершения предложений, тестирование иллюстраций, тестирование рисунков, разыгрывание ролей, ретроспективные беседы и беседы с опорой на творческое воображение.

Наблюдение – метод сбора первичной информации посредством фиксации действий исследуемого объекта без установления исследователями контактов с ним и без выявления факторов, влияющих на его поведение. Таким образом, **наблюдение** – метод сбора первичной информации путем наблюдения за выбранными группами людей, действиями и ситуациями, например, за поведением покупателей в магазине. При этом исследователь

непосредственно воспринимает и регистрирует все факторы, касающиеся изучаемого объекта и значимые с точки зрения целей исследования [41, 46].

К методу наблюдения, как инструменту сбора уникальных данных, предъявляются следующие требования:

- а) метод подчинен ясной исследовательской цели и четко сформулированным задачам,
- б) метод планируется по заранее обдуманной процедуре,
- в) все данные наблюдения фиксируются в протоколах или дневниках по определенной системе,
- г) информация, полученная путем научного наблюдения, должна поддаваться контролю на обоснованность и устойчивость.

Наблюдение классифицируется:

1. По степени формализованности выделяют: неформализованное (или нестандартизованное, бесструктурное) и формализованное (стандартизованное, структурное).

В неформализованном наблюдении пользуются лишь принципиальным планом, а при формализованном - регистрируют события по детально разработанной процедуре, наблюдатель заранее определяет, что он будет наблюдать и регистрировать.

2. В зависимости от положения наблюдателя различают: включенное наблюдение и невключенное наблюдение.

Во время включенного наблюдения исследователь имитирует вхождение в социальную среду, адаптируется в ней и анализирует события как бы “изнутри”. В невключенном (простом) наблюдении исследователь наблюдает “со стороны”, не вмешиваясь в события. В обоих случаях наблюдение может производиться открыто или инкогнито.

Одна из модификаций включенного наблюдения носит название стимулирующего наблюдения. Этот способ подразумевает воздействие исследователя на события, которые он наблюдает. Социолог создает определенную ситуацию, для того чтобы стимулировать события, что дает возможность оценить реакцию на это вмешательство.

3. По условиям организации наблюдения делятся на полевые (наблюдения в естественных условиях) и лабораторные (в экспериментальной ситуации).

4. В зависимости от элементов контроля различают неконтролируемое наблюдение (описание социальной атмосферы) и контролируемое (проверка рабочих гипотез). Эта проверка осуществляется следующими методами:

- увеличение количества наблюдателей,
- увеличение числа наблюдений,
- применение технических средств (аудио, видео).

5. По регулярности проведения наблюдения подразделяются на систематические (фиксация по времени) и несистематические (случайные).

Процедура любого наблюдения складывается из ответа на вопросы: “Что наблюдать?”, “Как наблюдать?” и “Как вести записи?”.

На первый вопрос отвечает программа исследования, в частности состояние гипотез, эмпирические индикаторы выделенных понятий, стратегия исследования в целом.

При отсутствии четких гипотез, когда исследование проводится по примерному плану, применяют простое или бесструктурное наблюдение. Цель такого предварительного наблюдения заключается в том, чтобы сформулировать гипотезы для более строгого описания наблюдаемого объекта.

С помощью метода наблюдения определяются:

1) Общие характеристики социальной ситуации, включающие такие элементы, как: сфера деятельности (производственная, непроизводственная, уточнение ее особенностей и т.д.); правила и нормы, регулирующие состояние объекта в целом (формальные и общепринятые, но не закрепленные в инструкциях или распоряжениях); степень саморегуляции объекта наблюдения (в какой мере его состояние определяется внешними факторами и внутренними причинами).

2) Типичность наблюдаемого объекта в данной ситуации, относительно других объектов и ситуаций; экологическая среда, область жизнедеятельности, общественная, экономическая и политическая атмосфера, состояние общественного сознания на данный момент.

3) Субъекты или участники социальных событий. В зависимости от общей задачи наблюдения их можно классифицировать: по демографическим и социальным признакам; по содержанию деятельности (характер труда, сфера занятий, сфера досуга); относительно статуса в коллективе или группе (руководитель коллектива, подчиненный, администратор, общественный деятель, член коллектива); по официальным функциям в совместной деятельности на изучаемом объекте (обязанности, права, реальные возможности их осуществления; правила, которым они следуют строго и которыми пренебрегают...); по неофициальным отношениям и функциям (дружба, связи, неформальное лидерство, авторитет).

4) Цели деятельности и социальные интересы субъектов и групп: общие и групповые цели и интересы; официальные и неформальные; одобряемые и не одобряемые в данной среде; согласованность интересов и целей.

5) Структура деятельности со стороны: внешних побуждений (стимулы), внутренних осознанных намерений (мотивы), средств, привлекаемых для достижения целей (по содержанию средств и по моральной их оценке), по интенсивности деятельности (продуктивная, репродуктивная; напряженная, спокойная) и по ее практическим результатам (материальные и духовные продукты).

6) Регулярность и частота наблюдаемых событий: по ряду указанных выше параметров и по типичным ситуациям, которые ими описываются.

Недостатками метода наблюдений являются:

1. Недостаточная репрезентативность данных вследствие: изучения малой группы обследуемых, высокой степени субъективности в истолковании результатов.

2. Ограниченное человеческое восприятие (в случае проведения наблюдения человеком), вследствие которого исследователь может не заметить важные проявления изучаемой ситуации. Преодолеть данный недостаток отчасти возможно при использовании в качестве систем наблюдения технических средств, таких как: видеокамера, тахистоскоп, гальванометр и пр.

3. Невозможность углубить полученные результаты и вскрыть мотивы, лежащие в основе поведения объекта исследования.

Опрос заключается в сборе первичной информации путем прямого задавания людям вопросов относительно уровня их знаний, отношений к продукту, предпочтений и покупательского поведения. Опрос может носить структуризованный и неструктуризованный характер; в первом случае все опрашиваемые отвечают на одни и те же вопросы, во втором — интервьюер задает вопросы в зависимости от полученных ответов.

Методы опроса направлены на получение числовой оценки того или иного критерия, параметра состояния товарного рынка, представляют собой систематизированный сбор оперативной информации у потребителей с помощью анкет, статистическую обработку и математическое обобщение полученных результатов.

При проведении опроса группа опрашиваемых может подвергаться или однократному, или многократным обследованиям. В первом случае получается как бы поперечный срез данной группы по многим параметрам для фиксированного момента времени (cross-sectional study — «поперечное» изучение). Например, редакции журналов и газет проводят одноразовые выборочные исследования своих читателей по таким параметрам, как возраст, пол, уровень образования, род занятий и т.п. Поскольку, как правило, при проведении данных исследований используются выборки больших размеров, то эти исследования обычно называются выборочными опросами.

Во втором случае одна и та же группа опрашиваемых, называемая панелью, неоднократно изучается в течение определенного периода времени (longitudinal study - «продольное» изучение). Различные типы панелей (см. табл. 5.2) используются при проведении многих маркетинговых исследований. В этом случае часто говорят, что используется панельный метод опроса.

Таблица 5.2

Классификация панелей

Признак классификации	Тип панели
1. По времени	1.1. Краткосрочная – существует не более года

Признак классификации	Тип панели
существования	1.2. Долгосрочная – существует не более пяти лет
2. По характеру изучаемых единиц	2.1. Потребительская – членами являются индивидуальные потребители, семьи или домашние хозяйства 2.2. Торговая - членами являются торговые организации и отдельные лица, занимающиеся торговлей 2.3. Промышленная - членами являются предприятия, выпускающие исследуемые товары 2.4. Экспертная – членами являются специалисты по изучаемой проблеме
3. По характеру изучаемых проблем	3.1. Общая – формируется репрезентативной по отношению ко всему составу населения региона 3.2. Специализированная – создается для изучения отдельных товаров или товарных групп, может формироваться как выборка из отдельной потребительской группы.

Достоинства панельных методов обследования:

1. Возможность сравнивать результаты последующих опросов с итогами предыдущих и устанавливать тенденции и закономерности развития изучаемых явлений;

2. Более высокая репрезентативность выборки по отношению к генеральной совокупности.

В зависимости от способа сбора информации различают (см. табл. 5.3):

- личный опрос,
- почтовый опрос,
- телефонный опрос.

Таблица 5.3

Виды методов опроса в зависимости от способа сбора информации

Метод	Достоинства	Недостатки
Личный опрос	1. Глубина опроса 2. Возможность продемонстрировать продукт 3. Возможность удержать внимание респондента в течение долгого времени	1. Высокая стоимость 2. Сложно оценить степень влияния интервьюера на респондента 3. Возможность прерывания интервью 4. Требуется большая команда интервьюеров

Метод	Достоинства	Недостатки
По почте	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низкая стоимость 2. Легкость организации 3. Отсутствие влияния со стороны интервьюера 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низкий процент возвращенных ответов 2. Возможно искажение результатов, обусловленное малым числом ответов 3. Невозможность уточнений 4. Низкое качество ответов на открытые вопросы
По телефону	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низкая стоимость 2. Относительно короткое время исследования 3. Возможность охватить большое число респондентов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ограниченность респондентами, имеющими телефон 2. Невозможность что-либо показать респонденту 3. Трудно поддерживать интерес более 15-20 минут 4. Трудно задавать сложные вопросы.

Перед исследователем неизбежно встает вопрос: «Какой метод сбора данных позволит получить наиболее полную, репрезентативную информацию в пределах отпущенного времени и денежных средств?» При ответе на этот вопрос следует помнить, что выбор методов опроса основан на учете следующих групп факторов:

1. Цели и ресурсы исследователя
 - качество информации,
 - время исследователя,
 - ресурсы исследователя.
2. Характеристики респондентов:
 - степень охвата – процент респондентов, обладающих требуемыми характеристиками, в общей совокупности опрашиваемых,
 - желание и возможность участвовать в опросе.
3. Характеристики вопросов:
 - уровень сложности задач, стоящих перед респондентами,
 - объем информации, запрашиваемой у респондентов.

Цели и ресурсы исследователя. При проведении маркетинговых исследований существуют два аспекта качества информации: *возможность распространять* выводы, полученные от сбора информации по выборке, на всю совокупность в целом; *полнота* информации, полученная от каждого опрашиваемого. С точки зрения методов сбора информации считается, что этим критериям в большей степени соответствует информация, полученная при *личной встрече* опрашиваемого и интервьюера, чем при опросе по телефону или почте.

По времени исследования методы сбора данных разделяются на следующие группы: наиболее быстрые методы (небольшое время сбора информации) – *опросы по телефону*, опрос *посетителей* крупных магазинов; наиболее длительными методами считаются - *личный опрос*, *опрос по почте*.

По ресурсным затратам методы сбора данных разделяются на группы: наиболее затратными методами (самыми большими по стоимости сбора информации) считаются – *личные опросы*; наименее затратными методами считаются - *телефонный и почтовый опросы*.

Характеристики респондентов. Наибольшую степень охвата обеспечивают методы обследования *по почте* и *телефонный опрос*, проводимый по принципу самоотбора.

Желание и возможность участвовать в опросе следует поддерживать методами стимулирования желания (оплата, поощрения, подарки и т.д.).

Характеристики вопросов. Наиболее сложные задачи ставятся перед респондентами, участвующими в личном опросе, наименее сложные – в телефонных и почтовых опросах. Аналогично, наибольший объем информации собирается путем личного опроса, наименьший – путем телефонного и почтового опросов.

Таким образом, выбор методов исследования осуществляется при одновременном учете всех факторов, что, несомненно, усложняет задачу исследователя.

Информация от респондентов при проведении опросов собирается **тремя способами:**

1. Путем задания вопросов респондентам интервьюерами, ответы на которые интервьюер фиксирует (в табл. 5.4 приводится пример вопросника, использованного при проведении интервьюирования покупателей относительно их отношения к футболкам определенной марки).
2. Путем задания вопросов с помощью компьютера.
3. Путем самостоятельного заполнения анкет респондентами.

Таблица 5.4

Пример вопросника [46]

Вопрос	Варианты ответа/ов
1. Вам нравится носить футболки?	Да Нет Нет мнения
2. Что Вам нравится в данной футболке?	Фасон Качество Что-то другое (пожалуйста,

Вопрос	Варианты ответа/ов
3. Что Вам не нравится в данной футболке?	Фасон Качество Что-то другое (пожалуйста,
4. Как Вы оцениваете качество данной футболки?	Отличное Хорошее Среднее Плохое
5. Если Вы решили купить данную футболку, то какая цена Вас	Укажите цифру в рублях_____
6. Если Вы купите футболку, то с какими целями?	Для себя: для повседневной носки для отдыха для занятий спортом Для покупки в качестве подарка
7. Данные о респонденте	Пол: муж._____ жен._____
8. Возраст (обведите)	15—24 25—34 35—44 45—54 55—64 65—74 75—84 85—94 95—100
9. Укажите Ваш общий семейный доход (в долларах США)	До 25 25-50 50—100 100—300 300—1000 Свыше 1000

Первый способ обладает следующими достоинствами:

1. Наличие обратной связи с респондентами, которая дает возможность управлять процессом опроса.
2. Возможность установить доверие между респондентом и интервьюером еще в начале опроса.
3. Возможность учета при проведении опроса особенностей и уровня образованности опрашиваемых, например — помочь респонденту разобраться в градациях используемых шкал.

Достоинства второго способа заключаются в следующем:

1. Высокая скорость реализации данного подхода по сравнению с личным интервьюированием. Компьютер может быстро задавать вопросы, адаптированные к ответам на предыдущие вопросы; быстро набирать случайно выбранные телефонные номера; учитывать особенности каждого опрашиваемого.
2. Отсутствие ошибок интервьюера: он не устает, его невозможно подкупить.
3. Использование картинок, графиков, видеоматериалов, интегрированных в вопросы, появляющиеся на экране компьютера.

4. Обработка данных в реальном масштабе времени. Полученная информация непосредственно направляется в базу данных и является доступной для табуляции и анализа в любое время.

5. Субъективные качества интервьюера не влияют на получаемые ответы, особенно это касается персональных вопросов. Респонденты не стараются давать такие ответы, которые понравятся интервьюеру.

К числу недостатков компьютерного метода обследований относятся относительно высокие затраты, обусловленные приобретением и использованием компьютеров, программных средств, очисткой от компьютерных вирусов после каждого обследования и т.п.

Главной специфической чертой третьего метода является то, что респондент отвечает на вопросы переданной или посланной ему анкеты самостоятельно, без участия интервьюера или использования компьютера.

Достоинства данного метода заключаются в следующем:

1. Относительно низкая стоимость, обусловленная отсутствием интервьюеров, компьютерной техники.

2. Самостоятельная организация ответов на вопросы со стороны респондентов, которые сами выбирают время и скорость ответов на вопросы, создают для себя наиболее комфортные условия ответа на вопросы.

3. Отсутствие определенного влияния со стороны интервьюера или компьютера, создающее более комфортные условия для респондентов для ответа на вопросы.

Недостатки данного метода опроса, прежде всего, заключаются в том, что поскольку респондент самостоятельно контролирует ответы на вопросы анкеты, то его ответы могут содержать ошибки, обусловленные непониманием, отсутствием должного внимания и т.п., быть неполными; сроки опроса могут нарушаться или анкеты вообще не будут возвращены. Вследствие изложенного, анкеты должны разрабатываться самым тщательным образом, содержать ясные и полные инструкции.

5.2 Оригинальные методики исследования: LOCATOR, CONJOINT-анализ, построение «Дома качества»

Методика LOCATOR™

Методика LOCATOR™ (разработана компанией “Комкон-2”) является аналитическим инструментом, позволяющим определить оптимальное позиционирование торговой марки.

LOCATOR™ позволяет ответить на следующие вопросы:

- Какова структура рынка?
- Как позиционируются марки? Есть ли ниши?
- Каковы основные факторы предпочтения марки?
- Каковы ключевые рычаги управления маркой?
- Как можно оптимизировать марки? Какие существуют угрозы?
- Как сравнить различные варианты позиционирования марки?

Исходными данными методики являются данные панельных исследований.

Основные этапы методики представлены на рисунке 5.2.



Рисунок 5.2 - Основные этапы LOCATOR™

В ходе первого этапа определяются аспекты, по которым потребитель различает марки, и основные факторы, влияющие на его выбор.

Второй этап позволяет описать качества каждой исследуемой марки по набору стандартных критериев.

На третьем этапе происходит оценка относительной важности каждого критерия.

На четвертом этапе осуществляется оценка вариантов позиционирования и происходит определение критических факторов, влияющих на потребительский выбор.

Основными достоинствами методики являются следующие моменты:

1. Связь восприятия марок с их предпочтениями.
2. Использование модели, показывающей, как с помощью изменения различных аспектов имиджа можно добиться изменения предпочтений потребителя.
3. Возможность определения основных характеристик марки, необходимых для сохранения ее позиции на рынке.
4. Возможность выделения наиболее выигрышных аспектов измененной (улучшенной) марки.

В методике LOCATOR™ для определения рыночных ниш используется подход Терстоуна:

1. Разрабатывается порядковая шкала для измерения высказываний, характеризующих восприятие марок потребителями. Например, так, как показано на рисунке 3.

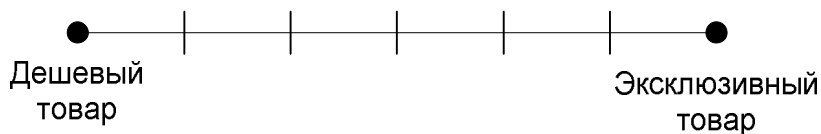


Рисунок 5.3 – Пример порядковой шкалы для измерения высказываний

2. Происходит опрос потребителей об их восприятии нескольких исследуемых марок продуктов. При этом каждый участник опроса определяет свое собственное отношение к маркам, указывая их позиции на шкале (см. рис. 5.3) между двумя диаметрально противоположными значениями, наиболее соответствующие его личному восприятию. Так, например, ответ одного респондента может выглядеть так, как представлено на рисунке 5.4.

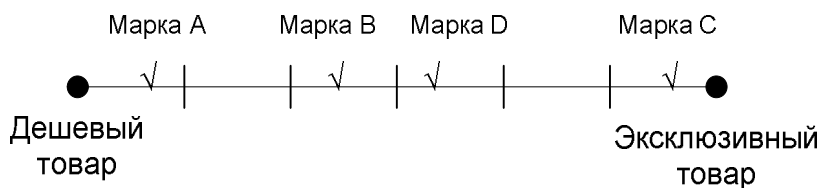


Рисунок 5.4 – Пример ответов одного респондента на шкале

3. После обработки результатов опроса выстраивается карта восприятия исследуемых марок. Каждая марка на данной карте представляется в виде линии, длина которой характеризует "размытость" имиджа, а центр – усредненное положение марки на шкале «Дешевые товары-Эксклюзивные товары». Графическое расположение марок на карте

позволяет исследователю определить зоны высокой конкуренции, низкой конкуренции и рыночные ниши (см. рис. 5.5).

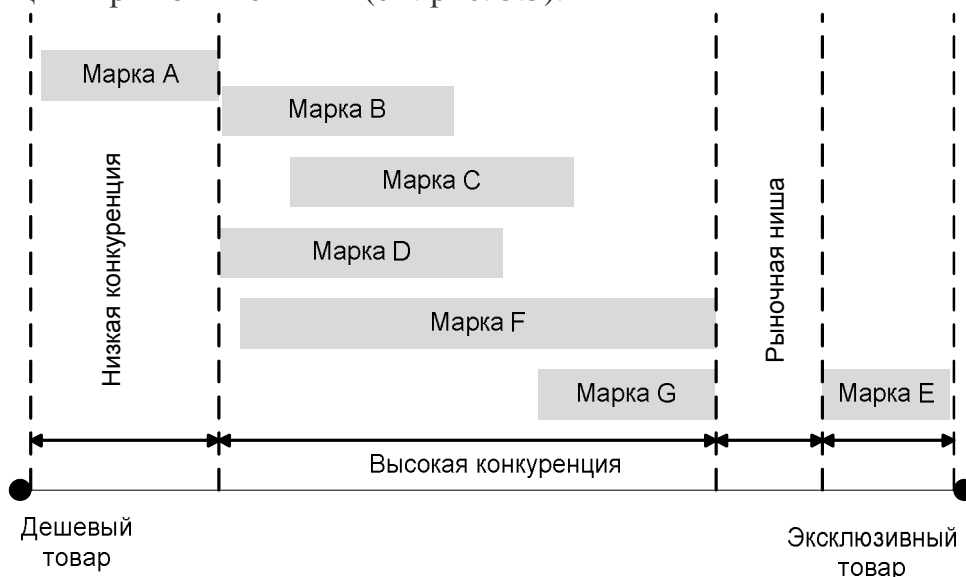


Рисунок 5.5 - Карта восприятия (позиционирования) исследуемых марок

CONJOINT-анализ

Все большую популярность в последние годы приобретает Conjoint (совместный) анализ. Основная идея данного подхода состоит в том, что покупатель делает свой выбор, оценивая все основные характеристики товара *в совокупности*. Поэтому даже если известны предпочтения покупателей по отдельным характеристикам товара, исследователь не всегда может определить предпочтительность всего товара в целом. Более того, часто покупатель просто не может корректно оценить характеристики товара, взятые в отдельности.

Оценка всех возможных вариантов характеристик товара потребует слишком много времени и финансовых затрат. Метод Conjoint-анализа позволяет получить надежные оценки важности характеристик товара, а также предпочтительности значений этих характеристик без неоправданно высокой нагрузки на участников исследования.

Таким образом, Conjoint-анализ - метод исследования (разновидность эксперимента), в результате которого определяются:

1. Относительная важность отдельных характеристик товара для потребителя
2. Полезность, которую потребители связывают с разными значениями каждой характеристики

Основные этапы метода Conjoint-анализ представлены на рисунке 5.6.

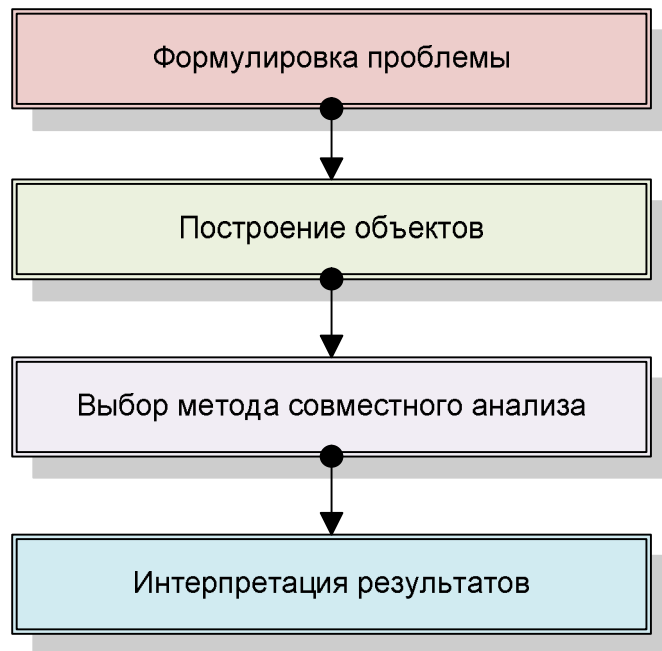


Рисунок 5.6 - Основные этапы метода Conjoint-анализ

На этапе «Формулировка проблемы» исследователем определяются:

1. Характеристики товара, значимые для потребителя.
2. Уровни характеристик - значения каждой характеристики, используемые при создании товара или оказании услуги.

В данном методе характеристики товара называют *факторами*. Значения определенной характеристики товара называют *уровнями*.

Характеристики (оптимальное количество 6-7) и уровни (оптимальное количество 2-5) должны быть такими, чтобы их можно было контролировать и ими можно было управлять.

Предположим разрабатывается новый продукт и необходимо определить оптимальные характеристики продукта. Тогда на стадии формулирования проблемы исследователь должен определить ключевые характеристики продукта и возможные уровни этих характеристик (см. рис. 5.7). Характеристики должны быть ярко выраженными и в высокой степени определять предпочтения и выбор покупателей. Говорить о том, что потребители предпочитают спортивные автомобили, бесполезно, пока мы не выразим свойство «спортивности» через набор управляемых характеристик (скорость, маневренность, форма корпуса и т.д.).

Например, при разработке новых моделей кроссовок, результатом данного этапа является определение трех ключевых характеристик (подошва, верх, цена) и определение количества уровней - вариантов реализации каждой характеристики (см. табл. 5.5).

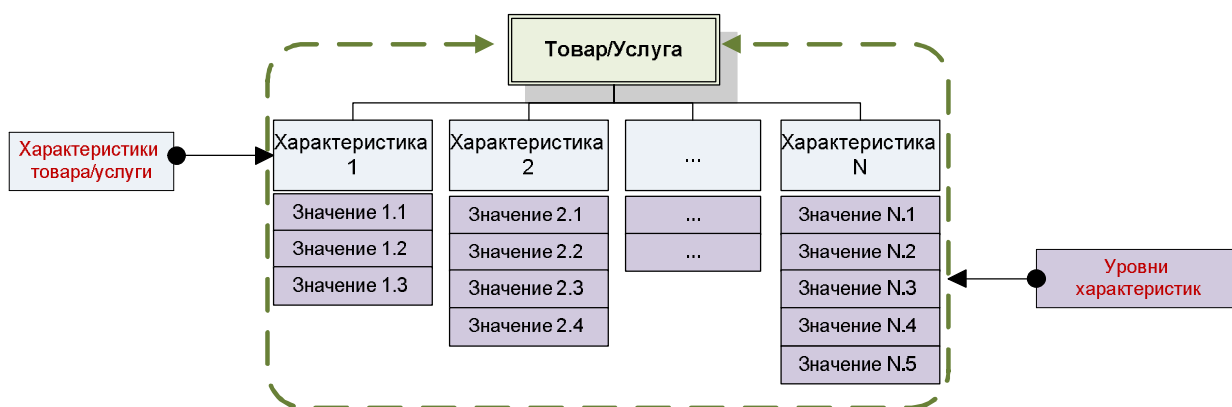


Рисунок 5.7 – Общая модель продукта в методе Conjoint-анализ

Таблица 5.5
Характеристики кроссовок и их уровни

Характеристика	Номер уровня	Описание уровня
Подошва	3	Резина
	2	Полиуретан
	1	Пластик
Верх	3	Кожа
	2	Парусина
	1	Нейлон
Цена	3	\$30
	2	\$60
	1	\$90

На этапе «Построение объектов» происходит:

1. Формирование массива вариантов исследуемого товара.
2. Экспертная оценка или ранжирование полученных вариантов товара.

Каждому варианту товара участник исследования дает оценку. На основе этих оценок производится ранжирование вариантов товара.

Формирование вариантов исследуемого товара и оценку каждого варианта можно осуществлять двумя методами:

- а) Парным подходом, в результате которого респонденты одновременно оценивают по две характеристики до тех пор, пока не оценят все возможные пары характеристик исследуемого товара (см. рис. 5.8).

б) Методом полного профиля – респонденты оценивают каждый возможный вариант товара/услуги (см. рис. 5.9)

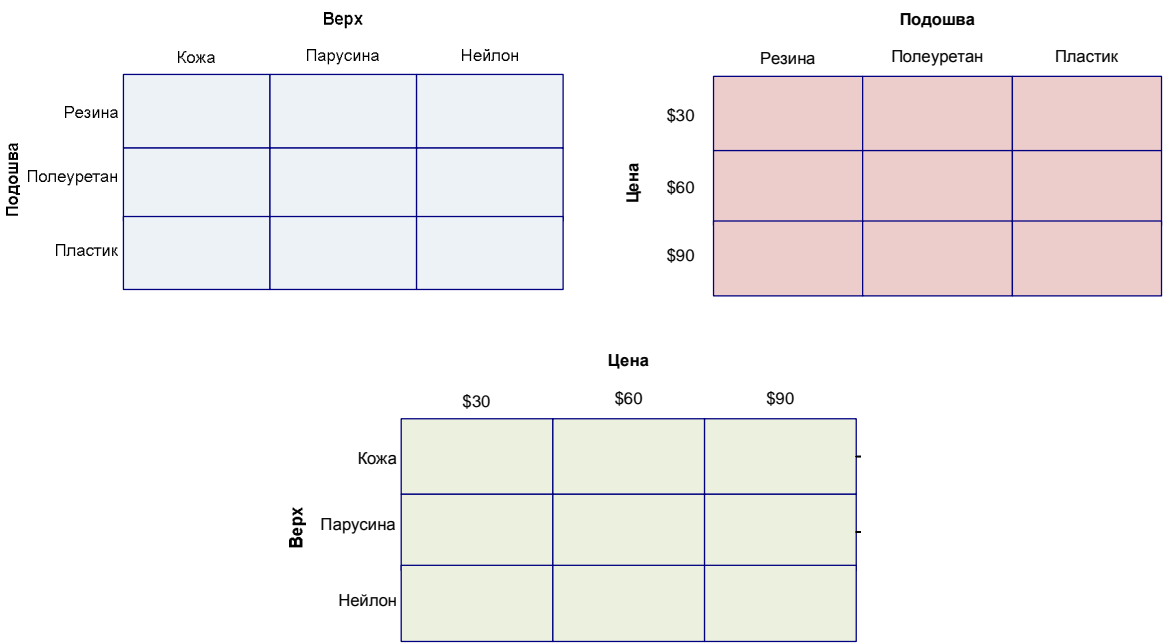


Рисунок 5.8 - Формирование вариантов исследуемого товара для оценки попарным подходом

Пример профиля (1) кроссовок

Подошва	Резина
Верх	Нейлон
Цена, \$	30,00

Пример профиля (2) кроссовок

Подошва	Пореуретан
Верх	Нейлон
Цена, \$	30,00

Пример профиля (3) кроссовок

Подошва	Пореуретан
Верх	Нейлон
Цена, \$	90,00

Рисунок 5.9 - Формирование вариантов исследуемого товара для оценки методом полного профиля

Количество возможных профилей для данного примера составляет:

$$3 \times 3 \times 3 = 27.$$

Такое количество сравнений делает задачу респондентов очень сложной.

Conjoint-анализ, используя план факторного эксперимента, позволяет рассмотреть меньшее количество профилей:

$$3 \times 3 = 9,$$

что значительно упрощает задачу для респондентов.

Каждому варианту товара (профилю) респонденты выставляют рейтинг предпочтения (см. рис. 5.10).

Номер профиля	Подошва	Верх	Цена	Рейтинг предпочтения
1	1	1	1	9
2	1	2	2	7
3	1	3	3	5
4	2	1	2	6
5	2	2	3	5
6	2	3	1	6
7	3	1	3	5
8	3	2	1	7
9	3	3	2	6

Рисунок 5.10 – Профили кроссовок и рейтинги предпочтений
(при выставлении оценок использовалась 9-ти балльная шкала Лайкерта:
1 – не предпочитаю эти кроссовки; 9 – предпочитаю всем другим)

На этапе «Выбор метода совместного анализа» происходит:

1. Расчет важности характеристик товара и предпочтительности значений каждой характеристики товара.
2. Расчет оценок для конкретных вариантов товаров.

Проставленные оценки используются для вычисления предпочтительности значений каждой из характеристик товара. Затем на основе значений предпочтительности вычисляется важность каждой характеристики товара.

На основе полученных значений предпочтительности можно также вычислить оценку конкретного товара со своим сочетанием значений характеристик. Эта оценка определяется как сумма предпочтительностей для всех характеристик товара.

Товар с более высокой оценкой более предпочтителен с точки зрения маркетинга.

Существуют несколько типов моделей, описывающих влияние уровня характеристики продукта на степень потребительского предпочтения:

- Векторная модель (линейная),
- Модель идеального товара (линейно-квадратичная),
- Модель частной функции полезности (кусочно-линейная),
- Комбинированные модели.

Чаще всего на практике используется подход, основанный на построении частной функции полезности. Как правило, применяется модель следующего вида:

$$U(X) = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^{k_i} a_{ij} x_{ij}$$

где $U(x)$ - полная полезность альтернативного варианта товара/услуги,
 a_{ij} - вклад частной ценности или полезности, соответствующей j -му уровню i -ой характеристики,
 k_i - число уровней характеристики i ,
 m - число характеристик.

Важность i -ой характеристики I_i определяют через диапазон полезностей по всем уровням этой характеристики:

$$I_i = \{\max(a_{ij}) - \min(a_{ij})\}$$

Важность характеристики нормируют для уточнения ее важности относительно других характеристик, рассчитываемое как отношение веса каждой отдельной характеристики к сумме всех показателей важности (W_i). Сами же оценки полезности каждой из характеристик, как правило, оцениваются с помощью регрессионного анализа.

На рисунке 5.11 представлены характеристики кроссовок и их важность для потребителей.

Частные функции полезности определены на основе регрессионного анализа, расчеты важности (I_i) и относительной важности (W_i) проведены по следующим формулам:

$$I_{\text{подошва}} = 0,778 - (-0,556) = 1,334 ;$$

$$I_{\text{верх}} = 0,445 - (-0,556) = 1,001 ;$$

$$I_{\text{цена}} = 1,111 - (-1,222) = 2,333 ;$$

$$I_{\text{подошва}} + I_{\text{верх}} + I_{\text{цена}} = 4,668 ;$$

$$W_{\text{подошва}} = 1,334 / 4,668 = 0,286 ;$$

$$W_{\text{верх}} = 1.001/4.668 = 0,214;$$

$$W_{\text{цена}} = 2,333/4.668 = 0.500$$

Характеристика	Номер уровня	Описание уровня	Полезность	Важность
Подошва	3	Резина	0,778	0,286
	2	Полиуретан	-0,556	
	1	Пластик	-0,222	
Верх	3	Кожа	0,445	0,214
	2	Парусина	0,111	
	1	Нейлон	-0,556	
Цена	3	\$30,00	1,111	0,500
	2	\$60,00	0,111	
	1	\$90,00	-1,222	

Рисунок 5.11 - Характеристики кроссовок и их важность для потребителей

На этапе «Интерпретация результатов» происходит формирование отчетов с исходными данными и результатами анализа.

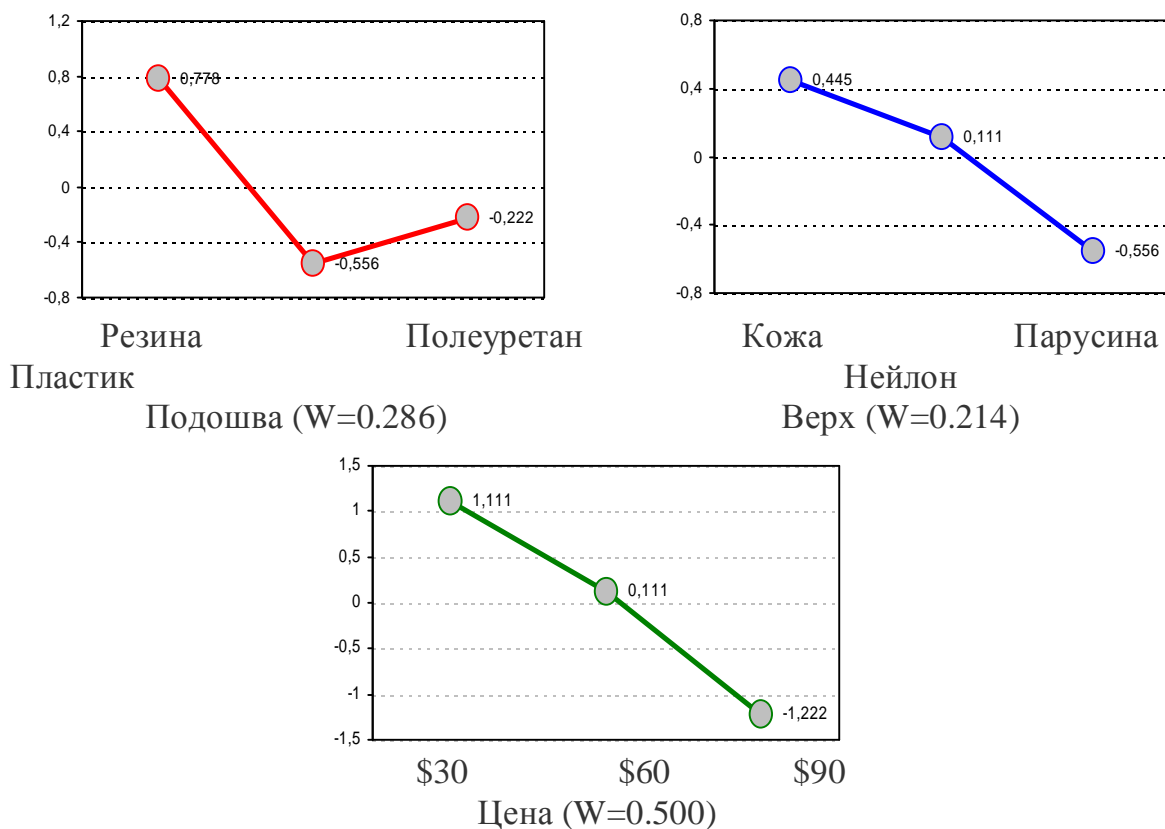


Рисунок 5.12 – Результаты реализации Conjoint анализа

Основные направления использования Conjoint – анализа:

1. Выбор оптимальной конфигурации товара (например, лучшего сочетания экономичности и вместительности грузовика).
2. Выбор оптимального сочетания потребительских характеристик нового товара (выбор между несколькими вариантами упаковки, размера, цены и т.п.).
3. Определение значимости атрибутов товаров или услуг: изучение приоритетов потребителей по ключевым атрибутам товаров или услуг, например, сервис, цены, имидж, качество, широта ассортимента для розничной сети.
4. Сегментация потребительского рынка на основе определения потребительских предпочтений (определение размера сегмента, предпочитающего ту или иную характеристику).

Построение «Дома качества»

Построение «Дома качества» - метод, с помощью которого происходит трансляция запросов потребителя в технологии производителя. Для того чтобы это осуществить, следует, прежде всего, научиться описывать запросы потребителя в такой форме, которая позволяет установить связь между ними и техническими характеристиками продукции, которыми, в свою очередь, оперирует производитель при ее выпуске. Кроме того, связь между характеристиками продукции и запросами потребителя должна быть описана в интегральном виде. Ведь потребитель оценивает полезность и делает выбор в пользу той или иной продукции совокупно по всем ее характеристикам.

Более того, потребителю важно не только, в какой степени продукция удовлетворяет его запросы, но и сколько ему придется за это заплатить. А это значит, что производитель должен уметь определять цену, адекватную качеству его продукции, и так организовать производство, чтобы вписаться в эту цену и получить прибыль.

Таким образом, изучая запросы потребителя, производитель получает информацию для точной постановки задач по созданию конкурентоспособной продукции.

Сопоставляя потребительские и технические характеристики между собой, можно обнаружить случаи, как независимости, так и положительной и отрицательной корреляции. Эффективная форма анализа зависимостей между потребительскими и техническими характеристиками Quality Function Deployment (QFD) была предложена в Японии еще в 1966 году.

Сам термин в оригинале состоит из шести китайских иероглифов: "хин-сицу, ки-но, тен-кай". Они последовательно попарно означают: "качество" (или скорее некоторые черты, признаки, характеризующие качество), "функция" (скорее как синоним подразделения в организации) и "структурирование" (что, впрочем, не исключает и таких толкований как:

развертывание (войск по фронту), разработка и диффузия (рассеивание, проникновение).

Таким образом, речь идет о том, как представления о качестве, добытые у потребителя, распространить в организации и довести до каждого. Этот подход должен привести к наиболее рациональному использованию всех ресурсов организации. Значит, у нее будут максимальные шансы удержаться на рынке.

С помощью метода QFD потребности заказчика могут быть перенесены на конкретные требования и характеристики продукта в отдельные подразделения предприятия. Там они должны стать понятными и должна быть обеспечена их реализация.

Итак, идея развертывания функции качества появилась в Японии в конце 1960-ых годов. QFD как метод был разработан в 1966 году японцем Йойи Акао (Yoji Akae) и впервые применен в 1972 году на фирме Мицубиси (Mitsubishi). С 1977 года по этому методу работает фирма Тойота (Toyota).

QFD зародилось в обстановке, когда японская промышленность от подражания и копирования перешла к концепции разработки новой продукции на основе всеобщего управления качеством - Total Quality Management (TQM). Задача разработчиков состояла в том, чтобы создать метод обеспечения качества, который предполагал бы удовлетворение потребностей заказчика в продукции прежде, чем она была бы изготовлена.

В 1975 году Японское общество по контролю за качеством (Japanese Society for Quality Control) учредило научно-исследовательский комитет по автоматизации (Computer Research Committee), который возглавил Акао, в 1978 году переименованный в исследовательскую группу QFD. В течение 13 лет комитет проводил научно-исследовательскую работу по методологии QFD. В 1987 году Комитет опубликовал заключительный обзор о состоянии применения QFD в 80 японских компаниях.

С 1980 года подготовка и разработка QFD проводится American Supplier Institute (ASI) и некоммерческим обществом GOAC/QPC. Примерно с 1988 года метод применяется в Германии.

В стандартах ИСО семейства 9000 редакции 2000-го года основной упор сделан на потребителя: «Высшее руководство должно обеспечить, чтобы требования потребителей были определены и выполнены для повышения их удовлетворенности». Отсюда видно, что эффективный менеджмент качества достигается путем повышения удовлетворенности потребителей через определение и выполнение их требований.

Цель QFD - предоставить предприятию инструмент для планирования, с помощью которого оно может предлагать свои продукты и услуги, полностью отвечающие желаниям заказчиков. Так как разработка продукта определяется качеством, затратами и его многофункциональностью, то именно на область разработки должны систематически оказывать влияние желания заказчика. Но и в соседних подразделениях, таких как: подготовка производства, производство, монтаж, отгрузка и сервисная служба, "голос" заказчика должен быть переведен на "язык" этих отделов, с тем, чтобы вся

производственная деятельность по возможности сводилась к выполнению желаний заказчика.

Важным долгосрочным **преимуществом использования QFD** является обеспечение или расширение рынка за счет удовлетворенных заказчиков.

Преимущества в отношении затрат в значительной степени происходят за счет:

а) уменьшения внешних затрат на дефект, как, например, затраты по гарантиям;

б) недопущения холостых разработок в плане признания продукта на рынке.

Применение QFD может создавать также преимущества во времени, так как разработка продукта ставит четкие цели, основываясь на желаниях заказчиков.

QFD способствует наглядности процесса разработки; смысл и назначение отдельных функций или конструктивных элементов/компонентов четко установлены. При переработке продукта это ведет к меньшим трудовым и временным затратам, например, при расширении серии моделей или разработке последующих моделей. Конфликты, возникающие в отношении желаний заказчиков, техническая реализация и затраты выявляются и могут быть конструктивно решены без откладывания этих проблем.

При внедрении всеобъемлющего менеджмента качества (TQM) QFD вырабатывает сознание, определяемое формулой "Заказчик - король".

Потенциальные проблемы:

1. Помимо изготовителя и заказчика (пользователя) в треугольнике политики качества есть еще компоненты окружающей среды, которые включают в себя, например, правовые, социальные и технико-экологические аспекты, которые необходимо учитывать. Таким образом, исключительная ориентация продуктов на желания заказчиков не является оптимумом при целостном рассмотрении проблемы качества.

2. Потенциальная проблема может быть связана с пренебрежением динамикой развития экономической среды, что проявляется, например, в:

- изменениях желаний заказчика (дополнительные свойства продукта);
- изменениях сознания покупателя (экологически чистый);
- новых законах и предписаниях (закон ответственности за продукт);
- деятельности конкурентов (новые продукты);
- новых технологиях, инструментах или материалах.

Другой, заслуживающий внимания аспект - потоки информации между предприятием и заказчиком:

1. Заказчик имеет первоначальные требования (желания) по отношению к продукту. При опросе заказчика некоторые из этих требований выявляются особо.

2. Предприятие фиксирует определенное количество этих требований и потом превращает их в измеряемые требования. На фазе разработки продукта эти измеряемые требования соответственно учитывают первоначальные требования.

3. Предприятие представляет общественности или заказчику некоторые свойства продукта. Заказчик воспринимает некоторые свойства продукта.

Если проделать все эти шаги, то на каждом из них возникает опасность потери или искажения информации.

Для комплектации команды по проведению QFD должно быть учтено следующее:

- Количество человек в команде должно быть ограничено 5 -8 членами. Все важные подразделения предприятия должны быть представлены в команде.

- Для составления проекта QFD к важным отделам предприятия относятся следующие: маркетинга, планирования и проектирования продукта, разработки и тестирования прототипа, планирования процесса, производства, монтажа, продажи и сервиса.

- Знания экспертов в команде важнее их иерархического положения.

- Лидер команды должен быть соответствующим образом обучен, секретарь документирует результаты и заполняет соответствующие таблицы.

- Встречи служат для координации деятельности и заполнения таблиц.

Сама работа делается вне группы в отдельных подразделениях. Тем самым работа команды QFD распространяется на все предприятие. Подход к работе над проектом QFD можно легко объяснить на основе основного документа этого метода.

Самым известным средством по трансляции потребностей заказчиков в свойства продукта является таблица "Дом качества" ("House of Quality"). На рисунке 5.13 приведена общая схема этого «дома».

Чтобы обеспечить сквозное проникновение требований заказчика через все этапы разработки и производства изделий, необходимо, чтобы они учитывались на этих этапах, для чего необходимо построить ряд "Домов качества".

Первый "Дом качества" или 1-я фаза QFD - это планирование разработки изделия. Требования покупателя устанавливаются, осмысливаются и переводятся на язык инженерного проектирования в термины - показатели качества (ПК).

Второй "Дом качества" или 2-я фаза QFD - это структурирование проекта. Рассматриваются различные концепции разработки изделия, которое удовлетворяло бы требованиям и отбирается лучшая. Затем проект детализируется, при этом особое внимание уделяется существенным характеристикам изделия, которые вычисляются по требованиям покупателя, структурированным в фазе 1. На выходе фазы 2 появляются признаки частей, компонентов изделия, комплектующих изделий.



Рисунок 5.13 - Общая схема «Дома качества»

Третий "Дом качества" или 3-я фаза QFD - это планирование технологического процесса. Рассматривается техпроцесс производства изделия. После отбора наиболее подходящих концепций процесса, способного производить изделия с учетом тех характеристик, которые уже структурированы, процесс детализируется в терминах существенных операций и параметров, которые и являются выходом этой фазы QFD.

Четвертый "Дом качества" или 4-я фаза QFD - это планирование производства. На этой фазе рассматриваются методы управления процессом. Эти методы управления должны обеспечить производство изделий в соответствии с их важнейшими характеристиками, определенными в более ранних фазах, и, следовательно, удовлетворяющими требования потребителя. Таким образом, достигается то, что вся производственная деятельность базируется на желаниях заказчика.

Как именно составляются и анализируются эти отдельные "Дома качества" - видно в построении первого "Дома качества", которое подробно изложено ниже.

Строительство "Дома качества" может быть подразделено на следующие шаги.

1. Учет и взвешивание желаний заказчика.
2. Анализ конкурентов с точки зрения заказчика.
3. Формулирование признаков продукта.

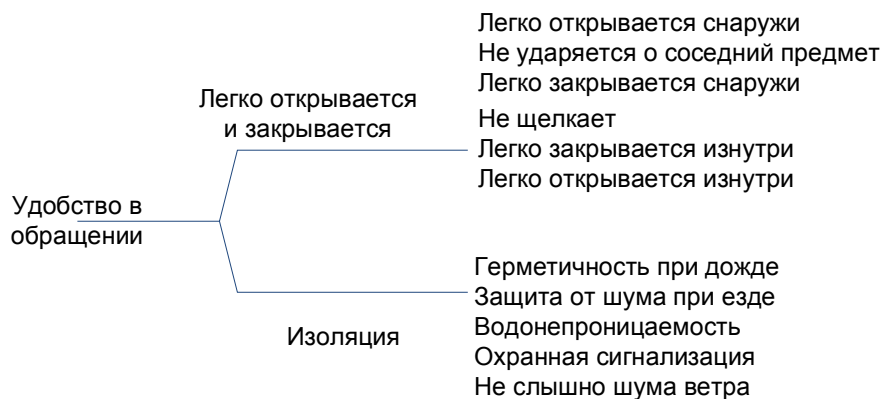
4. Изображение взаимосвязей между желаниями заказчика и признаками продукта.
5. Анализ конкурентов с точки зрения производителя.
6. Квалификация признаков продукта.
7. Установление целей маркетинга.

Учет и взвешивание желаний заказчика. При подготовке проекта должно быть выяснено, для каких групп заказчиков задуман этот проект. Так, при разработке маленького автомобиля не проводят опрос заказчиков среди тех, которые ездят на автомобилях привилегированного или среднего класса. Причем, при опросе новых заказчиков формулируются другие требования к продукту, нежели при опросе тех, кто уже имеет опыт с подобными продуктами.

Помимо заказчиков как конечных потребителей продукты часто выпускают для других предприятий в качестве комплектующих. При поставках на большое количество предприятий устанавливается, чьи желания удовлетворять предпочтительнее.

Используя результаты анализа рынка из маркетинга, а также опыт продажи и сервиса, прямых опросов заказчиков и анализ специальных периодических отраслевых журналов можно составить перечень важных желаний заказчиков. Дополнительные требования определяются правовыми предписаниями, принципами политики предприятия и другими возможными внутренними договоренностями предприятий.

Такой хаотично составленный перечень может быть систематизирован и разбит на первичные, вторичные и третичные требования заказчиков. Иногда прибегают к другому ранжированию, обусловленному сложностью продукта. Пример такого каталога требований представлен на рисунке 5.14.



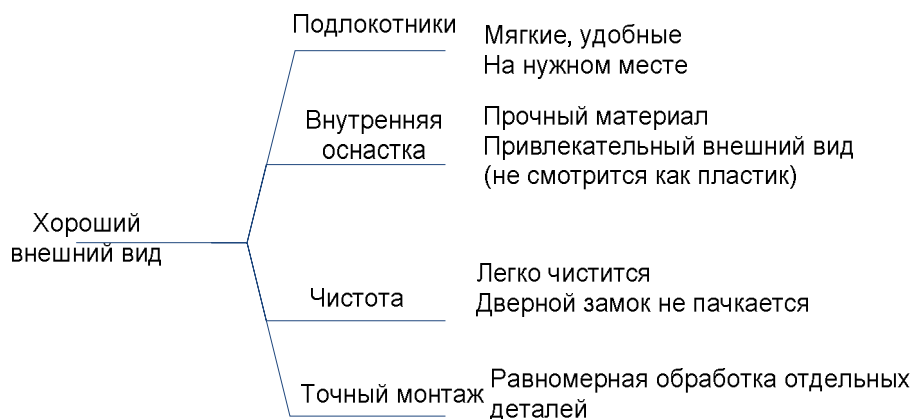


Рисунок 5.14 – Пример каталога требований заказчика (первичные, вторичные и третичные требования заказчиков)

Так как для заказчика неодинаково важны все требования, то они взвешиваются. Это может, например, происходить посредством опросов заказчиков или может учитываться поведение потенциальных заказчиков при покупке. Желания заказчиков заносятся с левой стороны еще пустой матрицы будущего «Дома качества» и, таким образом, образуют горизонтальные строки матрицы (см. рис. 5.15, область 1).

Анализ конкурентов с точки зрения заказчика. Аналогичные продукты конкурентов оцениваются с точки зрения уже учтенных желаний заказчика, чтобы:

- а) объективно подойти к сравнению конкурентов, так как знание своей собственной позиции на рынке очень важно, если необходимо удержать позицию на рынке или превзойти конкурентов;
- б) обосновать успех/неуспех этих продуктов;
- с) выявить потенциалы улучшений на основе изучения сильных и слабых сторон продуктов, выпускаемых конкурентами.

Результаты анализа конкурентов с точки зрения заказчика заносятся на правую сторону матрицы (см. рис. 5.15, область 2).

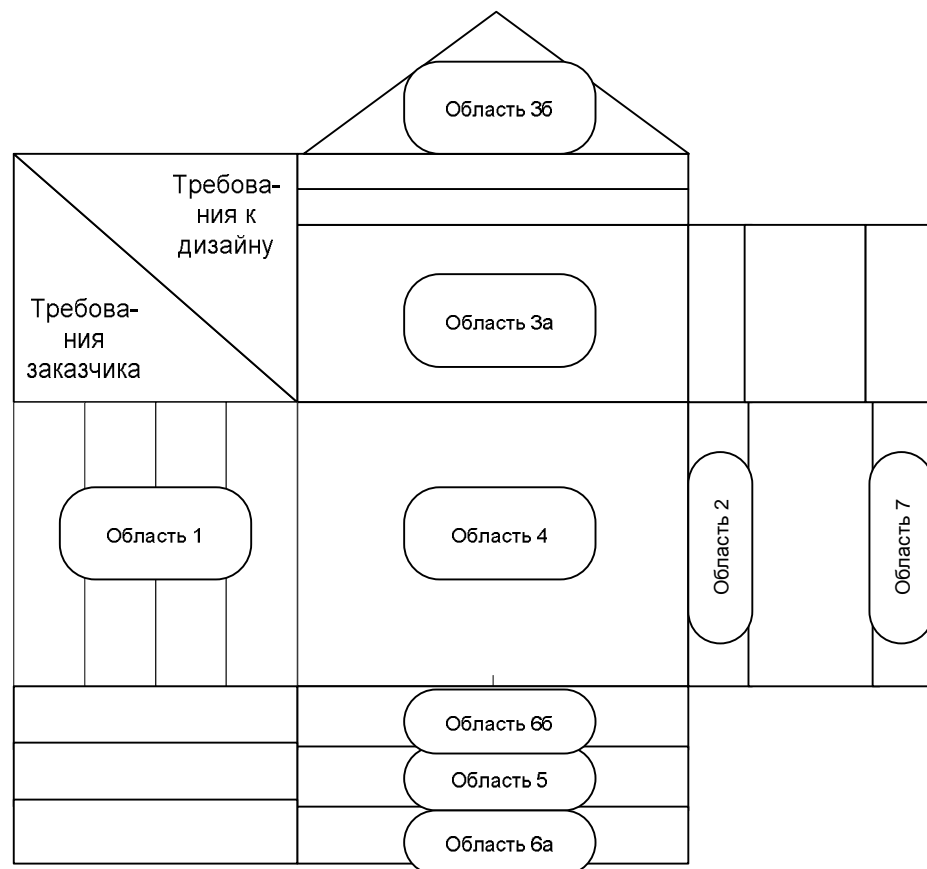


Рисунок 5.15 – Порядок заполнения областей «Дома качества»

Формулирование признаков продукта. Следующим шагом является определение необходимых технических требований продукта на базе учтенных требований заказчика. При этом очень важен общий, всем понятный язык работающей команды.

Технические признаки продуктов должны:

- четко отражать требования потребителя, для этого могут быть использованы уже упомянутые техники качества (например, метод мозгового штурма);
- быть измеряемы количественно, что важно для дальнейшего сравнения с продуктами конкурентов.

Признаки продукта должны быть нанесены над матрицей и при возможности объединены в группы (см. рис. 5.15, область 3а).

Над признаками продукта на крыше "Дома качества" все свойства продукта рассматриваются попарно и между ними проводятся сравнения, итоги которых изображают символами "+", "-", "0" или другими способами.

При этом могут получаться противоречивые или дополнительные требования к свойствам продуктов. Типичным дополнительным требованием является уменьшение веса автомобиля при снижении потребления бензина.

Типичное противоречивое требование - это уменьшение веса автомобиля при снижении уровня шума во время езды на нем. Отображаются на крыше «дома» (см. рис. 5.15, область 3б).

Показ взаимосвязи между желаниями заказчика и признаками продукта. После определения соотношений между всеми признаками продукта/комбинациями желаний заказчиков заполняется внутренняя часть матрицы (см. рис. 5.15, область 4). Каждое желание заказчика должно быть учтено через определенный признак продукта. Как правило, один признак продукта преимущественно выполняет одно желание заказчика, и в то же время воздействует на другие желания заказчика, при этом часто отрицательным образом. Отношения между всеми признаками продукта/комбинациями желаний заказчиков изображаются символами.

Вместе с заполнением матрицы проводится следующий анализ:

- если столбец (т.е. признак продукта) имеет мало и/или слабые отношения к желаниям заказчика, то смысл и назначение данного признака продукта ставится под вопрос и заново обдумывается;
- если строка (т.е. желание заказчика) имеет мало и/или слабые отношения к признакам продукта, то это желание заказчика остается неудовлетворенным.

Анализ конкурентов с точки зрения изготовителя. Для каждого признака продукта проводится сравнение с лучшими аналогичными продуктами конкурента. Информация о таких сравнениях может быть получена с помощью измерений и тестирований, проводимых в лабораториях.

Результаты анализа конкурентов с точки зрения изготовителя заносятся в матрицу для ограниченного числа конкурентов (см. рис. 5.15, область 5).

Квалификация признаков продукта. Этот шаг необходим, чтобы целенаправленно поставить задачи для дальнейшей деятельности.

Факторы, учитываемые при квалификации признаков продукта:

- технические трудности и затраты, которые возникают при реализации этого признака (см. рис. 5.15, область 6а);
- значение, приписываемое признаку продукта с точки зрения заказчика, с учетом анализа конкурентов также с точки зрения заказчика (см. рис. 5.15, область 6б).

При их определении учитываются:

- соответствующие характеристики продуктов конкурентов;
- возможные жалобы и рекламации, касающиеся этого признака и др.

Установление целей маркетинга. Выделяются характеристики, которые могут быть целями маркетинга (имидж, несущие новизну, особые потребительские свойства и т.п.) (см. рис. 5.15, область 7).

Пример проведения QFD стекла задней обзорности в компании Форда

Этап 1. Учет желаний заказчика

Вначале были определены потребители. Их оказалось две группы: конечные покупатели зеркала в составе автомобиля и разработчики самого автомобиля.

Поскольку это изделие постоянно на виду, требования конечного покупателя особенно важны.

Проведенные исследования этих требований показал, что наиболее важными являются:

- легкость регулировки,
- хороший обзор,
- легкость определения расстояния,
- легкость чистки.

В процессе работы эти требования получились в результате логического анализа и объединения в группы множества первичных предложений покупателей.

Веса покупательских требований были «взвешены» в соответствии с их же мнением с весами баллов от 1 до 5, при этом 5 - крайне важный рейтинг, 1 - не очень важный.

Этап 2. Анализ конкурентов с точки зрения заказчика

Была получена покупательская оценка изделий данной компании по сравнению с изделиями конкурентов, при этом снова использовалась шкала рейтингов от 1 до 5 (здесь 1 соответствовала «очень плохо», а 5 - «очень хорошо»).

Результаты первых двух этапов построения «Дома качества» представлены на рисунке 5.16 в виде фрагмента «Дома качества».

Потребительские требования	Рейтинг важности	Потребительское обследование изделий конкурентов				
		Компания		Конкурент А		Конкурент В
		1	2	3	4	5
Легкость регулирования	4	⊗		▽		■
Хороший обзор	5		⊗	▽		■
Легкость определения расстояния	4		▽		⊗	■
Легкость чистки	2		⊗	■	▽	

Рисунок 5.16 – Фрагмент «Дома качества» после первых двух этапов построения

Этап 3. Формулирование признаков продукта

Покупательские требования могут рассматриваться как «ЧТО», которое надо превратить в «КАК» или в конкретные действия. Эта работа выполняется на Форде методом «мозгового штурма» комплексной командой специалистов. Члены этой команды определяют для каждого требования покупателя технический параметр или показатель качества, который мог бы в

максимальной степени обусловить это требование. Каждый показатель качества должен быть измеримым. В примере с зеркалом соответствие показателей качества потребительским требованиям представлено в таблице 5.6.

Таблица 5.6

Соответствие требований потребителей и показателей качества при разработке стекла задней обзорности в компании Форда

Требование покупателя	Показатель качества
Легкость регулировки	Усилие регулировки
Хороший обзор	Испытание на вибрацию
Легкость определения расстояния	Увеличение
Легкость чистки	Площадь экрана

Этап 4. Показ взаимосвязи между желаниями заказчика и признаками продукта

Очевидно, что один показатель может относиться к нескольким потребительским требованиям, т.е. показатели и требования покупателя образуют некую матрицу взаимосвязи, которую и отображают для наглядности и дальнейшего анализа.

Затем производится оценка степени связи показателей и требований покупателя по установленной системе, и обозначают эту связь.

Результаты этого этапа построения «Дома качества» представлены на рисунке 5.17.

Потребительские требования \ Косвенные показатели качества	Рейтинг важности	Усилие регулировки	Испытание на вибрацию	Увеличение	Площадь экрана	Потребительское обследование изделий конкурентов				
						○ – Компания	▽ – Конкурент А	■ – Конкурент В		
						1	2	3	4	5
Легкость регулирования	4	●				○	▽	■		
Хороший обзор	5		●	□	□		○	▽	■	
Легкость определения расстояния	4			●	◇		▽		○	■
Легкость чистки	2				◇	○	■	▽		

● - Сильная взаимосвязь; □ – Умеренная взаимосвязь; ◇ – Слабая взаимосвязь

Рисунок 5.17 – Результат Этапа 4 построения «Дома качества»

Отсюда видно, что существует сильная связь между «легкостью регулирования» и «усилием регулирования», «легкостью определения

расстояния» и «увеличением» и т.д. Почти все покупательские требования «закрыты» сильными связями с показателями качества. В то же время 3 из четырех показателей качества имеют сильную взаимосвязь с требованиями покупателя, а 1 - умеренную, что также говорит о правильном выборе системы показателей качества.

Примечание: При проведении QFD стекла задней обзорности построение «крыши» не потребовалось.

Этап 5. Анализ конкурентов с точки зрения изготовителя

При работе с покупателями проводится определение рейтинга изделий данной компании и конкурентов с их точки зрения. Результаты представляются на очередном изображении «Дома качества» (см. рис. 5.18).

Из рисунка видно, что компания имеет выигрыш в легкости определения расстояния, но хуже выглядит в легкости регулирования (по данным покупателей).

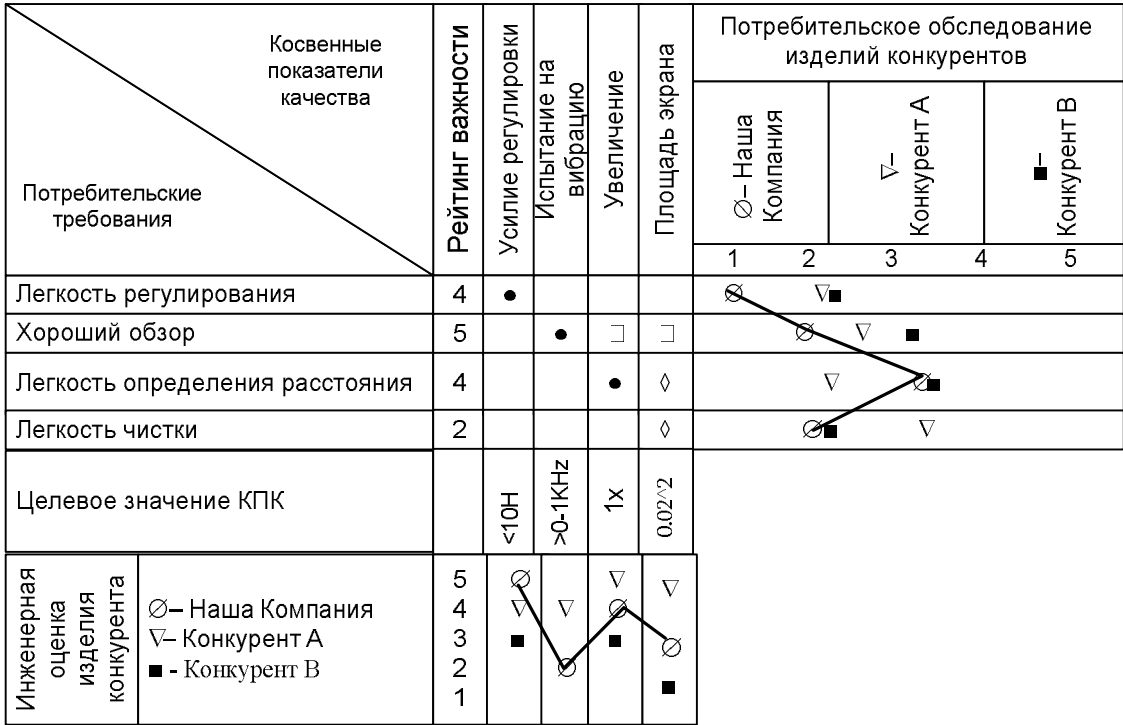


Рисунок 5.18 - Результат Этапа 5 построения «Дома качества»

Инженерный анализ параметров изделий компании и конкурентов, показал, что по «увеличению» - технический эквивалент «легкости определения расстояния» преимущество компании не подтвердилось. Оценка покупателя и инженерная оценка могут вступить в конфликт для отдельных потребительских требований. Такая ситуация возникает обычно из-за неправильного понимания того, что хочет покупатель, и может быть преодолена с помощью более детального исследования потребительских требований.

Этап 6. Квалификация признаков продукта

Исходя из результатов этапа 5 (см. рисунок 5.18), целью дальнейшей разработки можно определить проведение работ по улучшению конструкции зеркала в части «площади экрана», а также «испытаний на вибрацию» с обеспечением соответствующих технических характеристик.

Основные преимущества применения QFD

Данный метод, с использованием матрицы в виде «Дома качества», позволяет в ходе ее заполнения накапливать информацию, видеть пробелы, риски и неопределенности, что очень важно на ранних стадиях жизни изделия.

После заполнения матрицы можно планировать обследования, необходимые для определения изделия.

Матрица дает всем членам команды общий взгляд на изделие, что способствует обмену информацией, использованию опыта и знаний в коллективной работе команды.

Накопление информации на одном листе позволяет учесть при принятии решений наибольшее число факторов, что повышает качество самого решения. Благодаря большому числу людей, вовлеченных в процесс принятия решения, сами решения становятся более органичными для предприятия.

Заполненная матрица - хорошая основа для разработки изделия, т.к. кроме традиционных технических характеристик она отражает их взаимосвязь с требованиями покупателя и характеристиками изделий конкурентов. Это оказывает разработчикам большую поддержку, особенно в том, что касается потребности в изменении целей.

При использовании коллективного опыта всего предприятия на раннем этапе разработки возрастает вероятность того, что с самого начала работа пойдет в правильном направлении, можно избежать множества ненужных изменений проекта.

Опыт японских и американских компаний показывает, что, используя методологию QFD, можно время разработки сократить на 30-40 %. Вовлекая больше ресурсов в подготовительные исследования с самого начала работы над проектом, можно сократить и объем конструкторской работы, что также способствует экономии времени.

Сокращение объемов работ ведет к сокращению затрат.

В то же самое время можно увеличить доходные статьи за счет изделия, которое по оценке покупателя окажется лучше, чем конкурирующее, будет пользоваться большим спросом, найдет больший рынок сбыта, а в конечном итоге принесет больше прибыли.

МОДУЛЬ 3. РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ НОВОГО ПРОДУКТА/УСЛУГИ

Тема 6. Подходы к созданию инноваций

6.1. Концепция мультиатрибутивной модели товара при создании инноваций

Основные идеи мультиатрибутивной модели, состоят в следующем [41]:

1. Потребители воспринимают марку или товар как набор атрибутов.
2. Различные потребители могут придавать атрибутам неодинаковую значимость.
3. Потребители придерживаются определенных взглядов на степень присутствия атрибутов в каждой оцениваемой марке.
4. Потребители формируют функцию полезности для каждого атрибута, ассоциируя степень удовлетворенности, или полезность, со степенью присутствия в объекте определенного атрибута.

Наиболее широко используемый математический вариант мультиатрибутивной модели может быть представлен следующим образом:

$$A_{ij} = \sum_{k=1}^n W_{jk} x_{ijk} \quad , \quad (6.1)$$

- где A_{ij} - позиция потребителя j по отношению к марке i ;
- W_{jk} - относительная важность для потребителя j атрибута k ;
- x_{ijk} - воспринимаемая потребителем j степень присутствия атрибута k в марке i (выраженная в баллах);
- n - количество учитываемых атрибутов.

Таким образом, формула (6.1) позволяет рассчитать простую средневзвешенную оценку позиции потребителя по отношению к товарной марке.

Применение этой модели требует в качестве исходной информации балльную оценку степени присутствия каждого атрибута в каждой марке. Такая оценка должна производиться по шкале интервалов. Относительная важность атрибутов, напротив, должна измеряться по шкале отношений. Чтобы получить ее, респондента просят распределить 100 баллов между основными атрибутами пропорционально придаваемой им важности.

Пример оценки товара на основе мультиатрибутивной модели приведен в табл. 6.1, где марки компьютеров оцениваются в соответствии с пятью детерминирующими атрибутами:

- размер: степень громоздкости,
- автономность: время работы без перезарядки,
- производительность: МГц,
- клавиатура: степень удобства,
- экран: качество изображения и размер.

Если потенциальный покупатель оценивает марки по линейно-аддитивному методу, то выбранный компьютер необязательно будет самым компактным или имеющим самый благоприятный для чтения экран, наивысшую мощность, самую удобную клавиатуру и т. д. Однако будет выбран компьютер, который является «интегрально» лучшим для этого покупателя с учетом всех релевантных атрибутов и их относительной важности. Согласно данной модели можно прогнозировать, что предпочтение будет отдано марке *D*.

Таблица 6.1

Пример мультиатрибутивной модели отношения [41]

Марка микрокомпьютера	Атрибуты					Баллы	
	Раз мер	Ав тоном ность	Мо щность	Кл ави- атура	Эк ран	Ср ед-ние	С корре кцией
А	6	8	9	8	7	7, 50	7, 68

B	7	8	7	8	9	7,6	7,58
C	5	9	9	8	8	7,55	7,86
D	7	8	9	7	9	7,85	7,95
E	8	8	5	6	7	7,00	7,08
F	9	2	5	6	7	5,80	5,07
Важность	0,3	0,2	0,2	0,1	0,1	1,0	1,0
Дифференциация ¹⁾	0	5	0	5	0	0	0
Характерность ²⁾	1,4	2,5	1,9	0,9	0,9	-	-
	1	6	7	8	8	1,0	1,0
	0,2	0,3	0,2	0,0	0,0	0	0
	5	8	3	9	6		
1) Дифференциация атрибута оценивается среднеквадратичным отклонением распределения баллов оценок по этому атрибуту. 2) Нормированная характеристика атрибута рассчитывается умножением балла важности на балл дифференциации с последующим нормированием этих произведений таким образом, чтобы их сумма равнялась единице.							

Рассмотренный пример показывает, что данная модель является *компенсаторной*. Это означает, что низкие баллы по одному атрибуту могут компенсироваться высокими баллами по другим. Так, в случае с компьютерами марке А может быть отдано предпочтение, несмотря на ее высокую цену. Данный метод оценки необязательно самый адекватный. Можно, например, представить, что у покупателя имеется абсолютное ограничение в виде предельной цены. В подобной ситуации, когда какой-то критерий доминирует, метод оценки уже не является компенсаторным.

Характерность атрибута. Чтобы эмпирически оценить модель отношения, на первом этапе нужно идентифицировать атрибуты товара, которые группа лиц, составляющая часть целевого сегмента, считает

неразрывно присущими товару и которые используются как критерии выбора. Прежде всего, очевидно, что потенциальные покупатели совсем не обязательно придают одинаковое значение всем атрибутам. Следует проводить различие между *заметностью, важностью и характерностью* критериев выбора.

Заметность означает, что атрибут присутствует в сознании респондента в данный момент.

Важность атрибута отражает систему ценностей индивидуума.

Характерность относится к тем важным атрибутам, на основании которых можно различать оцениваемые объекты.

Если важный атрибут в равной мере представлен во всех конкурирующих марках, то, очевидно, он не позволяет различать марки, т.е. не определяет выбор. Следовательно, измерение характерности должно учитывать не только меру важности, но одновременно и **балл дифференциации**, т.е. меру воспринимаемого различия между марками, причем по каждому из рассматриваемых атрибутов.

Характерность рассчитывается как произведение балльных оценок важности и дифференциации. Оценку дифференциации можно получить, задавая прямой вопрос о воспринимаемом различии между марками по каждому атрибуту, например, используя шкалу от 1 (никакой разницы) до 5 (огромная разница). Еще проще, не усложняя задание респонденту, использовать в качестве оценки дифференциации значение дисперсии (или среднеквадратичного отклонения) оценочных баллов.

Именно этот метод применен в примере, представленном в табл. 6.1. Последовательное сравнение полученных средних баллов с оценкой важности и с оценкой характерности может изменить порядок предпочтений.

Несомненный интерес представляет сопоставление конкурирующих марок именно по характерным атрибутам.

Матрица «важность/выраженность». Покупатель может считать атрибут очень важным, но в то же время воспринимать его как слабо выраженный в марке. В этом случае возникает задача либо усилить присутствие атрибута, либо прибегнуть к помощи коммуникации, чтобы выявить присутствие атрибута.

Противопоставляя важность критериев выбора уровню их воспринимаемого присутствия, можно сформировать матрицу «важность/

выраженность» для каждого атрибута (см. рис. 6.1).

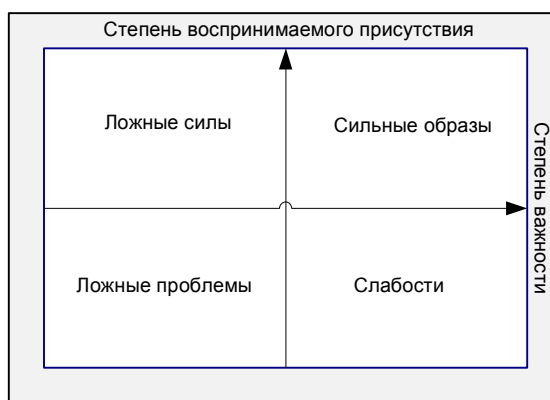


Рисунок 6.1 - Матрица «важность/выраженность»[41]

С помощью матрицы можно выделить четыре зоны, соответствующие различным проблемам и корректирующим воздействиям для рассматриваемой марки.

В верхнем правом квадранте расположены важные атрибуты, воспринимаемые как хорошо представленные в марке. Марка имеет **сильный образ** по этим критериям, что должно подчеркиваться при осуществлении коммуникации.

В нижнем правом квадранте сгруппированы **слабости** марки, т.е. важные атрибуты, которые, однако, воспринимаются как слабо выраженные или отсутствующие в марке.

В верхнем левом квадранте фигурируют **ложные силы** - атрибуты, которые хорошо представлены, но не важны для покупателя.

Наконец, в левом нижнем квадранте находятся **ложные проблемы** - слабо выраженные и малозначимые для покупателя критерии.

Карты восприятия, основанные на атрибутах. Считается, что два атрибута избыточны, когда их значения не различаются. Например, в исследовании рынка крупных грузовиков в качестве важных атрибутов были спонтанно выдвинуты «грузоподъемность» и «мощность двигателя». Ясно, что эти два критерия используются как взаимозаменяемые, причем ни один

из них не существует без другого. Если сохраняются два детерминирующих атрибута, но оба они указывают на ту же характеристику, то ситуация эквивалентна выбору только одного атрибута. Аналитику следует составить список детерминирующих, но избыточных атрибутов.

Для этой цели используют факторный анализ, например *анализ главных компонент*. Этот статистический подход организует и обобщает набор данных (в рассматриваемом случае N детерминирующих атрибутов) в сокращенный набор факторов, называемых главными компонентами, или *макрохарактеристиками*, которые независимы друг от друга и наилучшим образом выделяют исследуемый объект.

Исследования имиджа марок помогают измерить восприятия покупателей и определить рыночные ожидания. Иллюстрирующая это утверждение карта восприятия (см. рис. 6.2), отражает восприятие марок товаров по уходу за кожей и косметики со стороны выборки женщин-потребителей [41]. Применение анализа главных компонент к 12 рассмотренным атрибутам позволило выделить две ключевые характеристики, описывающие более 83 % суммарной информации.

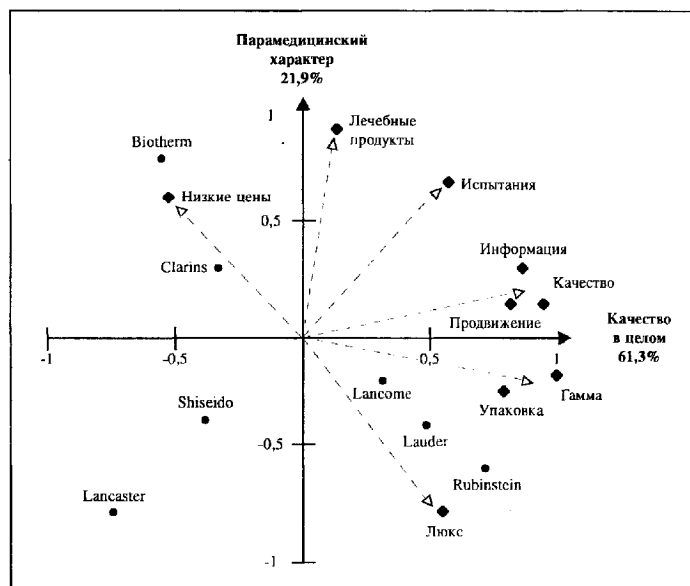


Рисунок 6.2 - Пример карты восприятия
(рынок товаров по уходу за кожей и косметики)

Первая ось определяет «качество в целом», как оно воспринимается респондентами, и позволяет сгруппировать следующие атрибуты: «техническое качество», «широта гаммы», «качество упаковки», «информативная этикетка», «привлекательная реклама». Этим атрибутам противостоит атрибут «приемлемая цена». Вторая ось сильно коррелирована с атрибутами «лечебные свойства», «многочисленные испытания в лаборатории», которым противостоит атрибут «эффектная подача». Эта ось, следовательно, отражает парамедицинский характер товаров.

Интерпретация карты восприятия, являющейся результатом анализа главных компонент, производится следующим образом:

- две марки близки на карте восприятия, если они оцениваются одинаковым образом по всем сохраненным для рассмотрения атрибутам;
- два атрибута близки, если они приводят к аналогичным оценкам рассматриваемых марок.

Знание того, как потребители воспринимают конкурирующие в некотором сегменте товары, имеет важное значение при определении стратегии, которую следует принять, чтобы модифицировать неблагоприятное позиционирование товара. Существуют шесть различных стратегий модифицирования.

Модифицировать товар. Если марка не соответствует ожиданиям рынка по определенной характеристике, товар может быть модифицирован путем усиления данной характеристики.

Модифицировать веса атрибутов. Убедите рынок в том, что большее значение следует придавать определенной характеристике, той, которую марка демонстрирует в достаточной мере.

Модифицировать взгляды на марку. Рынок может быть плохо информирован и недооценивать некоторые реальные отличительные качества марки. Требуется изменение позиционирования в восприятии.

Модифицировать взгляды на конкурирующие марки. Эту стратегию следует принять, если рынок переоценивает некоторые характеристики конкурентов. Она подразумевает возможность использования сравнительной рекламы.

Привлечь внимание к игнорируемым атрибутам. Эта стратегия обычно предусматривает создание новой выгоды, которая еще не рассматривалась целевым сегментом.

Модифицировать требуемый уровень атрибута. Возможно, что рынок ожидает уровня качества, который не всегда необходим, по крайней мере в отношении некоторых применений. Фирма может попытаться убедить сегмент в том, что уровень качества, предлагаемый по этому конкретному измерению, является адекватным.

Достоинство мультиатрибутивных моделей состоит в том, что они позволяют лучше понять, на чем основано то или иное отношение соответствующего сегмента. Это в свою очередь облегчает выбор наиболее подходящих стратегий позиционирования и коммуникации.

Процесс разработки нововведения начинается, естественно, с поиска идей, отвечающих принятой стратегии развития. Некоторые фирмы действуют чисто эмпирически, рассчитывая на спонтанный поток идей, исходящих от внутренних и внешних источников. Уровень «смертности» этих идей очень высок, следовательно, их рождение нужно организовывать и стимулировать. Для сбора идей можно применять различные методы, способные предвидеть эволюцию потребностей, а не просто реагировать на требования рынка. Подход должен быть не столько реактивным, сколько проективным.

Творческая идея - это в сущности неожиданная комбинация двух к более концепций. Творчество можно определить как «интеллектуальную деятельность по увязыванию информации непредсказуемым образом с целью создания новой структуры».

Методы, способные генерировать новые идеи, можно сгруппировать в две категории:

- (а) методы функционального анализа, исследующие товар с целью выявления возможных улучшений;
- (б) методы, прямо или косвенно адресующиеся к потребителям с целью обнаружения проблем, неудовлетворительно решаемых с помощью имеющихся товаров.

Допустимы как упорядоченные, так и творческие методы.

6.2. Метод функционально-стоимостного анализа

Фаза развития концепции товара тесно связана с методом функционально-стоимостного анализа. Метод оценивает элементы продукта лишь на базе затрат, без учета других критериев. Элементы, которые не влияют существенно на качество продукта, должны быть устранены или изменены.

Концепция продукта изучается по следующим направлениям:

Какие функции должен выполнять определенный элемент продукта?

Какие вспомогательные функции он выполняет?

Какие затраты связаны с ним?

Так ли необходимы функции, выполняемые элементом продукта?

Может ли эта функция быть выполнена другим, более дешевым элементом и какая экономия может быть при этом получена?

Далее оставшиеся идеи воплощаются в прототипы или изделия, готовые к выходу на рынок. В этой окончательной форме большое значение должно быть уделено дизайну товара.

Функционально-стоимостной анализ является эффективным инструментом маркетинга, позволяющий охватить все стадии движения продукции с момента ее зарождения до момента потребления и утилизации. ФСА относится к перспективным методам экономического анализа. Отличительная особенность данного метода – его высокая эффективность. Как показывает практика, применения ФСА позволяет снизить издержки на 20 – 25 %.

Метод ФСА был разработан в США в 1947 году в компании «Дженерал Электрик». У названия много синонимов. По мере своего зарождения ФСА рассматривался только как инструмент поиска излишних затрат в существующих изделиях. Позже его стали применять для предупреждения неэффективных решений уже на стадии производства и проектирования изделий.

В основе ФСА лежит функциональный подход. Объект рассматривается не в конкретной форме, а как совокупность функций, которые он должен выполнять. Каждая из этих функций подлежит отдельному анализу.

Функция – это внешнее проявление свойств какого-либо объекта в данной системе отношений. Функции могут быть подразделены на основные, определяющие назначение изделия, вспомогательные, помогающие выполнению основных функций или дополняющие их, и ненужные, не содействующие выполнению основного назначения конструкции и ухудшающие технические параметры или экономические показатели объекта.

Цель ФСА состоит в развитии полезных свойств объекта при оптимальном соотношении между их значимостью для потребителя и затратами на их осуществление. Математически это можно представить в виде целевой функции. К сожалению, на российских предприятиях метод ФСА используется достаточно редко в силу нескольких- причин:

- Недостаточной заинтересованности руководителей предприятий;
- Отсутствия на многих предприятиях маркетинговых служб;
- Недостаточности финансовых ресурсов для проведения ФСА;
- Большой трудоемкости проведения;

Для проведения ФСА обычно создается рабочая группа, в состав которой входят представители различных профессий: инженеры, конструкторы, технологи, дизайнеры, производственники, финансисты,

маркетологи, менеджеры. В распоряжение группы предоставляется вся информационная документация об изделии.

При проведении ФСА специалисты должны полностью абстрагироваться от реально существующего объекта или принятого ранее решения. Такое решение не является единственным. При этом целесообразно использовать наиболее прогрессивные методы прогнозирования на основе индивидуальной или групповой экспертизы: мозговой штурм, метод Дельфи, ТРИЗ и т.д.

Анализ проблем начинается с наблюдения поведения пользователя. Каждая выявленная проблема, связанная с применением товара, может привести к идее усовершенствования. Такой подход часто применяют при анализе промышленных рынков, где часто имеются организованные группы пользователей.

Метод инвентаризации характеристик имеет ту же цель, но исходит из свойств самого товара. Предусматривает составление перечня главных характеристик и их варьирование с целью выявления новой комбинации, ведущей к улучшению. В рамках этого метода разработан набор вопросов, которые должны помочь в выдвижении новых идей.

«Можно ли применить товар по другому назначению, адаптировать его, изменить, увеличить, уменьшить, заменить, переоснастить, развернуть, скомбинировать?»

Морфологический анализ предусматривает выявление основных структурных измерений товара с последующим попарным анализом связей между измерениями с целью выявления новых интересных комбинаций.

Проведение ФСА состоит из нескольких этапов:

1. На первом – подготовительном этапе уточняется объект анализа – носитель затрат, например, разработка или усовершенствование продукции. Данный этап завершается, если найден вариант с более низкой по сравнению с другими себестоимостью и более высоким качеством.

2. На втором – информационном этапе происходит сбор данных об исследуемом объекте и составляющих его компонентах. Он поступают от служб предприятия и потребителей.

3. На третьем – аналитическом этапе изучаются функции изделия (их состав, степень полезности), его стоимость и возможность ее уменьшения путем отсека второстепенных бесполезных функций. Это могут быть не только технические, но и эстетические и другие функции изделия.

4. На четвертом – исследовательском этапе оцениваются предлагаемые варианты изделия.

5. На пятом – рекомендательном этапе отбираются наиболее приемлемые для данного производства варианты разработки и усовершенствования изделия.

Для анализа функций изделия рекомендуется использовать принцип ABC, в соответствии с которым функции подразделяются на следующие категории:

- главные, основные и полезные (категория А),

- второстепенные, вспомогательные и полезные (категория В),
- бесполезные (категория С).

Для выделения категорий ABC можно использовать табличную форму распределения функций (см. табл. 6.2). В итоговые графы заносятся данные о количестве второстепенных, вспомогательных, бесполезных функций по составляющим компонентам (деталям), что позволяет сделать предварительный вывод об их необходимости.

Таблица 6.2

Табличная форма распределения функций

Составляющие компоненты	Функции				Итого по компонентам	Предварительный вывод
	1	2	3	4		
1	A	B	B	C	1C	—
2	B	C	A	C	2C	Усовершенствовать
3	B	A	B	C	1C	—
4	C	B	B	A	1C	—
Итого по функции	1C	1C	—	3C	—	—
Предварительный вывод	—	—	—	Ликвидировать	—	—

На следующем этапе строится таблица стоимости составляющих компонентов по смете или наиболее важным ее статьям и оценивается весомость функций каждого компонента во взаимосвязи с затратами на ее обеспечение. Это позволяет выявить возможные направления снижения издержек на производство путем внесения изменений в конструкцию изделия, технологию производства.

Сопоставив удельный вес затрат на функцию со значимостью функции можно рассчитать коэффициент затрат по функциям (см. табл. 6.3). Чем меньше значение данного коэффициента, тем лучше. При существенном превышении данного коэффициента 1 следует искать пути удешевления данной функции. В нашем примере такой является 2-я функция с 30 % - м уровнем значимости.

Таблица 6.3

Табличная форма расчета коэффициента затрат на функцию

Ранг функции	Значимость, %	Удельный вес затрат на функцию в общих затратах, %	Коэффициент затрат на функцию (Кзф)
1	40	40	40 / 40 = 1,00

2	30	50	$50 / 30 = 1,67$
3	20	7	$7 / 20 = 0,35$
4	10	3	$3 / 10 = 0,30$
Итого	100	100	-

Условия для принятия управленческих решений:

$K_{зф} > 1$ – нужно искать пути удешевления продукции;

$K_{зф} = 1$ – среднее состояние;

$K_{зф} < 1$ – оптимальный уровень.

Результатом проведенного ФСА являются варианты решений, в которых необходимо сопоставить совокупные затраты на изделия с какой-либо базой. Этой базой могут служить минимально возможные затраты на изделие. Экономическую эффективность ФСА можно определить по формуле:

$$K_{фса} = \frac{З_p - З_m}{З_m} \quad (6.2)$$

где $K_{фса}$ – коэффициент снижения текущих затрат,

$З_p$ – реально сложившиеся совокупные затраты,

$З_m$ – минимально возможные затраты.

С учетом значимости функций изделия, его составляющих компонентов и уровня затрат посредством ценообразования, основанного на знании спроса на продукцию, определяется уровень рентабельности. Все это служит для выбора к производству конкретного изделия.

Фирма должна иметь обратную связь с потребителями по поводу своих идей и продукции. Проверить концепцию - значит представить потребителю предлагаемый товар и оценить его отношение к нему и намерение сделать такую покупку. Потребителю представляется письменная или устная информация, и его просят ответить на следующие вопросы:

- легко ли понять идею?
- видны ли четкие преимущества данной продукции по сравнению с имеющимися на рынке товарами?
- какова оценка степени достоверности представленной информации?
- имеется ли намерение купить этот товар?
- произойдет ли замена у потребителя имеющихся изделий новым товаром?
- удовлетворяет ли новый товар потребность потребителя?
- какие можно предложить улучшения в характеристиках товара?
- какова предполагаемая частота покупок?
- кто конкретно будет пользователем товара?

6.3. Развитие дизайна продукта/услуги

Любая фирма должна стремиться к обеспечению на рынке быстрой сменяемости моделей своего товара. Но эта сменяемость производится не ради нее самой. Ее суть следует сводить к приданию товару уникальных потребительных свойств для того, чтобы выгодно выделить его на рынке среди товаров-конкурентов. Делать это нужно на основе последних достижений в области науки, техники, технологий. И такие товары (т.е. товары с развитыми потребительными свойствами) принято называть товарами рыночной новизны (в обиходе, а часто и на этикетках, на объявлениях в магазинах – товарами-новинками или просто новинками). По отношению к этим товарам, пусть в очень коротком периоде, может быть применена ценовая политика снятия сливок, т.е. продажа их по более высоким ценам (иногда такие цены называют ценами престижа, или престижными ценами).

Каждая фирма, что бы она ни производила – собственно товары, услуги, информацию, - должна стремиться к созданию товаров рыночной новизны, ибо только они и могут служить материальной базой благополучного существования фирмы в будущем. В основе появления таких товаров на рынке лежат идеи. Можно назвать три вида маркетинговых идей формирования товара рыночной новизны:

- конструкторские, изобретательские идеи;
- идеи дизайна;
- идеи упаковки.

Что касается *идей конструкторских, изобретательских*, то здесь все кажется настолько простым, очевидным и прозрачным, что и говорить не о чем: не было товара, имеющего определенные конструкторские характеристики, и вот он наконец-то появился. Все видят его преимущества, все хотят его приобрести, даже те, у кого есть прежние модели такого товара, поскольку новая модель, являясь товаром рыночной новизны, по-другому, на более высоком потребительском уровне, решает прежние проблемы покупателей. Бурно растет число продаж, увеличивается прибыль и т.п.

Например, чайники с приборами автоматического отключения. Долгие годы Россия пользовалась одной моделью чайника. Почти в каждой семье был металлический, никелированный, очень крепкий чайник. Его хватало надолго – на 10 и более лет. Но вот появились новые, импортные, с автоматическим отключением и, подчеркнем особо, имеющие самые разнообразные формы. И для нашего неизбалованного рынка на некоторый период времени эти чайники стали товарами рыночной новизны. Как повели себя владельцы старых никелированных чайников? Очень просто. Несмотря на то, что эти чайники еще долго могли служить, большинство граждан перестали ими пользоваться и стали покупать себе новые чайники с автоматическими отключателями.

Объективно обусловленное желание людей заменить еще годную в потреблении вещь на новую, с более развитыми потребительными свойствами, и обуславливает бурный рост числа продаж товаров рыночной новизны, пока они таковыми еще являются.

Нередко новые потребительные свойства того или иного товара, делающие его товаром рыночной новизны, могут быть приданы ему посредством воплощения *идей дизайна*. Ведь дизайн призван обеспечить не только изысканность форм, красоту изделия, но и удобство практического применения. В условиях рынка идеи художников, конструкторов по дизайну в ряде случаев (если не всегда) могут иметь превалирующее значение над идеями конструкторов-изобретателей. Дизайнер предлагает форму, которая обеспечит наибольший рост числа продаж данного товара на рынке, конструктор-изобретатель должен разместить в этой форме функциональные блоки изделия. Для наших отечественных конструкторов-изобретателей, которые никогда прежде особенно не беспокоились о форме, об удобстве, эта задача пока еще является новой и непростой.

Часто при разработке товаров рыночной новизны идеи изобретателей и дизайнеров применяются вместе, дополняя друг друга и придавая изделию не только комплекс полезных качеств (потребительных свойств), но и изысканный внешний вид. Действуя вместе, эти идеи обеспечивают фирме высокий объем сбыта в период рыночной новизны товара и его высокий стабильный уровень по завершению этого периода. Здесь уместно опять вспомнить про чайники с автоматическим отключением. Разнообразие их форм, т.е. результат работы дизайнеров, впечатляет. Если раньше покупатель не мог найти чайник хоть чем-нибудь отличающийся от других, то сейчас трудно найти два одинаковых. То же самое можно сказать и про кнопочные телефоны. И в них идеи изобретателей удачно сочетаются с идеями дизайнеров. Те, кто имеет дисковый телефон, даже если он еще и в хорошем состоянии, стремится заменить его на кнопочный, поскольку он не только удобнее в применении, обладает массой новых потребительных свойств, но и красивее.

Например, весной 2002 года в магазинах появился растворимый кофе одной французской фирмы со стальной ложечкой в банке, при этом на ложке была выгравирована марка фирмы. Товар сразу же исчез с полок, всем хотелось посмотреть на интересную ложечку, кроме того, даже когда кофе кончится, надпись на ложечке будет напоминать об изобретательной фирме.

Примеров удачного применения идей дизайна в проектировании товаров рыночной новизны как совместно с идеями изобретателей, так и без оных можно приводить много. Они играют важную роль в производстве товаров, ориентированных на осознанные и неосознанные ожидания покупателей.

Таким образом, качество продукта формируется как *функциональными признаками* данного товара, разработка которых является прерогативой конструкторов и технологов, так и *внешним дизайном*, в разработке которого обязательное участие должен принимать маркетолог. Важнейшие средства, используемые при разработке продукта и воплощающие внешность продукта: форма, цвет и материал продукта.

Форма продукта связана как с основными, так и добавочными качествами. Из добавочных качеств важнейшим является эстетичность

продукта. Физиологическая теория утверждает, что удобный для глаза и охватываемый малым количеством движений образ является наиболее эстетичным. Формы должны состоять из простых, согласованных, по возможности симметричных линий и элементов.

На восприятие формы влияет индивидуальность и вкус воспринимающего, традиции (знакомые формы воспринимаются лучше), а также окружение (в окружении, соответствующем их функциям, продукты производят лучшее эстетическое действие). Сильное влияние оказывает также мода.

Цвет – это простейшее и дешевое средство для вариации продукта. Палитра цветов и оттенков необозрима. В мире насчитывается около 2800 названий цветов, а всего насчитывают более 7,5 млн различных цветов и оттенков. Выбор цвета определяется материалом и рядом других факторов.

Цвета оказывают психическое действие, успокаивают или возбуждают. Они выражают печаль или радость, делают продукт легким или тяжелым в восприятии, влияют на образ расстояния до предмета.

Цвета могут играть роль социального символа. Например, черный цвет – официальный цвет представителей властей и религиозных деятелей (черные автомобили, костюмы, сутаны и пр.). Белый цвет – цвет молодоженов и артистов и т.д.

Иногда существует правовое ограничение по поводу цвета продукта (например, сигнальные цвета или окраска милицейского автомобиля). Определенные комбинации цветов защищены от конкурентов патентами.

При выборе цвета нужно учитывать и требования корпоративной культуры, так как многие фирмы придерживаются определенной комбинации цветов.

Материал продукта также сильно влияет на восприятие продукта. Некоторые материалы вызывают симпатию, другие, наоборот, отталкивают.

Разработка внешнего вида продукта должно являться постоянной задачей службы маркетинга. Следующим важным элементом разработки товара является его упаковка.

6.4. Инновации в упаковке. Этапы разработки упаковочного комплекса

И последний вид идей, лежащий в основе формирования товара рыночной новизны, – упаковка, которая может превратить традиционный товар в товар рыночной новизны. До недавнего времени считалось, что упаковка должна выполнять только функцию сохранения товара, быть прочной, удобной для транспортировки и не более. Однако в условиях рынка упаковка может и должна выполнять другие функции. Одна из таких функций – **реклама**. Утверждают, что самой действенной рекламой является реклама на упаковке. Это действительно так.

Пример, человек, купивший товар в яркой упаковке, идет домой и все видят, что он уже предпочел именно этот товар всем другим, аналогичным. И

каждый, кто еще не приобрел этот товар, начинает чувствовать себя немножечко обделенным и захочет иметь такой же товар, они начинают искать его, особенно настойчивые непременно находят и покупают. Покупают потому, что это товар рыночной новизны. Отсюда вывод – пусть на очень короткий период, но упаковка может придать товару признаки рыночной новизны и увеличить объем его продаж.

Стимулировать рост объемов продаж можно также посредством использования **разной по размерам** упаковки.

Пример, допустим, что потребителю нужно 20 г лака для того, чтобы сделать маленький ремонт своего письменного стола. Он приходит в магазин, там нужный лак имеется в продаже, но... только в трехлитровых банках. Нет смысла спрашивать, каким будет настроение потенциального потребителя после посещения этого магазина. А если в другом магазине ему все-таки удастся купить 20-граммовую упаковку лака и он сделал ремонт своего стола, то вполне понятно, что настроение потребителя будет хорошим. Если все так и произойдет, то вместе с хорошим настроением в подсознание навсегда войдет устойчивая информация о том, что магазин, где он купили необходимую порцию лака, значительно лучше первого, и когда ему, допустим, через год или более придется делать у себя дома большой ремонт и понадобится много лака, он поедет не в первый магазин, а во второй.

Так разнообразная упаковка и без размещения на ней непосредственной рекламы способна выполнять рекламные функции. В данном примере речь шла о рекламе магазина.

Практика маркетинга демонстрирует и другие примеры **функционального развития** упаковки.

Пример, так, Ф. Котлер описывает ситуацию, когда упаковка американской компании «Эйвон», занимающейся производством и реализацией косметики, неожиданно стала выполнять еще функцию предмета коллекционирования. Продавцы фирмы вдруг заметили, что молодые покупательницы косметики - те, кто только-только стал приобщаться к потреблению этого товара,- вдруг обратили внимание на коробочки, в которые упаковывалась косметика, собирая их в свои маленькие коллекции. «Эйвон» сразу отреагировала на такие необычные потребности своих молодых клиенток, предложив им одни и те же косметические средства в разных упаковках и обеспечив, к тому же, быструю сменяемость последней. Такие казалось бы пустяжные мероприятия привели к увеличению объемов продаж косметики этой фирмы.

Есть примеры, когда упаковка предназначается для ее последующего использования покупателем в каких-то иных целях, например для хранения других предметов.

Пример, фирма «Эйвон» делает коробочки для косметических средств таким образом, что покупательницы могут их использовать для хранения бижутерии.

Всем известно, что упаковка порождает массу проблем, связанных с загрязнением окружающей среды. Особенно это касается упаковки

продуктов питания. По этой причине в США с осени 2002 г. стала внедряться *съедобная упаковка*. Внешне она похожа на полиэтилен, но изготавливается из измельченной массы ягод, фруктов, овощей и годится в пищу. Очевидно, что пищевые продукты будут покупать охотнее в съедобной упаковке, чем в традиционной. Следовательно, упаковка — важное средство стимулирования роста объемов продаж и идея упаковки может на определенное время сделать товар товаром рыночной новизны.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что три фактора:

- идеи конструкторов-изобретателей,
- идеи дизайнеров,
- идеи разработчиков упаковки

лежат в основе создания товаров рыночной новизны. Они могут использоваться как отдельно, так и в комплексе друг с другом. Решение фирмой проблемы товара рыночной новизны на каком-то временном отрезке всегда приводит к увеличению объемов продаж, поскольку многие владельцы прежних товаров, удовлетворяющих данные нужды, будут менять их, несмотря на то, что они (эти прежние товары) находятся еще в пригодном состоянии.

Выделим ключевые факторы создания упаковок, которые должны учитываться при принятии решений в данном направлении.

1) *Дизайн упаковки* должен воздействовать на образ, который фирма ищет для своей продукции. Цвет, форма, материалы – все это влияет на представления потребителей о фирме и ее продукции. Более простая упаковка создает образ более низкого качества товаров общих марок.

2) *Стандартизация* упаковки увеличивает мировое признание. По этой причине «Пепси-кола» и «Кока-кола» используют одинаковую упаковку во всех частях земного шара.

3) *Стоимость упаковки* должна быть, конечно, учтена. Относительная стоимость упаковки может достигать до 40 % розничной цены, в зависимости от целей и степени упаковки.

4) *Современные материалы* стимулируют спрос. Фирма может выбирать из ряда упаковочных материалов: картон, пластик, металл, стекло, целлофан и пр. При этом бывают необходимы компромиссы. Например, целлофан позволяет показывать товары, но очень легко рвется; картон относительно дешев, но труден для открывания. Кроме того, нужно определить насколько новаторской должна быть упаковка.

5) Затем фирма должна выбрать *размер, цвет и форму*. При выборе размеров нужно учитывать период хранения, удобство, традиции и конкуренцию. Должны быть также определены место, содержание и размер *этикетки*, а также насколько она должна выделяться. На ней должны быть указаны названия компании и марка товара.

6) *Множественная упаковка* соединяет в себе две или более единицы товара. Это могут быть одинаковые продукты (например, лезвия для бритвы, газированные напитки) или сочетания различных вещей (например, набор первой помощи). Цель такой упаковки – увеличить потребление, заставить

потребителей покупать набор вещей или опробовать новую продукцию (например, новый товар, упакованный с хорошо известным и покупаемым старым). *Отдельно упакованные* порции какого-либо продукта могут создавать конкурентное преимущество. Однако это может быть дорогостоящим делом.

7) Наконец, компания должна убедиться, что дизайн упаковки соответствует *маркетинговому плану* предприятия.

Важной частью планирования продукта является определение товарной марки – процедура, которой фирма следует при исследовании, разработке и реализации своих целей [4].

6.5. Создание товарной марки

Под товарной маркой понимается оригинальное, отличительное обозначение, которое присваивается товару для его индивидуализации и указания производителя. Товарная марка может быть представлена в форме рисунка, графического изображения, виньетки, оригинального названия, особого сочетания слов, букв, цифр, иных символов. Часто применяется символ амперсанта (&), употребляемый в математике (в теории множеств) как знак логического умножения. Например,

Jhonson & Jhonson, здесь этот знак использован вместо союза «and» (по-русски «и»). Товарная марка может состоять из имени владельца фирмы, ее названия и т.п.

Марка – это название, термин, знак, символ, рисунок или их комбинация, предназначенные для того, чтобы идентифицировать продукт и дифференцировать его от продукта конкурентов. Марка включает в свой состав марочное имя, марочный знак и товарный знак.

Марочное имя представляет собой часть марки в виде букв, слов и их комбинаций, которые могут быть произнесены. Например, «Шевроле», «Диснейленд» и т.д.

Марочный знак – это часть марки, которая является узнаваемой, но не произносимой. Он представляет собой символ, рисунок, отличительный цвет или шрифтовое оформление. Например, кролик – в символике корпорации Плейбой, олень – на автомобиле Волга.

Под товарным знаком понимается марка или её часть, защищённые юридически, что даёт продавцу исключительное право использовать марочное имя или марочный знак. Например, «P&G».

Если фирме удалось придать уникальные свойства своему товару, то для того, чтобы выделить его из огромной массы похожих и трудно различимых и, что не менее важно, защитить обретенную им уникальность от использования конкурентами, есть смысл присвоить ему товарную марку. Это сделает данный товар хорошо различимым и зримым на рынке. Покупатели будут выделять его в море других товаров. Его сбыт будет иным, непохожим на обычный ни по форме, ни по объемам продаж, ни по ценам, ни по доходам. Но здесь важно неукоснительно соблюдать довольно простое и важное правило - товарный знак следует присваивать только тому товару, который действительно имеет уникальные потребительские свойства.

Следует различать понятия «товарная марка» и «торговая марка». Под торговой маркой принято понимать тот товарный знак, который присвоен предприятию в целом, а не отдельному выпускаемому им товару. Jhonson & Jhonson — скорее торговая марка, чем товарная. Но поскольку на каждом изделии фирмы написаны эти слова (ее фирменная торговая марка), то, нанесенные на упаковку или непосредственно на сам товар, они выполняют и функцию товарной марки. Таким образом, некоторые совпадения между товарной маркой и торговой маркой вполне допустимы. Надо только

помнить, что одно предприятие может иметь несколько товарных марок, но всего лишь одну торговую марку.

Обычно ту часть товарной марки, которую можно произнести, называют марочным названием, ту, которую можно изобразить,— марочным знаком, а ту, которая обеспечена правовой защитой,— товарным знаком. Понятию же «торговая марка» соответствуют и такие понятия, как «фабричная марка», «фирменный знак», «фирменная марка».

Уникальные свойства товара и присвоенный ему товарный знак могут сделать фирму известной во всем мире. Иногда товарный знак, представляющий собой особое слово, не имевшее изначального смысла, становится затем общепризнанным словом и входит в разговорный язык.

Важность товарных марок определяется следующими причинами:

- облегчается идентификация продукции;
- гарантируется, что товар или услуга обладают определенным качеством;
- повышается ответственность фирмы за продукцию;
- вместо сравнения по ценам покупатель сравнивает марки;
- престиж продукции растет с ростом общественного признания марки;
- создается отличительный образ продукции при сегментации рынка;
- товарная марка может быть использована для выхода на новый продукт.

Товарные марки довольно часто применяют в сочетании с коммерческой рекламой. Легко рекламировать тот товар, у которого есть своя «фамилия». Хотя в начале пути товарный знак сам нуждается в рекламе. Но по мере завоевания твердых позиций на рынке он начинает нести значительную рекламную нагрузку. Особенно четко на рынке работает товарный знак в связке с запатентованными изобретениями. Уникальный товар, имеющий уникальное обозначение, всегда облегчает борьбу предприятия с конкурентами.

Товарная марка должна удовлетворять некоторым общепризнанным требованиям. Кроме оригинальности, она должна отличаться простотой, обеспечивающей легкость запоминания. Это необходимо для того, чтобы потребители без труда выделяли ее в среде товаров конкурирующих фирм. Для придания товару оригинальности нередко создаются звучные искусственные слова, лишенные собственного лексического смысла. В этом случае смысл нового искусственного слова воплощается в сознании покупателя в «марочном» товаре. Довольно часто затем данный товар начинают называть новым словом. При создании новых слов для марочного обозначения своего товара надо быть очень осторожным, поскольку в каком-либо иностранном языке может вдруг встретиться близкое по звучанию ему слово, имеющее вульгарное значение. Не рекомендуется в товарных знаках употреблять слова, описывающие потребительные свойства (характеристики) товара. Знак не должен включать элементы государственной символики, национальные цвета, портреты государственных деятелей и т.п. Он должен легко читаться и произноситься на всех языках. Надо стремиться к тому,

чтобы марочное название соответствовало характеру, виду, назначению товара. Оно должно напрямую ассоциироваться с товаром, который представляет, или с его оформлением (упаковкой, банкой, бутылкой).

Знак, получивший известность, может быть распространен фирмой и на иные ее товары, родственные первому (или аналогичные ему), а также на его последующие модификации (модели).

Следует избегать использования географических названий в товарных знаках, так как международное право такие знаки не охраняет законом и в случае регистрации их за рубежом у фирмы могут возникнуть проблемы. Такое требование объясняется тем, что географические названия не должны монополизироваться отдельными фирмами для маркировки своей продукции.

В разных странах существует и разный порядок появления реального права фирмы на товарный знак. Поскольку, как указывалось, возникают проблемы с охраной своего товарного знака, существует опасность его утраты, связанная с недобросовестным поведением конкурентов, постольку и появляется объективная потребность в регистрации товарного знака у себя в стране, а также в тех странах, где предполагается распространять этот товар.

После разработки товарной марки продукта следует сформировать систему обеспечения качества товара.

Тема 7. Экономический анализ идеи продукта/услуги

7.1 Прогноз затрат, связанных с развитием продукта

Одна из базовых концепций современного маркетинга, позволяющая прогнозировать затраты, связанные с развитием продукта (услуги) — существование жизненного цикла товаров, т.е. наличие некоторых стандартных закономерностей изменения условий их продаж (рис. 7.1).

Обычно выделяются фазы:

- 1) выхода на рынок;
- 2) роста;
- 3) перехода к зрелости (встряски);
- 4) зрелости;
- 5) сжатия (старения) или расширения (если удастся продлить фазу зрелости путем создания новых модификаций товара).

В зависимости от фазы цикла обычно меняются объемы продаж, темпы их изменения (и даже направленность этого изменения). Неодинакова по фазам и величина удельной прибыли в цене, т.е. прибыльность продаж.

Существуют различные точки зрения на то, насколько агрегирован должен быть объект, чтобы для него можно было проследить такие закономерности жизненного цикла. Одни маркетингологии полагают, что

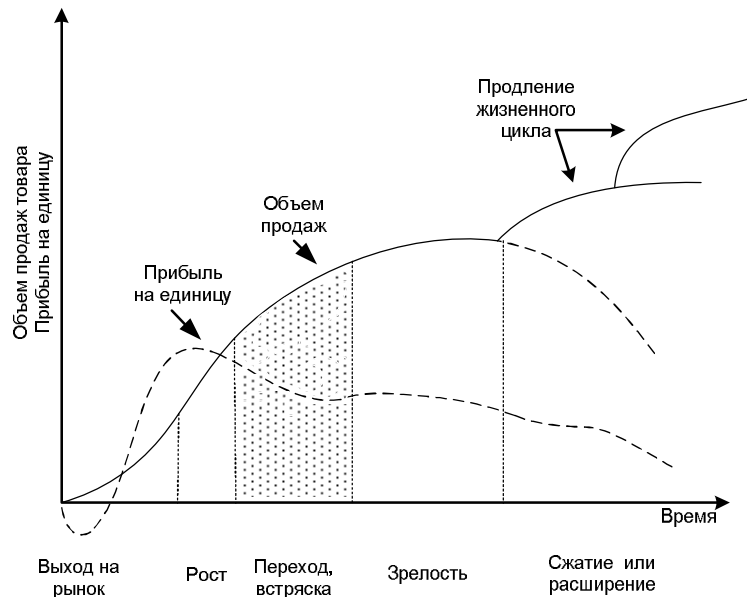


Рисунок 7.1 - Фазы жизненного цикла товара (товарного рынка) и их влияние на прибыльность продаж

идея жизненного цикла может быть использована при работе даже с конкретной маркой товара (например, «Тойота», «Фольксваген») или даже определенной модификацией товара (спортивные кабриолеты мини-вэны, внедорожники). Другие считают, что наиболее полно эта закономерность проявляется при ее приложении к базовой концепции определенного товара,

формирующей сущность данного рынка (на пример, автомобиль и рынок автомобилей).

Но, так или иначе, эта концепция подтверждается практикой маркетинга и влияет на многие меры, осуществляемые фирмами для обеспечения продаж. Понимание концепции жизненного цикла товара помогает принять верные решения, позволяющие управлять протеканием фаз этого цикла и, например, продлевать фазу зрелости, не допуская вступления рынка в фазу сжатия (старения).

Все это относится и к принятию ценовых решений и обусловлено различным влиянием на рынок всех рассмотренных выше факторов обоснования цен:

- 1) издержек производства и сбыта;
- 2) чувствительности покупателей к ценам;
- 3) поведения конкурентов.

Поэтому далее рассмотрим, как при обосновании ценовых решений необходимо учитывать то, в какой фазе своего жизненного цикла находится данный товар. Практически это означает, что установление цен должно осуществляться по-разному в зависимости от того, что собой представляет тот или иной товарный рынок, на какой стадии своего развития он находится. С этих позиций мы можем различать рынки:

- 1) пионерные, т.е. только возникающие вследствие появления нового типа товаров;
- 2) рынки растущие, где новые товары уже вызвали большой интерес покупателей, объемы продаж быстро растут, а многие фирмы пытаются занять лидирующее положение;
- 3) рынки зрелые и сжимающиеся, где товар уже не нов для покупателей, но по-прежнему им интересен. Однако объемы продаж если и растут, то не очень заметно, либо не растут вообще, а то и начали сокращаться из-за переключения покупателей на иные товары.

Рассмотрим вначале проблемы ценообразования, связанные с выводом на рынок новых товаров.

Создание существенно или принципиально новых товаров означает для фирмы немалые трудности. Покупатели вовсе не рвутся их приобрести, и поначалу необходимо некоторое ненавязчивое «обучение рынка», прежде чем на нем сформируется экономически значимый спрос. Чрезвычайно важный аспект такого «обучения» — так называемый эффект диффузии информации.

Эффект диффузии информации — большая часть информации, которой покупатели располагают о новом товаре, обычно полученная ими случайным образом из общения с другими людьми, а не из специализированных публикаций.

Исследования маркетологов доказывают, что особенно сильно этот эффект проявляется на рынках дорогостоящих товаров длительного пользования. Учет эффекта диффузии информации важен по двум причинам.

Во-первых, на рынках товаров, где этот эффект проявляется, формирование спроса происходит по-особому (рис. 7.2). Здесь он нарастает подобно горной лавине, и первым импульсом служит нередко один сорвавшийся камень или подтаявший пласт снега. Величина спроса в долгосрочной перспективе полностью определяется тем, удастся ли добиться продажи нового товара той группе покупателей, которая образует критическую массу для запуска эффекта растекания информации.

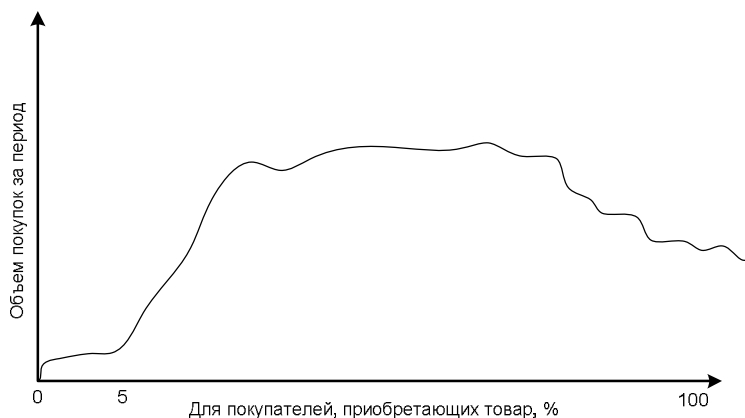


Рисунок 7.2. - Закономерность изменения объемов продаж пионерных товаров

Маркетинговые исследования показывают, что на рынках принципиально новых товаров существенный рост спроса не начинается до тех пор, пока товар не будет приобретен первыми 2—5% покупателей. Только тогда информация вследствие эффекта диффузии доходит до столь большого числа потенциальных покупателей, что заметным становится рост числа и фактических покупателей.

Понимание этого очень важно для специалистов по ценообразованию. Иначе они могут счесть, что медленный рост продаж нового товара обусловлен слишком высокой ценой на него или недостаточно высокой экономической ценностью.

Во-вторых, потребители, приобретающие новый товар в числе первых 2—5% («инноваторы», «пионеры»), оказываются в этой роли совсем не случайно, и их нельзя рассматривать как случайную выборку из общей совокупности покупателей. Это, как правило, те люди, которые обладают наилучшими возможностями проверить свойства товара до его покупки. Более того, к их мнению склонны особенно прислушиваться покупатели «второй волны» или, как их иногда, называют «имитаторы».

При этом даже инноваторы знают о товаре-новинке и его свойствах очень мало, а потому на их восприятие товара особенно легко влиять с помощью инструментов маркетинга. Важно только выявить эту группу покупателей и сосредоточить основные усилия по продвижению товара именно на ней.

Естественно, что такая логика продвижения принципиально новых товаров существенно влияет на решение вопросов ценообразования на них. Когда необходимо решить задачу установления цены на пионерный товар, то важно помнить о том, что на начальной стадии продвижения этого товара на рынок чувствительность покупателей-инноваторов к его цене будет совсем иной, чем в дальнейшем. Она, как правило, ниже, поскольку, во-первых, инноваторы воспринимают цену как индикатор качества и ценности товара (об этом эффекте мы уже говорили выше). Кроме того, рядом с совершенно новым товаром нет аналогов иных производителей и потому покупатель просто не может провести сравнение цен и свойств и опять-таки вынужден воспринимать предлагаемую его вниманию цену как индикатор экономической ценности. Более того, до первой покупки даже инноватор весьма смутно представляет, сколь полезен ему будет этот товар.

Отсюда простой вывод: при выводе на рынок принципиально нового товара совершенно неразумно устанавливать на него цену, пониженную по отношению к экономической ценности. Она не произведет на покупателей должного или даже сколько-нибудь заметного впечатления. И напротив, высокая цена может не только не отпугнуть покупателя-инноватора, но даже привлечь его как сигнал высокой экономической ценности.

Таким образом, на первом этапе вывода на рынок принципиально нового товара задача фирмы состоит прежде всего в просвещении покупателей относительно ценности этого товара. Поэтому здесь рекомендуется применять фиксированные или прейскуррантные цены и устанавливать их таким образом, чтобы внушить рынку представление о высокой ценности новинки. Эти цены необходимо устанавливать на уровне, который (по мнению продавца) удовлетворенный покупатель согласен будет оплачивать при повторных покупках. Разумно установленная, т.е. не заниженная, цена товара-новинки должна так соответствовать общему уровню цен и доходов в стране (или регионе), чтобы позиционировать в глазах покупателей экономическую ценность данного товара на устраивающем продавца уровне. Кроме того, необходимо помнить, что цена начальных продаж в будущем станет базой для установления скидок с цен и прямого понижения цен по мере роста масштабов продаж и производства данного товара.

Решение об уровне цены на принципиально новый товар зависит также от того, какую ценовую стратегию предполагает проводить фирма-продавец. Если выбор сделан в пользу стратегии «снятия сливок», то уровень цены должен быть близок к той экономической ценности, которую данный товар может иметь в глазах покупателя с самой низкой чувствительностью к ценам.

Если планируется использование нейтральной стратегии, то ориентиром должен быть выбран тот максимальный уровень ценности, который данный товар может иметь в глазах более типичного и массового покупателя.

Что касается стратегии ценового прорыва, то она для такого рода товаров противопоказана. Поскольку ценовая чувствительность покупателей-инноваторов обычно низка, то это не даст существенного роста продаж, но

зато (вследствие рассмотренного нами выше эффекта оценки качества через цену) подорвет репутацию товара.

Тот факт, что при выводе на рынок принципиально нового товара существуют жесткие рамки выбора ценовых решений, не следует трактовать как возможность и необходимость вообще исключить цену из набора активных маркетинговых инструментов, которые должны использоваться в такой ситуации. Просто приемы ценового регулирования продаж становятся несколько иными.

Отметим, что сказанное выше о необходимости фиксации на товар-новинку преysкурантной цены вовсе не означает, что покупатели-инноваторы должны на самом деле платить именно столько. Это будет справедливо лишь в том случае, если окажется, что иные методы обучения покупателей дешевле, чем использование цен.

Например, если товар: 1) относится к категории повторно покупаемых; 2) имеет невысокие маржинальные затраты; 3) его достоинства легко оценить после первой же покупки, то продвигать товар на рынок лучше не с помощью понижения цен, а путем организации пробных покупок. Именно таким образом добиваются роста числа покупателей.

Например, провайдеры услуг Интернета, предлагая бесплатное или льготное пробное подключение на ограниченное число часов. Аналогичным методом пользуются производители пищевых продуктов, косметики или табачных изделий, когда выпускают для бесплатной раздачи специальные малые упаковки своих новых товаров.

Но, конечно, не все новые товары могут быть экономически рационально продвинуты на рынок с помощью пробных покупок. Например, организация пробных покупок для товаров длительного пользования оказывается делом весьма неэффективным с точки зрения затрат: вряд ли продавец таких товаров может позволить себе отдать подобное изделие почти даром, а потом годами ожидать повторной покупки. Плохо работает метод пробных покупок и для товаров, полезность которых может и не проявиться при единичной покупке или проявиться спустя длительное время (представим себе, что речь идет, например, о таком новом для российского рынка товаре, как индикаторы задымленности, способные подавать сигнал тревоги при возникновении пожара).

Наконец, некоторые новые товары проявляют свои свойства полностью только после того, как покупатель приобретет некоторый навык в их использовании (это например, персональные компьютеры, видеокамеры, спортивные тренажеры, медицинские аппараты и т.д.). Для таких товаров нужно разрабатывать специальные рекламные кампании, призванные убедить потенциальных покупателей в том, что стоит потратить усилия и приобрести такого рода навыки, поскольку это окупится большой выгодой или пользой. Без подобного рода усилий будет мало шансов на то, что покупатели согласятся приобрести новый товар на пробу при любой пониженной цене, а лишь немногие сочтут его достойным даже после пробной закупки.

Таким образом, при продвижении на рынок товаров подобного рода надежда на то, что с помощью пониженной цены можно побудить покупателя совершить пробную покупку и в результате сформировать у него представление о высокой экономической ценности этого товара, весьма мала. Значит, первым покупкам здесь обязательно должно предшествовать информирование покупателей с помощью других инструментов маркетинга.

Преодолев первые барьеры на пути к покупателям и убедив их в том, что ее новый товар достоин внимания, фирма сталкивается с необходимостью выбрать стратегию ценообразования для растущего рынка. Это связано с тем, что, освоившись с присутствием данного товара на рынке, покупатели начинают более придирчиво его оценивать, сопоставляя его цену и свойства с параметрами аналогичных товаров конкурирующих фирм. Причина проста: если успешный товар-новинка не защищен очень надежно от копирования, то на сформированном им рынке вскоре появляются имитирующие его изделия других фирм.

В этой ситуации все участники рынка оказываются перед необходимостью выбрать свою конкурентную стратегию в диапазоне, на полюсах которого стратегия предельной дифференциации, с одной стороны, и стратегия предельной фокусировки на снижении затрат — с другой.

Если фирма делает выбор в пользу стратегии дифференциации, значит, ее основные усилия должны быть направлены на уникализацию своего товара за счет придания ему особых свойств или формирования его особого имиджа в глазах покупателей. Для этого фирма должна иметь возможность быстро установить свою крепкую позицию в области проектирования, производства и маркетинга данных товаров, чтобы в итоге закрепить у покупателей представление о себе как о лучшем поставщике на рынок товаров данного типа. Только в случае успеха такой стратегии фирма способна добиться формирования той выгодной для нее логической цепочки, которая показана на рис. 7.3.

При проведении в жизнь стратегии дифференциации фирма пытается захватить либо определенный сегмент рынка, либо продавать свои особенные товары по всему рынку (если ее производственно-финансовые возможности это позволяют). В любом случае задача ценообразования при такой стратегии состоит в том, чтобы полностью получить ту премию, которую покупатели готовы платить за особые свойства товаров данной фирмы.

При этом, как показано на рис. 7.4, возможны два подварианта стратегии дифференциации, которым будут соответствовать и различные варианты ценовой стратегии.

Как мы видим, если фирма делает ставку на завоевание узкого сегмента рынка, где имеют место особые запросы потребителей, то наиболее рациональна для нее стратегия премиального ценообразования («снятия сливок»). Это можно объяснить тем, что создание товара со специфическим набором свойств требует, как правило, повышенных затрат и они могут быть компенсированы (при получении еще и высокой прибыли) лишь в рамках

такой ценовой стратегии, предполагающей высокую прибыльность продаж. Именно так формируются цены на автомобили BMW или товары с маркой Gucci.

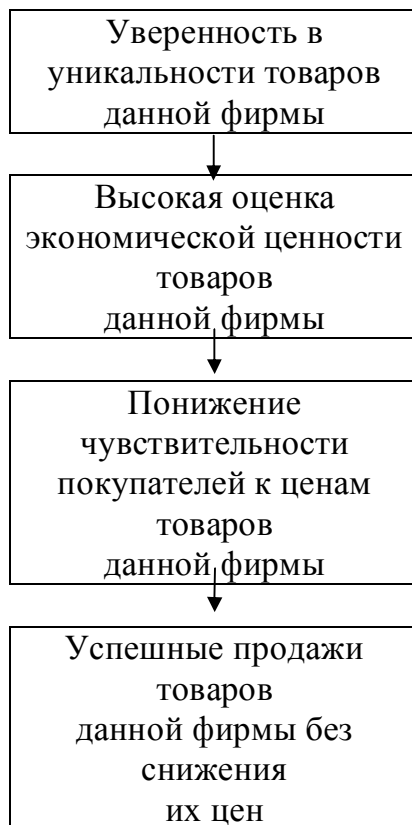


Рисунок 7.3 - Маркетинговая логика стратегии дифференциации

Напротив, если фирма хочет и способна вести борьбу по всему рынку (обычно это возможно при небольшой дифференциации запросов клиентов в разных сегментах), то разумной для нее является нейтральная стратегия ценообразования и ориентация соответственно не на высокую прибыльность продаж, а на массу прибыли. Исходя из этого устанавливают цены на свои товары фирмы Kodak, Ford и др.

Иногда в рамках стратегии дифференциации возможно проведение и стратегии ценового проникновения (пониженных цен). Но здесь обычно соблюдается правило: цена должна быть занижена по отношению к экономической ценности товара, но в абсолютном выражении равна цене менее дифференцированного продукта конкурентов. Такой подход можно достаточно часто встретить на рынках промышленных изделий, когда более совершенное оборудование предлагается к продаже по той же цене, по которой на рынке уже присутствует менее совершенный товар конкурентов. При умелом применении подобный подход способен накрепко закрыть для конкурентов большой сегмент рынка. Именно в такой логике действовала компания Microsoft, выводя на рынок операционную систему Windows.

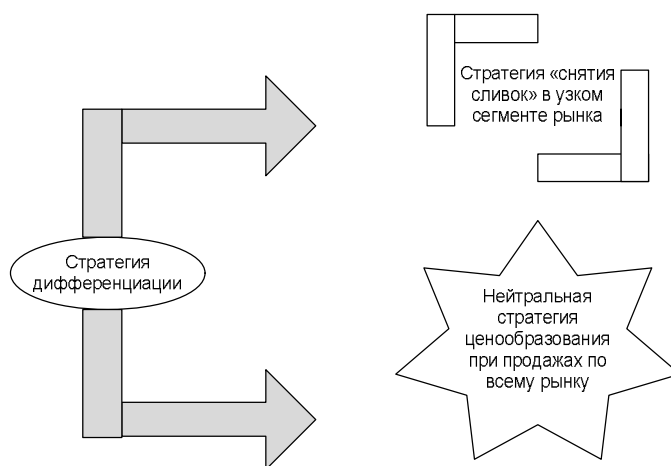


Рисунок 7.4 - Выбор варианта ценовой стратегии в зависимости от схемы реализации конкурентной стратегии дифференциации

Менее удачно применение стратегии ценового прорыва в сочетании с дифференциацией товаров на рынках потребительских товаров. Причина проста: покупатель, который склонен приобрести товар с новыми свойствами, чтобы доставить себе удовольствие, обычно располагает и денежными возможностями, позволяющими ему не особенно утруждать себя поисками более дешевого товара.

При выборе стратегии фокусировки на снижении издержек фирма пытается стать изготовителем с самыми низкими затратами, чтобы захватить рынок за счет предложения своих товаров по низким ценам, не теряя при этом прибыли. На растущих рынках это возможно в том случае, если фирма сосредоточивает свои усилия на разработке такой модификации товара, которую она сможет производить с минимальными издержками, пусть даже жертвуя некоторыми его свойствами и теряя часть отличий от товаров конкурентов. Расчет здесь на то, что больший объем продаж особо чувствительным к ценам покупателям принесет большую массу прибыли и позволит оттеснить конкурентов с более совершенными, но и более дорогими товарами.

Реализация стратегии фокусировки на снижении издержек опять-таки может иметь целью захват либо узкого сегмента, либо большой доли всего рынка. Соответственно, если фирма на основе пониженных издержек хочет захватить большую часть рынка, то для нее рациональной становится стратегия пониженных цен (ценового проникновения).

Если эта задача решается успешно, то низкие стартовые цены можно сохранить, так как достигнутые благодаря им объемы производства и низкие затраты обеспечивают получение большой массы прибыли, а иногда и вполне приемлемой прибыльности продаж. Даже в том случае, когда лидерство в издержках обусловлено не столько эффектом масштаба, сколько более совершенной технологией производства, а значит, фирма способна обеспечить высокую прибыльность продаж и при не очень больших объемах

производства, проведение политики пониженных цен (жертвуя уровнем прибыльности продаж в пользу завоевания большей доли рынка) может быть рациональным решением.

Любое решение по ценам должно быть обосновано прежде всего с учетом особенностей покупателей данного рынка. Если эти покупатели не отличаются особой чувствительностью к ценам, то предложение товаров по пониженным ценам не вызовет на таком рынке особенного отклика и не позволит фирме захватить долю столь большую, чтобы она обеспечила реальное существенное снижение затрат в силу эффекта масштаба.

Для такого рынка более рациональной является нейтральная стратегия ценообразования. Причем и на ее основе может быть достигнута доля рынка, достаточно большая для возникновения эффекта масштаба. Более того, на некоторых рынках иногда возможно успешное развитие фирм, следующих обоим типам конкурентных стратегий: стратегии дифференциации и стратегии фокусировки на пониженных издержках. Такое бывает при сильной сегментации совокупности покупателей, когда фирма обнаруживает, что одни покупатели заинтересованы в дифференциации товара, т.е. придании ему особых свойств (и готовы платить за это премиальную цену), а другие больше всего желают получить товар по низкой цене, даже если это будет достигнуто в ущерб дифференциации.

Но, конечно, не на любом рынке и не для любой фирмы возможна любая стратегия конкуренции. Выбор в каждом случае делается на основе тщательного анализа всех факторов, которые фирма считает важными для своей будущей стратегии.

Лишь немногие рынки относятся к категориям пионерных или быстрорастущих. Куда чаще встречаются рынки зрелые, где год от года не наблюдается существенного роста объемов продаж, либо рынки сжимающиеся, где год за годом объемы продаж постепенно падают. Большинству российских предприятий сейчас приходится работать именно на таких внутренних рынках. Это относится как к рынкам потребительских товаров (особенно непродовольственных), так и к рынкам промышленных изделий.

Работа на такого рода рынках достаточно сложна в силу причин, хорошо видных на рис. 7.1. Как мы видим на этом рисунке, самый сложный период жизненного цикла — это стадия перехода (встряски), когда товар завершает фазу своего роста. Обычно это происходит в тот период, когда данный товар уже куплен (или регулярно приобретается, если это повторяющиеся покупки) половиной и более потенциальных потребителей.

В этот момент темпы роста продаж начинают сокращаться (кривая продаж становится более пологой), а прибыльность начинает существенно падать, так как поддержание роста продаж требует все больших затрат в сфере маркетинга. Самое опасное для фирмы в такой ситуации — неверно выбрать коммерческую стратегию, например, пойти на повышение цен ради поддержания прежде существовавшей прибыльности.

Фаза зрелости обычно самая длительная в жизненном цикле товара (рис. 7.1), и может быть многократно продлена за счет создания новых модификаций товара. Не меньшую роль в успехе фирмы в этой фазе цикла играет и умелое управление ценами, хотя границы возможных решений становятся здесь более узкими из-за усиливающейся конкуренции. Отметим сразу, что возможность эффективного управления ценами в фазе зрелости во многом зависит от того, насколько успешно фирма использовала фазу роста для выработки своей стратегической позиции на рынке, сделав ставку либо на уникализацию товара, либо на пониженные издержки.

Переход рынка в стадию зрелости или сжатия вовсе не следует воспринимать как фатальную неизбежность стагнации объемов продаж, неуклонного падения прибыльности. При грамотной стратегии фирма может вполне успешно работать и на таком рынке и, более того, теснить конкурентов.

Если говорить о ценовой деятельности фирмы в фазе зрелости и о том, как она должна вписываться в адекватные таким рынкам конкурентные стратегии, то, прежде всего надо обратить внимание на то, что управление ценами в этой фазе жизненного цикла становится куда более сложным. Причина очевидна: исчезает возможность легко получать прибыль за счет постоянного прироста рынка. Более того, любая потеря объемов продаж в фазе зрелости (в отличие от фазы роста) означает не просто снижение темпов увеличения прибыли или сокращение прибыльности продаж, но и падение ее абсолютной величины. При этом на принимаемые фирмой решения сильно влияют уже осуществленные ею крупные инвестиции в производственные мощности: если падение объемов продаж станет существенным, эти затраты рискуют превратиться в некупаемые и, более того, безвозвратные, что может подорвать шансы фирмы на успешное существование в будущем. Наконец, масштаб ценовых маневров сильно ограничивается следующими факторами:

1) уже накопленный покупателями к этому времени опыт приобретения данного типа товаров повышает их способность оценивать и сравнивать товары различных фирм, а также снижает лояльность к торговым и фирменным маркам;

2) имитация свойств наиболее успешных модификаций товара конкурентами приводит к снижению степени дифференциации товаров, т.е. делает рынок более однородным в глазах покупателей. А это, соответственно, делает цену более существенным фактором выбора покупаемого товара, чем прежде;

3) возросшая чувствительность покупателей к ценам, а не к торговым маркам, равно как и снижение осторожности покупателей при покупках из-за большей стандартизации товаров, делают данный рынок более привлекательным для конкурентов, обладающих потенциальным превосходством в производстве или организации продаж. Их появление на рынке еще более затрудняет ситуацию для фирм-пионеров.

В итоге это делает основной задачей ценообразования для данного этапа развития рынка не захват большей его доли, а извлечение наибольшей прибыли из освоенной фирмой к этому времени конкурентной стратегии. Для достижения этой цели можно пользоваться несколькими приемами.

1. *Продажа товаров разбиваемыми наборами.* Одна из задач, которая решается еще на стадии развития рынка, состоит в том, чтобы создать покупателю как можно лучшие условия для того, чтобы опробовать товар и оценить его достоинства. Соответственно вполне резонно в этой фазе продавать товар в комплекте, чтобы «за одну цену» покупатель получал все необходимое для его эффективного использования

Однако, когда рынок вступает в стадию зрелости, ситуация с формированием наборов меняется. Организация продаж, таким образом, уже не столько защищает от конкурентов, сколько, напротив, помогает им войти на рынок. Имитация приводит к тому, что на рынке появляется много заменителей для любого из элементов набора компании — ветерана рынка. Представим себе теперь, что кто-то из конкурентов смог создать один из таких элементов с существенно лучшими свойствами, чем у компании-ветерана. Тогда покупателям (уже хорошо разбирающимся в особенностях данного типа товаров) становится просто выгодно покупать не набор этой компании, а лучший из элементов у компании-инноватора, а остальные — достаточно стандартные — элементы приобрести у фирм, которые не стремятся торговать только наборами.

Иными словами, в этой фазе рынка попытка заставить покупателей приобретать только неразбиваемые наборы товаров или услуг лишь поощряет клиентов покупать нужные им элементы у фирм-новичков, которые готовы торговать своими товарами в любой комплектации. И если фирма — ветеран рынка не способна по-прежнему предлагать на рынок все элементы набора со свойствами, лучшими, чем у любого из конкурентов, ее неуступчивость приведет лишь к потере части покупателей.

Поэтому более разумным является отказ от продаж неразбиваемых наборов. Очевидно, что лучше продать много неполных комплектов, чем мало — полных.

Таким образом, в фазе зрелости рынка рациональным становится отказ от продаж неразбиваемых наборов и связанной с этим политики ценообразования.

2. *Уточнение оценок ценовой чувствительности покупателей.* Для принятия более точных ценовых решений в фазе зрелости рынка необходимо провести уточнение оценок чувствительности покупателей к ценам. Надо сказать, что в более ранних фазах развития товарного рынка подобные оценки оказываются либо вообще невозможными, либо очень неточными, так как ситуация постоянно меняется из-за выхода на рынок новых конкурентов с новыми модификациями товаров и быстрой смены схем рекламных кампаний.

Но в фазе зрелости рынка становится возможным получить уже достаточно точные и стабильные оценки такой чувствительности, а это

нередко дает возможность существенно увеличить объем чистой прибыли от продаж за счет тонкой настройки ценовых решений.

3. Улучшение контроля за издержками и их использования. На протяжении первых фаз развития рынка, когда число покупателей быстро растет, фирма может распределять между ними издержки достаточно произвольно, и в этом нет ничего плохого. Скажем, дополнительные затраты по техническому, административному и маркетинговому обслуживанию новых клиентов могут относиться на накладные расходы по обслуживанию ранее привлеченных покупателей.

Однако в фазе зрелости рынка важно добиться более точного учета и распределения приростных затрат между продуктами и клиентами. Нередко такая работа позволяет обнаружить дополнительные возможности для увеличения прибыли. Скажем, можно обнаружить, что обеспечение продаж в течение определенного периода года, недели или даже суток требует поддержания мощностей, которые в остальное время недоиспользуются. Соответственно для товаров, производимых в такие пиковые периоды, целесообразно рассмотреть возможность продаж по более высоким ценам, покрывающим более высокие затраты. Если добиться этого за счет использования инструментов маркетинга или создания новых модификаций товара, позволяющих добиться опережающего роста цены по сравнению с ростом экономической ценности, не удастся, тогда стоит задуматься о целесообразности дальнейшего поддержания таких мощностей и сохранения объема выпуска в пиковые периоды времени.

Аналогичным образом тщательный анализ издержек нередко позволяет обнаружить те продукты и тех клиентов, которые просто невыгодны для фирмы, так как реальные затраты по их производству или обслуживанию не покрываются выручкой от продаж. Если повышенные затраты по таким товарам или клиентам не могут быть покрыты за счет повышения цен, так как это не обеспечивается спросом, то эти товары и клиенты становятся первыми претендентами на устранение из сферы деятельности фирмы.

Иными словами, если фаза роста — хорошее время для инвестиций в новые модификации товаров и в привлечение новых покупателей, то фаза зрелости — время для анализа того, все ли товары из созданного фирмой ассортимента и все ли привлеченные ею раньше клиенты приносят достаточный доход. И те товары и клиенты, которые не оправдывают затрат, должны быть исключены из портфеля фирмы, так как теперь она не может себе позволить их сохранение в расчете на светлые перспективы.

4. Расширение продуктовых линеек. Исключая из своих продуктовых линеек товары, которые себя экономически не оправдали, фирма в то же время может существенно улучшить свои финансовые показатели за счет расширения этих линеек путем включения в них более выгодных модификаций товаров. Какую бы стратегию (дифференциации или пониженных издержек) фирма для себя ни выбрала, на этом пути она может добиться успеха, если сумеет предложить покупателям дополняющие товары

или услуги с более высокими уровнями прибыльности, чем у товаров ранее освоенного ассортимента.

5. Повторный анализ эффективности каналов товародвижения. Один из самых частых шагов, которые фирмы осуществляют в период перехода рынка к фазе зрелости, — анализ эффективности ранее созданных каналов товародвижения. Практически речь идет о том, нельзя ли повысить оптовые цены и тем самым снизить размер торговой скидки (и прибыльности продаж), получаемой оптовиками. Для этого существуют вполне объективные основания: ведь теперь оптовики не нуждаются в повышенных скидках ради покрытия больших затрат по продвижению на рынок нового товара и агитации новых покупателей. Кроме того, покупатели уже хорошо осведомлены относительно свойств товаров и теперь куда внимательнее присматриваются не к их описаниям, а к денежным суммам на этикетках.

Наконец, в фазе зрелости уже не так важно работать только с отобранными оптовиками, поскольку они помогают надлежащим образом позиционировать новый товар. В этой фазе вопрос позиционирования решен, и теперь можно пользоваться услугами любых посредников, лишь бы они брали за свои услуги как можно меньше и в итоге продавали товар конечному покупателю как можно дешевле.

При этом, однако, надо соблюдать большую осторожность, чтобы не потерять оптовых посредников вообще, так как при снижении торговых скидок ниже определенного предела они могут просто переключиться на продажу товаров конкурирующих фирм.

Для фазы сжатия рынка характерно падение спроса — частичное или общее. О частичном мы говорим в том случае, когда оно охватывает только определенные сегменты рынка, а об общем, когда товар вообще перестает интересовать покупателей (например, общее падение спроса на любительские кинокамеры после появления альтернативного товара — видеокамер).

При всей сходности процессов такого рода на различных рынках их влияние на цены товаров отдельных фирм может быть достаточно различным. Это зависит, прежде всего, от того, насколько быстро и удачно та или иная фирма ухитрится избавиться от избыточных мощностей при переходе своего товарного рынка в фазу сжатия. Оценить возможности такого удержания цен в фазе сжатия рынка можно на основе анализа структуры издержек производства. Если в этой структуре преобладают переменные издержки, то сжатие производства может быть осуществлено быстро и легко, а значит, даже в фазе сжатия рынка фирма может сохранить цены неизменными при уменьшающемся объеме производства.

Избежать снижения цен в фазе сжатия рынка можно и в том случае, когда постоянные издержки составляют большую часть, но сами основные активы легко могут быть перепрофилированы на создание иных товаров или оказание иных услуг.

Куда хуже для фирмы обстановка складывается в том случае, если ее издержки носят в основном постоянный и невозвратный характер из-за того,

что ее основные активы высокоспециализированы и не могут быть перепрофилированы. В таких отраслях фирмы оказываются перед угрозой крайне опасной недостаточности денежных потоков. Такая ситуация грозит им в том случае, если они не сумеют обеспечить полной загрузки своих производственных мощностей.

Чаше всего решить эту проблему пытаются как раз путем лихорадочного снижения цен. К этому подталкивает надежда на перехват у конкурентов убывающего спроса еще остающихся на рынке покупателей. Однако в этой фазе жизненного цикла товара снижение цен не обязательно и, более того, достаточно редко порождает существенный прирост спроса. Зато оно неизбежно ведет к падению прибыльности продаж в масштабах всей отрасли в целом.

Поэтому, формулируя ценовые стратегии для фазы сжатия рынка, мы не можем говорить о стратегиях победы над кем-то из конкурентов. Речь идет о способах минимизации потерь и сохранении своей конкурентной позиции до момента освоения товаров, которые находятся в начальных фазах своего жизненного цикла.

Таким образом, в каждой из фаз жизненного цикла фирме рационально проводить различную конкурентную и в том числе ценовую стратегию. Решение о выборе стратегии принимается с учетом специфики экономических процессов, происходящих на рынке в той или иной фазе его развития и состоящих в том, что:

на стадии развития (формирования) рынка покупатели мало чувствительны к ценам, так как плохо представляют себе экономическую ценность данного товара. Очень высоки производственные и маркетинговые затраты. Конкурентов либо нет вообще, либо они немногочисленны и не представляют особой угрозы, так как возможности расширения рынка превышают любые потери из-за конкуренции. Задача ценовой стратегии состоит в том, чтобы сигнализировать ценой высокую экономическую ценность товара, а прирост продаж обеспечивается за счет усилий по просвещению покупателей;

на стадии роста рынка покупатели уже хорошо осведомлены относительно свойств товара либо благодаря собственным покупкам, либо благодаря информации, полученной от покупателей-инноваторов.

Соответственно их чувствительность к цене заметно возрастает. И если на последующие продажи может существенно повлиять эффект диффузии информации, то целесообразно пойти на некоторое снижение цен, чтобы ускорить рост рынка и улучшить условия для поддержания прибыльности продаж в длительной перспективе. Это вполне возможно, так как быстрый рост продаж и на этой основе снижение затрат на производство в этой фазе развития рынка дают возможность не терять массу прибыли даже при снижении цен. Те же факторы позволяют в этой фазе наращивать объемы продаж без вступления в ценовую конкуренцию (хотя для удаления с рынков некоторых конкурентов уже возможно снижение цен). Если существует конфликт стандартов или прирост мощностей опережает прирост продаж, то

рациональной становится стратегия снижения цен ради роста продаж и быстрого снижения на этой основе средних затрат на производство;

на стадии зрелости рынка большинство покупок уже носит повторный характер, и покупатели хорошо разбираются в свойствах товара. Растущая однородность рынка помогает им лучше сравнивать свойства и цены товаров, что ведет к росту их ценовой чувствительности. Возникают все более сильные импульсы к снижению цен, так как рост доли рынка для одной фирмы теперь возможен лишь за счет перехвата части покупателей у конкурентов. Но пока преимущество на рынке обеспечивается все же главным образом за счет правильного выбора и последовательной реализации одной из двух возможных стратегий — дифференциации или пониженных издержек. Основные чисто ценовые способы максимизации прибыли состоят в продаже товаров разбиваемыми наборами, уточнении оценок параметров спроса, улучшении контроля за издержками и их более детальном сопоставлении сравнения с ценами, расширении продуктовых линеек и улучшении каналов сбыта;

на стадии сжатия рынка основными факторами становятся сжатие спроса и возникновение избыточных мощностей. Если в структуре издержек преобладают переменные издержки или основные активы могут быть легко перепрофилированы на выпуск другой продукции, то эта стадия может и не сопровождаться для фирмы существенным снижением цен. Такое снижение может быть осуществлено лишь в размерах, которые, по оценкам экспертов, достаточны для того, чтобы побудить более слабых конкурентов сократить свои производственные мощности. В противном случае фирма сталкивается с растущими затратами на фоне усиливающейся ценовой конкуренции, побуждаемой стремлением уцелевших участников рынка захватить как можно большую долю рынка.

В этой ситуации возможны три варианта действий:

- 1) ужать ассортимент фирмы до наиболее конкурентоспособной группы ее товаров и на этой основе бороться за сохранение сегмента рынка, в котором эта группа товаров продается;
- 2) попытаться снять «на прощание» максимальный урожай прибыли за счет установления такого уровня цен, который обеспечивает получение наибольших денежных притоков;
- 3) наконец, укрепить свою позицию путем вытеснения слабейших конкурентов и захвата их доли рынка.

7.2. Ценообразование на новую продукцию. Параметрические методы ценообразования на наукоемкую продукцию. Определение прейскурантной цены на новый товар на основе показателей сравнительного научно-технического уровня и конкурентоспособности. Особенности ценообразования на товары-субституты. Ценообразование на наукоемкую и научно-техническую продукцию по государственным контрактам. Ценовая политика по товарам-нововведениям

Ценообразование на новые продукты тесно связано со стратегией вывода нового товара на рынок. Можно рассмотреть четыре основных стратегии:

А: Быстрое “снятие сливок”: новый товар выпускается по большой цене и высоком уровне продвижения.

Целесообразно применение при следующих обстоятельствах:

- большая часть рынка не ожидает продукта;
- рынку нужен продукт и он готов платить за него высокую цену;
- фирма готова к потенциальной конкуренции и желает играть на преимуществе торговой марки.

Б: Медленное “снятие сливок”: высокая цена и малый уровень продвижения. Условия:

- рынок ограничен в размерах;
- рынок осведомлен о продукте;
- покупатели готовы платить высокую цену;
- ожидается потенциальная конкуренция.

В: Быстрое проникновение: низкая цена и усиленное продвижение. Это выгодно в следующих случаях:

- рынок ограничен по размерам;
- рынок неосведомлен о продукте;
- большинство покупателей чувствительны к цене;
- имеется сильная потенциальная конкуренция;
- себестоимость изготовления падает с масштабом производства и опытом фирмы.

Г: Медленное проникновение: низкие цены и низкий уровень продвижения. Это целесообразно при следующих условиях:

- большой рынок;
- хорошее осведомление о продукте;
- чувствительность к цене;
- определенная потенциальная конкуренция.

Объем продаж, представляющий собою одобрение потребителем продукции, выступает на самом деле в виде функции от цены предложения. Прибыль от реализации единицы продукции есть разность между ценой и издержками на изготовление. Если издержками фирма-производитель, в принципе, может полностью управлять, то при установлении цены следует учитывать уровень цен на конкурирующие продукты.

Принципиальные пределы установления цены фирмой на новую продукцию включают себестоимость выпускаемой продукции в качестве нижнего предела цены, а верхний предел определяется ценой потребления, которая делает продукт для потребителя привлекательным по сравнению с имеющимися на рынке. Таким образом, верхний предел цены прямо определяется показателями технического качества продукта (его производительностью, качеством, надежностью, эксплуатационными

затратами на его использование и т.д.). Выбирая цену вблизи нижнего предела, фирма-производитель увеличивает привлекательность товара, а в случае цены, приближающейся к верхнему пределу, фирма увеличивает свою прибыль, но уменьшает экономическую привлекательность товара для потребителя. По сути дела, цена для потребителя должна быть инструментом оценки экономического эффекта от использования продукции с учетом стоимости ее потребления (цена приобретения плюс текущие расходы за все время эксплуатации). Таким образом, фирма не может оценить проект по фактору ценообразования без учета рыночной ситуации и прогнозов допустимой цены потребления для потенциальных покупателей. Эта проблема тесно связана и с оценкой возможной степени конкуренции в момент начала коммерческой реализации товара, а не сегодняшней конкуренции, как это часто делается.

Параметрические методы ценообразования на наукоемкую продукцию

Основу параметрических методов ценообразования составляют формализованные количественные зависимости между ценами и основными потребительскими свойствами продукции, входящей в параметрический ряд.

Параметрический ряд – это совокупность продукции, которая однородна по конструкции и технологии изготовления, имеет одинаковое или близкое функциональное назначение и различается между собой количественным уровнем основного потребительского свойства.

Условия применения параметрических методов ценообразования:

- широкий ассортимент однотипной продукции, отличающийся одним или несколькими качественными параметрами;
- зависимость покупательского спроса от уровня качества продукции, отражаемого количественным значением параметров;
- возможность сравнений цен и параметров покупателями.

Сфера применения параметрических методов ценообразования:

1. Определение затрат и проектов цен на ранних стадиях проектирования и конструирования новой продукции, когда информация о затратах по новому изделию почти отсутствует или недостаточна, а известны лишь основные параметры будущего изделия.
2. Определение соответствия уровня цены нового изделия, исчисленного на базе издержек производства, сложившимся рыночным ценам, отражающим качественные различия между изделиями.
3. Прогнозирование затрат и цен.

Преимущество данных методов по сравнению с методами затратного ценообразования состоит в том, что полученная на основе таких исследований цена в большей мере отражает складывающиеся на рынке условия формирования цен, чем калькуляция.

Состав параметрических методов ценообразования:

1. метод удельных показателей;
2. метод структурных аналогий;

3. агрегатный метод;
4. корреляционно-регрессионный анализ;
5. экспертные методы:
 - балловый метод;
 - метод парных сравнений;
 - метод ранговой корреляции.

Все разновидности параметрических методов анализа и определения затрат и цен основаны на обработке статистических данных в пределах однородных групп продукции.

Метод удельных показателей

Удельная цена – это частное от деления цены на значение основного качественного параметра по каждому изделию данного параметрического ряда.

$$P_{уд} = \frac{P_i}{Q_i} \quad (7.1)$$

где $P_{уд}$ – удельная цена на единицу основного параметра в рублях;
 P_i – цена единицы изделия в рублях;
 Q_i – количественный уровень основного параметра i -го изделия.

Тогда цена нового изделия может быть определена как

$$P_n = P_{уд} \times Q_i \quad (7.2)$$

Обычно цена, рассчитанная по данной формуле, служит верхним уровнем цены, т.к. принимая решение о цене нового товара, фирма стремится выиграть борьбу за рынок у конкурентов в результате относительного снижения цены на единицу главного параметра новой продукции по сравнению с базовой, то есть

$$\frac{P_n}{Q_n} < \frac{P_б}{Q_б} \quad (7.3)$$

где $Q_б$, Q_n – соответственно, значение основного параметра базового и нового изделия.

Соотношение между удельной ценой нового товара и товара аналога может быть количественно определено как коэффициент торможения. Коэффициент торможения – понижающий коэффициент, используемый фирмой, чтобы сделать приобретение нового товара более выгодным, чем приобретение товара аналога. Величина коэффициента выбирается фирмой с учетом следующих факторов:

- степень остроты конкурентной борьбы,
- известность торговой марки и имидж фирмы,
- маркетинговая политика предприятия.

Рассмотренная модель метода удельного ценообразования может быть применена только в случае явного доминирования значения одного параметра над остальными и неизменности остальных параметров (либо их равенстве для сравниваемых изделий), т.е. при продажах товаров имеющих несложную конструкцию. Несовершенство данного метода заключается в том, что он не учитывает другие потребительские свойства изделия, игнорирует поведенческие реакции покупателей, спрос и предложение. В практике продажи сложных изделий и услуг следует учитывать, что их оценка их качества представляет собой комплексную характеристику, отражающую значения целого ряда потребительских свойств.

При изменении не только основного, но и второстепенных свойств рекомендуется модифицировать формулу рассмотренную выше:

$$P_n = P_{уд} \times Q_r + D \quad (7.4)$$

где P_n – цена нового изделия;

$P_{уд}$ – исходная удельная цена, определенная на единицу главного параметра;

Q_r – количественное значение главного параметра нового изделия;

D – доплаты (скидки), отражающие изменение других потребительских свойств нового изделия.

Фактически обе рассмотренные выше формулы отражают не предпочтения покупателей, а только изменение качественных параметров. На практике покупатели могут неоднозначно оценивать важность (необходимость, неотложность, значимость) изменения отдельных параметров. В этом случае более корректные расчеты цены нового изделия можно получить на основе баллового или индексного методов. Индексный метод может быть применен, когда параметра сравниваемых изделий количественно измеримы (скорость вращения, объем, площадь и др.), балловый метод рекомендуется применять, если в системе показателей, характеризующих качество сравниваемых товаров (услуг) присутствуют также характеристики, не измеряемые количественно (престиж, цвет, удобство).

Индексный метод

$$P_n = P_a \times \sum J_j \times K_{весj} \quad (7.5)$$

где P_n – цена нового товара;

P_a – цена товара-аналога;

J_j – индекс изменения j -го параметра нового изделия по сравнению с товаром-аналогом;

$K_{весj}$ – коэффициент весомости j -го параметра.

Для оценки значимости параметров товаров для покупателей и соответственно возможных границ изменения цен могут быть использованы экспертные оценки (метод ранговой корреляции, метод парных сравнений и др.).

Балловый метод

Суть метода состоит в том, что на основе экспертных оценок значимости параметров изделий для потребителей каждому параметру присваивается определенное число баллов, суммирование которых дает своего рода интегральную оценку конкурентоспособности изделия по качественным параметрам. Умножением суммы баллов по новому изделию на стоимостную оценку одного балла, изделия-аналога определяется ориентировочная цена нового изделия. Цена на новое изделие, по которому оцениваемые параметры не равнозначны для потребителя, исчисляется по формуле:

$$P_n = \sum B_{nj} \times p_{\bar{b}} \quad (7.6)$$

где P_n – цена нового изделия;
 m – количество оцениваемых параметров;
 B_{nj} – балловая оценка j -го параметра нового изделия;
 $p_{\bar{b}}$ – средняя оценка одного балла изделия-эталона.
Средняя оценка ($p_{\bar{b}}$) балла определяется по формуле

$$p_{\bar{b}j} = \frac{P_a}{\sum B_a} \quad (7.7)$$

где P_a – цена товара-аналога;
 B_{aj} – балловая оценка j -го параметра товара-аналога.

Количество показателей, оцениваемых баллами должно быть ограниченным и в то же время достаточно полно характеризовать потребительское качество изделий. Ограничение числа оцениваемых показателей связано с тем, что при большом количестве показателей относительно меньший удельный вес занимает каждый из них и в результате занижается значимость улучшения каждого конкретного показателя. Изделие может быть хорошо оценено по общей сумме баллов, даже если оно имеет очень низкий уровень качества какого-либо конкретного наиболее важного показателя.

Балловый метод применяется при обосновании цен на продукцию часовой, радиотехнической, оптико-механической промышленности, на парфюмерно-косметические изделия, вина, животные масла, сыры и др. В отличие от индексного метода балловый позволяет сравнить качественные показатели (дизайн, страна изготовитель, цвет).

Метод структурной аналогии

По однотипной продукции на основе статистического материала определяется структура ее совокупных затрат, то есть находится удельный вес материальных затрат и заработной платы в полных затратах. Затем каким-либо методом (например, методом удельных показателей) определяются абсолютные величины материальных затрат или заработной платы по новому изделию. Зная абсолютную величину того или иного вида затрат по новому изделию и его удельный вес в структуре совокупных затрат по аналогичной группе продукции можно рассчитать ориентировочные затраты нового изделия:

Агрегатный метод

Метод заключается в суммировании затрат или цен отдельных конструктивных частей или узлов изделия с добавлением стоимости оригинальных узлов (деталей). Этот метод применяется, когда новая продукция состоит из разных сочетаний основных конструктивных элементов (узлов, комплектующих изделий), цены которых известны, а совокупная цена или совокупные затраты продукции исчисляются как сумма затрат (цен) отдельных конструктивных элементов или определяются путем суммирования (вычитания) цен или затрат добавляемых или сменяемых элементов (узлов, комплектующих изделий).

Определение прейскурантной цены на новый товар на основе показателей сравнительного научно-технического уровня и конкурентоспособности

Методы оценки конкурентоспособности продукции, на этапах разработки и реализации продукции.

Продукция:

- 1) это продукт труда;
- 2) предназначена для обмена, для продажи, для передачи кому-либо с условием (предварительной, текущей или последующей) компенсации усилий, затраченных на производство такого продукта, в форме и размерах, определяемых самими участниками сделки;
- 3) может удовлетворить какую-либо потребность покупателя (потребителя), а, следовательно, он заинтересован в его обладании;
- 4) обладает потребительной стоимостью (полезностью), т.е. теми его свойствами, которые дают возможность индивиду удовлетворить какие-либо потребности.

Потребительная стоимость (полезность) товара – это способность товара удовлетворить какую-либо потребность индивида в чем-либо.

Различают товары обладающие:

1) *высокой потребительной стоимостью* (товары, предназначенные для удовлетворения универсальных или близких к таковым потребностей, т.е. таких потребностей, которые свойственны всем, почти всем или большому числу людей);

2) *низкой потребительной стоимостью* (в силу каких либо определенных причин мало кто из людей заинтересован в обладании такими товарами, а их обращение к таким товарам – действие вынужденное);

3) *ограниченной потребительной стоимостью* (товары выпускаются только для какой-то определенной и довольно небольшой (чаще всего узкопрофильной или социальной) группы людей);

4) *индивидуальной потребительной стоимостью* (на основе предварительного заказа).

Предприниматель, приступающий к производству товара, стремится как можно более точно определить рыночного адресата производимого им товара (сегментация рынка и потребителей). Однако производству предшествует длительный процесс разработки товара.

Разработка товара – этапы, через которые проходит идея создания товара от первоначальной концепции до реального появления на рынке. В этот процесс входят анализ рынка, потребителя, возможностей предприятия и экономического потенциала, заложенного в идее товара

Важным показателем для предприятия является *новизна продукции*:

- совокупность свойств, характеризующих радикальность изменений объекта и дающих ему право называться новым;

- свойство продукции, действующее определенный период времени (разность во времени между запуском изделий в производство и наступлением их морального износа);

Виды новизны продукции:

1) *Абсолютная* - фиксируется при отсутствии аналогов данному новшеству;

2) *Относительная* - определяется относительно выбранного признака и имеет несколько видов:

а) *Частная*- определяется новизной отдельных элементов;

б) *Условная*- определяется необычным сочетанием ранее известных элементов;

3) *Стоимостная* (эффективная)- определяется соотношением между затратами на НИОКР, освоение и использование и объемами полезной работы, (ниже, чем у заменяемой);

4) *Целесообразная* - определяется лучшими производительными и потребительскими свойствами продукции;

5) *Рыночная* - определяется расширением круга потенциальных потребителей; увеличением числа выполняемых функций изделием; изменением потребности потребителей.

В рыночной экономике решающим фактором коммерческого успеха продукции предприятия является её конкурентоспособность. Это многоаспектное понятие, означающее соответствие продукции

изменяющимся условиям рынка и конкретным требованиям потребителей, причем не только по своим качественным, техническим, экономическим, эстетическим характеристикам, но и по коммерческим и иным условиям её реализации (цена, сроки поставки, каналы сбыта, сервис, реклама). Более того, немаловажным параметром формирующим конкурентоспособность товара является уровень затрат потребителя за период его эксплуатации.

В силу многоаспектности применения понятия конкурентоспособность в различных отраслях знаний в научно-технической и экономической литературе приводится целый ряд определений, подчас противоречащих друг другу.

Например: под конкурентоспособностью товара понимается комплекс потребительских, ценовых и качественных характеристик, определяющих его успех на внутреннем и на внешнем рынках или конкурентоспособность товара – способность товара быть проданным на конкретном рынке в определенный период времени. Данная характеристика относительна, она может меняться в зависимости от выбора рынка, промежутка времени, изменений свойств товара, а также различных условий его продажи и послепродажного обслуживания.

В любом случае конкурентоспособность характеризует способность товара удовлетворять определенным требованиям при минимальных затратах у изготовителя (если ставится задача разработки рационального ассортимента) или у потребителя (если оцениваются возможности реализации товара).

Методов оценки конкурентоспособности продукции в данное время предлагается довольно много, причем классифицировать их можно только условно, так как большинство из них одновременно используют элементы друг друга. Однако условно можно выделить следующие группы методов:

1. статистические методы (основаны на установленных нормах, стандартах и нормативах, что позволяет сделать оценку наиболее точной, но не пригоден к оценке конкурентоспособности продукции с большой степенью инновационности);

2. экспертные методы (позволяют использовать большой объем статистических данных по системе параметров, в том числе по опросу потребителей и оценке экспертов, что положительно влияет на точность полученных результатов, однако при этом высока степень влияния субъективности мнений экспертов, процесс сбора данных, в зависимости от внешних условий, может оказаться трудоемким и, кроме того, качественные и стоимостные показатели анализируются одновременно, без учета степени важности этих групп);

3. параметрические методы (представляют изделие как конструкцию, соотносят реально существующий объект с затратами, наиболее точен сточки зрения производителя, но имеют технико-технологическую направленность, без учета изменению во внешней среде, требуют проводить сравнение с «близким» аналогом, а также не учитывают факторы риска);

4. функциональные методы (наиболее известными методами этой группы являются: функционально-стоимостной анализ в России и «инженерный анализ» за рубежом; представляют объект оценки в виде комплекса внешних (направленных на удовлетворение потребностей потребителя) и внутренних функций, позволяют минимизировать затраты и выявить излишние («вредные»), однако при перенесении стоимости на функции велика степень неточности, кроме того эти методы не учитывают факторы времени, риска и динамики рынка);

5. инвестиционные методы (о параметрах оценки по этим методам уже говорилось выше; позволяют довольно точно рассчитать коммерческую успешность продукции, но не учитывают не степень инновационности продукции, не качественные характеристики);

6. стратегические методы (примером может служить широко известный метод фирмы Boston Consulting Group (матрица BCG); позволяют оценивать продукцию даже с полной инновацией, однако не обладают достаточной точностью и не содержат количественных параметров оценки);

7. экономико-математические методы (используют подходы и механизмы линейного, нелинейного и динамического программирования, моделирования и т.д.; такие методы позволяют получить количественный результат, но количество анализируемых параметров жестко ограничено и чем их больше, тем ниже точность, тем больше отличие модели от реальной ситуации).

Далее рассмотрим и применим на практике несколько наиболее распространенных методов оценки конкурентоспособности продукции предприятия, а именно группу экспертных и интегральных методов.

Экспертные методы оценки конкурентоспособности продукции

Экспертные методы представляют собой целую группу довольно простых по механизму методов получивших широкое распространение в маркетинге и менеджменте. Они позволяют оценить уровень конкурентоспособности продукции по качественным и стоимостным показателям по сравнению с существующими на рынке товарами-аналогами конкурентов предприятия. Оценка основывается на предпочтениях, как потребительской группы анализируемого товара, так и группы специалистов-экспертов. Для большей точности и достоверности полученных результатов при рассмотрении ситуации используют два и более методов.

Ниже рассмотрим балльный метод и метод оценки по приоритетности.

Балльный метод выбора наиболее конкурентоспособной модели.

Последовательность выбора наиболее конкурентоспособной модели изделия балльным методом может быть представлена в следующем виде:

1. Определение значимости параметров качества изделия.

Для этой цели может быть использована матрица приоритетности (таблица 7.1), в которой осуществляется попарное сравнение параметров изделия (каждый с каждым) но не по величине, а по их значению, влиянию на качество, технический уровень, потребительские свойства изделия. Для удобства каждый из оцениваемых параметров следует обозначить соответствующим индексом (X_i), например: X_1 - цена, X_2 – качество изображения, X_3 – качество приема, X_4 –обслуживание с помощью дистанционного управления и т.д.

Теперь заполним таблицу 13.1, где по вертикали и по горизонтали расположены в одинаковой последовательности анализируемые параметры. Так, если речь идет о телевизоре, и эксперт считает, что цена изделия значимее, чем качество изображения, то математически это может быть представлено как $X_1 > X_2$. Если та же цена менее важна, чем качество приема, то $X_1 < X_3$. При ситуации когда параметры X_1 и X_2 равны для потребителя – $X_1 = X_2$ и т.д. Таким образом, в представленных выше выражениях знак “>” ($X_1 > X_2$) , указывает на то, что, по мнению эксперта, цена данного изделия является наиболее важным, с точки зрения конечного эффекта, для потребителя показателем, чем качество изображения. Знак “<” ($X_1 < X_2$), говорит о меньшей значимости цены по сравнению с качеством приема. Знак “=” указывает на равнозначность ($X_1 = X_4$) параметров. Сравнив попарно все элементы, подлежащие анализу, строят квадратную матрицу (табл. 1), где знаки “>”, “<”, “=” заменяют коэффициентами предпочтительности A_j (соответственно): 1,5; 0,5; 1,0.

Заполняя матрицу, определим значения абсолютной значимости параметра (B_i) и относительной значимости параметров (B'_i). B_i определяется построчным суммированием коэффициентов предпочтительности (a_j). Сумма B_i (по столбцу) должна быть равна квадрату числа анализируемых параметров. Значение B'_i определяется отношением абсолютной значимости соответствующего параметра (B_i) к сумме абсолютных значимостей параметра в целом (B).

Таблица 7.1

Матрица приоритетности параметров

	X_1	X_2	X_3	X_4	B_i	B'_i
X_1	= 1.0	> 1.5	< 0.5	= 1.0	4.0	0.25
X_2	< 0.5	= 1.0	> 1.5	> 1.5	4.5	0.28
X_3	> 1.5	< 0.5	= 1.0	> 1.5	4.5	0.28
X_4	= 1.0	< 0.5	< 0.5	= 1.0	3.0	0.19
B					16.0	1.00

2. Балльная оценка параметров моделей.

Для дальнейшего анализа и определение наиболее конкурентоспособной модели необходимо осуществить балльную оценку каждого параметра для каждого из вариантов изделия (количество баллов от 1 до 5, где 5 – наилучшее значение). Далее следует заполнить таблицу 7.2, указав в одной из строк относительную значимость параметров B'_i .

Таблица 7.2

Балльная оценка значимости параметров для моделей

B'i	0,25	0,28	0,28	0,19
Модель	X1	X2	X3	X4
A	5	3	5	4
B	3	4	4	5
C	4	4	3	3
D	2	3	2	2

3. Расчет коэффициента конкурентоспособности моделей

Далее, используя формулу можно рассчитать показатель конкурентоспособности для каждой из анализируемых моделей.

$$K_j = \sum_{i=1}^n X_{ij} * B_i' \quad (7.8)$$

где K_j - показатель конкурентоспособности j-ой модели;

B_i' - относительная значимость i-го параметра;

X_{ij} - балльное значение i-го параметра для j-ой модели.

Например:

$$K_a = 0.25 \times 5 + 0.28 \times 3 + 0.28 \times 5 + 0.19 \times 4 = 4.25$$

$$K_b = 0.25 \times 3 + 0.28 \times 4 + 0.28 \times 4 + 0.19 \times 5 = 3.94$$

$$K_c = 0.25 \times 4 + 0.28 \times 4 + 0.28 \times 3 + 0.19 \times 3 = 3.53$$

$$K_d = 0.25 \times 2 + 0.28 \times 3 + 0.28 \times 2 + 0.19 \times 3 = 2.28$$

Модель с максимальным значением показателя конкурентоспособности наиболее предпочтительна.

Метод оценки по приоритетности вариантов наиболее конкурентоспособного изделия

1. Определение значимости параметров.

2. Определение приоритетности моделей по параметрам.

Затем определяется приоритетность каждой модели по каждому из параметров. С этой целью заполняется такое количество матриц приоритетности, которое соответствует количеству выбранных для анализа параметров X_i . При этом эксперт должен задаться вопросом: которая из анализируемых моделей изделия предпочтительнее например по цене “А” или “В”, “А” или “С” по качеству изображения, приема и пр. С этой целью заполняется следующая таблица 3, где проводится анализ приоритетности моделей по параметрам.

Например: анализируется “цена” изделий (таблица 7.3).

Механизм заполнения этой матрицы аналогичен таблице 7.1. Однако таких матриц будет столько сколько было выбрано изначально параметров X_i .

Заполняя матрицу определим значения абсолютной значимости каждой модели по анализируемому параметру (Q_i) и относительной значимости модели по анализируемому параметру (q_i). Q_i определяется построчным суммированием коэффициентов предпочтительности. Сумма Q_i (по столбцу) должна быть равна квадрату числа анализируемых моделей. Значение q_i определяется отношением абсолютной значимости соответствующей модели (Q_i) к сумме абсолютных значимостей моделей в целом.

Таблица 7.3

Матрица приоритетности моделей по параметру X_i (Цена)

Изд \ М	А	В	С	Д	Q_i	q_i
А	= 1.0	> 1.5	> 1.5	< 0.5	4.5	0.28
В	< 0.5	= 1.0	> 1.5	< 0.5	3.5	0.22
С	< 0.5	< 0.5	= 1.0	> 1.5	3.5	0.22
Д	> 1.5	> 1.5	< 0.5	= 1.0	4.5	0.28

После составления необходимого (равному количеству X_i) числа матриц, заполняется сводная таблица 7.4 (аналогично таблице 7.2), в которой вместо баллов приведены значения q_i по моделям и параметрам.

Таблица 7.4

Сводная оценка моделей по параметрам

Параметр \ Модель	X_1	X_2	X_3	X_4
	$\sum q_i = 0.25$	0.28	0.28	0.19
А	0.28	0.39	0.25	0.15
В	0.22	0.22	0.15	0.30
С	0.22	0.22	0.33	0.25
Д	0.28	0.17	0.27	0.30
q_i	1	1	1	1

3. Расчет коэффициента конкурентоспособности моделей

Используя данные таблицы 7.4, определим показатели конкурентоспособности (K_j) для каждой из анализируемых моделей. Для этого используем формулу 3.1.2:

$$K_j = \sum_{i=1}^n B_i' * q_{ij} \quad (7.9)$$

где K_j - показатель конкурентоспособности j-ой модели;

q_{ij} - относительная значимость j-ой модели по i-му параметру;

B_i' - относительная значимость i-го параметра.

Таким образом, для представленного примера из таблицы 3.1.4:

$$K_a = 0.28 \times 0.25 + 0.39 \times 0.28 + 0.25 \times 0.28 + 0.15 \times 0.19 = 0.2567$$

$$K_b = 0.22 \times 0.25 + 0.22 \times 0.28 + 0.25 \times 0.28 + 0.3 \times 0.19 = 0.2152$$

$$K_c = 0.22 \times 0.25 + 0.22 \times 0.28 + 0.33 \times 0.28 + 0.25 \times 0.19 = 0.2569$$

$$K_d = 0.28 \times 0.25 + 0.17 \times 0.28 + 0.27 \times 0.28 + 0.3 \times 0.19 = 0.2502$$

В данном случае наиболее конкурентоспособной оказалась модель “С”, хотя при оценке первым методом наиболее конкурентоспособна модель “А”, это вызвано тем, что данные для сводной таблицы взяты произвольно. В действительности же результаты расчетов должны быть идентичны.

Особенности ценообразования на товары - субституты.

Существует девять вариантов стратегии качественно-ценового позиционирования (рис. 7.5). На выбор стратегии в этом случае будут влиять следующие характеристики представляемого на рынок товара:

1. качество предлагаемого товара по отношению к качеству исходного товара
2. размеры рынка фирмы-лидера и возможных конкурентов;
3. влияние выбранной стратегии на изменение рыночной ситуации.

Качество	Цена		
	Высокая цена	средняя	низкая
Высокое	1. Стратегия премиальных наценок	2. Стратегия глубокого проникновения на рынок	3. Стратегия повышенной ценностной значимости
Среднее	4. Стратегия завышенной цены	5. Стратегия «среднего уровня»	6. Стратегия доброкачественности
Низкое качество	7. Стратегия «ограбления»	8. Стратегия «показного блеска»	9. Стратегия низкой ценностной значимости

Рисунок 7.5 - Стратегия возможного качественно-ценового позиционирования товара

Стратегический подход фирмы к проблеме ценообразования частично зависит от этапов жизненного цикла товара. Особенно большие требования предъявляются к этапу вывода на рынок товара-новинки, поскольку аналогов такого товара пока не существует. Сложность заключается в правильном определении предполагаемого спроса. В зависимости от условий рынка установление цены на товар-новинку может проводиться с применением следующих стратегий: стратегии "снятия сливок" и стратегии прочного внедрения на рынок.

Ценовая политика по товарам-нововведениям.

Маркетолог всегда сталкивается с несколькими сложными проблемами:

- трудно разработать конкурентную стратегию, которая хорошо сбалансирована и имеет шансы на успех;
- трудно объяснить ее менеджерам фирмы и убедить их принять такую стратегию как основу действий фирмы;
- еще сложнее добиться правильной реализации одобренной стратегии.

Трудности возрастают еще и вследствие того, что коммерческая стратегия фирмы относится к категории закрытой информации и потому не каждый менеджер низшего и даже среднего звена должен быть посвящен во все ее элементы. Но как же добиться верной реализации стратегии, обо всех аспектах которой ее исполнители могут и не знать?

Средством решения этой задачи является четкая формулировка политики фирмы при решении проблем различных типов, в том числе и политики цен как системы стандартных правил решения типичных проблем при определении цены. Именно в сфере ценообразования такой подход особенно важен, поскольку ошибки персонала при определении цен могут иметь последствия, которые проявятся не сразу, а спустя некоторое время и тогда превратятся для фирмы в серьезную проблему. Поэтому для предотвращения таких ошибок и недопонимания нужно не просто формулировать политику цен фирмы, но и доводить ее (в качестве утвержденного руководством фирмы документа) до каждого сотрудника, который причастен к формированию цен.

Политика цен — система стандартных правил определения цен для типовых сделок продажи товаров фирмы

Возьмем в качестве примера фирму, выходящую на рынок, где покупатели особенно чувствительны к уровню послепродажного сервиса, а товар находится в начальной стадии своего жизненного цикла (подробнее о взаимосвязи ценообразования с жизненным циклом товара мы будем говорить далее). Конечно, покупателей можно привлечь и игрой, основанной на дешевизне товара по сравнению с конкурентами. Но это будет недальновидная стратегия, поскольку она принесет краткосрочный прирост

продаж, но не создаст фирме репутацию, позволяющую устойчиво продавать свои товары с прибылью на протяжении многих лет.

И потому более разумным способом реализации стратегии долгосрочного успеха в данном случае будет введение политики фиксированных цен. Она лишает торговых агентов фирмы возможности добиваться роста продаж за счет ценовых уступок, а инженерно-технический персонал — надежды на то, что при более низких ценах покупатели не будут особенно требовательными.

Политика фиксированных цен — продажа товаров согласно утвержденному руководством фирмы сборнику цен (прейскуранту)

В такой ситуации торговым агентам придется заниматься реальным формированием имиджа фирмы как образца идеального послепродажного обслуживания, а инженерам — обеспечивать подтверждение этого имиджа на деле. Конечно, поначалу это крайне затруднит всем жизнь и даже приведет к более медленному росту продаж, чем было бы возможно при большей ценовой свободе торговых агентов. Но если фирма действительно пришла на этот рынок надолго и хочет сформировать устойчивую репутацию, такого рода временные трудности затем окупятся возможностью многие годы продавать свои товары широкому кругу достаточно требовательных покупателей, а может быть, даже и получать при этом премиальную цену.

Естественно, что политика фиксированных цен вовсе не требует полного отказа фирмы от ценовой дискриминации. Определенным категориям покупателей могут предоставляться дополнительные скидки. Однако и здесь важнейшие параметры должны быть жестко заданы руководством фирмы в соответствующем внутреннем циркулярном письме. Оно должно определять:

- 1) круг покупателей, имеющих право на получение дополнительных скидок;
- 2) условия, при выполнении которых дополнительные скидки могут быть предоставлены (размер партии, срок закупки, организация платежа и т.д.); размер скидки, предоставляемой при выполнении требуемых условий.

Может показаться, что это — чрезмерная бюрократизация ценообразования. На самом деле это нормальный подход разумного менеджера, выбравшего для своей фирмы политику фиксированных цен и последовательно добивающегося ее воплощения на практике.

Иная политика цен будет более приемлема для фирмы, действующей на рынке товаров, достигших в своем жизненном цикле фазы зрелости и обладающих параметрами, которые легко поддаются сравнению. Здесь лучшие результаты может принести как раз политика индивидуализации цен на основе переговоров с конкретным покупателем. У каждого из них могут быть свои предпочтения и требования, и сбыть товар будет легче, если торговые агенты получают свободу в варьировании уровней цен и условий продаж. Но и эта политика вовсе не означает полной свободы действий для торговых агентов по принципу «Торгуйся, пока не продашь».

Если и здесь не определить для торговых агентов жесткие правила игры, то могут возникнуть негативные последствия двоякого рода:

1) агенты станут облегчать себе жизнь и компенсировать слабое владение искусством продаж с помощью универсального лекарства - все больших скидок с цен. Это приведет к падению прибыльности, а также может создать товарам фирмы весьма сомнительную репутацию (ведь покупатель всегда склонен рассуждать по принципу «Действительно хороший товар так дешево не продадут!»);

2) может возникнуть ценовая война между различными агентами одной и той же фирмы, которые станут переманивать покупателей друг у друга, суля им все большие скидки с цены.

Чтобы не допустить такого развития событий, и в рамках политики индивидуализации цен необходимо задавать для торговых агентов достаточно жесткие правила деятельности. Например, руководство фирмы может установить такие правила:

1. Определенные виды скидок могут предоставляться покупателям только при отказе последних от определенных стандартных услуг фирмы (например, ускоренной доставки, обучения пользованию и т.п.) или некоторых возможностей выбора (не в части принципиально важных параметров, а, скажем, по отношению к цвету товара или иному второстепенному свойству).

2. Покупатель должен оформить свой заказ по согласованной с ним письменно цене, и этот заказ должен утверждаться руководством службы сбыта (центральной или региональной).

3. Определенные скидки предоставляются лишь при оформлении долгосрочного заказа (например, контракта на поставку в течение целого года) и т.п. Конечно, такие ограничения обычно не вызывают восторга специалистов по сбыту. Последние всегда склонны занижать истинную ценность товара фирмы, чтобы оправдать масштабы предоставленных покупателям скидок и показать, насколько ценны для фирмы их усилия по продвижению этого товара «на таком сложном рынке, как...» Между тем, хотя интересы фирмы в целом и ее службы сбыта совпадают в стремлении к максимизации объемов продаж, интересы фирмы шире — они включают еще и стремление к максимизации общей прибыли.

Поэтому уж если фирма идет навстречу покупателю, предоставляя ему повышенные скидки, то и от него она вправе ожидать каких-то жертв (например, смягчения требований к некоторым из второстепенных параметров качества и обслуживания). Это ограничивает возможности покупателя инициировать ценовые схватки между агентами одной и той же фирмы, побуждая каждого предлагать ему скидки во все больших размерах.

Очень важно, формулируя политику цен, увязать ее с остальными элементами коммерческой политики фирмы. Например, основной идеей ценовой политики фирмы может быть продажа товаров по премиальным ценам и соответствующее позиционирование их на рынке.

Позиционирование товара — создание у покупателей средствами маркетинга представления о том, как товар фирмы соотносится с товарами других фирм по своим свойствам

Иными словами, фирма хочет продать покупателям ценность своих товаров. В то же время система материального стимулирования специалистов по сбыту может быть построена так, что ориентирует преимущественно на достижение максимальных объемов продаж. В этих условиях торговые агенты реально оказываются заинтересованы в том, чтобы продать цену, а не ценность товара. Естественно, что они при этом стараются максимально уклоняться от длительных переговоров с покупателями, позволяющих доказать высокую ценность предлагаемого ими товара.

Куда более прямым путем к наибольшей величине личного вознаграждения оказывается предоставление все больших и больших скидок. И сломить такую заинтересованность можно только путем реформирования системы материального поощрения: она должна вознаграждать торговых агентов не за максимальный объем, а за максимальную прибыльность продаж.

Ценообразование на наукоемкую и научно-техническую продукцию по государственным контрактам

Формирование цен на продукцию производственно-технического назначения (как сейчас все чаще говорят, рынка B2B — business to business) подчиняется общим закономерностям, рассмотренным выше, но имеет при этом ряд особенностей. Эти особенности связаны с:

- 1) характером продаваемых товаров;
- 2) кругом участников рынка;
- 3) кругом факторов, влияющих на продажи.

Характер продаваемых товаров на этом рынке крайне разнообразен, но важно то, что все они необходимы для реализации технологических процессов создания товаров или услуг. Отсюда вытекает несколько важных обстоятельств:

- 1) спрос на рынке этой продукции носит производный характер, т.е. определяется конъюнктурой на рынках товаров (услуг), для изготовления которых используется производственно-техническая продукция;
- 2) некоторые виды продукции используются длительное время, и потому для покупателя важна не только величина цены, но и последующие затраты по использованию данной продукции, т.е. суммарные затраты за весь период эксплуатации;
- 3) полезность продукции для покупателя обычно можно четко оценить количественно на основе параметров, фиксируемых в технической документации и поддающихся однозначной проверке.

Весь ассортимент продукции производственно-технического назначения можно классифицировать так, как это показано на рис. 7.б.

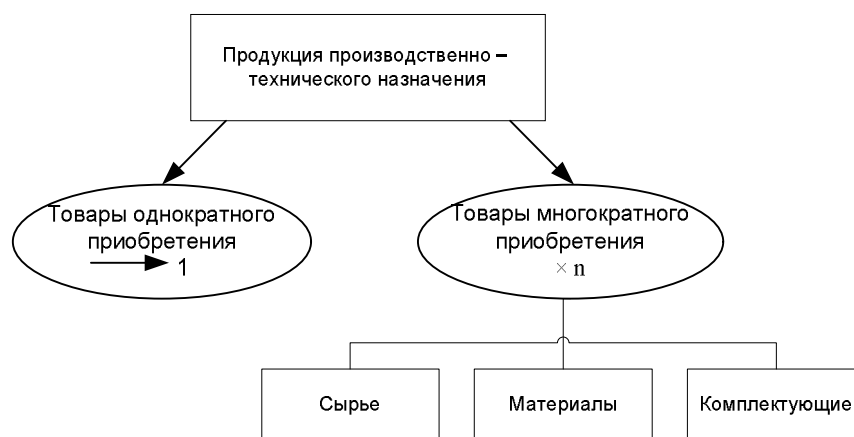


Рисунок 7.6 - Типы продукции производственно-технического назначения

Как видно на рис. 7.6, с точки зрения особенностей ценообразования продукцию производственно-технического назначения можно разделить на два основных класса:

1) товары, приобретаемые однократно. К этой категории относятся элементы основного капитала, т.е. машины, здания, сооружения, оборудование, корабли, самолеты и т.п.;

2) товары, приобретаемые многократно. В эту категорию входят товары трех различных групп:

а) сырье, т.е. исходное или подвергнувшееся лишь первичной обработке природное вещество (уголь, нефть, газ, руды металлов и т.п.);

б) материалы, т.е. продукция, используемая для изготовления более сложных и комплексных видов товаров либо непосредственно, либо после дополнительной переработки (изоляционные и лесоматериалы, ткани, шарикоподшипники, красители и лаки, резинотехнические изделия, шерсть, кожа и т.п.);

в) комплектующие, т.е. продукция, входящая непосредственно в изделия последующих стадий производства или расходуемая при этом (смазки, масла, шлифовочные пасты и материалы, крепежные изделия, моющие средства, краски и лаки).

С точки зрения экономического назначения на продукцию производственно-технического назначения можно взглянуть и по-другому. Для этого надо принять во внимание ее роль в обеспечении деятельности фирм-покупателей. С этих позиций мы обнаруживаем, что такая продукция может приобретаться:

1) для непосредственного изготовления на ее основе конечной продукции;

2) для обеспечения условий производственной деятельности;

3) для формирования производственного (физического) капитала.

Затраты, связанные с использованием продукции первой категории, непосредственно входят в состав прямых переменных затрат. А потому чувствительность фирм-покупателей к ценам такой продукции наивысшая,

так как любое повышение цены покупных ресурсов немедленно порождает рост удельных затрат на выпуск их собственных изделий (рис 7.7).

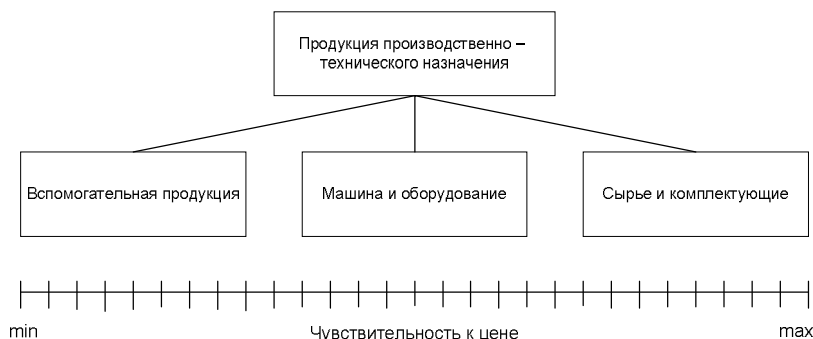


Рисунок 7.7 - Категоризация продукции производственно-технического назначения в зависимости от степени чувствительности покупателей к ценам на нее

Несколько ниже чувствительность покупателей к ценам машин и оборудования, поскольку затраты на их приобретение входят в удельные затраты на изготовление конечной продукции лишь опосредованно через амортизацию. И наконец, минимальной на данном рынке является чувствительность покупателей к ценам на продукцию производственно-технического назначения, приобретаемую для того, чтобы обеспечить условия производственной деятельности. Иными словами, спрос на кондиционеры для административных помещений менее эластичен, чем на сырье и комплектующие.

Круг участников рынка определен характером продаваемых здесь товаров и включает:

- 1) фирмы — изготовители товаров;
- 2) дилерские фирмы, посредничающие в сбыте;
- 3) государственные организации, приобретающие производственно-техническую продукцию для осуществления деятельности, связанной с созданием общественных благ или оценки внешних эффектов.

Круг факторов, влияющих на продажи, определяется двумя рассмотренными выше особенностями данного рынка, и его удобно проанализировать, воспользовавшись рис. 7.8.

Как мы видим, к числу этих факторов относятся прежде всего:

- 1) особенности товара;
- 2) особенности фирмы;
- 3) особенности дилера.

Говоря об особенностях товара, мы имеем в виду его функциональные параметры, определяющие экономическую ценность для покупателей (производительность, мощность, содержание полезного вещества и т.п.).

Под особенностями фирмы мы понимаем сформированный ею на рынке имидж своей торговой марки, т.е. устойчивое мнение покупателей о

качестве, надежности или иных потребительских параметрах продукции с этой маркой. Кроме того, к особенностям фирмы можно отнести присущую ей организацию послепродажного обслуживания клиентов и другие элементы коммерческой деятельности, имеющие для клиентов существенное значение.

Говоря об особенностях дилера, мы имеем в виду степень агрессивности и умелости тех торговых посредников, которые обеспечивают продвижение производственно-технической продукции на рынок.

Отсюда следует, что в еще большей мере, чем на рынках потребительских товаров, объемы продаж зависят не только от свойств товара и его цены, но и от прочих факторов, роль которых в заключении сделки может быть порой определяющей. Еще одной особенностью данного рынка, отличающей его от рынка потребительских товаров, является необходимость учитывать такой фактор, как мера влиятельности (рыночной силы) покупателя. Отметим, что предельным случаем здесь является монопсония (наличие на рынке только одного покупателя), которую практически невозможно представить на рынках потребительских товаров, но к которой близка ситуация на рынках многих видов продукции производственно-технического назначения.

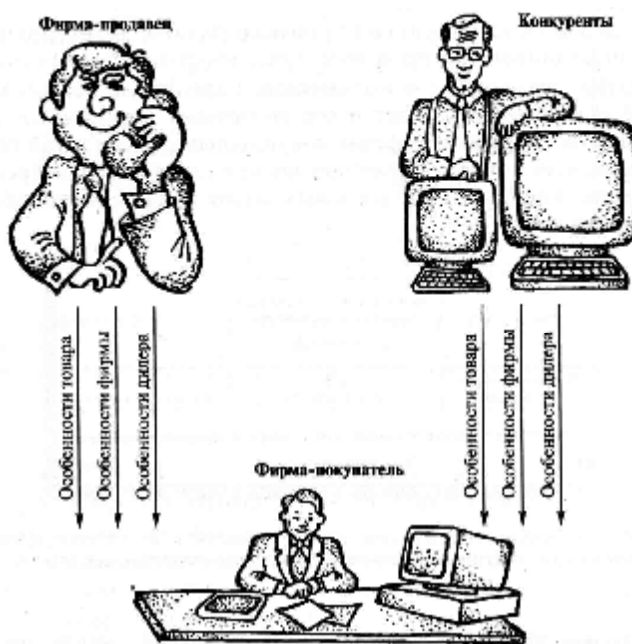


Рисунок 7.8 - Факторы, влияющие на приобретение продукции производственно-технического назначения

Степень влиятельности (рыночной силы) покупателя - мера, в которой покупатель способен в процессе переговоров навязывать продавцу выгодные для себя условия сделки

Чем покупатель слабее, тем легче продавцу навязывать ему свой уровень цены и тем меньше опасность, что покупатель займет на переговорах

жесткую позицию. Как показывают исследования маркетологов, степень влиятельности (рыночной силы) покупателей зависит от ряда факторов, наиболее существенными из которых являются:

- 1) размер фирмы-покупателя (и его соотношение со средним для данной отрасли);
- 2) объемы закупок в прошлом;
- 3) масштабы закупок, ожидаемые в будущем;
- 4) возможности и условия привлечения кредита (кредитный рейтинг);
- 5) зависимость от продавца (мера уникальности комбинации «покупные изделия — технология их использования»).

Такое многообразие ситуаций порождается не только различиями между типами покупателей, но и различным их отношением к той или иной категории приобретаемой продукции. С этой точки зрения можно выделить три основные ситуации.

1. *Покупка нового изделия* (НИ). Это наиболее сложная из задач, решаемых специалистами по закупкам, и сталкиваться с ней приходится в том случае, когда такого рода изделия ранее данной фирмой не приобретались. Это случается при освоении нового вида конечных изделий или при существенном изменении технологии их производства.

Оказываясь перед необходимостью решить такую задачу, фирма с хорошо организованной службой закупок действует на основе специальной процедуры выбора оптимального поставщика, что предполагает сбор и тщательное изучение информации о:

- а) ценах возможных поставщиков (прейскурантов);
- б) параметрах предлагаемой ими продукции;
- в) репутации этих поставщиков (с точки зрения качества продукции и своевременности поставок);
- г) возможностях уторговывания цен (скидках) и т.д. В случае если выбор оптимального поставщика имеет особенно большое значение (предполагается закупка очень крупной партии или качество и цена покупаемого ресурса могут оказать решающее влияние на конкурентоспособность конечного изделия), данный процесс может предполагать прямое участие высшего руководства фирмы, которое либо устанавливает критерии выбора, либо прямо принимает решение о выборе поставщика по итогам обсуждения информации, предоставляемой отделом закупок.

Соответственно продавцы, сталкиваясь с такой ситуацией, должны приложить наибольшие усилия и использовать все инструменты маркетинга, чтобы получить контракт на поставку.

2. *Покупка модифицированного изделия* (МИ). Такая ситуация менее сложна и более рутинна. Если изделие прежней модификации устраивало покупателя, то есть основания полагать, что он будет склонен обратиться к прежнему поставщику и за новой модификацией.

Вместе с тем в этой ситуации все же есть элемент неопределенности: если закупка новой модификации предполагается в больших объемах, то

чувствительность покупателя к ценам возрастает. И он может устроить собственный, пусть и неофициальный, тендер, т.е. конкурс возможных поставщиков, где основой сравнения будет соотношение ценность/цена по продукции различных фирм. При этом, конечно, интенсивность поиска альтернативных поставщиков, равно как и уровень принятия решений о покупке, будет ниже, чем в случае закупки принципиально новой продукции;

3. *Покупка стандартного изделия (СИ)*. Эта ситуация возникает при регулярных поставках стандартной продукции в рамках одной и той же пары поставщик — покупатель. Если при этом качество поставляемой продукции покупателя устраивает, то приобретение новых партий становится рутинной, а иногда даже автоматизированной процедурой. В результате чувствительность покупателя к ценам снижается и становится куда меньшей, чем в ситуации закупки нового изделия.

Это, конечно, выгодно для продавца, но, с другой стороны, ему труднее добиться существенного прироста продаж, чем в случае привлечения нового покупателя. Единственное, что можно сделать, — искать тот вариант скидок за размер закупаемой партии товара или объем закупок в течение фиксированного периода времени, который позволит максимизировать уровни продаж.

Отметим также, что мера чувствительности покупателя к ценам продукции производственно-технического назначения существенно зависит от того, сколь непосредственно изменение этих цен влияет на прямые и косвенные затраты, которые покупатель осуществляет для выполнения собственных задач. Чтобы легче было осознать суть этих взаимосвязей на рынке продукции производственно-технического назначения, необходимо вспомнить, что мы говорили выше об эффекте значимости конечного результата.

Исходя из описанных там закономерностей, мы можем выделить три типичные ситуации на рынках продукции производственно-технического назначения (промежуточных товаров):

1) изменение цен закупки прямо ведет к изменению цен на конечную продукцию (в табл. 5 эта ситуация обозначается верхним индексом а). Это оказывается неизбежным в том случае, если затраты на данный тип приобретаемых ресурсов составляют существенную долю общей величины затрат и фирма не может демпфировать их рост за счет некоторого сокращения собственной прибыли. Особенно сильной чувствительность покупателей к ценам становится в том случае, если у них есть основания полагать, что конкуренты приобретают аналогичные ресурсы по менее высоким (или, во всяком случае, не повышающимся) ценам. В этом случае рост цен закупки ресурсов становится фактором прямого снижения конкурентоспособности и потому может вызвать особенно резкую реакцию покупателей;

2) изменение цен закупки ведет к изменению только косвенных или накладных затрат (в табл. 5 эта ситуация обозначается верхним индексом б). Если рост цены приобретаемого ресурса не влечет столь существенного

увеличения затрат, что неизбежным оказывается повышение цены конечного изделия, то покупатель будет куда менее чувствителен к ценам промежуточной продукции;

3) особый вариант закупки продукции государственными организациями в соответствии с утвержденными бюджетами и нормативами. Логика поведения покупателей из бюрократических структур проста: до тех пор, пока предлагаемая потенциальным поставщиком цена (сумма закупки) ниже нормативов утвержденного бюджета, им все равно, сколь она высока по отношению к ценам других альтернативных поставщиков. Иными словами, ниже такой границы чувствительность к ценам со стороны государственных организаций падает.

Если же бюджет не утвержден и уровень предельных цен закупок им не задан, то чувствительность государственных покупателей к ценам возрастает (в табл. 5 эта ситуация обозначается верхним индексом в). Причина этого очевидна: уровень цены закупки начинает влиять на величину расходов по статьям проекта соответствующего бюджета, и потому государственные чиновники вынуждены анализировать цены более пристально.

Но на ценовую ситуацию на рынках продукции производственно-технического назначения можно взглянуть и с позиций покупателя. Это даст нам возможность понять, в каких случаях чувствительность покупателя к цене наиболее высока. Если принять в качестве основы классификации описанные выше три уровня сложности решений о покупках и три различных основания для формирования чувствительности к ценам, то мы получим некую матрицу различных ситуаций (табл. 7.5).

Как мы видим, покупатель на рынке продукции производственно-технического назначения проявляет наивысшую чувствительность к цене в том случае, когда ему предстоит купить ресурсы:

а) которые нужны для решения новой производственной или бюджетной задачи (например, изготовления новой продукции);

б) которые прямо влияют на удельные затраты по изготовлению его собственных товаров и их цену;

в) которые могут стоить больше, чем будет разрешено в еще не утвержденном бюджете.

Таблица 7.5

Важность цен при подписании контракта о поставках
(с точки зрения покупателей)

Характер решения	Влияние изменения цен на затраты у покупателя		
	прямое изменение удельных затрат на конечную продукцию с	изменение только накладных (косвенных) затрат или не-	изменение расходов по еще не утвержденному бюджету

	необходимостью корректировки ее цены	выполнение ранее утвержденного бюджета	
Покупка для решения новой производственной (бюджетной) задачи	Самая высокая	Высокая	Самая высокая
Покупка модифицированного изделия	Умеренная	Умеренная/ низкая	Умеренная/ низкая
Стандартная закупка	Низкая	Самая низкая	Умеренная

Рассмотренные выше особенности рынка продукции производственно-технического назначения определяют и отличия процессов формирования цен на такую продукцию по сравнению с потребительскими товарами.

Эти отличия проявляются в неодинаковом значении одних и тех же факторов при формировании ценовой стратегии. В обобщенном виде эти отличия описывает табл. 7.6.

Таблица 7.6

Сопоставление факторов формирования ценовой стратегии на рынках потребительских товаров и продукции производственно-технического назначения

Факторы	Рынок потребительских товаров	Рынок продукции производственно-технического назначения
Роль ценовой стратегии в системе инструментов маркетинга	Часто является основным фактором и важнейшей детерминантой покупательского спроса	Цена может быть решающим фактором в условиях тендеров, а в остальных случаях может иметь значение меньшее, чем уровни сервиса, организации поставок и технической поддержки
Эластичность спроса	Спрос на товары определенной категории или определенной марки внутри этой категории может быть эластичным или неэластичным в	Спрос на определенную категорию товаров в целом часто неэластичен в силу его производности. Спрос на товары определенной марки может быть эластичным или

Факторы	Рынок потребительских товаров	Рынок продукции производственно-технической назначения
	зависимости от характера товара	неэластичным, что зависит от ценовой политики фирмы
Формирование цен в рамках формального конкурса (тендера, торга)	Не свойственно для потребительских товаров, кроме продаж на базарах и аукционах	Весьма распространена процедура формирования цен, опирающаяся на открытые или закрытые торги (тендеры). Таким образом продается значительная часть подобного рода товаров
Факторы	Рынок потребительских товаров	Рынок производственно-технической продукции
Уторговывание цены между продавцом и покупателем	Иногда встречается при купле-продаже наиболее дорогостоящих товаров (недвижимости, автомобилей и т.п.). Невозможно для большинства массово продаваемых потребительских товаров	Весьма распространено при купле-продаже промежуточных товаров. Является стандартной процедурой при заключении крупных контрактов
Использование преysкуранных или этикеточных цен	По большинству потребительских товаров покупатели платят преysкуранные или этикеточные цены	Преysкуранные цены используются почти во всех сферах маркетинга промышленных товаров, но покупатели крайне редко совершают покупки по этим ценам
Скидки	Иногда предоставляются скидки при оплате товаров наличными деньгами. Другие типы скидок встречаются крайне редко и носят неявный характер (например, дисконтные карточки членов покупательского клуба данного магазина)	Широко используется большой ассортимент скидок

Факторы	Рынок потребительских товаров	Рынок продукции производственно-технического назначения
Финансовое содействие покупателям в приобретении товаров	Используется часто и имеет форму различного рода кредитных карточек или краткосрочных соглашений с покупателями. Долгосрочные соглашения используются лишь при продаже в кредит особо дорогостоящих товаров (недвижимость, мебель, автомобили)	Весьма распространено и носит чаще всего форму лизинговых и иных подобного рода соглашений

Выделив таким образом основные особенности ценообразования на продукцию производственно-технического назначения, рассмотрим их теперь более подробно.

Основные проблемы ценообразования на продукцию производственно-технического назначения

Большое влияние на процесс формирования цен продукции производственно-технического назначения оказывает то, что ее полезность может быть выражена через четко определяемые количественные параметры и что эти параметры сознательно исследуются специалистами по закупкам вплоть до проведения формализованных расчетов и сравнений.

Но раз так поступают специалисты по закупкам, аналогичный подход должны воспринять и специалисты по ценообразованию фирм-продавцов. Иными словами, они должны формировать цены на продукцию своих фирм на основе тщательного соизмерения с параметрами продукции. Формальным механизмом такого соизмерения выступают расчеты соотношений полезность/цена. Это может быть сделано, например, в форме построения графиков типа показанного на рис. 7.9.

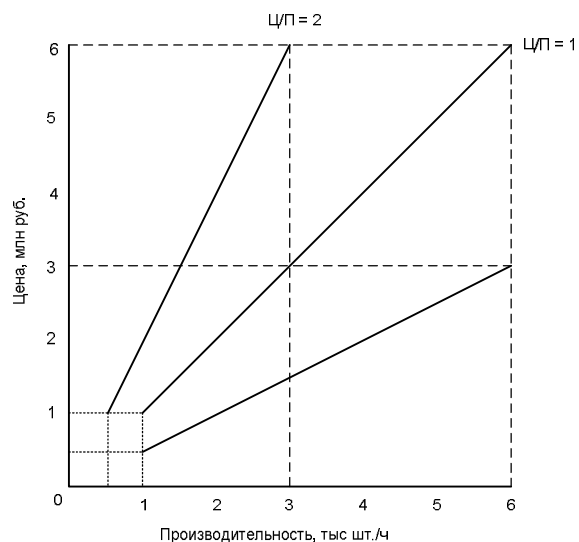


Рисунок 7.9 - Варианты параметрических ценовых рядов для одной и той же продукции (Ц/П — отношение цены к производительности)

Как видно на этом графике, если в качестве главного параметра продукции выступает, например, ее производительность, то можно выстроить несколько типов параметрических рядов, различающихся величинами удельных цен на единицу производительности. Так, на рис. 7.7 при соотношении $Ц/П = 2$ удельная цена в расчете на производительность 1 тыс. шт. в час составляет 2 млн руб., при соотношении $Ц/П = 1,0$ — 1 млн руб., при соотношении $Ц/П = 0,5$ — 0,5 млн руб.

При этом, как нетрудно заметить, мы здесь исходим из того, что рост цен происходит в той же пропорции, что увеличивается основной параметр полезности товара для покупателя. Однако это вовсе не является строгой закономерностью. Более того, в параметрических рядах часто встречается постепенное снижение удельной цены по мере роста значения основного потребительского параметра.

7.3. Оценка спроса на новый продукт/услугу. Исследование намерений покупателей. Учет неопределенности. Построение прогноза прибыли

В общем случае цена и спрос находятся в обратно пропорциональной зависимости, т.е. с увеличением цены спрос падает, и наоборот. Однако характер этой связи не одинаков для различных видов товаров, поскольку повышение цен некоторых из них может восприниматься как значительное улучшение качества и приводить к повышению спроса (это касается таких престижных товаров, как косметика, табачные изделия). Но такое его увеличение возможно только до определенного предела, после чего вновь начинается спад.

Спрос на выпускаемую продукцию изучается на основании обширной информации об его уровнях при различных ценах. Следовательно, адекватность оценки спроса и установление оптимальной цены продукции в значительной степени определяются уровнем развития маркетинга на предприятии. Анализ спроса дает возможность определить максимальное значение цены товара.

Выявленный характер влияния каждого из факторов позволяет определить оптимальные условия, обеспечивающие необходимый спрос, а следовательно, и соответствующий ему уровень цены продукта.

Наконец, для адекватной оценки спроса необходимо принимать во внимание его чувствительность к изменению цены. Если незначительное изменение цены, как уже отмечалось, ведет к существенному изменению спроса, то он считается эластичным. Неэластичен же такой спрос, который не претерпевает заметных изменений при колебании цены. Степень эластичности спроса на отдельный продукт позволяет скорректировать его цену. Так, если спрос недостаточно эластичен, предприятие может попробовать постепенно повышать цену продукции до тех пор, пока это не станет негативно отражаться на ее сбыте. Однако таким приемом не следует злоупотреблять, поскольку можно подорвать расположенность потребителей. При эластичном спросе, особенно если предприятие не удовлетворено размером текущих доходов, не лишним является незначительное снижение цены, что будет стимулировать сбыт и тем самым повысит размер получаемого дохода.

В расчетах эффективности рекомендуется учитывать неопределенность, т.е. неполноту и неточность информации об условиях реализации проекта, и риск, т.е. возможность возникновения таких условий, которые приведут к негативным последствиям для всех или отдельных участников проекта. Показатели эффективности проекта, исчисленные с учетом факторов риска и неопределенности, именуются ожидаемыми.

При этом сценарий реализации проекта, для которого были выполнены расчеты эффективности (т.е. сочетание условий, к которому относятся эти расчеты), рассматривается как основной (базисный), все остальные возможные сценарии – как вызывающие те или иные позитивные или негативные отклонения от отвечающих базисному сценарию (проектных) значений показателей эффективности. Наличие или отсутствие риска, связанное с осуществлением того или иного сценария, определяется каждым участником по величине и знаку соответствующих отклонений. Риск, связанный с возникновением тех или иных условий реализации проекта, зависит от того, с точки зрения чьих интересов он оценивается.

Отдельные факторы неопределенности подлежат учету в расчетах эффективности, если при разных значениях этих факторов затраты и результаты по проекту существенно различаются.

Проект считается устойчивым, если при всех сценариях он оказывается эффективным и финансово-реализуемым, а возможные неблагоприятные

последствия устраняются мерами, предусмотренными организационно-экономическим механизмом проекта.

В целях оценки устойчивости и эффективности проекта в условиях неопределенности рекомендуется использовать следующие методы (каждый следующий метод является более точным, хотя и более трудоемким, и поэтому применение каждого из них делает ненужным применение предыдущих):

- 1) укрупненную оценку устойчивости;
- 2) расчет уровней безубыточности;
- 3) метод вариации параметров;
- 4) оценку ожидаемого эффекта проекта с учетом количественных характеристик неопределенности.

Все методы, кроме первого, предусматривают разработку сценариев реализации проекта в наиболее вероятных или наиболее опасных для каких-либо участников условиях и оценку финансовых последствий осуществления таких сценариев. Это дает возможность при необходимости предусмотреть в проекте меры по предотвращению или перераспределению возникающих потерь.

При выявлении неустойчивости проекта рекомендуется внести необходимые коррективы в организационно-экономический механизм его реализации, в том числе:

- изменить размеры и/или условия предоставления займов;
- предусмотреть создание необходимых запасов, резервов денежных средств, отчислений в дополнительный фонд;
- скорректировать условия взаиморасчетов между участниками проекта;
- предусмотреть страхование участников проекта на те или иные страховые случаи.

В тех случаях, когда и при этих коррективах проект остается неустойчивым, его реализация признается нецелесообразной, если отсутствует дополнительная информация, достаточная для применения четвертого из перечисленных выше методов. В противном случае решение вопроса реализации проекта производится на основании этого метода без учета результатов всех предыдущих.

Одной из основных задач, стоящих перед прогнозированием, является стремление проанализировать, предвидеть и своевременно приспособиться к изменяющимся обстоятельствам бизнеса.

В качестве инструментария прогнозирования применяются формализованные количественные методы (факторные, статистического анализа, математического моделирования), методы экспертных оценок, базирующиеся на опыте и интуиции специалистов по данному товару и рынку.

Технологическое прогнозирование подразделяется на изыскательское (иногда его еще называют поисковым) и нормативное. В основе изыскательского прогнозирования положена ориентация на

представляющиеся возможности, установление тенденций развития ситуаций на основании при разработке прогноза информации. Нормативное прогнозирование ориентировано на миссию организации, на те потребности и цели, к достижению которых она стремится. Нормативному прогнозированию соответствует перемещение в пространстве технологий от технологий более высоких уровней к технологиям более низкого уровня, то есть от потребностей и целей к средствам их реализации. В рамках технологического прогнозирования решаются такие задачи, как разработка прогнозов в области экономической, коммерческой деятельности, социальной и политической.

Тема 8. Оценка рыночной адекватности товара

8.1 Типология подходов к оценке рыночной адекватности товара

Экономический успех предприятия прямо зависит от того, насколько его продукция удовлетворяет определенные потребности. Поэтому соответствие продукта требованиям рынка можно определить исходя непосредственно из экономических показателей. Индикаторами могут быть объем сбыта, прибыль, покрытие постоянных затрат. Существуют, однако, ситуации, когда невозможно оценить продукт только с точки зрения экономических показателей, например, если решение об инновации принимается раньше, чем появляются какие-либо данные о реакции рынка. В этом случае имеет смысл проверить, насколько продукт соответствует требованиям рынка и потребителей.

На практике измерение адекватности продукта требованиям рынка довольно проблематично. Для понимания вопроса следует сначала выяснить экономическое место потребностей. В экономике, основанной на разделении труда, потребности – это мотивы к действию, приводящие в конечном счете к покупке. Процесс развития потребностей проходит ряд стадий. Они представлены на рисунке 8.1.

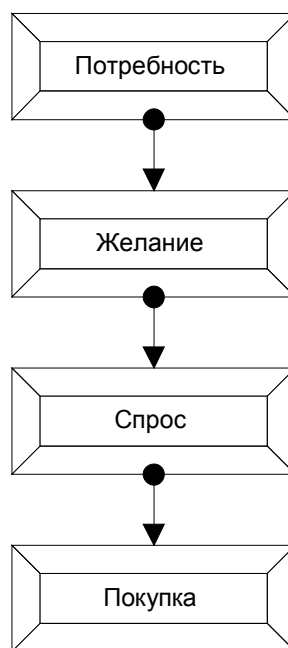


Рисунок 8.1 Процесс развития потребностей [36]
(оценка – на базе суждений потребителей)

Стадия мотивации. Потребность – это ощущение недостатка, связанное с желанием его устранить. Сегодня потребности и мотивы понимаются как приобретенные в процессе жизни внутренние, движущие

индивидуумом силы. При этом важно понимать, что потребности, оказывая влияние на поведение людей, не направлены на конкретный объект.

Стадия выбора (желание). Потребности вынуждают людей искать средства для их удовлетворения. В реальном мире, как правило, имеется множество объектов, которые могут служить этой цели. О конкретном продукте, который может удовлетворить потребность, потребитель узнает из разных источников. В результате обработки информации выделяется несколько вариантов для приобретения. Возникает намерение, ориентированное на объект, которое можно назвать желанием. С одной стороны, желание может быть направлено на один продукт или класс похожих продуктов (автомобили среднего класса). С другой стороны, желание может сконцентрироваться на конкретной марке. Направление желания на определенную марку является результатом влияния всех инструментов маркетинга.

Стадия планирования. Желания потребителей непосредственного влияния на рынок не оказывает. Только тогда, когда желание конкретизируется настолько, что появляется план приобретения, оно превращается в спрос.

Стадия действия. Покупка товара зависит от его наличия в месте приобретения. Отсюда вытекает важность для предприятия создания запасов в торговле, а также в организации широкой распределительной системы. Решение о поиске товара, несмотря на дополнительные затраты времени и сил, зависит при наличии конкурирующих марок от верности покупателя марке.

Процесс развития потребности протекает в психике людей. На разных ступенях развития потребности необходимо применять разные психические конструкции.

На первом уровне определяется, может ли продукт активировать имеющиеся или скрытые потребности.

На следующем уровне происходит обработка множества стимулов в сознании. Продукты оцениваются, формируются предпочтения.

На стадии распределения ресурсов всплывают ограничения.

Эти диагностические конструкции применяются для диагностирования и прогнозирования рынка с точки зрения продукта и ассортимента.

Привлекательность продукта – это его способность вызвать у потребителей положительный эмоциональный настрой. Его можно измерить на различных уровнях [36]:

1. **Моторный уровень.** О внутренних психических процессах судят по движениям тела, мимике. Таким образом, можно определить реакцию потребителей на тот или иной продукт, наблюдая их реакцию в магазине.

2. **Физиологический уровень.** В качестве физиологических индикаторов на наличие эмоций можно привлечь электрическое сопротивление кожи, процессы в нервной системе (энцефалограмма) и т.п. С помощью индикаторов можно судить о силе активирования.

3. Словесный уровень. Здесь важно правильно формулировать вопросы. Для этого имеется ряд возможностей:

- Простой рейтинг с полями «плохо - хорошо» или «приятно – неприятно» для выяснения привлекательности продукта в целом
- Семантический дифференциал – определение позиции продукта в сфере привлекательности
- Многомерное шкалирование - сравнение положения продуктов на плоскости с привлечением понятий стереотипов, имеющих совершенно определенную степень привлекательности.

Хотя продукты представляют реальные объекты, неверно исходить только из их объективного качества. В действительности качество состоит из отдельных компонентов: ядра (техничко-конструкционных особенностей), функций продукта (надежности, экономичности) и формы продукта (упаковка, дизайн). Следовательно, возникает необходимость в дифференцированной оценке отдельных элементов.

8.2. Модели оценки рыночной адекватности: Розенберга, «с идеальной точкой», многомерные

Психологические модели, дробящие целое на компоненты, делят на компенсационные и некомпенсационные. Компенсационные предполагают, что плохая оценка одной характеристики уравнивается хорошей оценкой другой характеристики. Некомпенсационные модели отвергают данное утверждение. Наиболее известной моделью является **модель Розенберга**.

Модель исходит из того, как потребители оценивают продукты с точки зрения их пригодности для удовлетворения своих потребностей. Она выражается формулой [36]:

$$A_j = \sum V_i \times I_{ij} \quad (8.1)$$

где A_j - субъективная пригодность продукта (отношение к продукту);

V_i – важность мотива для потребителя;

I_{ij} – субъективная оценка пригодности продукта j для удовлетворения мотива i .

С точки зрения работы с продуктом использование модели связано с множеством проблем. Мотивы, связанные с продуктом, часто бывает трудно определить. Высказывания опрашиваемых не дают указаний на то, какие характеристики продукта должны быть изменены.

Существует еще одна модель, схожая с моделью Розенберга, однако имеющая более прикладной характер. В ней значение отдельных мотивов определяется опосредованно, через конкретные характеристики продукта.

$$Q_j = \sum_{k=1}^n X_{kj} \times Y_{jk}$$

(8.2)

где Q_j – оценка потребителями марки j ;
 X_{kj} – важность характеристики k ($k = 1, \dots, n$) марки j с точки зрения потребителей;
 Y_{jk} – оценка характеристики k марки j с точки зрения потребителей.

Таким образом, собрав данные о многих продуктах, можно получить:

- общие оценки продуктов, которые могут служить индикаторами предпочтений потребителей;
- информацию о том, как воспринимаются потребителями отдельные продукты;
- информацию о важности различных характеристик для общей оценки.

Различные требования к продуктам дают идеальные предпосылки для сегментирования рынка.

Изложенные выше модели опирались на предпосылку о том, что каждая характеристика желательна и одновременно, чем выше оценка, тем лучше. Критика этих моделей привела к созданию так называемой **модели с идеальной точкой**, в которую был введен новый компонент – идеальная величина характеристики продукта [36]:

$$Q_j = \sum_{k=1}^n W_k \times |B_{jk} - I_k|^r \quad (8.3)$$

где Q_j – оценка потребителями марки j ;
 W_k – важность характеристики k ($k = 1, \dots, n$);
 B_{jk} – оценка характеристики k марки j с точки зрения потребителей;
 I_k – идеальное значение характеристики k с точки зрения потребителей;
 r – параметр, означающий при $r = 1$ постоянную, а при $r = 2$ убывающую пользу.

Продукт следует предпочесть другому продукту, если его удаление от идеальной точки меньше.

Другой вариант этого метода – измерение степени удовлетворения потребности. При этом выясняется, какая величина характеристики ожидается потребителями, и какая величина была воспринята в реальности. По данным строятся два графика. Степень удовлетворения покупателя продуктом можно определить по степени соответствия требуемого и реального графиков (см. Рис. 8.2).

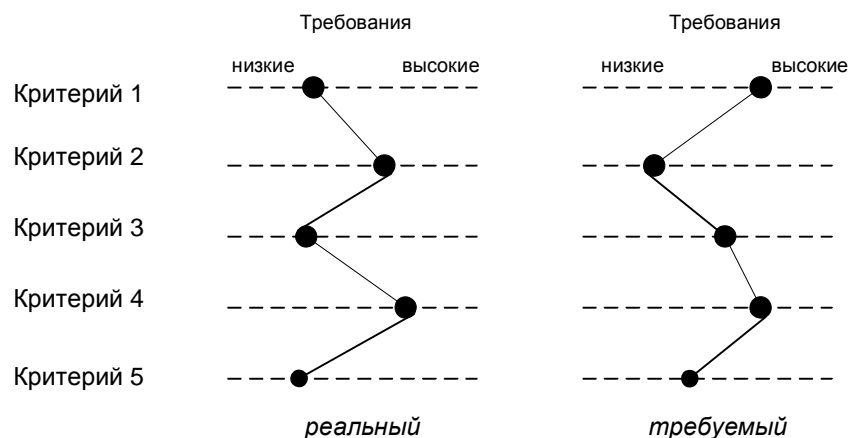


Рисунок 8.2 – Пример требуемого и реального профиля продукта [36]

Многомерные модели основаны на следующих положениях:

- имеется множество товаров, каждый из которых может быть описан через определенное число атрибутов;
- каждый атрибут может быть представлен как ось, проходящая через психическое пространство восприятия;
- данные оси образуют пространство, измерение которого равно количеству атрибутов;
- можно получить суждения потребителей о том, насколько выражен тот или иной атрибут у того или иного товара;
- на основании суждений потребителей можно определить место товара в описанном выше пространстве.

С помощью статистических методов можно часто уменьшить число осей без большой потери информации и выяснить главные факторы, влияющие на восприятие продукта. Затем можно определить позицию товара с точки зрения этих центральных характеристик. Наконец следует оценить позицию товаров по отношению друг к другу, из чего можно сделать вывод о похожести, заменяемости и интенсивности конкуренции между продуктами [36].

Построение пространства восприятия потребителей заключается в определении товаров, образующих конкретный рынок. Для этого можно прибегнуть к услугам экспертов или опросить потребителей, какие марки или продукты они учитывают при принятии решений о покупках.

Таким образом, обоснованное и корректное применение передовых методов маркетинга позволяет формировать и производить конкурентоспособные, рыночно адекватные товары, обеспечивающие получение соответствующей высокой прибыли товаропроизводителями.

Первый шаг при построении подобных моделей – определение продуктов, образующих конкретный рынок. Для этого можно прибегнуть к услугам экспертов или опросить потребителей, какие марки они учитывают при принятии решений о покупке. В дальнейшем используется два варианта моделей.

В данном случае продукт оценивается по характеристикам, заданным заранее. Наиболее сложный момент здесь – выбор характеристик. Они должны отвечать следующим условиям:

- Независимость друг от друга
- Легкость восприятия
- Четкое разделение интересующих объектов
- Влияние на принятие решения о покупке

Потребители должны определить место продукта на шкале (чаще всего рейтинг бывает семиступенчатым), отражающей определенную характеристику. В итоге получается наглядная модель рынка, в которой каждый продукт занимает свое место. На рисунке 8.3 представлена модель рынка легковых автомобилей [36]:



Рисунок 8.3 – Модель американского рынка легковых автомобилей

В первой модели присутствует существенный недостаток, а именно – трудность определения важных характеристик. Этого недостатка можно избежать, применяя *многомерное шкалирование* на основе схожести продуктов. Продукты оцениваются парами с точки зрения их схожести. Характеристики не задаются заранее, а определяются исходя из суждений о схожести продуктов. При моделировании рыночного пространства расстояние между продуктами непосредственно отражает воспринятое потребителями сходство.

Существенное преимущество данного метода состоит в том, что потребители исходят из собственных суждений, где данные имеют неметрический характер.

8.3. Факторы, обеспечивающие успех инновации

Решения о выпуске новых товаров сложны и рискованны, но они чрезвычайно важны для выживания и развития фирмы. Ускорение технологических изменений только подчеркивает эту важность. В 1990 г. доля продаж, приходящаяся на изделия, не существовавшие 5 лет назад, в среднем доходила до 40 % [41]. Для секторов «хай-тек» эта доля выше, при постоянной тенденции к росту:

1976-1981: 33 %

1981-1986: 40 %

1986-1990: 42 %

1990-1995: 45 %

В оценке продуктов можно выделить два основных направления: количественное и качественное. Количественная оценка основана на информации, поступающей из системы учета. Ее результаты пригодны в основном для текущего управления. Второе направление опирается на информацию об окружающей среде, результаты исследования рынка. Учет этой информации необходим для своевременного распознавания шансов и опасностей.

Полнота данных о доле успешных новых товаров возрастает; сейчас она оценивается в 50-60 %.

Разброс оценок значителен. В лучшем случае вероятность успеха можно оценить как один шанс из двух. Это означает, что существенная часть затрат на НИОКР и на коммерческую реализацию их результатов непродуктивна.

Существует ряд факторов, определяющих успех инноваций. Все разнообразие этих факторов можно сгруппировать в три основные *направления*:

1) Превосходство товара над своими конкурентами, т. е. наличие у него отличительных свойств, способствующих лучшему восприятию со стороны потребителей.

2) Маркетинговое ноу-хау фирмы, т. е. лучшее понимание рынка, поведения покупателей, темпов принятия новинки, длительности ЖЦТ и размеров потенциального рынка.

3) Высокая синергия НИОКР и производства, т. е. наличие **технологического ноу-хау**

Из трех указанных факторов два непосредственно зависят от качества стратегического маркетинга, который, следовательно, играет критическую роль в успехе инновации. Все три фактора находятся под контролем фирмы, что исключает всякий фатализм в инновационной стратегии. Успех определяется качеством организации и менеджмента. Ключевым фактором успеха явно остается превосходство товара, несущего покупателю нечто уникальное.

Купер (Соорег, 1979 и 1981) выделил *пятнадцать факторов*, способствующих разработке успешного товара:

1. Превосходный товар: товар дифференцированный, уникальный в своем роде, приносящий покупателю дополнительные преимущества.

2. Сильная маркетинговая ориентация, т. е. направленность разработки на рынок и на клиента.

3. Глобальная концепция товара: замысел и разработка товара с самого начала ориентированы на мировой рынок.

4. Интенсивный первичный анализ: еще до начала разработки выделяются кадровые и финансовые ресурсы на углубленное технико-экономическое обоснование.

5. Точная формулировка концепции: перечень конкретных задач, выбор целевого рынка, набора свойств и позиционирования товара.

6. Структурированный план освоения: переход от намеченного позиционирования к плану операционного маркетинга в терминах цены, сбыта и коммуникации.

7. Межфункциональная координация: новый товар - дело всей фирмы; нужно организовать интерфейс НИОКР-Производство-Маркетинг.

8. Поддержка руководства: вместо прямого вмешательства нужна специальная структура поддержки инновации, ресурсы и правильное видение процесса.

9. Использование синергии: реализовать сильные стороны, используя технологический или коммерческий синергизм.

10. Привлекательность рынков: этот фактор способствует успеху, но не может компенсировать слабости других факторов.

11. Предварительный отбор: успех и провал можно предвидеть; процедуры предварительной оценки облегчают решение «принять/отвергнуть».

12. Контроль за ходом разработки: фактор контроля за выполнением плана разработки очень важен для успеха.

13. Доступ к ресурсам: для успеха проекта необходимо располагать кадровыми и финансовыми ресурсами, которые нужно рассматривать как инвестиции, а не издержки.

14. Роль фактора времени: быстрый приход на рынок - это источник конкурентного преимущества, но эта цель должна достигаться не в ущерб качеству исполнения.

15. Многоступенчатая процедура: полезно вести разработку поэтапно.

Основные факторы успеха инноваций на российском рынке

Уникальность продукта больше не гарантирует успеха компании, которая этот продукт придумала. Ноу-хау за считанные месяцы могут скопировать конкуренты с более весомыми, чем у компании-новатора, бюджетами. В таких условиях фирмам-новаторам стоит с самого начала выработать особую стратегию развития. Как показывает опыт российских компаний, они об этом задумываются не всегда.

1. Наличие производственных мощностей, способных удовлетворить спрос товарной новинки. Осенью 1998 г. на прилавках петербургских магазинов появились ржаные сухарики "Чапаевские" ("Чапсы"). Их создатели, владельцы фирмы "Эпсилон-7", первыми придумали производить соленые сухарики в промышленных масштабах как альтернативу орешкам, чипсам и прочим закускам к пиву. Продукт появился на рынке вовремя. На волне импортозамещения и повальной любви ко всему российскому на новый продукт обратили внимание СМИ: например, репортажи о предпринимателях вышли на телеканале НТВ и в газете The New York Times.

Через несколько месяцев к предпринимателям выстроилась очередь торговцев, желающих заняться продвижением товара. Однако сухариков на всех не хватало. Пускать в свой бизнес инвестора предприниматели не хотели. А собственные средства на расширение производства у них появились лишь к концу 1999 г. Запустили новую линию. Но время уже было упущено. Идею решили использовать другие компании. В том числе сухарики стали производить под такими раскрученными пивными брэндами, как "Балтика" и "Бочкарев".

В прошлом году в России было продано сухариков на \$22,5 млн. Но, по данным маркетинговой компании Gfk (джи эф кей), сухарики "Чапаевские" попадали только в категорию "другие марки", т. е. менее 5% рынка. Фактически создав новый вид снежков, компания уступила место на рынке другим, потому что не смогла вовремя удовлетворить спрос. "Мы начинали с нуля, в то время как многие уже имели подходящие производства - они делали орехи или что-то подобное. Когда появились сухарики, им осталось только ухватить идею и начать их делать на своих площадях", - говорит теперь один из основателей компании Сергей Руденко.

2. Способность к обороне от конкурентов. Любой новый продукт обречен столкнуться со временем на рынке с более сильными конкурентами, говорит директор межпрограммного проекта "Стратегический менеджмент" Института бизнеса и делового администрирования при АНХ Правительства РФ Сергей Попов. "Крупные компании сначала дадут новичку пощупать рынок, а потом съедят. Это неизбежно. Разница может заключаться только в форме этого самого поедания, - говорит он. - Хорошо, если гигант просто купит бизнес, тогда основатели-новаторы получают хоть какие-то деньги. Но вполне может быть и так, что их просто вытеснят с рынка".

По мнению Попова, еще до запуска новаторского продукта нужно продумать стратегию защиты от конкурентов. Регистрации товарного знака, изобретения и другой интеллектуальной собственности здесь недостаточно.

Чтобы не уступить рынок конкурентам с большими финансовыми ресурсами, надо найти такие же ресурсы. Причем очень быстро. К такому выводу пришел красноярский предприниматель Андрей Катаев. Два года назад он придумал новый туристический маршрут по Саянскому кольцу.

В отличие от большинства туристических маршрутов по Сибири этот рассчитан не на богатых экстремалов, а на массовых туристов, в основном

иностранцев (недельная поездка обходится примерно в \$1300). Приличных гостиниц вдоль маршрута не было, и Катаев построил два городка из экзотических тувинских и хакасских юрт. Вложив на первоначальной стадии в проект примерно \$200 000, Катаев хотел развивать бизнес постепенно. Но выяснилось, что путешествовать по Саянскому кольцу хотят не только иностранцы, но и, например, москвичи. Кроме того, стало понятно, что вкладывать деньги в туристическую инфраструктуру в регионе собирается не только Катаев - например, развитием туризма в Хакасии начал заниматься холдинг "Базовый элемент". И планы предпринимателя изменились.

"Я понял, что сейчас очень много компаний, которые ищут применение своим капиталам. И если не занять рынок быстро, то перспективы развития будут весьма туманны", - говорит Катаев. Сейчас он готовит инвестиционный план, чтобы привлечь средства для быстрого развития необходимой инфраструктуры, а также для сопутствующих бизнесов: производства сувениров, издания специализированной литературы. "Точных цифр пока нет, но можно сказать, что эта сумма будет как минимум в десять раз превышать первоначальные вложения", - говорит Андрей Катаев.

3. Способность преодоления страха потери контроля над бизнесом и привлечение инвестора. По мнению специалистов, одна из основных проблем предпринимателей-новаторов в том, что они боятся потерять контроль над собственным бизнесом и, соответственно, очень настороженно относятся к всевозможным инвесторам.

Страх потери контроля над предприятием - это заблуждение, которое надо просто перерасти, считает Сергей Выходцев, президент компании "Быстров". "Человек должен понимать, что при свободном рынке привлечение инвестора так же неизбежно, как законы мироздания. В противном случае тебя просто проглотят более крупные", - говорит предприниматель.

Выходцев смог запустить два новых для российского рынка продукта: сначала - растворимые напитки "Инвайт", затем - каши быстрого приготовления "Быстров". Все свои проекты предприниматель всегда ограничивает временными рамками и во главу угла ставит стремительный рост стоимости бизнеса. Добивается он этого, в частности, тратя до 15% от объема продаж на рекламу и привлекая хороших менеджеров с помощью солидных опционов. Но самое главное - это инвестиции. Для производства каш "Быстров" он привлек \$10 млн. венчурного фонда из Гонконга. Венчурный капитал, по его мнению, наилучший выход для тех, кто не хочет терять независимость. "Венчурные фонды, в принципе, не хотят связываться с управлением бизнесом. Для них важна доходность, и если бизнес может ее обеспечить, то они с радостью дадут деньги", - говорит он.

По такому же пути пошел предприниматель Владимир Денисов. Бывший военный врач, Денисов придумал совершенно новый продукт - "маркер" для дезинфицирования ран и царапин. "Леккер", как назвал его Денисов, напоминает обычный маркер, но вместо краски заправлен йодом или зеленкой. Инвестор Денисова - российская компания - не вмешивается в

процесс управления и лишь ждет возвращения вложенных \$450 000 с процентами. Название компании и ее условия Денисов не уточняет.

Основная часть полученных Денисовым средств пошла на разработку технологии. А само производство в основном организовано на сторонних предприятиях, изготавливающих отдельные компоненты продукта. Эксперты считают, что по этой схеме могли действовать и родоначальники сухариков к пиву - фирма "Эпсилон-7". Вместо того чтобы строить собственные производственные линии, вкладывая в это немалые средства, они могли бы разместить заказы на производство сухариков под своей маркой на других предприятиях.

4. Способность развития с использованием франчайзинга. Впрочем, компания "Эпсилон-7" пока держится на плаву. В частности, благодаря тому, что стала развиваться по франчайзинговой схеме. Первый взнос франчайзи делают за предоставление технологии, обучение персонала, право использования торговой марки - 10% от прибыли. Впрочем, новаторы вынуждены довольствоваться только первым взносом. По словам Сергея Руденко, отчисления почти никто не делает, так как все показывают нулевую прибыль. "Тем не менее, это хорошо для развития марки, - не унывает Руденко. - Каждый из них так или иначе занимается рекламой марки".

5. Своевременная продажа бизнеса. По мнению теоретика менеджмента Джека Траута, в эпоху глобализации лучшее решение для новаторов - **своевременная продажа бизнеса**. В одной из своих книг он описывает случай, когда к нему обратился владелец небольшой фирмы, которая изобрела уникальную упаковку для моркови, благодаря чему этот овощ можно было поставлять значительно дешевле. Однако более крупные компании в ответ начали снижать цены даже в ущерб собственному бизнесу. На вопрос владельца морковной фирмы, до каких пор эти компании будут вести себя так нелогично, Траут ответил, что они будут делать это постоянно. И порекомендовал ему продать бизнес и технологию конкурентам, пока те не довели его до банкротства.

МОДУЛЬ 4. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ НОВЫХ ПРОДУКТОВ/УСЛУГ НА РЫНОК

Тема 9. Инструменты продвижения новых продуктов/услуг

9.1 Эффективность инструментов классического маркетинга при продвижении инновации

Начало процесса формирования конкурентного успеха фирмы при выведении на рынок нового продукта лежит в пересечении множеств маркетинговых и научно-технических решений. Наличие совместимых потребностей определенных рыночных сегментов и технологических возможностей их обеспечить создает фундамент технологически обоснованной стратегии. Однако это лишь начало. Технологически обоснованная стратегия может не привести к экономическому успеху, если у фирмы нет возможностей организовать производство с издержками, позволяющими использовать на рынке цены, совместимые с покупательной способностью населения. Далее позиция конкурентного успеха зависит от конкурентного статуса фирмы, ее ресурсов, стратегии и интенсивности конкурентных действий других фирм.

В целом маркетинг далеко не всегда подлежит количественной денежной оценке, так как многие результаты маркетинговой работы могут иметь отложенный эффект.

Любой ввод нового товара на рынок - рискованное мероприятие. Отмечено, что инновации достигают успеха в 65% случаев (по опросам 700 английских компаний), хотя только 10% из них были по-настоящему новыми, а 20% - лишь новыми версиями товаров. Таким образом, введение нового товара на рынок - род статистической игры. Большое число промежуточных этапов перед выводом товара на рынок призвано снизить риск, однако на все это требуется время.

Основные группы критериев, которые должны быть приняты во внимание при оценке и отборе инноваций, относятся к следующим областям:

- цели фирмы, ее стратегия, политика и ценности;
- маркетинг;
- НИОКР;
- финансы;
- производство.

К маркетинговым факторам, повышающим успешность инноваций можно отнести [57-60]:

- выявление потребностей;
- потенциальный объем продаж;
- временной аспект;
- воздействие на существующие продукты;

- ценообразование;
- уровень конкуренции;
- каналы распределения;
- стартовые затраты;
- политику продвижения.

Рыночные потребности, как и другие маркетинговые характеристики, переменчивы. Поэтому наличие ярко выраженной рыночной потребности при отборе проекта не означает, что рыночная перспектива гарантирована. Более того, нововведение может найти свой рынок там, где ранее и не предполагалось.

Проблема исследователя - определение характеристик новой продукции и их систематическая увязка с потенциальными сферами использования. Оценка перспективности рынка производится с помощью рейтинговых оценок перспектив его роста, рентабельности бизнеса в нем и его нестабильности. Объем продаж, который, возможно, будет обеспечен выпуском нового продукта, следует оценивать по перспективам его роста, а также с помощью прогнозирования тенденций потребления подобной продукции и изменений в потребительском потенциале.

Временной аспект реализации инноваций, прежде всего, связан с необходимостью балансировки отдельных видов бизнеса компании. В идеале необходимо, чтобы новые продукты выходили на рынок в сроки и в количествах, диктуемых требованиями маркетинга. По мере продвижения разработки можно делать все более точные оценки возможной даты выхода нового продукта на рынок. Все эти вопросы следует решать исходя из состояния продуктового портфеля фирмы и портфеля НИОКР [63].

Новые продукты могут дополнять существующий ассортимент или полностью его замещать. Абсолютно новые продукты расширяют ассортимент, увеличивают размеры реализации и прибыль, служат условием роста корпорации. Однако при этом не следует забывать о задачах развития текущего ассортимента, тем более что существующий продукт обычно пользуется доверием покупателей и концентрирует в себе инвестиции компании. Производство же нового продукта связано с неизбежной неопределенностью. Следует, однако, учесть и то обстоятельство, что жизненный цикл существующих продуктов рано или поздно закончится и их все равно придется заменять.

Необходимо отметить, что с учетом инновационной составляющей традиционная концепция жизненного цикла товара в значительной мере расширяется. С учетом данного фактора составляющие жизненного цикла любого изделия следующие:

- 1) маркетинговые исследования потребностей рынка;
- 2) генерация идей и их фильтрация;
- 3) техническая и экономическая экспертиза проекта;
- 4) научно-исследовательские работы по тематике изделия;
- 5) опытно-конструкторская работа;

- 6) пробный маркетинг;
- 7) подготовка производства изделия на заводе-изготовителе серийной продукции);
- 8) собственно производство и сбыт;
- 9) эксплуатация изделий;
- 10) утилизация изделий.

Стадии 4 - 7 - предпроизводственные, и их можно рассматривать как комплекс научно-технической подготовки производства.

Длительности всех стадий жизненного цикла изделия коренным образом влияют на его экономическую эффективность. Особое значение имеет сокращение сроков научно-технической подготовки производства, в том числе и обеспечение определенной параллельности выполнения отдельных этапов.

Объем продаж, представляющий собою одобрение потребителем продукции, выступает на самом деле в виде функции от цены предложения. Прибыль от реализации единицы продукции есть разность между ценой и издержками на изготовление. Если издержками фирма-производитель, в принципе, может полностью управлять, то при установлении цены следует учитывать уровень цен на конкурирующие продукты. Принципиальные пределы установления цены фирмой на новую продукцию включают себестоимость выпускаемой продукции в качестве нижнего предела цены, а верхний предел определяется ценой потребления, которая делает продукт для потребителя привлекательным по сравнению с имеющимися на рынке. Таким образом, верхний предел цены прямо определяется показателями технического качества продукта (его производительностью, качеством, надежностью, эксплуатационными затратами на его использование и т.д.). Выбирая цену вблизи нижнего предела, фирма-производитель увеличивает привлекательность товара, а в случае цены, приближающейся к верхнему пределу, фирма увеличивает свою прибыль, но уменьшает экономическую привлекательность товара для потребителя. По сути дела, цена для потребителя должна быть инструментом оценки экономического эффекта от использования продукции с учетом стоимости ее потребления (цена приобретения плюс текущие расходы за все время эксплуатации). Таким образом, фирма не может оценить проект по фактору ценообразования без учета рыночной ситуации и прогнозов допустимой цены потребления для потенциальных покупателей. Эта проблема тесно связана и с оценкой возможной степени конкуренции в момент начала коммерческой реализации товара, а не сегодняшней конкуренции, как это часто делается.

Каналы распределения - один из факторов, который нельзя игнорировать при оценке проекта. Если появится необходимость в новых каналах распределения, то затраты могут существенно возрасти. Точно также следует оценить стартовые затраты по выводу товара на рынок. В первую очередь это затраты на начальное продвижение товара на рынок.

Особенность применения инструментария классического маркетинга при продвижении инноваций определяется спецификой принятия решений в

постоянно меняющихся условиях. Для фирмы, выпускающей инновационный продукт естественно, что любое действие окружено неопределенностями как внутреннего, так и внешнего порядка. В любой момент может возникнуть непредвиденная техническая проблема, необходимость перераспределения ресурсов, новые оценки рыночных возможностей. Поэтому любая система планирования и управления инновациями должна быть достаточно гибкой, а динамичность ситуации требует большего управленческого внимания, чем любая сфера деятельности.

Инновации могут выступать в самых различных формах. По мнению австрийского экономиста Дж. Шумпетера инновация – это одновременное проявление двух миров, а именно мира техники и мира бизнеса. Когда изменение происходит только на уровне технологии, Шумпетер называет его изобретением. И только тогда, когда к изменениям подключается бизнес, они становятся инновациями. По своим масштабам инновации могут быть самыми разными. В настоящее время конкуренция для всех компаний резко усилилась и часто приводит к драматическим последствиям для некоторых участников рынка. С этой точки зрения есть лишь несколько вариантов приемлемых действий. Формирование устойчивого конкурентного преимущества за счет цены, высокого качества или контактов с потребителями может быть реализовано двумя способами: или путем приобретения преимущества у кого-то, кто его уже имеет, или путем создания его самостоятельно. Однако, статистика показывает, что риск неудач при слияниях и поглощениях является очень высоким. В связи с этим единственный реальный способ обеспечения устойчивого конкурентного преимущества – перманентная инновация.

9.2 Классическая пропаганда

Инновации принято рассматривать в качестве магистрального пути, который обеспечит рост и процветание компании. При помощи ввода новых технологий, новых товаров или введения новых организационных форм, компания увеличивает итоговую ценность для потребителей, что в конечном счете усиливает их лояльность. Создание новых видов бизнеса создает дополнительные источники денежных средств .

Маркетинг есть одновременно система мышления и система действия. Для своего эффективного воплощения стратегический выбор, сделанный фирмой, должен быть поддержан динамичными программами действия, иначе шансы коммерческого успеха невелики. Чтобы успешно продавать, недостаточно предложить товар по привлекательной цене через разветвленную сбытовую сеть. Необходимо, используя подходящие средства стимулирования спроса, добиться того, чтобы отличительные свойства товара стали известны целевой группе покупателей. Следовательно, условием эффективности маркетинговой стратегии является разработка программы коммуникации с двумя взаимосвязанными целями: «сделать известным» и «сделать привлекательным». Такая программа должна

использовать различные каналы коммуникации: торговый персонал, рекламу, стимулирование спроса и связи с общественностью.

Под маркетинговой коммуникацией понимается совокупность сигналов, исходящих от фирмы в адрес различных аудиторий, в том числе клиентов, сбытовиков, поставщиков, акционеров, органов управления, а также собственного персонала. Основными средствами коммуникации, называемыми «коммуникационным комплексом», являются реклама, личная продажа, стимулирование продаж и связи с общественностью.

- Реклама - это платная форма односторонней массовой коммуникации, исходящая от четко определенного спонсора и служащая в качестве прямой или косвенной поддержки действий фирмы.

- Личная продажа - это коммуникация «по мерке», персональная и двусторонняя (диалог), с целью побудить клиента к немедленному действию, и одновременно источник информации для фирмы.

- Стимулирование продаж охватывает все временные и, как правило, локальные мероприятия, дополняющие рекламу и личную продажу и направленные на ускорение и расширение продаж конкретного товара.

- Связи с общественностью имеют целью посредством целенаправленных действий создать психологический климат понимания и взаимного доверия между организацией и ее различными аудиториями. Здесь цель коммуникации - не столько продать, сколько обеспечить моральную поддержку действий фирмы.

В дополнение к этим традиционным средствам следует упомянуть такие средства прямой коммуникации, как салоны, ярмарки, выставки, почтовая рассылка, телемаркетинг, продажа по каталогам.

Разнообразные каналы дополняют друг друга, так что проблема состоит не в том, следует ли обращаться, например, к стимулированию продаж, а скорее в том, как распределить общий коммуникационный бюджет между различными каналами, исходя из особенностей товара и поставленных коммуникационных задач.

Пропаганда - одно из основных средств стимулирования. Пропаганда включает в себя использования редакционного, а не платного места и/или времени во всех средствах распространения информации, доступных для чтения, просмотра или прослушивания существующими или потенциальными клиентами фирмы, для решения конкретной задачи способствовать достижению поставленных целей.

Пропагандой пользуются для популяризации марочных и обычных товаров, лиц, мест, идей деятельности, организаций и даже целых стран. Торговые ассоциации прибегают к пропаганде для возрождения интереса к таким товарам, как яйца, молоко, картофель. Организации прибегают к пропаганде для привлечения внимания или для исправления неблагоприятного представления о себе. Страны прибегают к пропаганде для привлечения туристов, иностранных капиталовложений и обеспечения себе международной поддержки.

Виды пропаганды. Пропаганда входит составной частью в более широкое понятие деятельности по организации общественного мнения. Каковы ее задачи? Обеспечить фирме благожелательную известность и противодействовать распространению неблагоприятных слухов и сведений. Для решения этих задач отделы по организации общественного мнения пользуются несколькими средствами:

1. Установление и поддержание связей с прессой. Цель этой деятельности заключается в размещении сведений познавательно-событийного характера в средствах массовой информации для привлечения внимания к лицам, товарам и услугам.

2. Товарная пропаганда. Деятельность, объединяющая в себе разнообразные усилия по популяризации конкретных товаров.

3. Общефирменная коммуникация. Деятельность по внутрифирменной и внешней коммуникации, направленная на обеспечение более глубокого понимания общественностью специфики фирмы.

4. Лоббизм. Работа с законодателями и правительственными чиновниками с целью добиться усиления или недопущения какого-либо законодательства или регулирования.

5. Консультирование. Выдача рекомендаций руководству по вопросам общественной значимости, положения и образа фирмы.

Специалисты по пропаганде обычно сосредоточены не в отделе маркетинга фирмы, а в отделе по организации общественного мнения. Этот отдел обычно находится в штаб-квартире фирмы, а его сотрудники настолько заняты работой с различными контактными аудиторами-акционерами, собственными служащими, законодателями, представителями городских властей, - что о пропаганде, призванной содействовать решению задач товарного маркетинга, могут и забыть. Чтобы этого не случилось, можно, к примеру, включить специалиста по пропаганде и в штат отдела маркетинга.

Пропаганду нередко называют падчерицей маркетинга, ибо пользуются ею в ограниченных масштабах и довольно редко. А ведь пропаганда может произвести запоминающееся воздействие на уровень общественной осведомленности, и обойдется это во много раз дешевле, чем обходится реклама, поскольку фирма не платит ни за место, ни за время в средствах распространения информации. Оплачивается только работа персонала и рассылка самих пропагандистских материалов. Если фирма подготовит интересный материал, его могут использовать сразу все средства распространения информации, что равнозначно экономии миллионных затрат на рекламу. Более того, материалу этому поверят больше, чем рекламе.

При решении вопроса о том, когда и как использовать товарную пропаганду, руководству следует сформулировать ее задачи, отобрать пропагандистские обращения и средства их распространения, проследить за претворением плана пропагандистской деятельности в жизнь и оценить достигнутые благодаря этой деятельности результаты.

Выбор пропагандистских обращений и их носителей. Специалисту по пропаганде необходимо определить, в каких именно интересных материалах следует рассказать о товаре. Предположим, что сравнительно неизвестный университет хочет добиться более широкой общественной узнаваемости. Специалисту по пропаганде предстоит отыскать соответствующие материалы, которые можно использовать для этой цели. Возможно, у кого-то из преподавателей вуза необычная история жизни, а может быть, кто-то из них работает над необычной темой. Возможно, в университете читают необычные курсы или в его студгородке происходят какие-то интересные события. Как правило, в результате поисков обнаруживают сотни тем, которые можно разработать для прессы. Отобранные материалы должны представлять именно тот образ, который вуз хочет создать.

Если материалов недостаточно, специалист по пропаганде может предложить проведение мероприятий событийного характера. В подобных случаях специалист по пропаганде не ищет новостей, а сам создает их. Можно выдвинуть идею проведения в университете крупной научной конференции. Каждое такое мероприятие — это возможность создать множество разных материалов [60].

Искусство разработки мероприятий событийного характера имеет особенно большое значение для пропаганды кампаний по сбору средств некоммерческими организациями. Сборщики пожертвований создали огромный репертуар специальных мероприятий, таких, как проведение торжественных юбилеев, художественных выставок, аукционов. Это благотворительные концерты, распродажи книг и кондитерских изделий, конкурсы, ярмарки, демонстрации мод.

Претворение в жизнь плана пропаганды. Проведение пропагандистских мероприятий заслуживает особого внимания. Например, требуется разместить материалы в средствах распространения информации. Великолепный материал разместить легко. Однако большинство материалов нельзя назвать великолепными, а значит, они могут и не получить «добро» редакторов. Одним из ценных качеств специалиста по пропаганде является умение налаживать личные связи с редакторами средств распространения информации. Нередко специалисты по пропаганде — это бывшие журналисты, которые лично знают многих редакторов, знают, что тем нужно. Специалист по пропаганде рассматривает редакторов средств распространения информации как рынок, который необходимо удовлетворить, чтобы и в дальнейшем эти редакторы пользовались поставляемыми фирмой пропагандистскими материалами.

Оценка результатов пропагандистской деятельности. Вклад пропаганды в деятельность фирмы оценить трудно, поскольку ее используют в сочетании с другими средствами стимулирования. Однако если к ней прибегают до того, как задействованы другие средства, оценку провести уже легче.

Самый простой метод определения эффективности пропаганды — замер числа контактов с материалом, размещенным в средствах

распространения информации. Специалист передает клиенту подборку вырезок и сведений обо всех средствах распространения информации, использовавших материал о товаре. Он сопровождает ее оценкой стоимости эквивалентной платной рекламы, которая обычно в сотни раз дороже.

Подобные замеры числа контактов не очень удовлетворяют клиента. Они не дают представления ни о числе лиц, фактически читавших или видевших обращение, ни о том, на какие мысли оно навело этих людей. Отсутствуют и сведения об аудитории. Более информативны замеры перемен в уровнях осведомленности о товаре, понимании его сущности и в отношении к нему, явившихся результатом пропагандистской кампании. Однако самыми ценными являются замеры воздействия на уровни продаж и прибыли.

9.3 Особенности рекламы научно-технических новинок. Паблисити в инновационном маркетинге. Планирование рекламных компаний по новым товарам. Выбор оптимального канала распределения рекламы по новому товару

Вновь разработанные товары образуют специфический рынок наукоемкой и научно-технической продукции. Особенности его по сравнению с рынком «традиционных» товаров многообразны и затрагивают все стороны рыночных отношений, складывающиеся между продавцом и покупателем, требуя, соответственно, своего учета в маркетинговой политике. Проблемы продвижения на рынок (как внутренний, так и внешний) новой незнакомой для потребителя продукции, связаны, прежде всего, с риском, с известной непредсказуемостью реакции покупателей. Это, конечно, характерно для компаний, действующих в любой отрасли, но для производителя наукоемкой продукции, где частота обновления продукции особенно высока, данный фактор играет наибольшую роль. Специфические проблемы возникают для фирмы-новатора в сфере сбыта, так как технически передовой товар может потерпеть фиаско без усилий в области рекламы, без должной подготовки потребителя, без эффективной системы сбыта. Патентно-лицензионная торговля, торговля научно-техническими услугами, как в силу самого предмета торговли, так и из-за того, что она прямо затрагивает один из главнейших факторов конкурентной борьбы любой фирмы - ее научно-техническое лидерство (или монополию), по необходимости связаны с формированием единой маркетинговой политики [59].

Практика показывает, что традиционные подходы, успешно работающие для других видов товаров, не всегда могут быть применены при продвижении на рынок новой НТП. Основная особенность заключается в самой специфике продукта, так как обычно внедрение научно-технических разработок требует значительных затрат, введения новой технологии в производственный процесс, а также характеризуется высоким риском «непринятия» нового продукта рынком. На стадии разработки используются

традиционные средства продвижения, направленные на информирование потенциальных потребителей, на стадии производства пробного образца — средства коммерциализации и трансфера разработки.

При этом также важно учитывать, в какой фазе жизненного цикла находится научно-технический продукт. Существование различных стадий развития НТП порождает наличие нескольких способов продвижения их на рынок:

«ознакомительный» маркетинг, который применяется на ранних стадиях развития, когда прежде всего необходимо ознакомить пользователей с основными особенностями, технологиями, возможностями использования научно-технического продукта;

«прикладной» маркетинг, который применяется при наличии НТП-аналогов и направлен на ознакомление пользователя с конкретным научно-техническим продуктом;

«сравнительный» маркетинг, который является продолжением прикладного маркетинга и применяется, когда пользователю необходимо не только уметь использовать научно-технический продукт, но и находить тот из них, который в наибольшей степени отвечает его потребностям, а также финансовым возможностям.

Главной особенностью продвижения НТП является разъяснение потенциальным пользователям преимуществ, основных характеристик и новых потребительских свойств, предлагаемых к использованию. В качестве источников информации о НТП выступают:

- публикации национальных и международных официальных организаций;
- публикации государственных органов, министерств, муниципальных комитетов и организаций;
- публикации торгово-промышленных палат и объединений;
- аналитические отчеты научных организаций;
- отчеты и издания отраслевых фирм и совместных предприятий;
- данные о регистрации патентов, лицензий и других исключительных прав конкурентов;
- книги, сообщения в специальных журналах и газетах;
- публикации учебных, научно-исследовательских, проектных институтов и общественно-научных организаций;
- материалы симпозиумов, конгрессов, конференций;
- прайс-листы, каталоги, проспекты и другие фирменные публикации.

Исходя из необходимости в первую очередь информировать потребителей о НТП, определены наиболее эффективные способы продвижения. При этом наибольшая продуктивность продвижения достигается при комбинировании различных способов, когда предпочтение отдается тем или иным способам в соответствии с конкретными условиями (категория продукции, этап жизненного цикла, положение организации и др.).

Использование рекламы

Для НТП целесообразными представляются следующие виды рекламы: фильмы, брошюры и буклеты, плакаты и листовки, справочники, реклама на стендах и др. Это очень эффективный способ благодаря своей наглядности, может отражать области применения продукта, испытание характера продукта, этапы изготовления и внедрения. Наличие печатной представительской продукции — необходимый традиционный атрибут коммуникации любой организации, занимающейся продвижением товара любой категории. К недостаткам можно отнести высокие издержки некоторых видов рекламы в расчете на одного покупателя [57].

При создании рекламы на промышленном рынке, работу можно разбить на этапы:

1. Ознакомительная реклама, воздействует на правое полушарие мозга, должна использовать эмоциональные моменты.
2. Запрос. На данном этапе мы должны по максимуму использовать рациональную информацию и воздействовать на левое полушарие мозга.

Если фирма начинает предлагать клиентам новый товар или новую услугу, необходимо скоординировать свои действия с отделом маркетинга, выбирая СМИ для проведения информационно-обеспечивающей кампании по продвижению этих новых товаров и услуг на местном, национальном или региональном рынках.

Потенциальные клиенты. Каждый товар, каждая услуга, каждый бизнес имеют своих клиентов. Независимо от того, предназначен ли товар для потребительского, промышленного или сельскохозяйственного рынка, клиентами являются отдельные потребители, которые что-то прочитали о товаре в каких-то СМИ, которые, собственно, для этого и издаются. Планируя кампанию по паблисити и составляя информационные релизы, не стоит забывать, что обращение происходит не к аморфной массе людей, а к человеку, которому нужна данная продукция. Существует множество групп с особыми интересами: это ученые, пенсионеры, путешественники, отдыхающие, фотографы, люди искусства и т.д. Вполне вероятно, что многие продукты или услуги можно предложить не только одной группе, а нескольким, а иногда и многим. Нужно попытаться определить те группы интересов, людей, разделяющих похожие взгляды, которые могли бы стать клиентами, затем следует провести нацеленную на них кампанию по паблисити и только на них - не нужно распыляться.

Следует изучить специальные СМИ, в которых сообщается о товарах и услугах, подобные данным и составить информационные релизы в их стиле.

Кампания по паблисити. Перед началом кампании паблисити или подготовке ее программы, нужно точно знать, какая информация есть в наличии. Факты следует искать везде: в приемной собственной фирмы и отделе отправки продукции, в своем домашнем архиве и в личных бумагах

сотрудников (с их разрешения), у самого крупного заказчика и случайного потребителя. Необходимую информацию нужно долго и тщательно искать.

Поиск новостей. В качестве новостей может выступать информация о людях, памятных датах, новых предложениях о предоставлении услуг, оригинальные замыслы по организации торговли, привлечение нового персонала - все, что заставляет лиц, принимающих решение, считать производимую компанией продукцию отличной; лиц, работающих в ней, компетентными; услуги, предоставляемые ею, незаменимыми; сырье из которого компания изготавливает товары, высококачественным; цены, по которым компания продает товары и услуги, приемлемыми. Цель - как можно скорее заполнить каждое сообщение компании именно таким скрытым подтекстом. Отсюда следует, что:

- каждый начальник отдела должен отыскать несколько сообщений, которые могут представлять интерес для клиентов и постоянно отслеживать появление событий, достойных внимания потребителей;

- каждый начальник отдела должен подумать о сообщениях, способствующих паблисити, в изданиях для профессионалов или потребителей, на радио и телевидении;

- отделы рекламы, продаж и обеспечения продаж должны разработать новые способы, с помощью которых можно было бы предложить потребителям новые услуги, о которых можно было бы сообщить в СМИ.

Каждая активная, растущая компания постоянно меняется. Эти изменения - и есть новости. Даже обычные, каждодневные функции управления часто приносят новости.

Вопрос же, насколько важной является та или иная новость, кому она может быть интересна, зависит от вида и значимости компании, от важности самой новости и от известности тех людей, которые в ней упоминаются. Даже самые маленькие изменения для кого-то могут быть важным известием. Когда дело касается продвижения какого-либо продукта или компании, часто оказывается, что новость компании является новостью только для нее. И только в том случае, если новость влияет на чью-либо жизнь или деятельность, она становится новостью и для других лиц и организаций.

История компании. Даже если бизнес «родился» только вчера, у него уже есть история. Есть первая знаменательная дата - день начала деятельности. Если же компания работает давно, значит, она имеет и более длинную историю, и больше событий, которые послужили памятными вехами в ее деятельности.

Потребуются даты, имена и сведения всех сортов. Необходимо порыться в подшивках компании, раскопать старые газетные сообщения, старые письма, контракты, фотографии - все, что имеет отношение к компании. Особое внимание следует уделить на необычные или интересные события, связанные с ее возникновением, становлением, изменениями, работавшими в ней людьми.

История товара. Надо написать историю товара или услуги, «закопавшись» в древние времена, чтобы «вырыть» оттуда интересные

факты, анекдоты и интересные случаи, связанные с появлением или использованием товара. Возможно, удастся проследить интересные связи товара и знаменитых личностей. Может быть, кто-нибудь уже писал на эту тему. Следует также приготовить подборку фактических данных об истории товара.

Финансовые отчеты компании. Если план по созданию паблисити не сводится только к продвижению новой продукции, празднованию особенного события или решению частных целей, то финансовые сведения об истории компании могут быть очень кстати.

Надо выяснить, не достигла ли компания рекордных показателей по каким-либо направлениям деятельности. Также хорошо было бы выяснить, сколько товара было всего произведено и продано компанией.

Нужно также так проинформировать СМИ, чтобы был создан образ финансово благополучной компании. Это важно, поскольку люди охотнее покупают у тех, кто, по их сведениям, еще долго будет работать в данной отрасли.

Биографические сведения служащих компании. Нужно составить список всех руководителей компании (прежних и действующих) или связанных с ней известных людей, указать их должности и титулы. Используя такой подход, надо собрать биографические данные и на всех остальных, кто может оказаться полезным для реализации программы паблисити. Следует постараться получить такие же сведения и на тех, кто каким-то образом сыграл заметную роль в истории компании. Начать лучше с ее основателя и двигаться к сотрудникам, работающим сегодня. Неплохо включить и сведения об основных акционерах.

Если в компании работало несколько поколений одной семьи, обязательно надо постараться узнать как можно больше о каждом из них. Не надо замыкаться только на начальниках.

Следует получить биографические сведения обо всех, имеющих прямое отношение к какому-либо значительному событию в жизни организации. Среди них могут, например, оказаться архитектор, который проектировал здание компании, промышленные дизайнеры, разработавшие оформление продукции, ее упаковку и товарный знак, и другие люди, внесшие свой вклад в становление дела.

Если повезет, может оказаться и так, что люди, которые основали компанию и участвовали в ее становлении, сыграли заметную роль и истории местного сообщества. Стоит поинтересоваться этим в библиотеке.

Местоположение компании. Компания может располагаться в историческом месте, что на руку при проведении паблисити. Она может занимать исторически важное здание - это еще один плюс. Географическое расположение бизнеса немаловажно и в другом смысле. Например, ни одна другая компания не располагается именно в этом же месте; ни один другой бизнес не имеет своей конторы и системы распределения товаров в тех самых местах; никто в мире не имеет точно такого же рынка потребителей. Словом, географическое, если говорить в широком смысле этого слова,

положение каждой конкретной компании уникально. И это положение может помочь в создании уникальную программу паблисити.

Календарь знаменательных дат компании. Помимо общих праздничных дат в стране, каждый бизнес имеет свои особенные дни, которые по той или иной причине памятли и значимы именно для него. Такие даты могут стать хорошей основой, на которой можно удачно построить кампанию паблисити. Можно приурочить свои действия к очередной годовщине основания компании, дню рождения ее основателя и к любому иному значимому событию в истории дела.

Ощущение новизны. Часто, какие-то вещи, которые работникам фирмы намозолили глаза и приелись, могут быть интересны как для СМИ, так и для читателей, радиослушателей и телезрителей.

Лучше всего привлечь кого-нибудь, кто бы взглянул на фирму свежими глазами. Когда экскурсанты будут осматривать предприятие, нужно обратить внимание на то, что особенно привлекает их, заставляет задержаться или задавать вопросы.

Собеседники. Во время интервью и обходов предприятия нужно постараться выделить тех собеседников, которые хорошо говорят, у кого в запасе много интересных историй, кто знает компанию вдоль и поперек. Также иногда оказывается полезным пригласить персонал или экспертов.

Использование возможностей радио и телевидения. Следует считать всех сотрудников компании лицами, которые могут дать полезное интервью для радио или телевидения, Судить о возможной эффективности таких интервью стоит по положению сотрудника компании (какие полномочия ему предоставлены, чтобы он мог говорить от имени компании), по его внешнему виду, по умению говорить с представителями СМИ, в зависимости от его опыта работы в фирме, а также от знания им интересных фактов о жизни компании.

Работа с собранным материалом. Если все предварительные записи в порядке, то наступает время сесть и посмотреть на все, что удалось собрать и узнать. Необходимо поработать с этим материалом. Стоит обсудить его с коллегами, друзьями, членами семьи. Затем отложить работу на несколько дней. При долгосрочном планировании этап обзора часто является одним из наиболее ответственных. Это тот фундамент, на котором будет строиться вся дальнейшая работа по паблисити.

Генерирование идей паблисити. Следует провести целенаправленные беседы со служащими, членами семьи, друзьями. Стоит попытаться вовлечь в процесс предложения замыслов как можно больше людей, потому что практика свидетельствует, что самые яркие идеи часто поступают от самых неожиданных людей.

Нужно поручить отделам рекламы, торговли и продвижения товаров разрабатывать новые виды услуг, которые можно было бы предложить клиентам, о которых можно было бы сообщить в профессиональных изданиях.

Организация рекламной кампании

Реклама эффективна лишь тогда, когда удовлетворяет следующим требованиям:

- четко формулирует рыночную позицию товара, т.е. содержит информацию об особенностях его использования, отличия от товаров конкурентов;
- обещает потребителю существенные выгоды при покупке товара, показывая его достоинства, создает положительный образ;
- содержит оригинальную и в то же время легкую для восприятия идею;
- создает и внедряет в сознание покупателей образ товара, увеличивающий его ценность в глазах потребителей;
- высоким уровнем исполнения подчеркивает качество товара;
- оригинальна и не скучна, не повторяет известные решения;
- имеет точную целевую направленность;
- привлекает внимание художественными и текстовыми решениями, размещением рекламного объявления;
- делает акцент на уникальные черты и свойства товара;
- концентрирует внимание на главном, предлагает лишь то, что важно для потребителя, и обращается непосредственно к нему.

Разработка рекламного бюджета

В ходе разработки программы рекламной деятельности предприятию необходимо принять ряд принципиально важных решений:

1. Определить цель бизнеса
2. Определить задачи бизнеса
3. Сформулировать маркетинговые цели и задачи
4. Разработать маркетинговую стратегию
5. Разработать стратегию проведения рекламной кампании

Метод возможных расходов - является самым простым методом установления затрат на рекламную деятельность. Рекламодатель, выделяет столько средств, сколько их имеется у него в наличии.

Метод фиксированного процента - расходы на рекламу устанавливаются как определенный процент от предыдущего или ожидаемого объема продаж. Иногда процент устанавливается к продажной цене единицы товара.

Метод соответствия конкуренту - ассигнования на рекламу определяются на уровне рекламного бюджета конкурентов, если предприятие хочет занять такие же позиции на рынке, как конкуренты.

Метод максимального дохода - предполагает, что существует связь между объемом продаж и средствами, затраченными на его рекламу.

Метод соответствия целям и задачам обычно используют, когда желаемые результаты обеспечиваются благодаря стратегии маркетинга. Применяя данный метод, необходимо:

- определить цели, стоящие перед предприятием;
- выявить задачи, которые необходимо решить для достижения сформулированных целей;
- установить, какие задачи должны быть решены благодаря реализации комплекса стимулирования и рекламы.

Сумма затрат, по каждому из мероприятий, дает размер рекламного бюджета. Если он не соответствует реальным возможностям предприятия, то необходима корректировка поставленных задач, решение которых призвано обеспечить достижение сформулированных целей.

Последовательность решений, принимаемых относительно рекламной кампании представлена на рисунке 9.1.

По каналам распространения реклама делится на:

- печатную (листовки, каталоги, проспекты, буклеты, брошюры);
- газетно-журнальную;
- радио-, теле-, кинорекламу;
- наружную;
- на транспорте;
- прямую почтовую;
- специальную.



Рисунок 9.1 - Решения, принимаемые относительно рекламной кампании

Тема 10. Стратегия создания и развития бренда

10.1. Основные принципы создания бренда

Любой товар при проявлении на рынке создает о себе некоторое впечатление, которое появляется неизбежно, как только потребитель узнает и далее пробует новый товар.

Стихийное мнение о товаре может оказаться не на пользу компании, управляемый имидж напротив способствует демонстрации всех достоинств товара, выделяет его из массы похожих предлагаемых товаров или услуг в выгодном свете. В этом и есть суть бренда, брендинга.

Брендинг – процесс управления брендом, включающий создание бренда, его продвижение на рынок, а также адаптацию бренда к меняющимся условиям.

Существует множество определений бренда. Американская ассоциация маркетинга определяет бренд как «название, термин, знак, символ или любую другую особенность, которая идентифицирует товар или услугу одного продавца как отличные от товаров или услуг других продавцов.

Понятие «бренд» все больше становится распространенным в нашей практике, но до сих пор многие употребляют синонимы данному слову, которые не совсем соответствуют реальности. Необходимо определить границы между смежными понятиями, такими как «бренд и товар», «бренд и товарный знак», «бренд и торговая марка».

Товар – это результат деятельности производителей, предлагаемый для приобретения, использования и потребления, который может удовлетворить желание или потребность. Товаром может быть любой предмет, который можно купить, обменять или продать, который может быть использован как по прямому, так и по иному назначению.

Бренд же может иметь дополнительные характеристики, которые отнюдь не связаны с контекстом потребления.

Товар ощущаем: его можно трогать и видеть. Он имеет физические свойства, может существовать в различных моделях, с различными характеристиками, отличаться ценой. Бренд – это нечто большее. Бренд – это то, что потребители чувствуют по отношению к продукту, это привязанность к нему, те персональные качества, которые они приписывают продукту, доверие и преданность, которое они к нему испытывают.

Товар – это то, что производит предприятие. Бренд – это то, что покупают потребители.

Товарный знак – обозначение, способное отличать товары и услуги одних юридических или физических лиц от однородных товаров и услуг других юридических или физических лиц.

Это юридическое понятие, и границы его применения ограничены правовой областью. Понятие бренда ограничено мнениями, чувствами, ассоциациями и воображением потребителя. Товарный знак станет элементом бренда, если он важен покупателю для отличия и выбора товара.

Торговая марка – это «имя, термин, знак, символ, рисунок или их сочетание, предназначенные для идентификации товаров или услуг одного продавца или группы продавцов и дифференциации их от товаров и услуг конкурентов» (Ф. Котлер).

Проще говоря, торговая марка – это имя, отчество и фамилия продукта, услуги или компании. Любой бренд является торговой маркой, но не каждая торговая марка – брендом. ТМ становится брендом тогда, когда коммуникация Товар-Покупатель конкретного товара становится значительно сильнее и устойчивее по отношению к аналогичным коммуникациям товаров-конкурентов.

С точки зрения продаж, брэнд – это добавленная стоимость, плата потребителя за уверенность, что продукт данного производителя качественнее и предпочтительнее аналогичных, произведенных конкурентами.

Таким образом, прослеживается некая грань, разделяющая понятия товар, торговая марка, товарный знак и бренд. Графически ее можно отобразить следующим образом (рис. 10.1, табл. 10.1):



Рисунок 10.1 - От товара к бренду

Основные сложности возникают при разграничении понятий «торговой марки» и «бренда», несмотря на определенные различия по ключевым параметрам (см. таблицу 10.1).

Таблица 10.1

Сравнительная характеристика торговой марки и бренда

Характеристика	Торговая марка	Бренд
обозначает реальный товар	который имеет общепризнанно высокие потребительские качества	владение которым порождает в человеке эмоции, и который является средством доставки этих эмоций к покупателю
товар реализует желания, сформировавшиеся под влиянием	сознания	подсознания
покупая товар, человек делает	осознанный выбор	неосознанный выбор
на выбор покупки влияет	здоровый смысл, логика и опыт, выработка которых зависит от самого человека	субъективные представления, которые формируются под воздействием общественного разума
лояльность (готовность скорее отказаться от покупки, чем купить другой товар)	10-15% покупателей абсолютно лояльны (экспертная оценка)	25-50% покупателей абсолютно лояльны (экспертная оценка)
для искусственного создания необходимо	аргументировано убеждать покупателя в наличии у товара высоких потребительских качеств	настойчиво внушать общественному разуму необходимость любви к товару
язык рекламного посыла	понятный покупателю	понятный общественному разуму

Наименование/имя (brand name) – часть марки, которую можно произнести.

Знак/логотип (эмблема, logo) – часть марки, которую можно опознать, но невозможно произнести, например, символ, изображение, цвет или особый шрифт.

Марочный капитал (brand equity) – это набор активов, таких как известность марки, лояльные покупатели, воспринимаемое качество и ассоциации, которые связаны с брендом, а также другие составляющие (патенты, товарные знаки и отношения в каналах товародвижения),

добавляющие (или сокращающие) ценность предлагаемого продукта (Д. Аакер).

Стоимость марки (brand value) – денежная оценка марочного капитала.

Вектор бренда – направление, в котором будет создаваться и развиваться бренд (смысл существования бренда на рынке, его фундамент): состоит из конкретной личностной ценности и сегмента воздействия (целевой аудитории), объединенной по признаку схожести представления о воплощении конкретной ценности (ценность + сегмент). Вектор бренда задает общее направление создания и развития бренда, определяет смысл присутствия бренда на рынке

Атрибуты бренда – все то, с чем контактирует потребитель: от идентификационных символов торговой марки до схемы дистрибуции, от особенностей товара и технологии производства до рекламного сообщения; задача атрибутов бренда – быть олицетворением той ценности, которая заложена в вектор бренда, и нести в себе, если это возможно, позиционирование и эмоционалирование.

Марочный контракт – это своеобразное негласное соглашение о соответствии между обещаниями марки, потребительскими ожиданиями и тем, что на самом деле получает потребитель.

Например, марочный контракт McDonald's выражается следующими словами: «быстрый дружелюбный сервис, относительно низкие цены, чистые туалеты, стабильное качество, развлечения для детей и т.п.».

Марочный контракт сети кофеен Starbucks выглядит следующим образом: «кофе самого высокого качества; широкий выбор сортов кофе, а также дополнительных блюд и напитков; теплая, домашняя атмосфера, подходящая для беседы с хорошим другом или чтения книги; дружелюбные, вежливые, чуткие, полезные, знающие сотрудники, обеспечивающие быстрое выполнение заказов» и др.

Капитал бренда – совокупность активов (или пассивов), связанных с марочным названием и символом, которая увеличивает (или уменьшает) ценность товара или услуги для фирмы и (или) клиентов этой фирмы.

Основные активы бренда: лояльность к бренду; осведомленность о бренде; воспринимаемое качество; ассоциация с брендом.

Одно из ключевых понятий, связанных с брендом, – это его **идентичность**. Идентичность бренда – широкое понятие, но, в первую очередь, это уникальный набор взаимосвязанных рациональных и эмоциональных признаков, по которым потребитель распознает марку. Хорошо продуманная система идентичности повышает осведомленность потребителей о бренде, его узнаваемость и обеспечивает нужное восприятие, что впоследствии помогает клиентам принимать решение о покупке. Все атрибуты бренда в совокупности составляют идентичность бренда.

Структура идентичности бренда включает в себя стержневую и расширенную идентичности.

Д. Траут характеризует стержневую идентичность следующим образом: *«стержневая идентичность бренда – это то, что отличает его от всех прочих брендов, что делает его уникальным... Это не есть нечто замысловатое, это очень простая штука. Вам достаточно иметь всего лишь одну простую идею, но вся она должна работать на то, что делает вас уникальными»*.

Приведем пример из автомобильной отрасли. Все большие бренды основаны на собственном атрибуте, который связан только с ними. «BMW» – «The ultimate driver», «Вольво» – Safety, Toyota и Honda фокусируются на надежности, Ferrari – это скорость, а Jaguar – это всегда стиль, автомобиль, который прекрасно выглядит.

Стержневая идентичность выражает неизменную сущность бренда. Она включает в себя ассоциации, которые, вероятнее всего, останутся неизменными, когда бренд будет перенесен на новые рынки или категории товаров. Стержневая идентичность должна быть более стойкой к изменениям, чем элементы расширенной идентичности, поэтому вносит вклад в основу доверия бренду. Иногда часть стержневой идентичности может аккумулировать в себе слоган.

Расширенная идентичность включает в себя элементы, которые обеспечивают структуру и завершенность бренда. Она дополняет картину деталями, которые помогают описать, что есть бренд.

Расширенная идентичность способна наделить бренд узнаваемостью и индивидуальностью. Особо ярко идентичность бренда проявляется через рекламную коммуникацию.

Идентичность бренда описывается как краеугольный камень стратегии бренда и построения бренда, поэтому она играет решающую роль в долгосрочной устойчивости любого бренда.

Говоря о бренде, нельзя не отметить понятие **марочного контракта** – это своеобразное негласное соглашение о соответствии между обещаниями марки, потребительскими ожиданиями и тем, что на самом деле получает потребитель.

Например, марочный контракт McDonald's выражается следующими словами: «быстрый дружелюбный сервис, относительно низкие цены, чистые туалеты, стабильное качество, развлечения для детей и т.п.».

А для сети кофеен Starbucks марочный контракт выглядит следующим образом: кофе самого высокого качества; широкий выбор сортов кофе, а также дополнительных блюд и напитков; теплая, домашняя атмосфера, подходящая для беседы с хорошим другом или чтения книги; дружелюбные, вежливые, чуткие, полезные, знающие сотрудники, обеспечивающие быстрое выполнение заказов и др.

Капитал бренда – совокупность активов (или пассивов), связанных с марочным названием и символом, которая увеличивает (или уменьшает) ценность товара или услуги для фирмы и (или) клиентов этой фирмы.

Основные активы бренда: лояльность к бренду; осведомленность о бренде; воспринимаемое качество; ассоциация с брендом.

Создание бренда

Создание бренда – это процесс, основанный на глубоком знании рынка. Начало работы над любым брендом – его позиционирование на рынке: т.е. четкое место, которое бренд займет в умах ЦА по отношению к конкурентам. Таким образом, ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ есть ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ/ОТСТРОЙКА ОТ КОНКУРЕНТОВ. Она фокусируется на тех достоинствах, которые выделяют его из числа конкурентов.

Для формирования каждого бренда разработчик должен задать себе четыре вопроса, позволяющих четко определить позиционирование:

ДЛЯ КОГО?	определение ЦА, для которой создается бренд
ЗАЧЕМ?	выгода потребителя, которую он получит в результате приобретения именно этого бренда
ДЛЯ КАКОЙ ЦЕЛИ?	(для какого использования?) нужен бренд
ПРОТИВ КАКОГО КОНКУРЕНТА?	четкие отличия от аналогичных товаров других производителей

После того, как получены ответы на эти ключевые вопросы, происходит определение стратегии бренда, т.е. путей, по которым будут использоваться ресурсы организации для создания ценности бренда.

Концепция уникального торгового предложения USP

Один из специалистов в области рекламы Россер Ривз разработал интересный принцип формирования бренда – использование уникального свойства продукции, о котором заявил в своей книге «Реальность рекламы» (The reality of advertising, 1961): Unique Selling Proposition, USP.

Идея Ривза была достаточно простой – необходимо перебрать все свойства товара до тех пор, пока не найдется что-то уникальное. Если в реальности ничего уникального нет, значит надо это придумать. Именно Р. Ривз создал слоган для конфет M&M's – «Тают во рту, а не в руках».

Эту идею подхватил Джек Траут, совместно со своим коллегой Элом Райсом развивший ее до своей знаменитой концепции позиционирования (1972 г, серия статей под общим заголовком «Эра позиционирования» в специализированном издании Advertising Age).

Вводя новый термин в маркетинг, Траут сделал аксиоматичное утверждение, что в современном бизнесе успех стратегии маркетинга основан на нахождении способа отличаться от множества конкурентов, чтобы торговая марка имела четкую позицию (отстройку) по каким-нибудь ведущим атрибутам.

Джек Траут: «Анализируйте все моменты отличия, независимо от эмоционального полюса [восприятия]. Даже когда речь идет о товарах, которые приобретаются, как правило, в эмоциональном порыве, вы должны делать анализ причин покупки. Почему я должен купить этот товар, а не какой-то другой? Каким образом можно дифференцировать свой бренд? Психология в основе этого примерно следующая. Сравним бренд с человеческим существом. Мы говорим, что каждый человек есть совокупность характеристик. Одна черта, по которой он и известен, делает этого человека уникальным. То же самое с продуктами. Каждый продукт является совокупностью характеристик, но уникальным данный продукт делает то одно, чем он известен».

Концепция уникального ценностного предложения (UVP)

Со временем на смену теории USP пришла концепция уникального ценностного предложения (Unique Value Proposition, UVP).

Появление этой концепции продиктовано самим современным рынком, перенасыщенным товарами, жизненные циклы которых сокращаются, а инновации все быстрее копируются конкурентами. В этой ситуации маркетологам необходимо сделать свой товар особенным, предложив рынку, прежде всего, уникальную ценность. Такова в общих словах суть концепции UVP, которая и лежит сегодня в основе создания сильного бренда.

При создании UVP так же, как и раньше, важно позиционирование. Большинство товаров в сознании потребителей обладают рядом характеристик, которые можно квалифицировать как *рациональные (функциональные)* и *эмоциональные (ценностные)*. А каждая характеристика, независимо от того, реальна она или мифологична, является идентификатором бренда. Набор характеристик конкретного товара, выявленный в процессе поиска позиционирования, иногда называют «профилем бренда».

Вектор бренда определяет создание позиционирования и эмоционального компонента, в свою очередь определяющих как создание всех атрибутов бренда, так и способы воздействия на потребителя.



Рисунок 10.2 – Вектор бренда

Характеристики товара, которые воспринимаются представителями целевой аудитории как уникальные, являются дифференцирующими идентификаторами. Их совокупность и является основой для создания концепции бренда.

Потребитель принимает решение о покупке под воздействием двух причин – рациональной и эмоциональной. Соответствие конкретного бренда личностной ценности при заранее определенном рациональном доводе (покупка = решение проблемы) определяет выбор покупателя в свою пользу.

Иными словами, рациональное служит скорее для обоснования собственного выбора, в то время как эмоциональное – является реальной причиной для этого выбора.

Создание бренда – сложный, многогранный и зачастую длительный процесс, требующий консолидированных усилий специалистов разного профиля. Поскольку не всегда предприятия малого и среднего бизнеса располагают финансовыми возможностями, достаточными для привлечения высококлассных специалистов из внешней среды, руководители компаний принимают решение о создании, выведении на рынок и последующем продвижении своей торговой марки, используя только собственные ресурсы. Профессионально, а соответственно и успешно, как показывает практика, это получается не всегда.

Крупные компании зачастую поручают разработку бренда сторонним организациям (рекламным/брендинговым/креативным агентствам), сохраняя за собой ведущее участие в этом процессе. В любом случае, при создании бренда важна работа целой команды специалистов-профессионалов. Так, разработкой графического изображения занимаются дизайнеры, над созданием звукового символа бренда работают специалисты по звуку. Большое значение имеет и самое название будущего бренда – здесь работают специалисты по неймингу, а креативные концепции и стратегии составляют копирайтеры и др.

10.2. Направления обновления бренда

Однажды появившись, бренд претерпевает значительные изменения в восприятии потребителей от полного равнодушия через интерес и сомнения до глубокого уважения, полного доверия и преданности. Многие марки успешно развиваются не одну сотню лет, постоянно завоевывая все новых и новых поклонников. История многих брендов насчитывает уже несколько веков: «Lowenbrau» (1383), «Krusovice» (1581), «Martell» (1715), «Guinness» (1759), «Gordon» (1769), «Schweppes» (1783), «Степан Разин» (1795). Многие бренды сумели завоевать лидирующие позиции в мире за три-четыре десятилетия: «McDonald's» (1955), «Stimorol» (1956), «Casio» (1957), «Merloni» (1958), «Xerox» (1961), «Daewoo» (1967), «Intel» (1968), «Nike» (1968), «Dirol» (1968). Но есть марки, которые развиваются столь стремительно, что успели стать известными и уважаемыми всего за несколько лет: «Балтика» (1990), «Cisco» (1993), «Netscape» (1994), «Amazon.com» (1995), «Балтимор» (1995) и др.

Развитие брендов имеет и печальную статистику: от 20 до 50% новых марок, выпускаемых на рынок, не проживают и года; а свой пятилетний юбилей может справить только одна из пяти марок. Как отмечает Д. Аакер в своей книге «Создание сильных брендов», в 1975 г. компания *ACNielsen* составила список всех марок, представленных в 50 крупнейших американских супермаркетах; в 1987 г. она обнаружила только 7% товаров из этого списка.

Тщательное внимание компании к жизни своего бренда, его восприятию потребителями – залог успешного развития и долголетия бренда.

Иногда процесс развития бренда стагнирует, и тогда для его «омоложения», необходимы процедуры, позволяющие вдохнуть в бренд «новую жизнь», а потребителю дать возможность в новом позитивном ключе увидеть уже известную марку.

Для управления брендом (продления его жизни и «выздоровления») используется целый ряд инструментов. К наиболее востребованным на сегодняшний момент на российском рынке относят три ре-: рестайлинг, репозиционирование, ребрендинг.

Рестайлинг – это смена идентифицирующих элементов, некая «косметика», позволяющая, компании-владельцу показывать потребителю, что их бренд не стареет, остается современным. Такая процедура необходима для компании, чтобы и сотрудники, и клиенты, получающие хороший продукт или сервис, не успели «заскучать».

Рестайлинговые проекты не затрагивают фундаментальных аспектов бизнеса: качества продукта, товара или услуги, ширины и глубины ассортимента, ценовой политики, дистрибуции, продуктовой линейки, управления человеческими ресурсами.

Рестайлинг товарного знака, ренейминг, редизайн упаковки – это более узкие понятия. Можно в рамках глобального ребрендинга заниматься рестайлингом товарного знака, а можно провести редизайн упаковки без масштабных изменений в структуре бренда.

Например, компания производит все те же конфеты, по той же цене, целевая аудитория остается прежней, но необходимо поддержать покупателей в выборе товара, укрепить их симпатию к бренду, стимулировать интерес. В этом случае самый простой вариант – усовершенствовать упаковку, сделать ее еще более удобной, красивой и современной.

Репозиционирование – это сознательное изменение позиций бренда на рынке, т.е. изменение характеристик бренда, создание новых и закрепление их в сознании целевых аудиторий.

Суть репозиционирования состоит в том, чтобы изменить прежнее позиционирование, добавить ценность предложению или расширить целевую аудиторию бренда.

К необходимости репозиционирования могут привести следующие причины:

- несоответствие существующего имиджа и представления о бренде той сущности и индивидуальности, которую бренд стремится передать;
- изменение целевой аудитории или ее нужд и потребностей;
- изменение в стратегическом направлении;
- изменение позиционирования конкурентов или появление новых конкурентов;
- выход на новые сегменты.

Ребрендинг – это самый радикальный способ обновления бренда. В отличие от репозиционирования он предполагает более глубокие изменения:

- ребрендинг – это коренное изменение сущности, индивидуальности и основных ценностей бренда;
- ребрендинг влечет за собой полную смену целевой аудитории и практически всех атрибутов и коммуникаций бренда;
- фактически ребрендинг означает создание бренда даже не с «нуля», а с «минуса», т.к. исходный бренд отягощен определенной историей построения взаимоотношений с потребителями и представлением о нем;
- являясь по сути комплексным мероприятием, ребрендинг включает в себя и репозиционирование, и рестайлинг.

С одной стороны, ребрендинг является одним из самых эффективных инструментов работы с брендом, с другой – одним из самых опасных. На Западе считается, что от изменения элементов имени, визуальных символов, которые и составляют его основу, бренд может сильно пострадать, потерять

в стоимости. Поэтому ребрендинг встречается достаточно редко и считается крайней мерой.

Ребрендинг – это двунаправленная процедура. Если компания пришла к решению изменяться, изменения должны произойти на всех уровнях. С одной стороны должно быть изменено отношение к бренду внешнего мира, с другой бренд должен измениться внутри – т.е. должны измениться установки внутри самой компании.

Руководство принимает новые правила игры для клиентов. Сотрудники поддерживают линию руководства и, более того, – верят в нее; клиент получает новый сервис, новые предложения; происходит «закрепление» посредством новой айдентики и сопровождающей ребрендинг рекламной кампании. Иногда, в рамках ребрендинга, компания проводит ренейминг (меняет и имя), но для этого нужны очень веские основания.

Причины проведения ребрендинга. Кардинальное перестроение существующего бренда, т.е. его ребрендинг, имеет смысл в следующих случаях:

- репозиционирование организации: желание изменить к себе отношение потребителей:

компания «Росинтер Ресторантс», бренд «Патио пицца». Теперь это не пиццерия, а семейный итальянский ресторан «IL Патио» (2 года и 4 млн долларов);

- изменение в ЦА:

сигареты Marlboro и Lucky Strike: в обоих случаях из бывших женских сигарет сделали символы мужественности (визуально это подкреплялось образами ковбоя и мотоциклиста).

- развитие бизнеса – например, перерастание обозначенных в названии компании географических или продуктовых границ:

банк Уралсиб (Уфа): ранее Башкредитбанк был создан как банк развития одного региона. Но к концу 2001 г. стало окончательно ясно, что банк перерос эти рамки и вышел на федеральный уровень. Поэтому появилась потребность в новом имени, отражающем его территориальную и ментальную стратегию. Так возник Уралсиб».

«Уральские самоцветы» - «Калина»

- выход компании на новый рынок: ребрендинг проводится с целью преодоления ассоциативности характеристик бренда

Компания Goldstar в 1995 г., почти через 40 лет своего существования, сменила имя на LG Electronics. До этого корейская компания была известна как производитель недорогой электроники, а в планах корейского концерна было войти в число ведущих мировых производителей. Новый бренд LG позволил оставить старый имидж в прошлом. Впоследствии специалисты придумали жизнеутверждающую расшифровку LG как Life's Good («жизнь хороша»).

– смена собственника и/или объединение активов - еще одна распространенная причина ребрендинга:

Импэксбанк - «Райффайзенбанк Австрия», Уралвнешторгбанк - УРСА Банк

– слияние двух или более компаний, создание совместного предприятия:

«Ростикс-KFC» у компаний «Росинтер Ресторанс» и Yum!IBrands.

– изменения в структуре бизнеса:

с 2002 г. официальное имя компании British Petroleum – bp: beyond petroleum (больше, чем нефть).

– преодоление негативной репутации

– усиление конкурентной борьбы и др.

Разработка оптимальной архитектуры бренда

Архитектура бренда – это организующая структура марочного портфеля компании, которая позволяет торговым маркам функционировать как единая система и создающая таким образом синергию, ясность и развитие компании во времени.

Принято считать, что архитектура бренда/ов может быть представлена следующими составляющими.

Монобренд – это бренд, созданный для продвижения одного продукта (Lipton, Mars, Tide, Pringles и т. д.).

Ассортиментный (зонтичный) бренд – это бренд, охватывающий несколько товарных категорий (классов) (Nestle, Hewlett-Packard, Sony, General Motors и т. д.).

Суббренд – это бренд, выделяющий часть ассортиментного ряда (товарных категорий) в системе брендов. Он часто используется при создании нового класса товаров/ услуг, при выходе на новый рынок и / или в другой ценовой сегмент («Nescafe GOLD»).

Комбинированный бренд – это бренд, одновременно создающий ценность предложения и обеспечивающий маркетинговую поддержку компании (все бренды «Вимм-Билль-Данн», MAXIBON от Nestle и т.д.).

Поскольку каждый тип бренда играет свою роль как в портфеле компании, так и на рынке, то оптимальную архитектуру брендов необходимо выстраивать с потенциалом на долгосрочное развитие, т.е. с возможностью добавления в нее потенциальных брендов для потенциальных рынков. Таким образом, каждый новый товар/бренд выводится компанией на рынок в соответствии с ранее выбранным принципом построения архитектуры бренда.

Растяжение бренда

Если при появлении нового товара под тем же именем остаются неизменными товарная категория, назначение, целевая аудитория, идентичность бренда, а изменяется лишь выгода для потребителя, такая модификация бренда считается растяжением (brand extension).

Основными видами растяжения марки являются:

- новое количество товара (например, новая емкость для напитков);
- товар в новой упаковке (например, пиво в стеклянной бутылке и в алюминиевой банке);
- новый вкус, состав, технология изготовления;
- новые выгоды и преимущества для тех же потребителей.

Расширение бренда

Когда марка распространяется на новый сегмент потребителей или смежную товарную категорию, такое развитие бренда называют расширением (brand expansion), идентичность бренда при этом остается неизменной. Например, появление женской парфюмерии «Hugo Boss» – марки, которая первоначально была мужской, или создание мужского направления «Nivea for Men» изначально женской марки косметики «Nivea».

Расширение бренда включает в себя следующие разновидности:

- выпуск товаров, дополняющих базовую марку (например, зубные щетки в дополнение к зубной пасте);
- новая целевая аудитория потребителей (например, крем «Nivea» для мужчин);
- новое назначение товара (например, леденцы от кашля);
- замещение новой маркой существующего товара (например, аэрогриль вместо сковородки);
- перенос имиджа бренда на смежную товарную категорию (например, повседневная обувь «Nike»).

В результате растяжений и расширений марка может распространяться на несколько видов товаров одной или нескольких товарных групп, одного или нескольких назначений, предлагающих одному или нескольким сегментам потребителей различные выгоды.

Такой набор товаров, продвигаемых под одной маркой, называется марочным семейством (brand family). Важной особенностью марочной семьи является общая идентичность бренда, распространяющаяся на все семейство. Существенное изменение позиционирования бренда и его идентичности приводит к преобразованию бренда. По сути, это уже новая марка под старым названием и в старой упаковке.

Например, пиво «Балтика» появилось в 1993 г. как «Балтика Оригинальное». Затем к нему добавилось еще три сорта: «№1 Специальное», «№2 Особое» и «№3 Светлое», а «Оригинальное» стало выпускаться под №4. За несколько лет выросло не только потребление, но и расширился сам

бренд «Балтика» – сегодня это не только пиво, но и коктейли, и орешки, и соломка к пиву.

Вопрос о предпочтительности включения нового товара в уже существующий бренд или запуске нового бренда каждая компания решает по-своему.

Растяжение и расширение бренда имеют ряд достоинств. Во-первых, если бренд имеет сильные позиции, у него выстроены отношения доверия и лояльности, то эти качества бренда потребитель переносит на новые товары под прежней маркой. Во-вторых, продвижение ряда товаров под одной маркой позволяет экономить средства, используя общие каналы дистрибуции и продвижения товара (реклама в СМИ, выставки и специальные мероприятия, VTL-реклама, мероприятия по стимулированию сбыта и т. п.). В-третьих, вывод нового товара под старой маркой занимает существенно меньше времени и сохраняет средства на его разработку.

Среди недостатков расширения бренда необходимо отметить размывание бренда в сознании потребителей, первоначально сфокусированного на одной товарной категории, одном назначении, одном предложении покупателям, одной выгоде и конкретных преимуществах по отношению к конкурентным брендам.

Эл и Лаура Райс сформулировали это в виде первых двух непреложных законов брендинга в своей книге «22 непреложных закона брендинга»: «Закон расширения: сила бренда обратно пропорциональна его охвату»: чем шире представление потребителей о том, что означает эта марка, тем меньше места он занимает в сознании потребителя, и этот товар меньше покупается.

Закон сужения: бренд укрепляется, когда сужается его фокус: чем четче и ярче представление потребителей о том, что означает бренд, тем сильнее бренд, крепче его отношения со своими покупателями, больше и дороже он продается.

Наконец, еще одной причиной можно считать тот факт, что ослабление отношений потребителей к потребляемому продукту, его пошатнувшаяся репутация, потерянное уважение и подорванное доверие к одному виду товара автоматически распространится на все марочное семейство.

Суббренд

Вариантом расширения бренда является создание модифицированной марки, в которую входит больше разновидностей товаров. Для того чтобы охватить своим брендом более массовые сегменты потребителей, компания, например, разрабатывает новый продукт, который отличается от базовой модели большей простотой конструкции и технологии изготовления, иногда заниженным качеством, и как следствие, низкой ценой.

Иногда появление суббренда оправдано тем, что новые потребители счастливы владеть маркой, которую они раньше не могли себе позволить. А традиционные потребители марки не воспринимают это как ухудшение

имиджа и качества родительского бренда. Но чаще постоянные потребители, увидев более дешевый товар любимой марки, воспринимают этот шаг производителя как демарш родительского бренда в направлении ухудшения качества. При этом, как правило, потребление суббренда держится на минимальном уровне. А продажи основной марки начинают падать, так как лояльные потребители расценивают этот факт как нарушение марочного контракта.

Например, автомобили марки Cadillac известны всему миру как вместительные и роскошные. Когда на рынок вышла менее просторная и более дешевая модель Cadillac Cimarron, потребители негативно реагировали на ее появление, ведь маленький «Кадиллак» – это не совсем кадиллак.

Совместный брендинг

Несколько марок, договорившись между собой, могут развиваться совместно, такие мероприятия называют совместным брендингом (co-branding, кобрендинг). Главной выгодой (помимо экономии средств), которую дает совместное развитие, является взаимоподпитка (синергия) известных марок.

Для того чтобы совместный брендинг был эффективным для всех участников, необходимо выполнить следующие требования:

- бренды должны взаимно дополнять друг друга (например, автомобили и покрышки, фотоаппараты и пленки и т. п.);
- ценности, которые олицетворяют бренды, должны быть общими или, в крайнем случае, близкими;
- совместное развитие брендов должно быть долгосрочным и взаимовыгодным;
- бренды должны быть примерно равны по известности и силе (нарушение этого требования может привести к тому, что более сильный бренд станет еще сильнее, а менее сильный – еще слабее).

Подходы к созданию брендов

Известны две основные модели создания брендов: англо-американская (западная) и японская (азиатская).

В англо-американской рекламно-коммуникационной модели бренд – понятие почти священное. В начале 20 в. в США появилась теория «свободно стоящих брендов» (free standing brands). На практике это означало, что если компания выпускала несколько товаров или товарных линий, то они позиционировались абсолютно независимо и друг от друга, и от компании-производителя (название которой зачастую было даже незнакомо покупателю).

Создание нового бренда для западной компании является долгосрочной инвестицией. В первые годы это требует огромных вложений как в производство, так и в рекламу. Причем совсем не обязательно, что

запуск нового бренда будет успешным. Лишь через несколько лет после привыкания покупателей к новому товару бренд начинает приносить прибыль. Именно тогда он превращается в «дойную корову», которая приносит доход и позволяет компании запускать новые бренды.

Японская модель создания бренда принципиально иная. Исторически сложилось, что после активного развития рынка в 50-60-е годы, когда цена была основным фактором выбора товара, японские покупатели стали трепетно относиться к качеству продукции. Именно качество стало определяющим фактором выбора того или иного товара, а высокое качество могли обеспечить только крупные компании, вкладывавшие деньги в научные разработки.

Таким образом, западная система брендов, когда покупатель зачастую не знал, какая компания произвела тот или иной товар, совершенно не подходила Японии.

В результате – японские компании и рекламные агентства отказались от создания «свободно стоящих брендов» и ввели свою систему подбрендов (sub brands).

Названия «головых компаний» (производителей) практически всегда фиксируются в коммуникациях всех брендов, являясь как бы «зонтиком» для подбрендов, разделяющих товарные линии (Sony Walkman – плееры, Sony Trinitron – телевизоры).

В то же время сегодня, когда происходит глобальное взаимодействие мировых коммуникаций, невозможно говорить о сохранении обеих этих моделей в «застывшем», первозданном виде. Они неизбежно оказывают друг на друга влияние, и черты каждой из них постепенно «перетекают» из одной в другую, подвергаясь процессу конвергенции.

При этом влияние англо-американской модели оказалось более сильным, и японская модель уже практически не существует в чистом виде, усвоив западные традиции.

10.3. Методы исследования восприятия бренда потребителями на основе семантического дифференциала и шкалы Лайкерта

Имидж бренда

Восприятие бренда теми, для кого он предназначен, может сильно отличаться от «видения» бренда его разработчиками. То, как воспринимается марка потребителями, обозначается специальным термином – имидж бренда (brand image).

Это в первую очередь те ассоциации, которые появляются у потребителя, когда он видит, слышит или ощущает атрибуты марки. Таким образом, главная задача управления брендом заключается в том, чтобы, умело управляя маркетинговыми коммуникациями, добиваться максимального совпадения спроектированного и воспринимаемого образов бренда. Когда восприятие бренда потребителями близко или адекватно его идентичности, такую марку называют подлинной, или аутентичной (authentic brand).

В последнее время на фоне усиления внимание к брендингу, ни у кого не возникает сомнений в необходимости проведения тех или иных исследований бренда на всех этапах его жизненного цикла.

Метод Семантического Дифференциала

Традиционно в брендинге используется набор количественных (массовый опрос) и качественных (фокус-группы, глубинные интервью и т.п.) методов исследования. Однако довольно перспективными представляются попытки их объединения, т.е. выявление глубинных, неосознаваемых характеристик сознания потребителей с использованием при этом количественных мер их оценки. Возможность подобного совмещения дает один из проективных методов исследования – **метод семантического дифференциала**.

Метод семантического дифференциала (от греч. semanticos – обозначающий и лат. differentia – разность) – ассоциативная процедура, предложенная американским психологом Ч. Осгудом в 1952 г. для изучения восприятия социальных установок и личностных смыслов, массовых коммуникаций и рекламы, представляющая собой шкалирование (по трем, пяти, семи уровням интенсивности) тех или иных предметов, в то время как полюса шкал образованы антонимическими позициями, в качестве которых выступают прилагательные, графические изображения и прочее.

Рассмотрим один из элементов бренда – название товара. Для изучения эффективности названия обычно применяются стандартные процедуры анкетного опроса, которые оценивают **основные компоненты установки** респондента по отношению к тестируемому названию (бренду): когнитивный (что **знаю?**), аффективный (что **чувствую?** как **оцениваю?**) и поведенческий (что **делаю?**). Фокус-групповое интервью как метод исследования в этом плане ничего не меняет: участники по-прежнему описывают свои ощущения

словами, при этом возникает еще и эффект групповой динамики и повышается вероятность социально желательных и мало искренних ответов.

Метод семантического дифференциала основывается на явлении **синестезии** (мышления по аналогии, когда одни чувственные восприятия возникают под воздействием других) и является операциональным способом «улавливания» эмоциональной стороны смысла, воспринимаемых индивидом в объектах. СД позволяет выявить бессознательные ассоциативные связи между объектами в сознании людей и определить, где в индивидуальном сознании находится изучаемый объект.

Тестируемые объекты (название, марка, упаковка и т.п.) оцениваются по ряду бимодальных семибалльных шкал, полюса которых обычно задаются вербально при помощи антонимов: хороший – плохой, теплый – холодный, активный – пассивный и т.п. Предполагается, что человек способен оценить изучаемый объект, соотнося интенсивность внутреннего переживания по поводу объекта с заданной оценочной шкалой. Деления шкалы фиксируют различные степени данного качества объекта. Шкалы, коррелирующие между собой, группируются в независимые факторы, образующие семантическое пространство.

Наряду с вербальными, разработаны также невербальные семантические дифференциалы, где в качестве полюсов шкал используются графические оппозиции, живописные картины, фотопортреты.

В исследованиях часто используются монополярные шкалы, с помощью которых объекты оцениваются по выраженности одного свойства: насколько объект хороший, насколько теплый и т.п. В случае бимодальных шкал респондент оценивает где находится для него объект «А» по шкале «дорогой – дешевый», а при унимодальных шкалах оценивается насколько свойство «дороговизна» присуще объекту «А». Применение унимодальных шкал вызвано тем, что зачастую антонимичные прилагательные на самом деле не являются полными противоположностями – нехороший не всегда является плохим.

В маркетинговых исследованиях признанным инструментом исследования имиджа корпорации, торговой марки или товара являются денотативные шкалы, которые не всегда состоят только из прилагательных–антонимов, но представляют собой, как правило, словосочетания, фразы, которые выражают ожидания, характеристики товара, как негативные, так и положительные. Аналогичные товары разных компаний-производителей можно оценивать по шкале «стоит своих денег», например, банки – по уровню надежности, выгоды и т.п.

Шкалы СД не описывают реальность, а являются метафорическим выражением состояний и отношений субъекта (инструкция, которую получают респонденты, призывает: «ставя оценки, ориентируйтесь на собственные ощущения, а не знания»). В полученном пространстве аффективных значений фиксируется сближение понятий, на которые человек реагирует сходным образом, и разведение понятий, имеющих различный эмоциональный фон. Расстояние между понятиями выражается

определенным числом, что в общем виде позволяет различать оценки: а) одного и того же понятия разными индивидами (или разными группами); б) разных понятий одним и тем же индивидом (или группой); в) одного понятия одним и тем же индивидом (или группой) в разное время.

Число выделяемых факторов соответствует структуре эмоционального восприятия данного класса объектов, так, например, при оценке банка могут выявиться только два фактора: надежность и выгодность, в то время как автомобиль может оцениваться по критериям «модности, стильности», «престижа, статуса», «цены», «экономичности эксплуатации», «сервисные сети послепродажного обслуживания» и т.п.

Процедура формирования методики семантического дифференциала в рамках конкретного исследовательского проекта состоит обычно из следующих этапов:

Формирование и тестирование списка прилагательных, утверждений, для описания тестируемых объектов (названий, концепций, видов упаковки, брендов и т.п.). От выбранных признаков зависит тот уровень осознанности, на котором респондент будет оценивать измеряемый объект. Делая упор на денотативные шкалы, мы расширяем семантическое пространство, увеличивая информацию об объектах и неизбежно теряя информацию о субъектах, что в маркетинговых исследованиях не так критично.

Математическая обработка полученной матрицы данных: объект – респондент – шкала. Обычно используется процедура факторного анализа, которая позволяет выявить латентные критерии оценивания, в которые складываются первоначальные шкалы. Важно отметить, что для получения значимых результатов достаточно относительно небольших выборок – 30–50 человек, в связи с тем, что единицей анализа является не респондент, а оценки, которые он выставляет объектам. Учитывая, что каждый из 30–50 респондентов оценивает 7–10 объектов по 15–25 шкалам, то общий объем выборки оказывается вполне достаточным для того, чтобы делать статистически значимые выводы.

Размещение в построенном семантическом пространстве оцениваемых объектов, анализ получившегося распределения. Оценка расстояния между тестируемыми объектами и идеальным объектом (например, идеальный йогурт, автомобиль, «я сам» и т.п.), для определения «положительных» полюсов факторов. Например, если мы получили фактор «модность, стильность, яркость» автомобиля, то важно понять являются ли высокие оценки нашей марки по этому фактору позитивом для целевой аудитории или нет. Быть может для них идеальный автомобиль – это надежный, консервативный «железный конь», экономичный по расходу топлива и без особых причуд в дизайне.

Пример. Инструментарий, используемый в методике семантического дифференциала, обычно состоит из таблицы следующего вида: по строкам размещаются шкалы, а в столбцах – оцениваемые объекты. Инструкция, предлагаемая респонденту, формулируется примерно следующим образом: «Оцените, пожалуйста, характеристики каждой из марок сливочного масла

по шкале от 0 до 5, где 0 – нет такого свойства, а 5 – свойство выражено максимально. В графе «идеальное сливочное масло» запишите, какими свойствами должно обладать хорошее сливочное масло, используя шкалу от 0 до 5, где 0 – такого свойства не должно быть, а 5 – свойство должно быть присуще маслу в максимальной степени».

Учитывая, что вполне достаточной выборкой для гомогенной группы респондентов в рамках данной методики является 30–50 человек, то часто сбор информации удобно проводить параллельно с фокус-групповым исследованием. Учитывая, что обычно выведение нового бренда, названия, упаковки сопровождается проведением серии фокус-групп, то в ходе 3–5 групп можно собрать 30–50 анкет. Такой объем выборки оказывается вполне достаточным для того, чтобы дополнить сознательную, рациональную информацию, предоставляемую респондентами, еще и оценками аффективных элементов установки, т.е. собрать внесознательные, эмоциональные, нерациональные данные, которые позволяет получить методика семантического дифференциала.

Таблица 10.2

Пример таблицы семантического дифференциала для оценивания объектов

качества / марки шоколадных конфет	марка 1	марка 2	марка 3	идеальные конфеты
положительная репутация производителя	5	4	1	5
нет защиты от подделки	1	2	3	0
вкусовые качества	4	2	0	4
оптимальное соотношение цены и качества	4	2	0	4

После математической обработки можно выделить несколько основных факторов и представить расположение тестируемых марок в семантическом пространстве, образуемом выделенными латентными факторами.

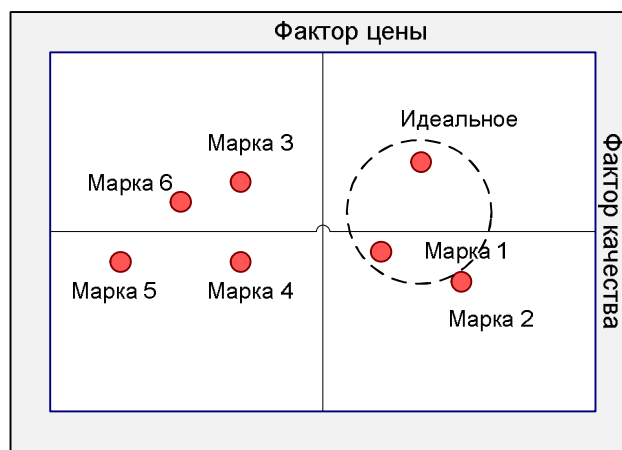


Рисунок 10.2 - Пример расположения объекта в семантическом пространстве

Результаты в итоге оказываются вполне наглядными и довольно легко интерпретируемыми: из рисунка видно, что идеальное масло должно иметь высокое качество и приемлемую цену (для наглядности примера отобраны довольно очевидные свойства). По фактору качества наиболее близкими к идеальному продукту оказываются марки 1 и 2, а по фактору цены 4 и 5. Оценивая совокупность критериев можно сделать вывод о том, что наиболее близкой к идеалу маркой масла является марка 1.

Аналогичным образом можно тестировать, например, варианты названий, выбирая названия, вызывающие наиболее позитивные эмоции, при этом, связанные с конкретным продуктом и вызывающие образ, ассоциацию с соответствующими ценными качествами.

Интересные результаты можно получить, сравнивая не конкурирующие между собой товары, но обладающие сходной основой, что делает возможным сравнение и помогает выявить новые позитивно оцениваемые качества товара, бренда и перенести их на новое товарное поле (изобретение на применение).

Таким образом, методика семантического дифференциала позволяет при исследовании бренда выявить эмоциональное отношение к нему (аффективный компонент установки), не отягощенное рационализирующими мотивами (когнитивным аспектом). Выявить то, что потенциальный потребитель чувствует по поводу бренда, т.е. прогнозировать его реальное поведение, а не слова о действиях.

Семантический дифференциал позволяет делать статистически значимые выводы на небольших выборках (достаточный материал можно собрать на 3-5 гомогенных фокус-группах) за счет того, что единицей анализа является не респондент, а оценка (в среднем каждый респондент оценивает по 7–10 объектов по 15–25 шкалам, т.е. выставляет 100-250 оценок).

Метод СД позволяет выявить структуру латентных факторов, критериев, на основе которых респонденты конструируют оценки различных брендов. Соответственно, с помощью метода СД можно построить карту размещения интересующих брендов в структуре факторов, получив при этом наглядный, относительно легко интерпретируемый результат исследования.

Использование в методике СД «идеального» объекта, наряду с тестируемыми брендами, позволяет определить желаемые направления развития, возможные угрозы бренду, наиболее значимые (хотя иногда и неосознаваемые потребителем) свойства товара.

Применение методики СД в маркетинговых исследованиях позволяет оценивать бренд и его элементы (название, упаковка, фирменный стиль и т.п.), получая в ходе относительно недорогого и немасштабного исследования статистически значимые оценки глубинных структур сознания потребителей.

Еще одним методом исследования отношения потребителей к бренду является шкала Лайкерта (Likert scale) – метод одномерного шкалирования.

Названная в честь своего разработчика, Ренсиса Лайкерта, эта шкала широко распространена в маркетинговых исследованиях. При ее применении от респондентов требуется определить степень согласия или несогласия для каждого набора утверждений о рассматриваемых объектах. Обычно каждый пункт шкалы имеет пять категорий для ответа от «абсолютно не согласен» до «полностью согласен», которым присваивается количество баллов от -2 до +2, или от 1 до 5. Анализируются оценки по отдельным пунктам (профильный анализ) или общая (итоговая) оценка, рассчитанная для каждого респондента суммированием оценок по отдельным пунктам. Методика итоговой оценки распространена шире других, поэтому шкалу Лайкерта часто называют итоговой шкалой (summated scale).

Пример: выбор телефона. Ниже перечислены различные мнения о телефоне марки N (см. рис. 10.3). Определите, пожалуйста, насколько Вы согласны или не согласны с каждым из них, используя следующую шкалу:

- 1 - абсолютно не согласен
- 2 - не согласен
- 3 - затрудняюсь ответить (нейтральное отношение)
- 4 - согласен
- 5 - полностью согласен

Телефон N обладает высоким качеством

1 2 3 4 5

У телефона N большой гарантийный срок

1 2 3 4 5

Мне нравится дизайн телефона N

1 2 3 4 5

Телефон N обладает хорошим набором функций

1 2 3 4 5

Пользоваться телефоном N – значит быть модным

1 2 3 4 5

Рисунок 10.3 – Мнения о телефоне марки N, измеренные с помощью шкалы Лайкерта

Шкала Лайкерта имеет несколько преимуществ. Ее легко составлять и использовать. Респонденты быстро схватывают принцип ее заполнения, что позволяет использовать ее при опросах, проводимых по почте, телефону или при личных беседах. Основной недостаток данной шкалы - большой промежуток времени, требуемый для ее заполнения, по сравнению с другими детализированными шкалами, поскольку респондентам приходится читать каждое утверждение.

МОДУЛЬ 5. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 11. Инжиниринг инноваций

11.1. Классификация инновационных процессов. Содержание, назначение. Условия использования

Инновационный процесс означает инновационную деятельность какого-либо предприятия.

Термины «инновация» и «инновационный процесс» довольно часто отождествляют. Тем не менее, они не являются равнозначными – несмотря на явную близость понятий, инновационный процесс трактуется более широко и охватывает создание, освоение и распространение инноваций.

В общем смысле под инновационными процессами понимают совокупность прогрессивных, качественно новых изменений непрерывно возникающих во времени и пространстве, протекающих в любой сложной производственно-хозяйственной системе.

Результатом инновационных процессов являются новшества, а внедрение их в хозяйственную практику принято называть нововведениями (инновациями).

Источниками инновационных процессов являются общественные потребности и результаты фундаментальных научных исследований, а также использование прогрессивного опыта в сферах технологии и организации производства, современных форм хозяйствования.

Инновационный процесс может быть рассмотрен с различных позиций и с разной степенью детализации:

- как параллельно-последовательное осуществление научно-исследовательской, инновационной, производственной деятельности и маркетинга;
- в виде временных этапов жизненного цикла инновации от возникновения идеи до ее разработки и распространения;
- как процесс финансирования и инвестирования разработки и распространения нового вида продукта или услуги.

В общем виде *инновационный процесс* состоит в получении и коммерциализации изобретений, новых технологий, видов продукции и услуг, решений организационно-технического, экономического, социального или иного характера и других результатов интеллектуальной деятельности и осуществляется в четыре этапа.

На *первом этапе* проводятся фундаментальные исследования в академических институтах, высших учебных заведениях и отраслевых специализированных институтах, лабораториях. Финансирование осуществляется в основном из государственного бюджета на безвозвратной основе.

На *втором этапе* проводятся исследования прикладного характера. Они осуществляются во всех научных учреждениях и финансируются как за счет бюджета (государственные научные программы или на конкурсной основе), так и за счет заказчиков.

Поскольку результат прикладных исследований далеко не всегда предсказуем, сопряжен с большой долей неопределенности, на этом этапе и далее велика вероятность получения отрицательного (тупикового) результата. Именно с этого этапа возникает возможность потери вложенных средств и инвестиции в инновацию носят рискованный характер и называются рискоинвестициями, а коммерческие организации (фонды), занимающиеся рискоинвестициями, рискофирмами (венчурными).

На *третьем этапе* осуществляются опытно-конструкторские и экспериментальные разработки. Они проводятся как в специализированных лабораториях, КБ, опытных производствах, так и в научно-производственных подразделениях крупных промышленных организаций. Источники финансирования те же, что и на втором этапе, а также собственные средства организаций.

На *четвертом этапе* осуществляется процесс коммерциализации, начиная от запуска в производство и выхода на рынок и далее по основным этапам жизненного цикла продукта.

В современной литературе не встречается четкого разграничения классификаций инноваций и инновационных процессов – как правило, их рассматривают в рамках общей классификации. Тем не менее, можно предложить в качестве критериев классификации именно процессов инновации следующие (рис. 11.1):

- масштаб и сила влияния на эффективность деятельности звеньев общественного производства;
- характер изменений.

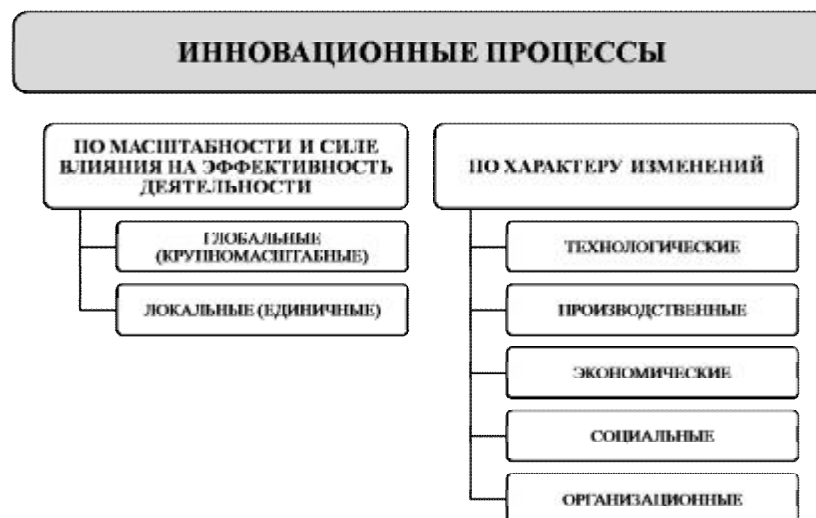


Рисунок 11.1- Классификация инновационных процессов

По масштабности и силе влияния на эффективность деятельности определенных звеньев общественного производства все инновационные процессы можно объединить в две группы — *локальные* (единичные) и *глобальные* (крупномасштабные). Если локальные инновационные процессы вызывают преимущественно эволюционные преобразования в сфере деятельности предприятий и поэтому не оказывают какого-либо существенного влияния на эффективность их функционирования и развития, то глобальные являются в большинстве случаев революционными, принципиально новыми, кардинально повышают организационно-технический уровень производства, обеспечивают существенные положительные сдвиги в экономических и социальных процессах.

С точки зрения *характера преобразований* инновационные процессы могут быть классифицированы по типу результирующих нововведений:

Технологические процессы представляют собой создание и освоение новой продукции, технологии ее изготовления, материалов, средств производства (машин, оборудования, энергии, конструкционных материалов), модернизацию оборудования, реконструкция производственных зданий и их оснащения, реализация мероприятий по охране окружающей среды.

Производственные процессы предполагают расширение производственных мощностей, диверсификацию производственной деятельности, изменение структуры производства и соотношение мощностей отдельных производственных единиц.

Экономические процессы предполагают изменение методов и способов планирования всех видов производственно-хозяйственной деятельности, снижение производственных затрат и улучшение конечных результатов, рост экономического стимулирования и материальной заинтересованности трудящихся, рационализацию системы калькуляции внутрипроизводственных затрат, применение новых методов распределения прибыли и других накопленных ресурсов и т.п.

Содержание *социальных процессов* составляют улучшение условий и характера труда, социального обеспечения, предоставляемых услуг, психологического климата и характера взаимоотношений на предприятии или между его отдельными организационными подразделениями, различные формы активизации человеческого фактора (профессиональная подготовка и повышение квалификации персонала, прежде всего руководящего состава всех уровней; стимулирование творческой деятельности; создание комфортных условий деятельности и т.п.).

Организационные процессы охватывают новые методы и формы организации всех видов деятельности предприятий и других звеньев общественного производства, улучшение организационной структуры, стиля и методов принятия решений, использование новых средств обработки информации и документации, рационализации канцелярской работы и т.д.

Между отдельными видами инновационных процессов существует относительно тесная взаимосвязь. Технологические новшества вызывают прежде всего соответствующие организационные нововведения, а последние, как правило, требуют определенных изменений в экономическом механизме деятельности предприятия.

Эффективные технологические, организационные и экономические нововведения ведут к заметным положительным изменениям социальных процессов на предприятиях, а постоянная актуализация неотложных задач социального характера инициирует решение их с помощью новых экономических методов.

Кроме того, различают три логические формы инновационного процесса: простой внутриорганизационный (натуральный), простой межорганизационный (товарный) и расширенный.

Простой внутриорганизационный инновационный процесс предполагает создание и использование новшества внутри одной и той же организации, новшество в этом случае не принимает непосредственно товарной формы.

При *простом межорганизационном инновационном процессе* новшество выступает как предмет купли-продажи. Такая форма

инновационного процесса означает отделение функции создателя и производителя новшества от функции его потребителя.

Расширенный инновационный процесс проявляется в создании новых производителей нововведения, в нарушении монополии производителя-пионера, что способствует через взаимную конкуренцию совершенствованию потребительских свойств выпускаемого товара. В условиях товарного инновационного процесса действуют как минимум два хозяйствующих субъекта: производитель (создатель) и потребитель (пользователь) нововведения. Если новшество — технологический процесс, его производитель и потребитель могут совмещаться в одном хозяйствующем субъекте.

Простой инновационный процесс переходит в товарный за две фазы:

- создание новшества и его распространение;
- диффузия нововведения.

Первая фаза — это последовательные этапы научных исследований, опытно-конструкторских работ, организация опытного производства и сбыта, организация коммерческого производства. На первой фазе еще не реализуется полезный эффект нововведения, а только создаются предпосылки такой реализации.

На второй фазе общественно-полезный эффект перераспределяется между производителями нововведения, а также между производителями и потребителями.

Распространение инновации — это информационный процесс, форма и скорость которого зависят от мощности коммуникационных каналов, особенностей восприятия информации хозяйствующими субъектами, их способностей к практическому использованию этой информации и т.п.

Диффузия инновации — процесс, посредством которого нововведение передается по коммуникационным каналам между членами социальной системы во времени. Иными словами, диффузия — это распространение уже однажды освоенной и использованной инновации в новых условиях или местах применения.

В результате диффузии возрастает число, как производителей, так и потребителей и изменяются их качественные характеристики. Непрерывность инновационных процессов определяет скорость и границы диффузии инновации в рыночной экономике.

В реальных инновационных процессах скорость диффузии инновации зависит от различных факторов:

- формы принятия решения;
- способа передачи информации;
- свойств социальной системы;
- свойств самой инновации.

Свойствами инновации являются: относительные преимущества по сравнению с традиционными решениями; совместимость со сложившейся

практикой и технологической структурой, сложность, накопленный опыт внедрения и др.

Один из важных факторов распространения любой инновации состоит в ее взаимодействии с соответствующим социально-экономическим окружением, существенным элементом которого являются конкурирующие технологии.

На ранних стадиях диффузии инновации никто из хозяйствующих субъектов не имеет достаточной информации об относительных преимуществах конкурирующих инноваций. Но хозяйствующие субъекты вынуждены внедрять одно из альтернативных нововведений под угрозой вытеснения с рынка.

Внедрение инновации — это всегда трудный и болезненный процесс для любой организации.

Во всех случаях для принятия решений каждым субъектом альтернативные технологии сравниваются с решениями, принятыми предыдущими реципиентами.

Но получить такую информацию достаточно сложно, так как это связано с конкурентным положением фирм на рынке. Каждая фирма может быть знакома с опытом ограниченной выборки фирм, меньшей, чем все множество реципиентов. Это обуславливает неопределенность процессов принятия решений и диффузии инновации в рыночной экономике. Другая причина неопределенности связана с самими инновациями. На ранних стадиях диффузии их потенциальная прибыльность неизвестна. С накоплением опыта внедрения и использования инновации неопределенность может быть устранена. Однако со снижением неопределенности и риска применения нововведения исчерпывается потенциал его рыночного проникновения и снижается его прибыльность. Возможность извлечения дополнительной прибыли от использования любого нововведения временна и снижается по мере приближения предела его распространения.

Для быстрого распространения инновации нужна развитая инфраструктура.

Для организации управления сложным инновационным процессом требуется проведение так называемой структуризации этого процесса, то есть разбивка его на определенные составные части.

В укрупненном виде схема структуризации обычно формулируется в таком виде, представленном на рис. 11.2:



Рисунок 11.2 - Укрупненная схема инновационного процесса

Более подробно схему структуризации можно представить в следующем виде (рис. 11.3):

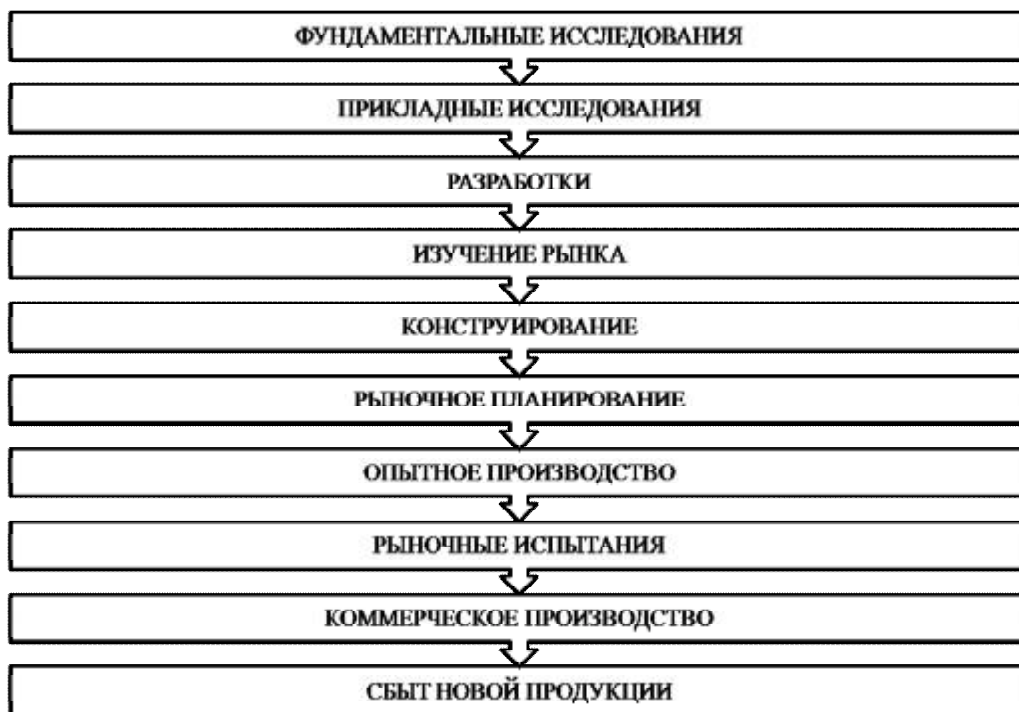


Рисунок 11.3 - Подробная схема инновационного процесса

Структуризация инновационного процесса по стадиям в виде более удобном для практической работы выглядит следующим образом (рис. 11.4):

Маркетинговые исследования потребностей рынка. С целью поиска идей для будущей инновации заключается договор на проведение исследований или исследования рынка проводятся самостоятельно.

Инициация инновации. Инициация — это деятельность, состоящая в выборе цели инновации, постановке задачи, выполняемой инновацией, поиске идеи инновации, ее технико-экономическом обосновании и в материализации идеи.

Техническая и экономическая экспертиза проекта. Комплекуются экспертные группы оценки проектов. Проводится экспертиза проектов, делается выбор проекта-победителя.



Рисунок 11.4 - Стадии инновационного процесса

Научно-исследовательские работы по тематике изделия. Утверждается техническое задание на НИР. Проведение НИР. Утверждается акт об окончании НИР.

Опытно-конструкторская работа. Утверждается техническое задания на ОКР. Проведение ОКР. Результатом работ является наличие комплекта конструкторской документации, откорректированной по результатам испытаний опытного образца.

Маркетинг инновации. После обоснования нового продукта проводятся маркетинговые исследования предлагаемой инновации, в ходе которых изучается спрос на новый продукт, определяется объем выпуска продукта, определяются потребительские свойства и товарные характеристики, которые следует придать инновации как товару, выходящему на рынок.

Подготовка производства изделия на заводе-изготовителе серийной продукции.

Проводятся работы по подготовке производства, закупается и устанавливается оборудование. осуществляется модернизация и настройка существующего, налаживание техпроцесса и т.д.

Выпуск (производство) инновации - материализация идеи. т.е. превращение идеи в товар (имущество, новый продукт, имущественное право, документ по операции и т.д.).

Реализация инновации. Затем производится продажа продукта или операции на рынке или же реализация операции внутри предприятия. Проводятся мероприятия по стимулированию продаж.

Продвижение инновации представляет собой комплекс мер.

направленных на реализацию инноваций (реклама, организация процесса торговли, индивидуальные консультации и др.).

Оценка экономической эффективности инновации. Результаты реализации инновации и затраты на ее продвижение подвергаются статистической обработке и анализу, на основании чего рассчитывается экономическая эффективность инновации.

Таблица 11.1

Факторы, влияющие на инновационную деятельность

Группа факторов	Факторы, препятствующие инновационной деятельности	Факторы, способствующие инновационной деятельности
Экономические, технологические	Недостаток средств для финансирования инновационных проектов, слабость материальной и научно-технической базы, отсутствие резервных мощностей, доминирование интересов текущего производства	Наличие резерва финансовых и материально-технических средств, прогрессивных технологий, необходимой хозяйственной и научно-технической инфраструктуры
Политические, правовые	Ограничения со стороны антимонопольного, налогового, амортизационного, патентно-лицензионного законодательства	Законодательные меры (особенно льготы), поощряющие инновационную деятельность, государственная поддержка инноваций
Социально-психологические, культурные	Сопротивления переменам, которые могут вызвать такие последствия как изменение статуса сотрудников, необходимость поиска новой работы, организация новой работы, реорганизация устоявшихся способов деятельности, нарушение стереотипов поведения и сложившихся традиций, боязнь неопределенности, опасение наказаний за неудачу	Моральное поощрение участников инновационного процесса, общественное признание, обеспечение возможностей самореализации, освобождение творческого труда. Нормальный психологический климат в трудовом коллективе

Группа факторов	Факторы, препятствующие инновационной деятельности	Факторы, способствующие инновационной деятельности
Организационно-управленческие	Устоявшаяся организационная структура компании, излишняя централизация, авторитарный стиль управления, преобладание вертикальных потоков информации, ведомственная замкнутость, трудность межотраслевых и межорганизационных взаимодействий, жесткость в планировании, ориентация на сложившиеся рынки, ориентация на краткосрочную окупаемость, сложность согласования интересов участников инновационных процессов	Гибкость оргструктуры, демократичный стиль управления, преобладание горизонтальных потоков информации, самостоятельная организация работы, допущение корректировок, децентрализация, автономия, формирования целевых рабочих групп.

Диффузия (распространение) инновации. Инновационный процесс заканчивается диффузией инновации. Чем выше уровень распространения инновации (т.е. чем больше стадий она прошла), тем более «автоматично» работают каналы диффузии инноваций.

Для регулирования инновационных процессов на разных стадиях используются различные методы, поскольку в этих фазах преследуются разные цели.

Внедряя инновации в практику предпринимательской деятельности, очень важно знать, какие факторы способны затормозить или ускорить инновационный процесс. Основные факторы, влияющие на развитие инновационного процесса, приведены в таблице 11.1.

11.2. Инжиниринг инноваций. Бизнес-процесс инноваций. Бенчмаркинг. Брэнд-стратегии

Методы управления инновационными процессами можно разделить на следующие группы (рис. 11.5).:



Рисунок 11.5 - Методы управления инновационными процессами

Методы, воздействующие только на производство инноваций, имеют своей единственной целью создание нового продукта или новой операции (технологии) с высокими качественными параметрами. К этим методам относятся бенчмаркинг, способы маркетинговых исследований и планирование маркетинга инноваций.

Вторая группа методов охватывает такие приемы, как инжиниринг инновации, реинжиниринг инновации, бренд-стратегию.

В состав третьей группы входят ценовой прием управления, фронтирование рынка, мэрджер. Главная цель всех методов этой группы — это ускорение продажи инноваций с наибольшей выгодой и эффективностью как в текущий момент времени, так и с большей отдачей от этой продажи в будущий период.

Рассмотрим некоторые из перечисленных методов.

Выживание организации в современных условиях возможно лишь при ее адаптации и постоянном приспособлении к изменяющемуся окружению.

Именно эти стратегические задачи и решаются при проектировании и развитии инновации. Решение подобного рода задач получило название инжиниринга. Сам по себе инжиниринг (англ. engineering — изобретательность, знание) означает инженерно-консультационные услуги по созданию новых объектов или крупных проектов. Инжиниринговая деятельность осуществляется как самими компаниями, так и многочисленными инжиниринговыми консультационными фирмами.

Инжиниринг инноваций — это комплекс работ по созданию инновационного проекта, включающий в себя создание, реализацию, продвижение и распространение определенной инновации.

Инжиниринг инноваций имеет следующие специфические особенности:

- инжиниринг инноваций воплощается не в вещественной форме продукта, а в его полезном эффекте, который может иметь материальный носитель (документация, чертежи, планы, графики и т.п.), а может не иметь (обучение персонала, консультации и т.п.);
- инжиниринг инноваций является объектом купли-продажи, поэтому он должен иметь не только материализованную форму в виде имущества или имущественных прав, но и коммерческую характеристику;
- инжиниринг инноваций в отличие, например, от франчайзинга и ноу-хау имеет дело с воспроизводимыми услугами, т.е. услугами, стоимость которых определяется затратами времени на их производство и поэтому имеющими множество продавцов. Франчайзинг же и ноу-хау связаны с реализацией новых, в данный момент невозпроизводимых знаний, которые имеют ограниченное число продавцов. На практике оказание инжиниринговых услуг зачастую сочетается с продажей ноу-хау. И иногда это ведет к смешению понятий «инжиниринговые услуги» и «обмен технологиями».

Инжиниринг включает в себя два принципиально разных подхода:

- усовершенствование (улучшение показателей на 10-50%);
- реинжиниринг (рост показателей на 100% и выше).

При необходимости осуществить инжиниринг инноваций, рекомендуется:

1. Провести предварительные исследования рынка и осуществить выбор перспективного сегмента рынка для реализации инновации.
2. Установить цели изменений на рынке и определить задачи, стоящие перед инновациями
3. Произвести технико-экономическое обоснование инновационного проекта.
4. Разработать рекомендации по созданию нового продукта или операции.

5. Определить объем затрат всех видов ресурсов и численности работников, необходимых для создания проекта, а также определить сроки выполнения работ по проекту и его экономическую эффективность в целом.

6. Оформить инновационный проект в виде документа.

7. Проконсультировать исполнителей по всем позициям данного проекта.

В целом инжиниринг инноваций ставит своей задачей получение наилучшего экономического эффекта от вложения инвестиций в новый продукт и определение перспективных направлений инновационной деятельности.

Реинжиниринг представляет собой разновидность метода инжиниринга. Реинжиниринг — это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений современных показателей деятельности компаний, таких как стоимость, качество, сервис и темпы.

В управлении инновационным процессом реинжиниринг связан с определенной целью, стоящей перед инновацией: с текущей или стратегической потребностью в нововведениях. Исходя из этого различают:

- кризисный реинжиниринг;
- реинжиниринг развития.

Кризисный реинжиниринг вызывается резким падением объема продаж инновации в связи со снижением спроса на него или в связи с падением имиджа ее продавца. Такое положение является свидетельством тенденции к снижению конкурентоспособности товара на рынке, а возможно, и к банкротству продавца. Поэтому возникает потребность в немедленном проведении мероприятий по ликвидации наметившегося кризиса. Основными причинами такого кризиса можно считать:

- неудовлетворенность покупателей доходностью и другими привлекательными качествами данной инновации;
- изменение политики покупателей;
- несоответствие организации и управления хозяйственным процессом требованиям времени и рыночной;
- неэффективность бизнес-процесса инноваций.

Реинжиниринг развития рассчитан на внедрение инновации для перспективной перестройки бизнес-процесса и предполагает переход от бизнес-процесса к бизнес-процесс-реинжинирингу.

Реинжиниринг развития вызывается снижением объема продажи продукта (операции) в связи с тем, что действующая структура организации и управления хозяйственным процессом продавца по своему уровню

развития уже достигла того определенного предела, выше которого продажа инновации невозможна.

Исследователи отмечают следующие факторы успеха реинжиниринга:

- мотивация проекта, заинтересованное и компетентное руководство;
- поддержка сотрудников, четко определенные роли и обязанности;
- понятность (прозрачность) проекта, осязаемые результаты и приемлемый риск;
- фокусирование на приоритетных целях и автономный бюджет проекта;
- технологическая поддержка и консультационное сопровождение.

Бизнес-процесс инноваций представляет собой действия управленческого персонала в хозяйственном процессе и выражается множеством видов организационно-управленческой деятельности внутри предприятия, каждый из которых имеет свой вход и выход. Иначе говоря, бизнес-процесс инноваций есть упорядоченная совокупность работ во времени и пространстве с указанием их начала и конца.

Бизнес-процесс инновации в упрощенном виде включает в себя три частных бизнес-процесса:

1. *Бизнес-процесс заявки на инновацию.* Начинается с четкой формулировки идеи создания данной инновации и заканчивается перечнем конкретных требований, которым должен соответствовать новый продукт или новая операция
2. *Бизнес-процесс производства инновации.* Начинается с получения заказа с указанием конкретных характеристик продукта или операции и заканчивается появлением самого продукта или операции в материализованной форме в виде вещи, готовой к продаже.
3. *Бизнес-процесс реализации инновации.* Начинается с выставления ее на продажу и заканчивается самой продажей, а в отдельных случаях и послепродажным сервисным обслуживанием.

Бизнес-процесс-реинжиниринг представляет собой оптимизацию и управление хозяйственным процессом и может быть проведен следующими методами:

1. **Ориентация на весь процесс.** Действенный результат при перестройке бизнес-процесса достигается путем реорганизации всего процесса в целом, а не при решении отдельных задач и аспектов этого процесса.
2. **Ориентация на качественный скачок.** Хозяйствующий субъект при перестройке бизнес-процесса ставит своей целью не устранение каких-то

отдельных недостатков в работе, а революционный прорыв (скачок) в технологии производства и продажи продукта.

3. Ликвидация закомплексованности в бизнесе. Отказ от устоявшихся правил работы, от ранее незыблемых принципов ведения хозяйственного процесса и переход к новым технологиям бизнеса.

4. Использование эффективных технологий в бизнесе. Этот метод направлен на применение более результативных форм рекламы и СМИ, которые соответствуют новым целям работы в современных условиях и в конкретной ситуации.

Бенчмаркинг представляет собой изучение деятельности хозяйствующих субъектов, прежде всего своих конкурентов, с целью использования их положительного опыта в своей работе. Он включает в себя комплекс средств, позволяющих систематически находить, оценивать все положительные достоинства чужого опыта и организовывать их использование в своей работе.

В целом бенчмаркинг направлен на изучение бизнеса. Применительно к инновациям бенчмаркинг означает изучение бизнеса других предпринимателей с целью выявления основополагающих характеристик для разработки своей инновационной политики и конкретных видов инноваций.

При применении бенчмаркинга важное значение имеет преодоление «психологической закомплексованности» руководителей и специалистов, а именно:

- самоуспокоенности руководителя достигнутыми результатами;
- нежелания рисковать денежными средствами (нежелания тратить деньги на покупку информации, оплачивать консультации аналитиков и экспертов, экономии всех видов ресурсов и денежных затрат на маркетинговых исследованиях и т.п.);
- страха, что сделать лучше, чем конкурент, очень трудно или невозможно из-за больших затрат ресурсов.

Бенчмаркинг бывает двух видов, которые изучают и соответственно сравнивают разные показатели.

Общий бенчмаркинг. При проведении данного вида бенчмаркинга необходимо сравнить показатели производства и продажи своих продуктов с показателями бизнеса достаточно большого количества производителей и продавцов аналогичного продукта. Такое сравнение позволит наметить четкие направления инновационной деятельности.

Функциональный бенчмаркинг. В этом случае необходимо сравнить параметры работы отдельных функций продавца (операций, процессов,

приемов работ и т.п.) с аналогичными параметрами наиболее успешных предприятий (продавцов), работающих в похожих условиях.

Брэнд инновации определяют как систему характерных свойств нового продукта или операции, которая формирует сознание потребителя и определяет на рынке место этой инновации, а также ее производителя или продавца.

Брэнд содержит материальные и нематериальные характеристики, которые в совокупности составляют товар и создают у покупателя наиболее полный образ инновации. К материальным характеристикам относят: вес продукта, его устройство, внешний вид, сырье, из которого он сделан, и т.д. Нематериальные характеристики инновации включают: преимущества или удобства, которые дает владельцу пользование данной инновацией, например, продолжительность операции, реклама, цена и т.п.

Кроме этого бренд обладает и другими характеристиками:

1. Свойства бренда (функциональные и эмоциональные ассоциации, которые покупатели присваивают новому продукту или операции).

2. Индивидуальность бренда (значение бренда для потребителя, т.е. какие-то долгосрочные обещания автора бренда тем, кто его купит). Индивидуальность бренда инновации складывается, как правило, из трех компонентов:

– Позиционирование – указание на то место, которое данный бренд занимает в умах покупателей этого бренда, т.е. потребителя бренда.

– Личность потребителя бренда. Выражает характер и психологические особенности покупателя как будущего владельца купленной инновации.

– Личность самого бренда. Показывает отношение этого бренда к тому, кто его купил.

3. Имидж бренда. Под имиджем бренда инновации понимается набор тех или иных ассоциаций по новому продукту или операции, которые в данный момент времени находятся в умах потребителей.

Причиной выхода инновации на рынок является жесткая конкуренция между хозяйствующими субъектами. Успех победы в этой конкурентной борьбе во многом определяется правильно разработанной **бренд-стратегией** и эффективностью ее применения.

В широком понимании бренд-стратегия означает комплексную проработку имиджа хозяйствующего субъекта на основе продвижения его брендов на рынке. В основе бренд-стратегии лежит разработка и движение бренда как целостного маркетингового комплекса по созданию

дополнительных конкурентных преимуществ у данного предпринимателя на рынке.

Как метод управления инновационным процессом бренд-стратегия означает управление процессом реализации на рынке новых продуктов и операций на основе продвижения брендов инноваций.

Разработка и использование эффективной бренд-стратегии даст многие конкурентные преимущества:

1. В первую очередь, бренд создает естественную преграду на пути конкурентов: он вынуждает их инвестировать капитал в исследование рынка, проведение маркетинговых исследований, прибегать к бенчмаркингу, к разработке рекламных компаний, своего бренда и т.п.
2. Наличие эффективного бренда облегчает вывод на рынок новых продуктов и операций (технологий), захват новых ниш на отечественном рынке, захват зарубежных рынков и т.п.
3. Бренд дает предприятию дополнительное время для реинжиниринга, то есть для перестройки его деятельности на рынке в условиях кризиса. Однажды сформированный эффективный бренд поможет защитить предприятию свою долю на рынке без больших затрат на рекламную кампанию и без резкого снижения цен на продукт.

Тема 12. Инструменты управления инновационного развития организации

12.1. Метод игр

Игра представляет собой особый вид моделирования ситуации с любым числом участников, каждый из которых играет некую роль, отведенную ему сценарием, и подчиняется набору определенных правил [57, 58].

Для принятия инновационных решений используются стратегические игры, в т.ч. деловые.

Игра представляет собой особый вид моделирования процессов (экономических, финансовых, технических и т. п.) с любым числом участников, каждый из которых стремится максимизировать некоторую целевую функцию, подчиняясь набору определенных правил. Целевые функции, как правило, могут быть различными для различных игроков, поэтому сотрудничество между участниками игры в ряде случаев может дать им определенные преимущества.

При проведении игры каждый участник должен играть, т. е. имитировать некую специфическую роль, отведенную ему сценарием. При проведении игры в зависимости от целей могут быть заданы лишь начальные условия или определена программа последующих действий. То же касается и участников: либо им может быть разрешено играть свои роли совершенно свободно, либо они должны подчиняться довольно жестким требованиям, т. е. правилам игры.

Стратегические игры, используемые для принятия инновационных решений, - это конфликтные игры, в которых эффективность решения, принимаемого одним участником (т. е. элементом системы), зависит от образа действия других участников. Такая ситуация называется конфликтной. В данном случае конфликт не обязательно предполагает наличие антагонистических противоречий. Конфликтная ситуация возникает при столкновении интересов двух и более участников системы. По числу игроков игры разделяются на парные (т. е. игры двух лиц) и множественные.

Стратегия - это система поведения участников игры в той или иной конфликтной ситуации. Когда хотя бы один из участников игры имеет в своем распоряжении бесконечное множество стратегий, такая игра называется бесконечной. При ограниченном числе стратегий у обоих участников игра называется конечной. Игрок может принять одно решение (стратегию) и придерживаться его на протяжении всей игры. Например, один участник выбирает какую-то стратегию и не реагирует на поведение другого участника игры. Это означает, что он придерживается чистой стратегии. Чаще всего в зависимости от конфликтной ситуации участнику приходится принимать различные решения для получения максимально возможного выигрыша или минимально возможного проигрыша. Это означает

применение смешанной стратегии. Существуют следующие стратегические игры:

а) игра двух лиц с нулевой суммой. Она означает, что сумма выигрыша каждого участника после окончания игры равна нулю;

б) игра по принципу максимина и минимакса. Максимин означает, что нижняя цена игры определяет минимальный выигрыш участника. Минимакс означает, что верхняя цена игры определяет максимальный проигрыш участника. Принцип максимина и минимакса позволяет выбрать стратегии, определяющие минимум выигрыша одного участника и максимум проигрыша другого участника;

в) игра с седловой точкой. Седловая точка - это равенство нижней и верхней цены игры, которое называется чистой ценой игры. Стратегии, соответствующие чистой цене игры, - это оптимальные стратегии;

г) игры с применением смешанной стратегии.

Деловые игры являются разновидностью стратегических игр. Деловая игра - это модель взаимодействия людей в процессе достижения целей экономического характера. Деловая игра подразумевает имитацию группой лиц хозяйственной деятельности на модели экономической системы. Деловая игра - это система управления, состоящая из подсистемы принимаемого решения (управляющая подсистема) и подсистемы, в которой реализуется решение (управляемая подсистема). Между этими подсистемами возникает обратная связь. Деловая игра проводится в несколько этапов, после каждого из которых первоначальная ситуация под воздействием решений претерпевает изменения. Деловая игра включает в себя три элемента: участники игры, правила игры, информационная база игры. Основным элементом - это участник, т. е. человек и его поведение в данной системе.

Правила игры в строгой математической форме или в виде предложений о поведении модулируемой системы определяют взаимодействие людей в процессе игры. Правила игры отражают соотношение между людьми в моделируемых ситуациях и служат своего рода ограничениями, в рамках которых участники игры могут проявлять индивидуальные способности. Информационной базой деловой игры служат количественные показатели, соответствующие состояниям моделируемых процессов и характеристикам реальных объектов.

В процессе игры прорабатываются различные ситуации, а затем на основе полученных результатов определяется программа дальнейших действий, т.е. разрабатывается инновационная политика.

12.2. Метод Дельфи

Одним из наилучших методов использования суждений экспертов является метод «Дельфи», предусматривающий проведение экспертного опроса в несколько туров [36, 46].

Создатели этого метода называли его «Дельфи» по имени древнегре-

ческого города Дельфы, который заслужил свою известность оракулами, занимавшимися предсказанием будущего. Эти предсказания не были обычными для того времени пророчествами отдельных прорицателей. Это были предсказания, которые обнародовались лишь после тщательного обсуждения на совете дельфийских мудрецов и досконального ознакомления всех членов совета с обстоятельствами дела.

Первоначально рассматривалось применение метода «Дельфи» только для целей повышения качества прогнозирования. Первый эксперимент, выполненный в конце 40-х годов нашего века, относился к попытке определить лучший выигрыш на бегах по результатам ежедневных сообщений о заездах.

Метод «Дельфи» можно назвать «кибернетическим арбитражем» — кибернетическим потому, что процесс выработки суждений экспертами здесь управляется рабочей группой через обратную связь.

В методе «Дельфи» делается попытка усовершенствовать групповой подход к решению задачи разработки прогноза или оценки путем взаимной критики субъективных взглядов, высказываемых отдельными специалистами без непосредственных контактов между ними и при сохранении анонимности мнений или аргументации в защиту этих мнений.

В одном из вариантов этого метода прямое обсуждение заменяется обменом информацией и мнениями с помощью тщательно разработанных вопросников. К участникам обращаются с просьбой не только высказать свои мнения, но и привести их обоснование, а в каждом из последующих туров опроса им выдается новая и уточненная информация по высказанным мнениям, которая образуется в результате расчета совпадения точек по ранее выполненным этапам работы. Этот процесс продолжается до тех пор, пока продвижение в направлении повышения совпадения точек зрения не становится незначительным. После этого фиксируются расходящиеся точки зрения.

Таким образом, метод Дельфи - многоэтапный метод, предусматривающий первоначальное изолированное вынесение экспертами своих суждений и дальнейшую многократную их корректировку на базе ознакомления каждого эксперта с суждениями других экспертов до тех пор, пока величина разброса оценок не будет находиться в рамках заранее устанавливаемого желаемого интервала варьирования оценок.

Получаемые посредством данных методик оценки носят статичный и одноразовый характер, в результате чего возникает необходимость повторного обращения к экспертам при составлении прогноза доли рынка на последующие периоды. Кроме того, метод внутреннего и внешнего экспертного прогнозирования характеризуется определенной степенью субъективности.

Надежность метода "Дельфи" считается высокой при прогнозировании на период как от 1 до 3 лет, так и на более отдаленный период времени. В зависимости от цели прогноза для получения экспертных оценок может привлекаться от 10 до 150 экспертов.

Качественный подход позволяет оценить специфику каждой конкретной ситуации. В некоторых случаях внимательное исследование различных специфических элементов, определяющих ситуацию, может быть более важным, чем проведение систематической количественной оценки. Большим недостатком этого метода является чрезмерная субъективность оценок. Старые стереотипы иностранного общества могут сыграть роковую роль при принятии решений. Дж. Саймон оценил этот подход как "спорадический, основанный на селективном, неконтролируемом восприятии или идеологических и личностных пристрастиях".

Область применения экспертных методов

Методы экспертных оценок нашли широкое применение в прогнозировании и перспективном планировании, там, где отсутствуют достаточно достоверные статистические данные об изучаемом вопросе, где имеется несколько вариантов решений и необходим выбор наиболее предпочтительного из них. Также эти методы применяются при разработке новых программ в отраслях промышленности, подверженных сильному влиянию новых открытий в фундаментальных науках.

При анализе и прогнозировании экономической ситуации возникает ряд трудностей:

- невозможность точного предсказания последствий принимаемых решений;
- неповторяемость и невозможность экспериментальной проверки предполагаемого хода и результатов решения;
- наличие факторов, которые не поддаются контролю со стороны принимающего решения;
- наличие нескольких возможных путей решения и необходимость выбора одного из них;

- неполнота исходной информации, на основе которой приходится формировать проблему и принимать решение (часто исходная информация имеет качественный характер и не поддается количественному измерению).

Предпосылками использования экспертизы являются:

- недостаточность и недостоверность информации о состоянии тех или иных условий, в которых осуществляется создание и развитие продукции;
- стохастический (вероятностный) характер объекта информации;
- сложность и новизна проблем.

Организация экспертизы проводится в несколько этапов:

1. Определение целей и задач экспертизы.
2. Выбор процедуры проведения экспертизы.
3. Отбор и формирование группы экспертов.
4. Организация самой процедуры экспертизы;
5. Обработка информации.
6. Принятие решения по результатам экспертизы.

Определение целей и задач экспертизы

Сначала ставится проблема – определяется предыстория, рассматриваются доводы в пользу ее решения, происходит обсуждение со всеми заинтересованными лицами. Главное здесь – распознать мнимые проблемы. Поэтому при постановке проблемы необходима гласность и обсуждение.

После того как проблема обоснована определяются границы ее существования, совокупность внутренних и внешних факторов, влияющих на проблему. Для этого выделяется центральный вопрос и расщепляется на подвопросы. При этом пытаются ограничить поле только теми вопросами, без которых нельзя получить ответ на центральный вопрос. Далее формулируются цели и задачи реализации выбранной проблемы. Таким

образом, выбираются главные события, факторы, центральные и второстепенные вопросы.

Необходимо иметь в виду – с увеличением детализации – увеличивается точность экспертизы, НО снижается согласованность мнений экспертов.

Организаторы проведения экспертизы выбирают процедуру осуществления экспертизы. Известны различные подходы к этому вопросу. Можно проводить

- индивидуальный или групповой опрос,
- очный или заочный;
- открытый или закрытый.

Индивидуальный опрос заключается в интервьюировании эксперта и позволяет максимально использовать способности и знания каждого эксперта.

Групповой – при этом методе эксперты могут обмениваться мнениями, могут учесть упущенный момент каждым из них, скорректировать свою оценку. Недостаток группового мнения заключается в сильном влиянии авторитетов на мнения большинства участников экспертизы, в трудности публичного отказа от своей точки зрения, психологической несовместимости некоторых участников экспертизы. Из методов группового опроса используют различные модификации метода Дельфи.

Метод Дельфи характеризуются следующими чертами:

- анонимность мнений экспертов;
- регулируемая обработка, связь, которая осуществляется аналитической группой за ряд туров опроса, причем результаты каждого тура сообщаются экспертам;
- групповым ответом, который получается с помощью статистических методов и отображает обобщенное мнение участников экспертизы

Метод Дельфи является наиболее формальным из всех методов экспертного прогнозирования и наиболее часто используется в технологическом прогнозировании, данные которого используются затем в планировании производства и сбыта продукции. Это групповой метод при котором проводится индивидуальный опрос группы экспертов относительно их предположений о будущих событиях в различных областях, где ожидаются новые открытия или усовершенствования.

Опрос проводится с помощью специальных анкет анонимно, т.е. личные контакты экспертов и коллективные обсуждения исключаются. Полученные ответы сопоставляются специальными работниками, и обобщенные результаты снова направляются членам группы. На основе такой информации члены группы, по-прежнему сохраняя анонимность, делают дальнейшие предположения о будущем, причем этот процесс может повторяться несколько раз (так называемая многотуровая процедура опроса). После того как начинает появляться совпадение мнений, результаты используются в качестве прогноза.

Применение метода Дельфи можно проиллюстрировать на следующем примере.

Пример №1: компания, занимающаяся морским нефтяным промыслом хочет получить информацию о том, когда можно будет использовать роботов вместо водолазов для проверки платформ под водой. Для начала прогнозирования по этому методу компания должна войти в контакт с рядом экспертов. Эти эксперты должны быть представителями самых разных областей данной отрасли промышленности, включая водолазов, инженерно-технических работников из нефтяных компаний, капитанов кораблей, инженеров по техобслуживанию и конструкторов роботов. Им объясняется стоящая перед компанией задача, и каждого эксперта спрашивают, когда по его мнению можно будет заменить водолазов роботами. Первые ответы дадут, вероятно, очень большой разброс данных, например, от 2000 до 2050 года. Эти ответы обрабатываются и возвращаются экспертами. При этом каждого эксперта просят пересмотреть свою оценку в свете ответов других экспертов. После повторения этой процедуры несколько раз мнения могут сбиться, так что около 80% ответов даст срок от 2005 до 2015 года, что будет достаточным для целей планирования производства и реализации роботов.

Метод Дельфи назван в честь дельфийского оракула в Древней Греции. Он разработан Олафом Хельмером, видным математиком из корпорации “РЭНД”, и его коллегами и вероятно поэтому, по сравнению с другими творческими подходами, дает достаточную точность прогноза.

Метод Дельфи относится к классу количественных методов групповых экспертных оценок. Опрос экспертов проводится в 3-4 тура, состоящих из серии анкет, вопросы конкретизируются от тура к туру. Для проведения этого метода необходимо также создать аналитическую группу, которая после каждого тура производит статистическую обработку полученной информации.

Прежде всего, аналитики определяют область предпочтительных количественных значений объектов.

После такой проверки проводится очередной тур. Процедуру экспертного опроса по методу "Дельфи" можно выделить в несколько этапов.

Этап 1. Формирование рабочей группы. Задача рабочей группы заключается в организации процедуры экспертного опроса.

Этап 2. Формирование экспертной группы. В соответствии с методом "Дельфи" группа экспертов должна включать 10-15 специалистов в данной области. Компетентность экспертов определяется путем анкетирования, анализом уровня реферирования (количества ссылок на работы данного специалиста), использованием листов самооценки.

Этап 3. Формулирование вопросов. Формулировки вопросов должны быть четкими и однозначно трактуемыми, предполагать однозначные ответы.

Этап 4. Проведение экспертизы. Метод "Дельфи" предполагает повторение нескольких шагов проведения опроса.

Этап 5. Подведение итогов опроса. Для проведения первого тура экспертам предлагаются вопросы. Ответы должны быть представлены в виде количественных оценок на поставленный вопрос. Ответ должен быть обоснован экспертом.

Аналитическая группа проводит статистическую обработку полученной от всех экспертов информации. Для этого рассчитывается среднее значение исследуемого параметра, средневзвешенное значение исследуемого параметра, определяется медиана как средний член общего ряда чисел, полученных от экспертов и область доверительности. Область доверительности целесообразнее рассчитывать через показатель квартиль. Значение квартиля равно $\frac{1}{4}$ разницы между максимальной и минимальной оценок ряда. Сама область доверительности будет равна как минимальная оценка минус значение квартиля, максимальная оценка плюс значение квартиля.

Эксперты должны обязательно ознакомиться с результатами и выводами аналитиков, после чего проводится второй (очередной) тур. Эксперты по результатам представленных расчетов могут увидеть, как корреспондируется их мнение с мнением всей группы экспертов. Они могут изменить свои мнения или оставить прежними, но в этом случае выдвинуть контраргументы в свою пользу. При этом строго соблюдается принцип анонимности. Таким образом, проводится 2-3 тура. В итоге получаем довольно точную групповую оценку.

Пример № 2: Проблема – оценить уровень спроса на товар А в 2003 году. Приглашены 10 экспертов. Каждый эксперт получил анкету с описанием товара и предполагаемого рынка сбыта. Экспертам предложено дать себе индивидуальную самооценку в баллах в диапазоне от 0 до 10. Уровень спроса предлагается оценить в % (процентах) в диапазоне от 0 до 100.

Каждый эксперт работает самостоятельно и анонимно. После 1-го тура от экспертов были получены результаты, представленные в таблице 1.

Таблица 12.1

Результаты 1-го тура экспертизы

Номер эксперта	Коэффициент самооценки	Уровень спроса - индивидуальная оценка эксперта
1	10,0	90
2	8,0	100
3	10,0	75
4	7,0	80
5	8,8	90
6	10	100
7	6,6	80
8	8,5	80
9	7,4	60
10	9,9	80

Аналитическая группа проводит следующие расчеты:

Среднегрупповая самооценка равна: $(10+8+\dots+9,9) / 10 = 8,61$

Среднее значение спроса (простая оценка) равно:

$$(90+100+\dots+80) / 10 = 83,5\%$$

Средневзвешенная оценка спроса равна:

$$(10 \times 90 + 8 \times 100 + \dots + 9,9 \times 80) / (10 + 8 + \dots + 9,9) = 84,1\%$$

Медиана в данном случае при четном числе экспертов рассчитывается как среднеарифметическое значение между серединными оценками²:

$$Me = (80 + 80) / 2 = 80$$

Область доверительности рассчитывается следующим образом:

а) Определяется минимальная оценка из набора экспертизы – 60%;

б) Максимальная оценка - 100%.

в) Квартиль будет равен: $(100 - 60) / 4 = 10\%$.

г) Нижняя граница доверительной области будет равна:

$$60 + 10 = 70 \%,$$

д) Верхняя граница доверительной области будет равна:

$$100 - 10 = 90 \%.$$

Все полученные результаты предлагаются на рассмотрение экспертам. Если эксперты считают целесообразным откорректировать свое мнение, то они передают свои коррективы аналитической группе. И аналитическая группа рассчитывает новые результаты по тому алгоритму, который был рассмотрен выше.

Итоговое обобщенное мнение является основой для прогноза по уровню спроса на данный товар А.

При использовании метода «Дельфи» следует учитывать следующее:

1. Группы экспертов должны быть стабильными и численность их должна удерживаться в благоразумных рамках.

2. Время между турами опросов должно быть не более месяца.

3. Вопросы в анкетах должны быть тщательно продуманы и четко сформулированы.

² Оценки экспертов по уровню спроса располагаются по возрастанию

4. Число туров должно быть достаточным, чтобы обеспечить всех участников возможностью ознакомиться с причиной той или иной оценки, а также и для критики этих причин.

5. Должен проводиться систематический отбор экспертов.

6. Необходимо иметь самооценку компетенции экспертов по рассматриваемым проблемам.

7. Нужна формула согласованности оценок, основанная на данных самооценок.

Метод Дельфи применим практически в любой ситуации, требующей прогнозирования, в том числе, если для принятия решения недостаточно информации.

Существует несколько модификаций метода Дельфи, в которых основные принципы организации экспертизы имеют много общего. Различия связаны с попытками усовершенствовать метод за счет более обоснованного отбора экспертов, введения схем оценки их компетентности, улучшенных механизмов обратных связей и т.п. Для удобства обработки информации все модификации, как правило, предполагают возможность выражения ответа в виде числа, количественной оценки.

Но у него есть *недостатки* - например, субъективность мнений специалистов, участвующих в опросе, он не позволяет сталкивать в споре мнения экспертов и на него затрачивается много времени.

Некоторые недостатки метода Дельфи связаны с нехваткой времени, которое отведено эксперту на обдумывание проблемы. В этом случае эксперт может согласиться с мнением большинства, чтобы уйти от необходимости объяснения, в чем заключается отличие его решения от остальных вариантов. Эти недочеты устраняются совершенствованием организации экспертиз путем создания автоматизированных систем обработки результатов опроса. Техническая реализация такой системы основана на использовании ЭВМ с внешними терминалами (дисплеями). ЭВМ обеспечивает представление вопросов экспертам (общающимся с ней через их персональные дисплеи), сбор и обработку результатов ответов, запрос и выдачу аргументации и другой необходимой информации для подготовки ответов.

Кроме того, некоторые специалисты считают, что «предположение о том, чтобы те, кто резко расходится с мнением большинства, обосновали свою точку зрения, может привести к усилению эффекта приспособления, а не уменьшить его, как это было задумано». Но все же многие ученые утверждают, что метод Дельфи превосходит «обычные» методы прогнозирования, по крайней мере, при разработке краткосрочных прогнозов.

Метод Дельфи впервые был описан в «Докладе об изучении долгосрочного прогнозирования» американской корпорации «Рэнд» в 1964 г. Объектами исследования явились: научные прорывы, рост населения, автоматизация, исследование космоса, возникновение и предотвращение войн, будущие системы оружия. За истекший период круг прогнозируемых процессов с помощью метода Дельфи значительно расширился, но несомненно, что наибольшее применение этот метод нашел в областях, связанных с научно-техническим прогрессом.

В частности, в нашей стране данный метод применялся для определения основных направлений научных исследований в области средств вычислительной техники и прогнозирования их характеристик, для оценки перспектив развития отраслей. В последнем случае с помощью данного метода могут быть решены следующие задачи:

- определение сроков выполнения работ от выдачи технического задания на работу до начала эксплуатации объекта;
- определение приоритетных направлений развития предприятий отрасли (по технологии производства, важнейшим экономическим характеристикам — объему производства, числу занятых, объемам фондов и т.п.);

- определение критериев оценок значимости научных разработок и др. От метода Дельфи по организации работы экспертов принципиально отличается метод, получивший название «мозговой штурм», который также называют методом «мозговой атаки», методом коллективной генерации идей. Этот метод подразумевает получение решения как продукта коллективного творчества специалистов в ходе заседания-сеанса, проводимого по определенным правилам, и последующего анализа его результатов. Его сущность состоит в том, что при обосновании прогноза дифференцированно решаются две задачи:

- генерирование новых идей в отношении возможных вариантов развития процесса;
- анализ и оценка выдвинутых идей.

Обычно все специалисты в ходе заседания разделяются на две группы, состоящие из одних и тех же или разных представителей так, что одна группа генерирует идеи, а вторая — их анализирует. При этом в ходе заседания запрещается высказывать любые критические оценки ценности идеи; приветствуется выдвижение как можно большего их количества, поскольку предполагается, что вероятность появления действительно ценной идеи повышается с увеличением их общего числа; поощряется свободный обмен мнениями, т.е. высказанные мысли должны подхватываться и развиваться и т.п. Ходом заседания руководит беспристрастный ведущий. Его задача состоит в том, чтобы направлять развитие дискуссии в нужное русло, к достижению заданной цели, не сбиваясь на беседу, соревнование в остроумии и т.п. В то же время он не должен навязывать участникам дискуссии свое мнение, ориентировать их на определенный способ мышления.

В большинстве развитых стран для определения приоритетов научно-технического развития в процессе прогнозирования и принятия решений о финансировании крупных государственных программ используются следующие методы:

- Дельфи
- Составление перечня критических технологий.
- Экспертиза

Технологический прогноз, основанный на **методе Дельфи**, — это попытка предсказать развитие той или иной технологии на длительную перспективу (20-30 лет). Разработанная впервые в 50-х годах RAND Corp., техника метода Дельфи была использована впервые для целей национального и отраслевого технологического прогнозирования Японией (с 1970 г. выполнено уже 6 исследований), а впоследствии, и в значительной степени по японскому образцу, Германией, Францией, Великобританией, Испанией, Австрией, Южной Кореей преимущественно в течение последнего десятилетия (можно говорить о буме этого метода в 90-е годы).

Метод Дельфи заключается в оценке технологий экспертами, (их число различалось от 123 человек в Испании, до 25 тысяч на первом этапе — в Южной Корее) на основе предлагаемых схем, включающих несколько позиций, в том числе уровень научно-исследовательской активности по данному направлению, участие в создании национального богатства, повышении качества жизни и конкурентоспособности, ожидаемые сроки реализации новых достижений. Двух-четырёхступенчатая процедура оценки позволяет экспертам уточнить или пересмотреть свою точку зрения с учетом мнения коллег и выработать в результате согласованную, действительно коллективную позицию по всему кругу поставленных вопросов, число которых на первом этапе, как правило, превышает тысячу.

Прогнозирование по методу Дельфи оказывается эффективным и в достижении ряда других, принципиально важных для выявления приоритетов, результатов. Это познавательный эффект, обучение и расширение кругозора экспертов — участников опроса, картирование компетенций в отдельных дисциплинах, технических областях и странах, выработка консенсуса представителей различных секторов научно-технической сферы и, что не менее важно, стимулирование широкого обсуждения научной общественностью тенденций научно-технологического развития своей страны и мира.

Япония имеет не только наиболее длительную историю прогностических оценок технологического развития своей страны и мира, но и наиболее эффективную практику использования этих прогнозов для общей ориентации национальной научно-технической сферы, тем более

интересную, поскольку доля государства в финансировании национальной науки никогда не превышала 20-25%. Управление науки и техники, координирующее через стратегические исследовательские программы фундаментальные и прикладные исследования других ведомств, несет ответственность и за технологическое прогнозирование.

Опрос по методу Дельфи проводится каждые пять лет с временным диапазоном до 30 лет, постепенно охватывая все области науки и техники. Если первый опрос, прогнозировавший на период 1970-2000 гг., смог охватить 5 направлений и 644 темы, то последний, охватывающий период 1996-2025 гг., уже включал 14 направлений и 1072 темы:

- материалы и их обработка;
- информатика;
- электроника;
- науки о жизни;
- здравоохранение и социальное обеспечение;
- изучение и использование космического пространства;
- науки о Земле и океанология;
- энергетика и природные ресурсы;
- экология;
- сельское хозяйство, лесная промышленность и рыбоводство;
- промышленное производство;
- урбанизация и строительство;
- связь;
- транспорт.

Респондентам последнего опроса предлагалось оценить технологические темы с точки зрения их вклада в социально-экономическое развитие, улучшение качества жизни и решение экологических проблем, а также их значение в целом. Участники опроса должны были определить временной диапазон, в течение которого перечисленные технологии будут реализованы как в Японии, так и других ведущих странах, а также очертить круг мер, которые необходимо для этого предпринять государственным властным структурам.

Во Франции в начале 1994 г. при использовании метода Дельфи было проведено широкое обследование перспектив развития 15 основных научно-технических направлений (электроника, физика элементарных частиц, проблемы окружающей среды, урбанизации и т.д.). Для экспертных оценок было привлечено свыше 1 000 специалистов из различных секторов экономики - 45% представители промышленной науки, 30% государственных НИИ и 25% сотрудники университетов, что в целом отражало структуру научного сектора экономики Франции. Этому же принципу следовали при

формировании групп экспертов и большинство стран, начинающих работу над прогнозами и приоритетами.

В 1991 г. Министерство исследований и технологии Германии провело сравнительный анализ оценок японских и немецких экспертов, используя японский вопросник. Результаты в целом показали сходство позиций экспертов для двух стран относительно развития перспективных технологий, хотя и выявились определенные различия, отражающие национальную культурную и промышленную специфику этих стран.

В Великобритании с 1994 г. также началось использование метода Дельфи для выбора национальных научно-технических приоритетов. Однако, в отличие от Германии и Франции, страна не пошла по пути копирования японского опыта (например, во Франции при опросе ученых-экспертов в качестве приоритетного ставился вопрос о перспективах исследований по проблемам рисоводства, напрямую заимствованный из японской методики).

Новый механизм определения приоритетов государственной научной политики Великобритании получил название “Предвидение” (“Foresight”). Программа предусматривает совместное с промышленностью определение перспективных рынков и технологий на ближайшие 10-20 лет, а также мероприятий, которые позволят использовать новые возможности в целях повышения качества жизни и ускорения экономического роста. Цели “Предвидения”: во-первых, собрать необходимую для принятия решений информацию о состоянии и направлениях финансируемых государством НИОКР, во-вторых, создать новую культуру взаимодействия между учеными и бизнесом, в-третьих, определить ресурсы, необходимые для достижения поставленных задач.

Отличительные особенности нового подхода — определение не конкретных технологий, а направлений развития, многовариантность сценариев, непрерывность этапов программы по времени. Программа “Предвидение I” действовала в 1994-1999 гг. и перешла в “Предвидение II” - 1999-2004 гг. Каждая программа представляет собой три “взаимоперетекающих” этапа — анализ, распространение информации и применение результатов, подготовка к следующей программе. “Предвидение” определяет государственные приоритеты в научно-технических программах, в подготовке кадров, в методах государственного регулирования. Вместе с тем, “Предвидение” не является жестким руководством для госсектора, а для частной промышленности оно служит “приглашением к действию” как в области участия в кооперационных программах, так и в сфере стратегического планирования.

На первом этапе 16 тематических групп, в состав которых входят эксперты из промышленности и госсектора, проанализировали широкий круг

рынков и технологий. Практически все группы возглавляются представителями крупных компаний и действуют в следующих областях: сельское хозяйство; природные ресурсы и окружающая среда; химические продукты; средства связи; строительство; оборонная и аэрокосмическая промышленность; энергетика; финансовые услуги; пищевые продукты; здравоохранение и науки о жизни; образование и досуг; производственные процессы и предпринимательство; материалы; розничная торговля; транспорт; морские технологии). Эксперты с использованием метода Дельфи проанализировали точки зрения 1000 человек. На основе этих материалов группы представили отчеты, содержащие оценку будущих рынков и мероприятий, необходимых для сохранения международной конкурентоспособности Великобритании.

Головная группа, возглавляемая Главным научным консультантом правительства, на основе 360 рекомендаций, сформулированных отраслевыми группами, выделила 6 межсекторских стратегических тем:

- коммуникации и компьютеры;
- новые организмы, генетические продукты и процессы;
- достижения в материаловедении, инженерии и технологии;
- повышение эффективности производственных процессов и услуг;
- необходимость сохранения окружающей среды и ресурсов;
- совершенствование понимания и использования социальных факторов;

В рамках этих 6 стратегических направлений головная группа выделила 27 общих приоритетных направлений для сотрудничества научного и промышленного сообщества.

Головная группа также сформулировала 5 крупных приоритетов в области инфраструктуры:

- необходимость поддержки высокого уровня образования и профессионального обучения (особое значение придается уровню подготовки школьных учителей в области науки и техники, от которого зависит квалификация следующего поколения ученых, инженеров и технологов);
- дальнейшее поддержание высокого уровня фундаментальных исследований (особенно в мультидисциплинарных областях);
- развитие коммуникационной инфраструктуры, которая позволит Великобритании быть в центре информационных потоков;
- поддержка инновационного предпринимательства (финансовые институты и правительство должны постоянно пересматривать политику долгосрочного финансирования малого инновационного

предпринимательства и изучать влияние финансового климата на инновационную активность);

– необходимость постоянной ревизии государственной политики и законодательных рамок (в первую очередь в таких областях, как защита прав интеллектуальной собственности в электронных средствах связи, разработка новых генетических организмов, инвестиции в прогрессивные коммуникационные инфраструктуры).

В разработке приоритетов участвуют практически все субъекты сферы НИОКР страны. Приоритеты определяются как бы “снизу” и, в результате, не являются “чуждыми” для научных организаций, что, как считает Управление науки и технологии (Office of Science and Technology), облегчает и ускоряет сам процесс переориентации исследований.

Метод Дельфи как попытка предвосхитить будущее путем коллективной процедуры имеет и ряд недостатков. Это сомнения в достоверности результатов, полученных путем прямолинейного агрегирования индивидуальных мнений, в качестве выборки группы экспертов, представляющей научное сообщество, а также размытость целей и результатов, высокая вероятность выработки детерминистского и пассивного взгляда на будущее, а также прямое некритичное копирование зарубежного опыта.

12.3. Метод имитации

Метод "проигрывания" различных вариантов с целью выбора лучшего из них. Примером может быть имитация процесса конкуренции на рынке. В ходе "проигрывания" оцениваются последствия различных решений: увеличить или уменьшить выпуск продукции, изменить (снизить или повысить) уровень цен а т.д. Машинная имитация представляет собой экспериментальный метод изучения экономики с помощью ЭВМ.

Как метод моделирования, имитация конкретно обозначает процесс создания модели и ее экспериментальное применение для определения изменений реальной ситуации. Главная идея имитации состоит в использовании некоего устройства для имитации реальной системы для того, чтобы исследовать и понять ее свойства, поведение и характеристики. Аэродинамическая труба - пример физически осязаемой имитационной модели, используемой для проверки характеристик разрабатываемых самолетов и автомобилей. Специалисты по производству и финансам могут разработать модели, позволяющие имитировать ожидаемый прирост производительности и прибылей в результате применения новой технологии или изменения состава рабочей силы. Специалист по маркетингу может

создать модели для имитации ожидаемого объема сбыта в связи с изменением цен или рекламы продукции.

Имитация используется в ситуациях, слишком сложных для математических методов типа линейного программирования. Это может быть связано с чрезмерно большим числом переменных, трудностью математического анализа определенных зависимостей между переменными или высоким уровнем неопределенности.

Итак, имитация - это часто весьма практичный способ подстановки модели на место реальной системы или натурного прототипа. Эксперименты на реальных или прототипных системах стоят дорого и продолжаются долго, а релевантные переменные не всегда поддаются регулированию. Экспериментируя на модели системы, можно установить, как она будет реагировать на определенные изменения или события, в то время когда отсутствует возможность наблюдать эту систему в реальности. Если результаты экспериментирования с использованием имитационной модели свидетельствуют о том, что модификация ведет к улучшению, руководитель может с большей уверенностью принимать решение об осуществлении изменения в реальной системе.

Компьютерные имитации

Компьютерная имитация имеет те же цели, что и любое лабораторное исследование: воспроизвести в контролируемых условиях достоверную модель некоторой реальной жизненной ситуации, которая интересует исследователя. Сегодня это осуществляется с помощью высококачественных видеомониторов и мультимедийного программного обеспечения. Думается, что в недалеком будущем технологии создания виртуальной реальности обеспечат еще большую достоверность моделей. Следующие два примера помогут раскрыть их суть.

Пример 1. Рэй Берк (Ray Burke) разработал в Гарварде компьютеризированный интерактивный метод тестирования дизайна упаковки. На большом видеомониторе показывается полка супермаркета. Существующая упаковка или упаковка с новым дизайном может размещаться на этой полке среди упаковок конкурентов точно так же, как покупатель видит ее в реальном магазине. Участники исследования могут направлять движение между “полками” виртуального магазина с помощью мышки. Если потребители хотят изучить упаковку более подробно (как все мы и поступаем время от времени, когда ходим за покупками), они могут “приблизить” упаковку и посмотреть список ингредиентов, содержание жиров или что-то еще, что может быть напечатано на упаковке. Лучше всего то, что программа отслеживает и измеряет все, что делает участник исследования. Соответственно, можно экспериментировать с различным оформлением упаковок и измерять их эффективность разными способами.

Пример 2. Ученые Массачусетского технологического университета проводили исследование с помощью техники, которую они называют методикой ускорения (или наращивания) информации (information

acceleration), предназначенной для проведения маркетингового исследования по совершенно новым продуктам. Компьютеризированная система позволяет участникам рассматривать, изучать и искать информацию по новой концепции продукта. Задачей является выход за рамки простого описания (“Этот электромобиль имеет скорость 100 миль в час”, “Он может заряжаться от любой домашней розетки...”), с тем чтобы смоделировать реальный процесс поиска информации, который проходят потребители в процессе принятия решения о приобретении нового продукта. В ответ на запрос участников исследования компьютерная система может выдать описание продукта, устные высказывания о продукте, сравнительные технические показатели или любую другую информацию, которая может понадобиться потребителю при решении, принимать ему эту инновацию или нет. Путем воспроизведения поискового процесса вместо простого предоставления “пассивно” воспринимаемого описания исследователи надеются сделать концепцию нового продукта достаточно живой и реалистичной для того, чтобы потребители могли судить о ее достоинствах и недостатках, тем самым помогая производителю адекватно оценить потенциал нового продукта и определить его сильные и слабые стороны. Когда не задействуется столь глубокий подход, всегда остается опасность того, что изучение реакции потребителя на совершенно новые продукты окажется не особенно эффективным из-за отсутствия у потребителей ясного представления о продукте, который им предлагается оценить.

Компьютерная имитация обладает несколькими преимуществами — она дает возможность воссоздать экспериментальные условия и легко провести измерения различных эффектов путем соответствующей настройки программного обеспечения, позволяющего демонстрировать различные изображения или варианты выбора.

Более того, поскольку демонстрация стимульного материала компьютеризирована, эксперимент проводится для каждого участника одинаково, с постоянными условиями. И наконец, использование компьютера с мультимедийными программами позволяет добиться гораздо более достоверного воссоздания условий реального мира, повышая таким образом реалистичность эксперимента и вероятность того, что те же результаты будут получены и вне стен лаборатории.

12.4. Метод Монте-Карло

Имитационное моделирование по методу Монте-Карло (Monte-Carlo Simulation) позволяет построить математическую модель для проекта с неопределенными значениями параметров, и, зная вероятностные распределения параметров проекта, а также связь между изменениями параметров (корреляцию) получить распределение доходности проекта.

Блок-схема, представленная на рисунке 1 отражает укрупненную схему работы с моделью.

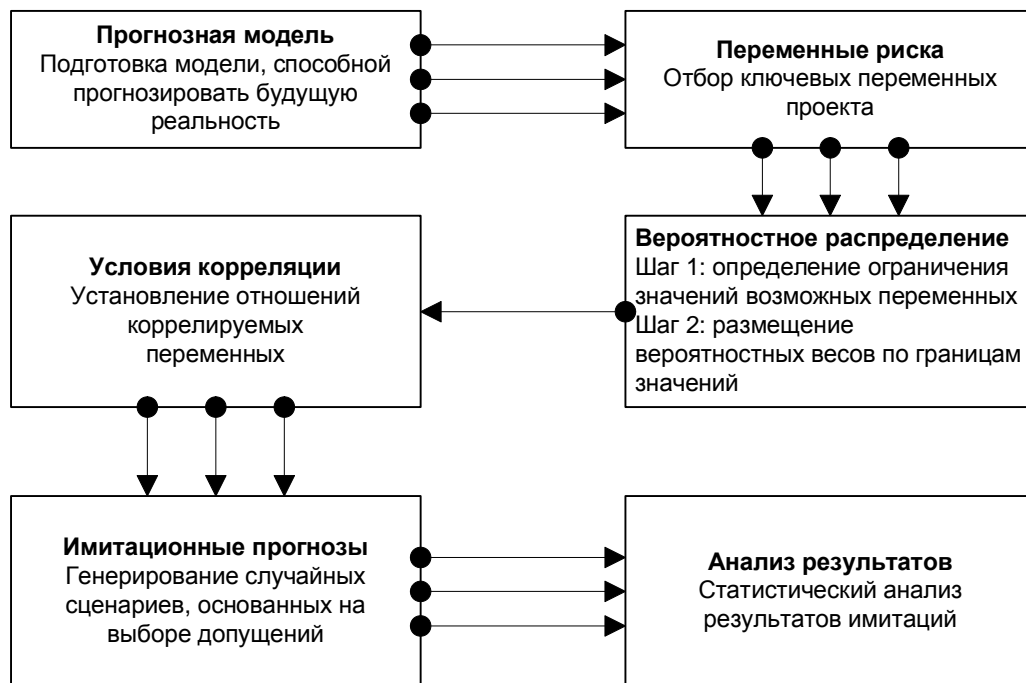


Рисунок 12.1 – Блок-схема имитационного моделирования по методу Монте-Карло

Применение метода имитации Монте-Карло требует использования специальных математических пакетов (например, специализированного программного пакета Гарвардского университета под названием Risk-Master), в то время, как метод сценариев может быть реализован даже при помощи обыкновенного калькулятора.

Как уже отмечалось, анализ рисков с использованием метода имитационного моделирования Монте-Карло представляет собой “воссоединение” методов анализа чувствительности и анализа сценариев на базе теории вероятностей.

Результатом такого комплексного анализа выступает распределение вероятностей возможных результатов проекта (например, вероятность получения $NPV < 0$).

Упомянутый ранее программный пакет Risk-Master позволяет в диалоговом режиме осуществить процедуру подготовки информации к

анализу рисков инвестиционного проекта по методу Монте-Карло и провести сами расчеты.

Первый шаг при применении метода имитации состоит в определении функции распределения каждой переменной, которая оказывает влияние на формирование потока наличности. Как правило, предполагается, что функция распределения является нормальной, и, следовательно, для того, чтобы задать ее необходимо определить только два момента (математическое ожидание и дисперсию).

Как только функция распределения определена, можно применять процедуру Монте-Карло.

Алгоритм метода имитации Монте-Карло

Шаг 1. Опираясь на использование статистического пакета, случайным образом выбираем, основываясь на вероятностной функции распределения значение переменной, которая является одним из параметров определения потока наличности.

Шаг 2. Выбранное значение случайной величины наряду со значениями переменных, которые являются экзогенными переменными используется при подсчете чистой приведенной стоимости проекта.

Шаги 1 и 2 повторяются большое количество раз, например 1000, и полученные 1000 значений чистой приведенной стоимости проекта используются для построения плотности распределения величины чистой приведенной стоимости со своим собственным математическим ожиданием и стандартным отклонением.

Используя значения математического ожидания и стандартного отклонения, можно вычислить коэффициент вариации чистой приведенной стоимости проекта и затем оценить индивидуальный риск проекта, как и в анализе методом сценариев.

Теперь необходимо определить минимальное и максимальное значения критической переменной, а для переменной с пошаговым распределением помимо этих двух еще и остальные значения, принимаемые ею. Границы варьирования переменной определяются, просто исходя из всего спектра возможных значений.

По прошлым наблюдениям за переменной можно установить частоту, с которой та принимает соответствующие значения. В этом случае вероятностное распределение есть то же самое частотное распределение, показывающее частоту встречаемости значения, правда, в относительном масштабе (от 0 до 1). Вероятностное распределение регулирует вероятность

выбора значений из определенного интервала. В соответствии с заданным распределением модель оценки рисков будет выбирать произвольные значения переменной. До рассмотрения рисков мы подразумевали, что переменная принимает одно определенное нами значение с вероятностью 1. И через единственную итерацию расчетов мы получали однозначно определенный результат. В рамках модели вероятностного анализа рисков проводится большое число итераций, позволяющих установить, как ведет себя результативный показатель (в каких пределах колеблется, как распределен) при подстановке в модель различных значений переменной в соответствии с заданным распределением.

Задача аналитика, занимающегося анализом риска, состоит в том, чтобы хотя бы приблизительно определить для исследуемой переменной (фактора) *вид вероятностного распределения*. При этом основные вероятностные распределения, используемые в анализе рисков, могут быть следующими: нормальное, постоянное, треугольное, пошаговое. Эксперт присваивает переменной вероятностное распределение, исходя из своих количественных ожиданий и делает выбор из двух категорий распределений: симметричных (например, нормальное, постоянное, треугольное) и несимметричных (например, пошаговое распределение).

Существование коррелированных переменных в проектном анализе вызывает порой проблему, не рассмотреть которую означало бы заранее обречь себя на неверные результаты. Ведь без учета коррелированности, скажем, двух переменных - компьютер, посчитав их полностью независимыми, генерирует нереалистичные проектные сценарии. Допустим цена и количество проданного продукта есть две отрицательно коррелированные переменные. Если не будет уточнена связь между переменными (коэффициент корреляции), то возможны сценарии, случайно вырабатываемые компьютером, где цена и количество проданной продукции будут вместе либо высоки, либо низки, что естественно негативно отразится на результате.

Проведение расчетных итераций является полностью компьютеризированная часть анализа рисков проекта. 200-500 итераций обычно достаточно для хорошей репрезентативной выборки. В процессе каждой итерации происходит случайный выбор значений *ключевых переменных* из специфицированного интервала в соответствии с вероятностными распределениями и условиями корреляции. Затем рассчитываются и сохраняются результативные показатели (например, NPV). И так далее, от итерации к итерации.

Завершающая стадия анализа проектных рисков - интерпретация результатов, собранных в процессе итерационных расчетов. Результаты анализа рисков можно представить в виде профиля риска. На нем графически

показывается вероятность каждого возможного случая (имеются в виду вероятности возможных значений результативного показателя).

Часто при сравнении вариантов капиталовложений удобнее пользоваться кривой, построенной на основе суммы вероятностей (*кумулятивный профиль риска*). Такая кривая показывает вероятности того, что результативный показатель проекта будет больше или меньше определенного значения. Проектный риск, таким образом, описывается положением и наклоном кумулятивного профиля риска.

Кумулятивный (интегральный, накопленный) профиль риска, показывает кумулятивное вероятностное распределение чистой текущей стоимости (NPV) с точки зрения банкира, предпринимателя и экономиста на определенный проект. Вероятность того, что $NPV < 0$ с точки зрения экономиста - около 0,4, в то время как для предпринимателя эта вероятность менее 0,2. С точки зрения банкира проект кажется совсем безопасным, так как вероятность того, что $NPV > 0$, около 95 %.

Будем исходить из того, что проект подлежит рассмотрению и считается выгодным, в случае, если $NPV > 0$. При сравнении нескольких одноцелевых проектов выбирается тот, у которого NPV больше при соблюдении сказанного в предыдущем предложении.

Тема 13. Выбор и управление инновационного развития

13.1. Понятие и способы оценки целесообразности и риска. Критериальные методы оценки. Построение карты «Целесообразность и риски» для оценки стратегии

С позиций целевой рыночной деятельности внедрение инноваций представляет собой сложный, многоаспектный и последовательный процесс. При выводе новой продукции на рынок необходимо найти оптимальное решение, отвечающее так требованиям рынка, так и возможностям компании. Однако вывод на рынок инноваций связан со значительными трудностями и риском.

Управленческие решения в области инновационного развития требуют оценки степени риска и определения его величины.

Под риском следует понимать следствие действия либо бездействия, в результате которого существует реальная возможность получения неопределенных результатов различного характера, как положительно, так и отрицательно влияющих на финансово-хозяйственную деятельность организации.

Степень риска - это вероятность наступления случая потерь, а также размер возможного ущерба от него.

Целесообразность - это соответствие явления или процесса определенному состоянию, материальная или идеальная модель которого выступает в качестве цели; форма проявления причинно-следственных отношений.

Основной задачей оценки рисков является их систематизация и разработка комплексного подхода к определению степени риска, влияющего на инновационную деятельность предприятия (рис. 13.1).

Также при оценке риска должное внимание должно уделяться качеству информации.

Требования, предъявляемые к качеству информации, должны быть следующими:

- значимость - определяет насколько привлекаемая информация влияет на результаты принимаемых финансовых решений;
- достоверность - определяет насколько формируемая информация адекватно отражает реальное состояние и результаты финансовой деятельности;
- своевременность - характеризует соответствие формируемой информации потребности в ней по периоду ее использования;
- понятность - означает, что информация должна быть понятна тем категориям пользователей, для которых она предназначена;

- полнота - отражает соответствие полученных сведений целям сбора;
- релевантность - степень приближения информации к существу вопроса или степень соответствия информации поставленной задаче;
- сопоставимость - определяет возможность сравнительной оценки;
- эффективность - означает что затраты по привлечению информации не должны превышать эффект от ее использования стоимость информации.

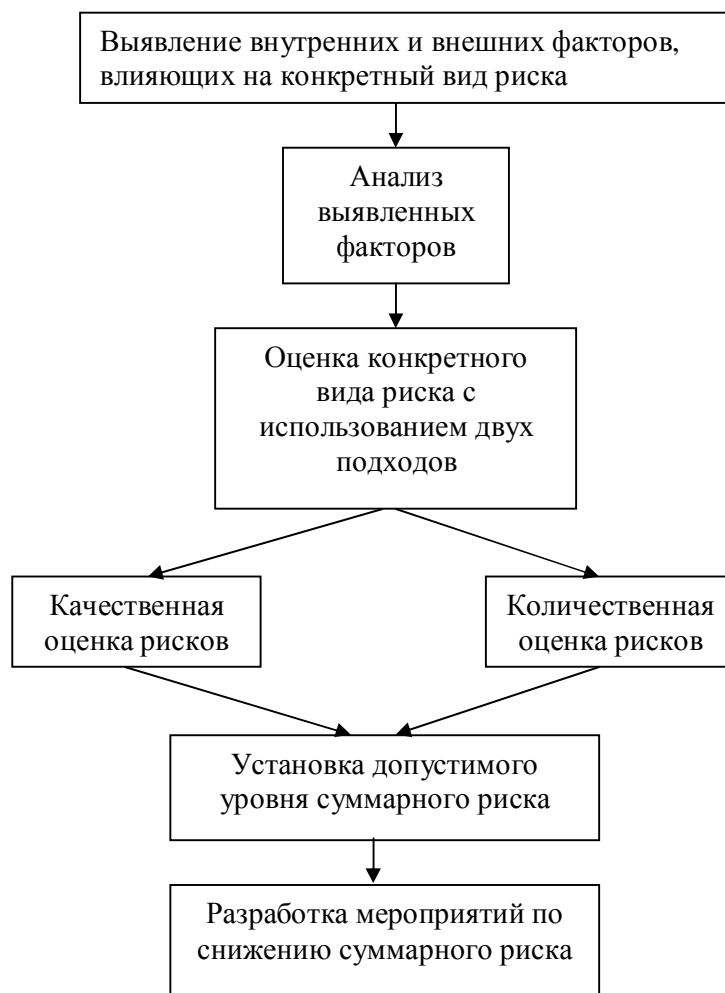


Рисунок 13.1 - Блок-схема комплексной оценки рисков

Предлагается установить взаимосвязь между риском и качеством информации, по которой идет его (риска) оценка. Высказывается предположение, что вероятность риска принятия некачественного (убыточного) решения зависит от качества и объема используемой информации. Это предположение взято из неоклассической теории риска. Согласно данной теории, при наличии нескольких вариантов принятия решения (при равной доходности) выбирается такое решение, при котором вероятность риска (колебания) наименьшая. Можно предположить, что также при наличии нескольких вариантов с одинаковой прибылью

выбирается такое решение, которое основано на более качественной информации, то есть существует связь между риском и информацией.

Большая вероятность возникновения риска соответствует минимуму качественной информации.

Для оценки качества информации можно использовать таблицу 13. 1.

Таблица 13.1

Оценка используемой информации

Характеристика информации	Критерий оценки (качество)				
	1	2	3	...	10
Значимость					
Полнота					
Достоверность					
Своевременность					
Понятность					
Релевантность					
Сопоставимость					
Эффективность					

Данная таблица позволяет проанализировать любую информацию и наглядно убедиться в ее качестве. Номера 1—10 вверху таблицы обозначают качество информации: чем информация качественней, тем выше ей присваивается номер. Результатом анализа может служить итоговое значение качества информации, которое находится как среднеарифметическое значение.

Качественная оценка рисков подразумевает: выявление рисков, присущих реализации предполагаемого решения; определение количественной структуры рисков; выявление наиболее рискованных областей в разработанном алгоритме принимаемого решения.

Основная цель данного этапа оценки - выявить основные виды рисков, влияющих на инновационную деятельность. Преимущество такого подхода заключается в том, что уже на начальном этапе анализа руководитель предприятия может наглядно оценить степень рискованности по

количественному составу рисков и уже на этом этапе отказаться от претворения в жизнь определенного решения.

Качественная оценка риска может быть произведена посредством определения соответствующей области или зоны риска. В зависимости от величины потерь устанавливаются:

- безрисковая зона;
- зона допустимого риска;
- зона критического риска;
- зона катастрофического риска.

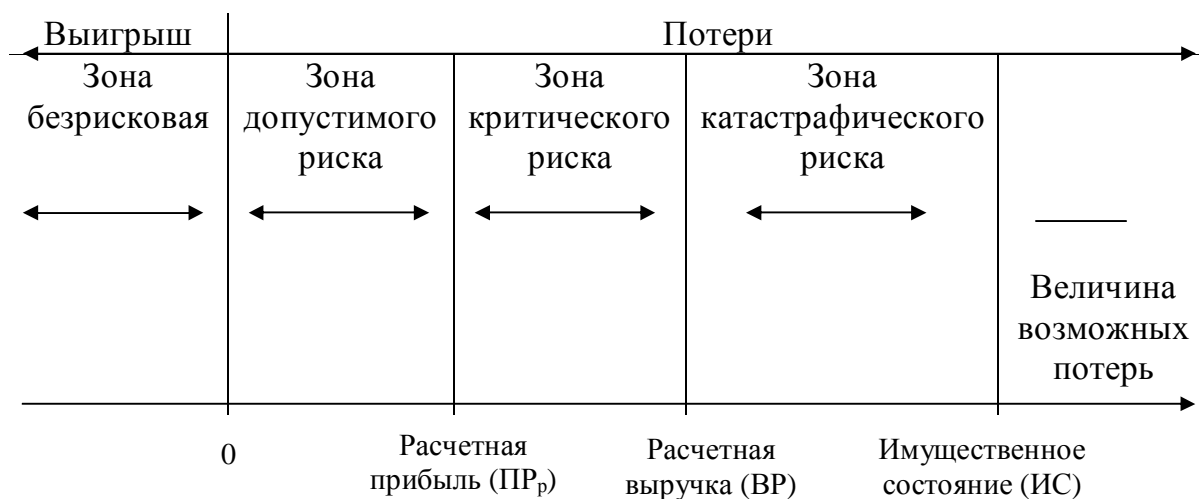


Рисунок 13.2 - Схема зон риска

Безрисковая зона - область, в которой ожидаются нулевые потери или отрицательные (превышение прибыли).

Зона допустимого риска - область, в которой данный вид предпринимательской деятельности сохраняет свою экономическую целесообразность, то есть потери менее ожидаемой прибыли.

Зона критического риска - область, в которой возможность потерь превышает величину ожидаемой прибыли.

Зона катастрофического риска - область, в которой потери превосходят критический уровень и в максимуме могут достигнуть величины, равной имущественному состоянию предпринимателя.

Наиболее полное представление о риске дает графическое изображение зависимости вероятности потерь от их уровня.

На рис.13.3 представлена типовая кривая распределения вероятностей возникновения определенного уровня потерь, называемая кривой риска, где:

- 1 зона – зона допустимого риска;
- 2 зона – зона критического риска;

3 зона – зона катастрофического риска;
 P - вероятность возникновения уровня потерь;
 P_p - полная вероятность потерь;
 P_d - вероятность допустимого риска;
 $P_{кр}$ - вероятность критического риска;
 $P_{кт}$ - вероятность катастрофического риска;
 $\Delta ПР$ - величина возможных потерь.

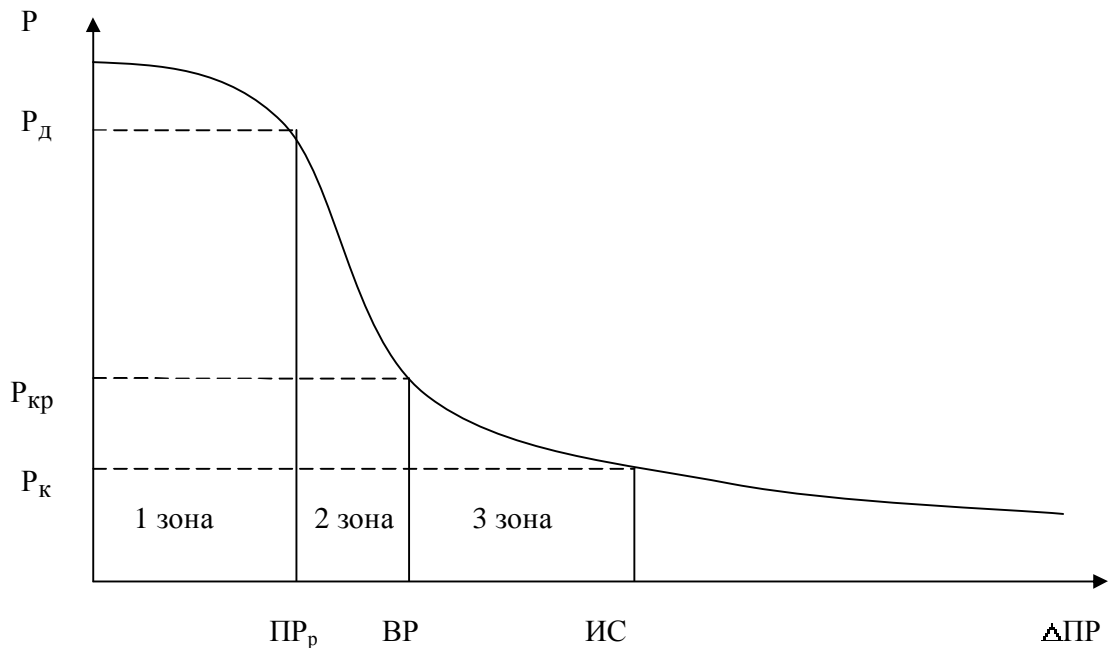


Рисунок 13.3 - Типовая кривая распределения вероятности возникновения определенного уровня потерь

Для построения кривой вероятностей возникновения определенного уровня потерь (кривой риска) применяются различные способы: статистический; анализ целесообразности затрат; метод экспертных оценок; аналитический способ; метод аналогий. Среди них следует особо выделить три: статистический способ, метод экспертных оценок, аналитический способ.

Суть **статистического способа** заключается в том, что изучается статистика потерь и прибылей, имевших место на данном или аналогичном производстве, устанавливаются величина и частотность получения той или иной экономической отдачи, составляется наиболее вероятный прогноз на будущее.

Риск имеет математически выраженную вероятность наступления потери, которая опирается на статистические данные и может быть рассчитана с достаточно высокой точностью.

Чтобы количественно определить величину риска, необходимо знать все возможные последствия какого-либо отдельного действия и вероятность самих последствий.

Главные инструменты статистического метода расчета риска: вариация, дисперсия и стандартное (среднеквадратическое) отклонение.

Вариация - изменение количественных показателей при переходе от одного варианта результата к другому.

Абсолютные показатели вариации:

- Размах вариации $R = x_{\max} - x_{\min}$;

Дисперсия - мера отклонения фактического знания от его среднего значения.

- Дисперсия σ^2

- Среднеквадратическое отклонение $\sigma = \sqrt{\sigma^2}$

Абсолютные показатели, кроме дисперсии, измеряются в тех же единицах, что и сам признак.

Относительные показатели вариации:

- Коэффициент осцилляции $K_R = \frac{R}{x} \times 100\%$

- Коэффициент вариации $v = \frac{\sigma}{x} \times 100\%$

Относительные показатели чаще всего выражаются в процентах

Таким образом, величина риска, или степень риска, может быть измерена двумя критериями: среднее ожидаемое значение, колеблемость (изменчивость) возможного результата.

Среднее ожидаемое значение - это то значение величины события, которое связано с неопределенной ситуацией. Оно является средневзвешенной всех возможных результатов, где вероятность каждого результата используется в качестве частоты, или веса, соответствующего значения. Таким образом вычисляется тот результат, который предположительно ожидается.

Анализ целесообразности затрат ориентирован на идентификацию потенциальных зон риска с учетом показателей финансовой устойчивости фирмы. В данном случае можно просто обойтись стандартными приемами финансового анализа результатов деятельности основного предприятия и деятельности его контрагентов (банка, инвестиционного фонда, предприятия-клиента, предприятия-эмитента, инвестора, покупателя, продавца и т.п.)

Метод экспертных оценок обычно реализуется путем обработки мнений опытных предпринимателей и специалистов. Он отличается от статистического лишь методом сбора информации для построения кривой риска.

Данный способ предполагает сбор и изучение оценок, сделанных различными специалистами (данного предприятия или внешними

экспертами) вероятностей возникновения различных уровней потерь. Эти оценки базируются на учете всех факторов финансового риска, а также статистических данных. Реализация способа экспертных оценок значительно осложняется, если количество показателей оценки невелико.

Аналитический способ построения кривой риска наиболее сложен, поскольку лежащие в основе его элементы теории игр доступны только очень узким специалистам. Чаще используется подвид аналитического метода - анализ чувствительности модели.

Анализ чувствительности модели состоит из следующих шагов: выбор ключевого показателя, относительно которого и производится оценка чувствительности (внутренняя норма доходности, чистый приведенный доход и т.п.); выбор факторов (уровень инфляции, степень состояния экономики и др.); расчет значений ключевого показателя на различных этапах осуществления проекта (закупка сырья, производство, реализация, транспортировка, капитальное строительство и т.п.). Сформированные таким путем последовательности затрат и поступлений финансовых ресурсов дают возможность определить потоки фондов денежных средств для каждого момента (или отрезка времени), т.е. определить показатели эффективности. Строятся диаграммы, отражающие зависимость выбранных результирующих показателей от величины исходных параметров. Сопоставляя между собой полученные диаграммы, можно определить так называемые ключевые показатели, в наибольшей степени влияющие на оценку доходности проекта.

Анализ чувствительности имеет и серьезные недостатки: он не является всеобъемлющим и не уточняет вероятность осуществления альтернативных проектов.

Метод аналогий при анализе риска нового проекта весьма полезен, так как в данном случае исследуются данные о последствиях воздействия неблагоприятных факторов финансового риска на другие аналогичные проекты других конкурирующих предприятий.

Индексация представляет собой способ сохранения реальной величины денежных ресурсов (капитала) и доходности в условиях инфляции. В основе ее лежит использование различных индексов.

Например, при анализе и прогнозе финансовых ресурсов необходимо учитывать изменение цен, для чего используются индексы цен. Индекс цен - показатель, характеризующий изменение цен за определенный период времени.

Таким образом, существующие способы построения кривой вероятностей возникновения определенного уровня потерь не совсем равноценны, но так или иначе позволяют произвести приблизительную оценку общего объема финансового риска.

В свою очередь, в основу количественной оценки рисков можно положить методику, применяемую при проведении аудиторских проверок, а именно: оценку рисков по контрольным точкам финансово-хозяйственной деятельности. Использование данного метода, а также результаты

качественного анализа позволяют проводить комплексную оценку рисков при выборе и управлении инновационным развитием предприятия. Количественная оценка рисков проводится на основе данных, полученных при качественной их оценке, то есть оцениваться будут только те риски, которые присутствуют при осуществлении конкретной операции алгоритма принятия решения.

Для каждого зафиксированного риска составляется таблица оценки риска на основе данных, полученных из статистических, научных, периодических источников, а также на основе личного опыта руководителей. Данные таблицы оценки риска составлены таким образом, чтобы наиболее полно определить составляющие факторы риска. При использовании этого подхода достигается высокая оперативность качественной оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Проблема субъективности при оценке может быть устранена применением метода Дельфи.

В составленных таблицах выбираются значения, наиболее близко соответствующие поставленным вопросам. В ряде случаев предлагается самостоятельно определять значение риска по десятибалльной шкале. После выбора значения риска при его уровне, превышающем 0.8, в соответствующей графе делается произвольная метка (+). Заключительным этапом заполнения граф таблицы является проставление значения качества информации, на основе которой принималось решение. В конце таблицы подводится итоговая количественная оценка как среднеарифметическое значение всех показателей составляющих риска. Для определения вероятности возникновения того или иного вида риска нами был использован метод экспертных оценок.

Принятие решения является заключительной и самой ответственной процедурой в оценке рисков.

При выработке стратегии поведения и в процессе принятия конкретного решения целесообразно различать и выделять определенные области (зоны риска) в зависимости от уровня возможных (ожидаемых) потерь в финансово-хозяйственной деятельности.

Так, на основании обобщения результатов исследований многих авторов по проблеме количественной оценки рисков финансово-хозяйственной деятельности предприятий разработана и предлагается эмпирическая шкала риска, которую можно применять при его количественной оценке (табл. 13.2).

Таблица 13.2

Эмпирическая шкала риска

№ п/п	Величина риска / (качество информации)	Наименование градаций риска
1	0,1 - 0,2 / (0,9 - 1,0)	минимальный
2	0,2 - 0,3 / (0,8 - 0,9)	малый
3	0,3 - 0,4 / (0,7 - 0,8)	средний
4	0,4 - 0,6 / (0,5 - 0,7)	высокий
5	0,6 - 0,8 / (0,3 - 0,5)	максимальный
6	0,8 - 1,0 / (0,1 - 0,3)	критический

Принятие решения состоит из трех этапов:

1 этап — предварительное принятие решения

Предварительное принятие решения производится на основе среднеарифметического значения отдельного вида риска и качества информации отдельно по каждой операции алгоритма принятия решения.

2 этап — анализ критических значений

На этом этапе оценки проводится анализ тех составляющих риска, значения которых превышают критическую величину (в нашем случае данная величина равна 0,8). Необходимость данного действия состоит в выявлении и выделении тех составляющих, вероятность риска для которых очень велика, что может привести к потере всех вложенных средств и банкротству предприятия.

Принятие окончательного решения производится на основе результатов предварительного решения и анализа критических значений.

3 этап – разработка мероприятий по снижению суммарного риска, связанного с предприятием.

В целом, риски увеличиваются параллельно с ростом сложности инновационных процессов. Для этих целей полезным инструментом является Карта управления рисками (Risk Management Map). Как показано на рисунке 13.4, карта состоит из пяти стадий: Проблема, Смягчение, Предотвращение, Предвидение, и Возможность. Инструмент достаточно наглядно визуализирует траекторию менеджера проектов (риск-менеджера) на пути к поставленной цели.

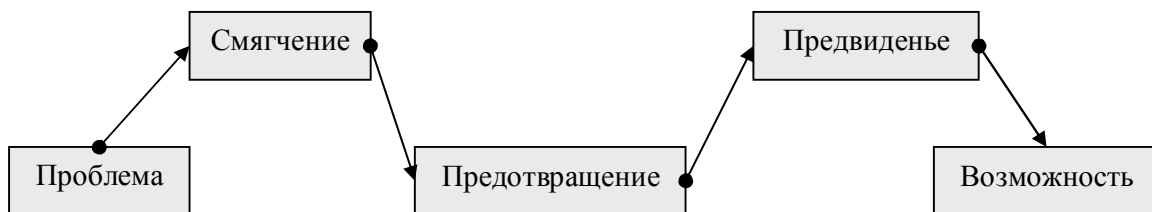


Рисунок 13.4 - Карта управления рисками (Risk Management Map)

Стадия 1: Проблема

Обстоятельства не позволяют идентифицировать риск как положительный фактор. Существуют недостатки коммуникации и координации. Персонал излишне занят текущими проблемами, думать о будущем некогда. Риски безадресны, пока они еще не стали проблемами, пока еще процесс менеджмента не привел к идентификации риска или была неточно оценена вероятность его возникновения. Обычной реакцией при идентификации рисков является "расстрел посыльного", следовательно большинство исполнителей не заинтересованы выступить в этой роли. Кризисный менеджмент имеет дело с уже существующими проблемами. Персонал узнает, что борьба с огнем является волнующим процессом, но ожоги уже есть.

Стадия 2: Смягчение

Вторая стадия, стадия смягчения, характеризуется сдвигом от кризисного менеджмента к риск-менеджменту. Инкорпорируется технология формулирования вопросов: "Что может происходить не так, как это необходимо? Каковы последствия?" Эта стадия характеризуется как начальное понимание концепции риск-менеджмента. Персонал идентифицирует риски, но систематической работы в этом направлении не производится. Так как знания и опыт ограничены, люди могут испытывать неуверенность в процессе управления рисками. На этой стадии риск-менеджмент предпочитает ставить цели уменьшения вероятности возникновения критических рисков и смягчения их последствий, осуществляя план реагирования на непредвиденные обстоятельства на случай, если первоначальный план неуспешен.

Стадия 3: Предотвращение

Стадия предотвращения характеризуется смещением акцентов с риск-менеджмента, рассматриваемого как индивидуальная деятельность, к риск-менеджменту как деятельности команды. Это переходная стадия, в рамках которой мы не столько пытаемся уклониться от рисков, сколько занимаемся идентификацией и устранением причин возникновения рисков. Стадия характеризуется наличием командного духа и эпизодическим вовлечением клиента в процесс риск-менеджмента, поскольку наступает понимание динамичности этого процесса, который не может существовать изолированно. Вместо сосредоточенности на затратах и картографировании (специфицировании) рисков происходит фокусировка на обнаружении их

источников. Предотвращение - поворотный пункт развития концепции риск-менеджмента - от реактивной технологии к активной. Большинство людей обладает опытом качественной идентификации рисков, но чувствует себя неуверенно при необходимости проведения количественных оценок.

Стадия 4: Предвидение

Четвертая стадия, стадия предвидения, характеризуется перемещением центра тяжести с субъективного восприятия рисков на их количественную оценку и использование результатов измерений для управления рисками на основе их предсказуемости. Используются различные метрики, на основании использования которых предсказываются будущие вероятные события. Проектная команда совместно с клиентом в процессе риск-менеджмента количественно и с разумной точностью оценивает риски для того, чтобы правильно расставить приоритеты. Используется активный подход при оценке возможных альтернатив для управления рисками. Сравнение имеющихся альтернатив, в свою очередь, становится более адекватным при использовании количественных методов. Эта, своего рода ранняя система предупреждения, позволяет предвидеть проблемы и уклоняться от них с помощью корректирующих действий.

Стадия 5: Возможность

Заключительная стадия, стадия учета возможностей, характеризуется рассмотрением положительных аспектов риска, что помогает развиваться и целенаправленно формировать будущее. Наиболее потенциально мощное изменение парадигмы находится в области восприятия рисков как возможности экономить ресурсы и добиваться большего успеха, чем было запланировано. Риск, подобно качеству, является предметом всеобщей ответственности. Мы допускаем, что есть вещи, которые нам неизвестны и учитываем их существование, используя сценарный подход, в рамках которого рассматриваются как лучшие так и худшие возможные исходы. Персонал осознает, что для каждой возможности существует присущая ей стоимость, а представление об имеющихся компромиссах улучшает возможности для принятия взвешенных решений. Став коллективным делом, концепция риска как положительной возможности, вероятного достижения больших результатов, чем запланировано, становится мощным оружием.

Основой для структуры карты управления рисками является процесс, который на рисунке 13.5 иллюстрируется стрелкой, приводящей Вас к следующему узлу, лежащему на более высоком уровне знаний, умений и навыков в риск-менеджменте. Для достижения каждой следующей стадии развития необходимо иметь видение, цели и стратегию.

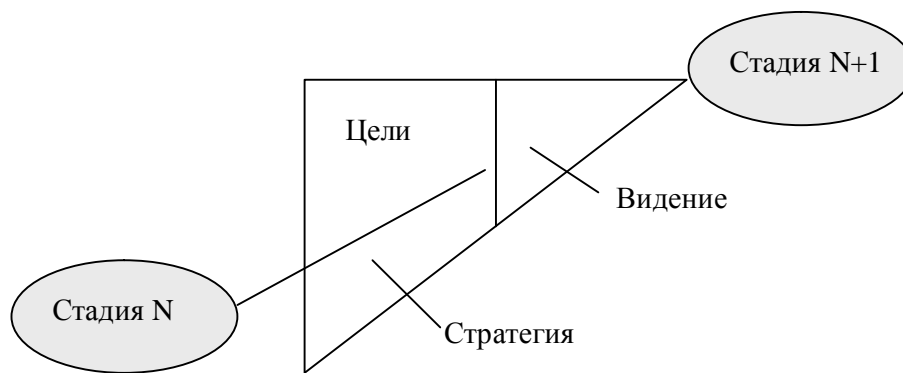


Рисунок 13.5 - Архитектура карты управления рисками

Архитектура карты:

Видение (vision) задает направление движения к следующей стадии, это некий идеальный ориентир. Видение играет роль движущей силы, которая обеспечивает необходимую мотивацию для продолжения наших усилий в заданном направлении.

Исполнение поставленных целей позволяет развиваться в соответствии с видением.

Стратегия - это деятельность, которая поддерживает достижение цели.

Карта управления рисками демонстрирует пять последовательных стадий, которые проходят через видение конкурентоспособных преимуществ, удовлетворение запросов клиента, увеличение предсказуемости, и максимизацию возможностей.

Цели: Мотивация обязывает выполнить цели. Карта управления рисками обеспечивает трансформацию каждого видения в действительность. Основанием служит развитие главных факторов, которые влияют на способность управлять рисками: люди, процессы, инфраструктура и исполнение.

Люди - критический коммуникативный фактор. Целью персонала является прохождение всех стадий: проблемной, смягчения, предотвращения, предвидения и возможности.

Процесс - главный фактор, т.к. на его основании описываются стадии движения к предсказуемости результатов риск-менеджмента. Цели процессного подхода - идентификация рисков, их анализ, планирование, мониторинг и преодоление рисков.

Инфраструктура - также один из основных факторов, потому что именно она порождает культуру риск-менеджмента. Цели инфраструктурного развития - политика, определение стандартных процедур, обучение технологии риск-менеджмента, проверка согласованности и совершенствование практики.

Исполнение также является весьма важным фактором; это и распределение ответственности по проекту и полномочий для реализации

планов. Цели исполнения - мотивировать инициативы, развивать планирование, проектировать стандартные процессы, оценивать риск и управлять им.

Стратегия: стратегия - это деятельность, которая является основой достижения цели. Если результаты не соответствуют целям, то необходимо изменение тактики. Рост квалифицированности в области риск-менеджмента является процессом постепенного роста и изменений. Карта управления рисками обеспечивает практическую сосредоточенность на этом развитии. Способность управлять рисками выражена в кратком суждении "действуй или потеряешь" ("use-it-or-lose-it"). Необходимо достижение предполагаемых целей. Если развиваются навыки управления рисками, но эти способности не используются, то самым вероятным исходом будет потеря конкурентоспособности. Знание должно сопровождаться действиями для получения действительных выгод от управления рисками.

Построение карты «Целесообразность и риски» для оценки стратегии

Определившись с маркетинговыми стратегиями в разрезе маркетинг-микс, фирме необходимо оценить их эффективность. Это можно сделать на основе двух факторов: целесообразности и рисков методом экспертных оценок.

Основные этапы данной оценки представлены на рисунке 13.6.

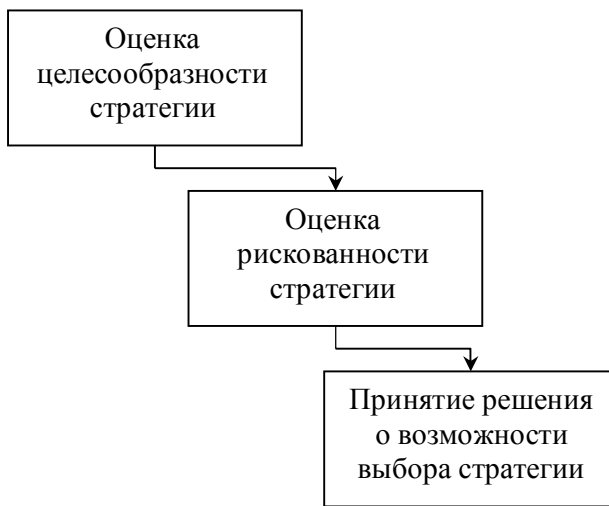


Рисунок 13.6 – Этапы оценки эффективности маркетинговых мероприятий

1) Оценка целесообразности стратегии проводится экспертным путем с помощью оценочной сетки (таблица 13.2). Определяются критерии целесообразности, затем оценивается их важность (W) по десятибалльной шкале. Затем в процентном выражении по формуле (5) оценивается уровень целесообразности стратегии. Целесообразность – это уровень достижения цели, т. е. другими словами, на сколько процентов возможно реализовать поставленные цели.

Таблица 13.2

Оценка целесообразности стратегии

[illegible]

$$y_u = \frac{\sum (W * B)}{\sum W * B_{\max}} \quad (13.1)$$

где $B_{\max} = 10$.

2) Оценка рискованности стратегии (таблица 13.3) осуществляется по тому же принципу, что и оценка целесообразности:

- определение возможных рисков – препятствий на пути достижения цели;
- вероятность наступления (по шкале: минимальная критичность – 1, средняя – 3, сильная – 5);
- оценка уровня рискованности в процентном выражении по формуле (13.2)

Таблица 13.3

Оценка рискованности стратегии

№	Риски	Вероятность наступления (W)	Уровень критичности (B)			Уровень рискованности $W \times B$
			1	3	5	
1.						
2.						
...						
	Итого					

$$y_p = \frac{\sum (W * B)}{\sum W * B_{\max}} \quad (13.2)$$

где $B_{\max} = 5$.

На основе уровня целесообразности и уровня рискованности стратегии строится матрица результатов, состоящая из четырёх зон: «звезда», «про запас», «управление рисками», «нет смысла» (рисунок 13.7).

В зависимости от зоны, в которую попадает проект, могут быть приняты следующие управленческие решения:

1) Зона «Звезда» характеризуется высоким уровнем целесообразности и умеренной рискованностью проекта. Поэтому если проект попал в данную зону, рекомендуется его реализовывать.

2) Зона «Управление рисками» характеризуется высоким уровнем целесообразности и высокой рискованностью. Поэтому прежде чем реализовывать данный проект следует разработать программы по управлению рисками, т.е. запланировать мероприятия по снижению рисков и таким образом постараться перевести проект в зону «Звезда».

3) Зона «Про запас» Поэтому такой проект желательно отложить до «лучших времен».

4) Зона «Нет смысла» характеризуется низким уровнем целесообразности и высоким уровнем рискованности. Поэтому проект, попавший в данную зону, нет смысла реализовывать.

Целесообразность

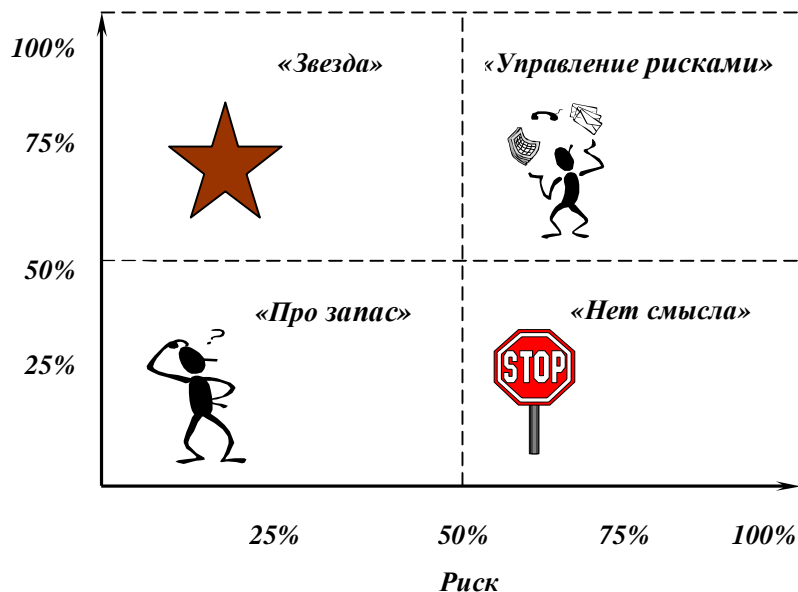


Рисунок 13.7 – Матрица результатов

13.2. Ценовой прием управления. Фронтирование рынка. Мэрджер

Приемы инновационного маркетинга можно разделить на следующие группы (рис. 13.6).

1. Приемы, воздействующие только на производство инновации.
2. Приемы, воздействующие как на производство, так и на реализацию, продвижение и распространение инновации.
3. Приемы, воздействующие только на реализацию, продвижение и распространение инновации.

В состав третьей группы входят ценовой прием управления, фронтирование рынка, мэрджер. Главная цель всех приемов этой группы — это ускорение продажи инноваций с наибольшей выгодой и эффективностью, как в текущий момент времени, так и с большей отдачей от этой продажи в будущий период.

Ценовой прием управления в инновационном маркетинге представляет собой способ воздействия механизма цен на реализацию инновации.

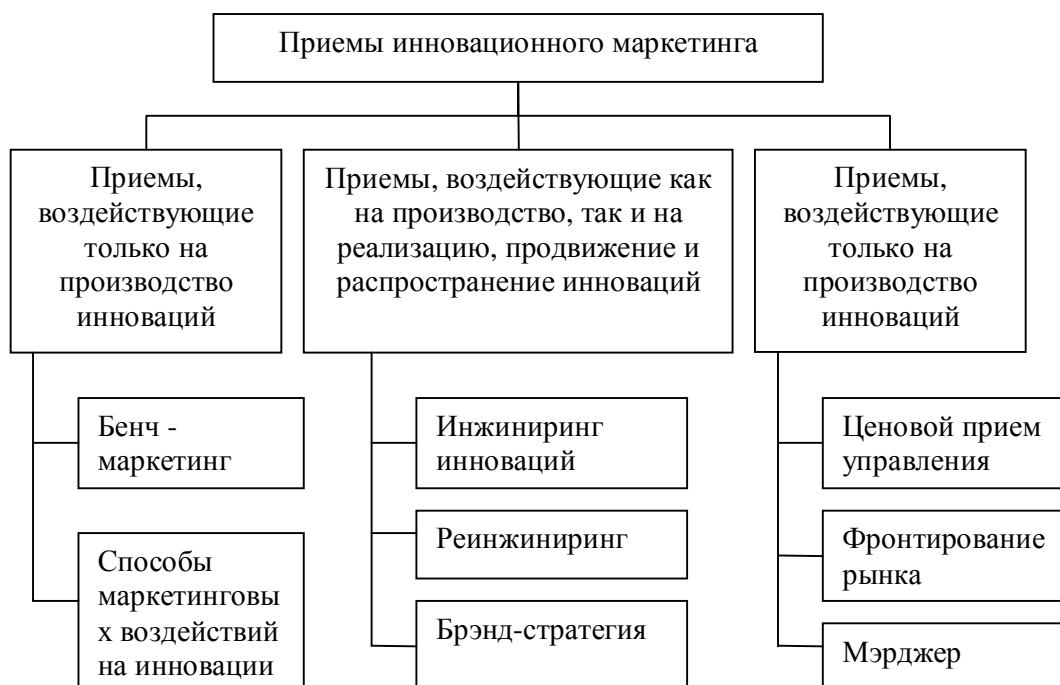


Рисунок 13.8 - Приемы инновационного маркетинга

Ценовой прием управления включает в себя два основных элемента:

1. Ценообразующие факторы, действующие на стадии производства инновации.
2. Ценовую политику, применяемую при реализации, продвижении и распространении инновации.

Эти элементы образуют структуру ценового приема управления (рис. 13.7).

Ценообразующие факторы при производстве нового продукта или операции бывают внешними и внутренними, однако решающее значение имеют именно внешние факторы.

Внешние ценообразующие факторы отражают влияние внешней среды по отношению к производителю или продавцу инноваций. К таким факторам относятся оптимальный (наиболее реально реализуемый) спрос покупателей на конкретную инновацию, платежеспособность этих покупателей. Это дает возможность установить максимальный уровень спроса на данную инновацию и учесть его при изменении различных характеристик инновации и др.

Внутренние ценообразующие факторы отражают, прежде всего, финансовую и производственную деятельность производителя инновации или ее продавца. К таким факторам относятся себестоимость отдельных видов продукта, имеющих вещную форму, затраты продавца на продажу инновации, объем выручки (или прибыли), который необходимо получить от реализации инновации, и др.

Ценовая политика представляет собой систему основных принципов и правил, используемых для установления цен.

Хорошо продуманная ценовая политика играет чрезвычайно важную роль при продвижении и распространении инновации, и она поможет достичь поставленных целей при помощи механизма цен.



Рис. 13.9 - Структура ценового приема управления инновацией

При разработке ценовой политики учитывайте влияние внешних и внутренних факторов. К внешним факторам ценовой политики относят: изменение спроса покупателей, их интересов и привычек, активность поведения конкурентов на рынке, изменения в экономической политике государства и в политике местных органов власти в отношении налогов, сборов, ставок и условий аренды и т.п. Внутренние факторы ценовой политики включают в себя стремление не столько увеличить свой доход, сколько поднять свой имидж и рейтинговую оценку (т.е. работа на перспективу), стремление предприятия уклониться от обвинения в монополии на рынке, заинтересованность в увеличении своей доли на рынке, увеличении поступления денежных средств от реализации инноваций, стремление избежать банкротства и др.

При разработке ценовой политики необходимо учитывать следующее:

- Цели ценовой политики в отношении конкретной инновации.

- Спрос на инновацию в данный период времени и в перспективе с учетом изменений условий хозяйственной ситуации.

- Производственный и экономический потенциал предприятия.

- Работу конкурентов, их цены, характеристики продукта и т.п. Изучая действия конкурентов, необходимо выяснить: какие средства (например, систему скидок, условий, отражающих особенности инновации, систему преимуществ, доставляемых покупателю данной инновации, и др.) использует конкурент для реализации аналогичных продуктов.

Некоторые направления ценовой рыночной стратегии в отношении реализации инновации могут сводиться к следующему:

- Не снижать цены на конкретную инновацию ниже общей величины затрат на ее производство, реализацию и оптимального уровня рентабельности.

- Стремление к обеспечению цен ниже цен конкурентов на аналогичный продукт.

- Ориентировка на цены конкурентов.

- Увеличение объема реализации инноваций за счет более низких цен или лучших условий вложения капитала в них покупателями инновации и др.

Фронтирование - прием на страхование или в перестрахование рисков с целью передачи их полностью (100%) другим страховым или перестраховочным компаниям, часто по просьбе последних за соответствующее вознаграждение.

В страховых операциях: соглашение со страховщиком о выпуске страхового полиса от имени другого страховщика (перестраховщика, кэптивного страховщика или самостраховщика). Фронтирующий страховщик принимает на свою ответственность небольшую часть риска, либо не принимает риска вообще; вместо этого он осуществляет финансовые меры, гарантирующие управление заявляемыми претензиями и платежами. Фронтирующему страховщику обычно оплачивается процент от страховой премии. Фронтирование осуществляется по ряду причин, но в настоящее время все в большей степени вызывает неодобрение органов надзора за страховой деятельностью, рассматривающих фронтирование как операцию, которая не представляет собой настоящей передачи риска. В перестраховании: соглашение, на основе которого страховщик (фронтирующая компания) выпускает полисы по просьбе одного или нескольких страховщиков с намерением передачи всего риска другому страховщику на основе договора перестрахования или другим образом. Во многих штатах США специально запрещается передача страхового риска (т.е. фронтирование по всем видам деятельности страховщиков или по определенным видам или классам страховой деятельности) от одного уполномоченного страховщика другому уполномоченному страховщику либо страховщику, не являющемуся уполномоченным, или не имеющему разрешения на проведение операций перестраховщику.

Или **фронтинг** (от англ. front — «выходить на») — это операция по захвату рынка другого хозяйствующего субъекта или зарубежного рынка.

Выход на рынок, уже занятый другим хозяйствующим субъектом, или на зарубежный рынок инновационная компания начинает с решения главной задачи: по какой цене продавать данную инновацию? Подход с целью продать эту инновацию на каких угодно условиях, лишь бы ее купили, является наиболее ошибочным. Единственным преимуществом такого подхода может служить то, что продавец заявляет о себе, то есть предоставляет информацию о своем существовании. Принцип «неважно по какой цене, но лишь бы продать» ведет к крайне невыгодным сделкам и подрывает будущий престиж инвестора-продавца. Возможный покупатель инновации может усомниться в ее качестве.

Второй важной задачей, решаемой при фронтинговании рынка, является анализ будущего рынка своей инновации. Анализ будущего рынка своей инновации есть не что иное, как маркетинговое исследование. С него и следует начать подготовку к будущему «захвату» рынка.

Мэрджер представляет собой поглощение одной фирмой другой, при котором последняя теряет статус корпорации. Новая компания при этом не возникает. Осуществляется тремя формами:

1. Компания, осуществляющая мэрджер, покупает основные фонды другой компании.
2. Компания, осуществляющая мэрджер, покупает долю акционерного капитала другой компании и становится для нее холдинговой компанией.
3. Акции компании, осуществляющей мэрджер, выпускаются взамен акций другой компании.

Мэрджер проводит поглощающая компания в отношении приобретаемой фирмы и включает в себя следующие этапы:

- 1 этап. Анализ финансовой устойчивости и платежеспособности фирмы, намеченной к поглощению (т. е. приобретаемой фирмы).
- 2 этап. Оценка перспектив развития фирмы и ее возможностей на данном рынке, а также результативности работы фирмы в выбранной области деятельности.
- 3 этап. Оценка финансовых возможностей компании в отношении данной фирмы.
- 4 этап. Принятие компанией решения о поглощении фирмы.
- 5 этап. Выбор формы мэрджера.
- 6 этап. Проведение процедуры поглощения формы в соответствии с выбранной фирмой мэрджера.

В практической деятельности возможны три формы мэрджера:

1. Компания покупает имущество фирмы, т.е. ее здания, помещения, другие объекты недвижимости, оборудование, транспорт и другие основные фонды, и нематериальные активы.
2. Компания выпускает свои акции для обмена их на акции фирмы.
3. Компания покупает крупный пакет акций фирмы, дающий ей право

на управление фирмой. Сосредоточив в своих руках контрольный пакет акций фирмы, компания становится для нее материнской (или головной) компанией, а сама фирма превращается в дочернее предприятие. Образуется холдинговая компания. Она представляет собой головную компанию, владеющую контрольным пакетом акций других акционерных обществ и специализирующихся на управлении этими обществами (т. е. своими дочерними предприятиями).

Первые две формы мэрджера означают поглощение фирмы компанией. Третья форма – это слияние фирмы с компанией в новую компанию.

Важным моментом анализа финансовой устойчивости поглощаемой фирмы и оценки перспектив ее развития является определение цены фирмы и величины гуд-вилла (деловой репутации) на данный момент времени в динамике за последние два-три года.

Цена фирмы субъекта показывает доходность, перспективы развития и положение фирмы на рынке. Цена фирмы складывается под воздействием трех факторов: чистой прибыли, стоимости активов фирмы, размера ставки банковского процента за кредит (ставки рефинансирования). Она определяется по формуле:

$$Ц = (ч/n)*К,$$

где Ц – цена фирмы, руб.;

ч – годовая сумма чистой прибыли, руб.;

n – размер ставки банковского процента за кредит, в долях единицы;

К – балансовая стоимость активов фирмы, руб.

Активы фирмы (т.е. хозяйствующего субъекта) представляют собой совокупность имущественных прав, принадлежащих ей. Активы фирмы включают в себя основные средства, нематериальные активы, прочие необоротные активы, оборотные активы, оборотные средства в бухгалтерском балансе фирмы. Гуд-вилл (англ. goodwill – престиж фирмы), означает условную стоимость имиджа фирмы, ее деловых связей. Другими словами, гуд-вилл – это денежная оценка нематериальных активов – торговой марки, фирменного знака и т. п. Гуд-вилл проявляется себя при продаже фирмы.

Цель мэрджера заключается в синергизме. Синергизм (греч. sy-nergeia – сотрудничество, содружество) означает явление в деловой практике, когда общий результат превосходит сумму отдельных эффектов, входящих в этот результат.

Заключение

Представленный учебно-методический комплекс дисциплины «Инновационный маркетинг» разработан для магистров, обучающихся по программе магистерской подготовки 080500.68.25 - Маркетинг. Цель данного УМКД состоит в том, чтобы сформировать у выпускника теоретические знания и практические навыки, необходимые для выбора направлений развития фирмы путем постоянного обновления и совершенствования ассортимента продукции и услуг, разработки системы маркетинговых решений и построения стратегических рыночных карт, что позволит им осуществлять эффективное управление деятельностью компании на основе инновационного маркетинга в соответствии с современными международными требованиями к данному виду деятельности.

В результате освоения УМКД выпускники приобретают знания, умения и навыки, необходимые для профессиональной деятельности в качестве маркетолога:

Знания: современной концепции управления инновационной деятельностью предприятия и системного представления о маркетинге изменений; эффективных технологий инновационного маркетинга; системы маркетинговых стратегических решений, принимаемых на различных уровнях управления фирмой; теоретических основ для разработки инновационной стратегии в области маркетинга, а также инструментов стратегического анализа и планирования, основных принципов выбора стратегических альтернатив для обеспечения заданного уровня целесообразности и допустимого уровня рисков, связанных с разработкой и реализацией инновационного направления развития фирмы.

Умения:

- анализировать потенциал инноваций на базе изучения внешней и внут-ренней среды организации;
- принимать управленческие решения по выбору технологий и товаров,
- разрабатывать эффективные стратегии продвижения идей, новых това-ров и услуг;
- оценивать уровни новизны продукции;
- определять приоритетные маркетинговые цели фирмы;
- адаптировать методы и модели стратегического анализа в практическую деятельность конкретной организации при создании инновации;
- проводить оценку потребности рынка в инновациях.

Литература

- 1 Бездудный Ф.Ф., Смирнова Г.А., Нечаева О.Д. Сущность понятия инновация и его классификация // Инновации. – 1998. - №2.-3. – С. 4.
- 2 Шумпетер Й. Теория экономического развития. – М.: Прогресс, 1982. –С. 169-170.
- 3 Кондратьев Н.Д. Избранные сочинения. – М.: Экономика, 1993. –С. 47.
- 4 Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, С.Ю. Ягудин и др.; Под. ред. проф. С.Д. Ильенковой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – С. 9.
- 5 Ожегов С.И. и Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений. – М.: Азбуковник, 2001. – 944 с.
- 6 Даль В.И. Толковый словарь русского языка. Современная версия. – М.: Изд-во «ЭКСМО-Пресс», 2001. – С. 420.
- 7 Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. 5-е изд. – СПб.: Питер, 2005. – С. 14-15.
- 8 Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия (социальные проблемы инноватики). – М.: Политиздат, 1989. – С. 270-275.
- 9 Основы инновационного менеджмента. Теория и практика: Учебник / Л.С. Барютин и др.; под ред. А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ЗАО «Изд-во «Экономика», 2004. – С. 28.
- 10 Степаненко Д.М. Классификация инноваций и ее стандартизация // Инновации, 2004. - №7. – С. 77-79.
- 11 Портер М. Международная конкуренция. – М., Международные отношения, 1993.
- 12 Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. – М., Новости, 2000.
- 13 Бетехтина Е., Пойсик М. Мировая практика формирования научно-технической политики Кишинев.: 1990.
- 14 Бурмистрова Т., Федотов А. Новая научно-техническая политика: контуры формирования и реализация.// "Экономист", 1992 г., №2.
- 15 Вольский А. Инновационный фактор обеспечения устойчивого экономического развития. //В.Э., 1999г., №1. стр.4-12.
- 16 Гапоненко Н. Инновации и инновационная политика на этапе перехода к новому технологическому порядку. // В.Э., 1997г., №9. стр.84-97.
- 17 Дагаев А. Передача технологий из государственного сектора в промышленность как инструмент государственной инновационной политики. // ПТиПУ, 1999., №2, стр.65-70.
- 18 Ионов М. Регулирование инвестиционной и инновационной деятельности./ "Экономист", N5, 1992 г.
- 19 Синягов А. НТП в условиях формирования рынка: стратегия, тактика, показатели./ "Экономист", N 4, 1992 г.
- 20 Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями. Сокр. пер. с англ. - М.: Экономика. – 1989.

- 21 Логинов В., Курнышева И. Возможности и перспективы научно-технического развития./ "Экономист", N 7, 1992 г.
- 22 Современные Соединенные Штаты Америки. - М.: Политиздат. - 1988.
- 23 Санто Б. Инновация как средство экономического развития. Пер. с венгр. - М.: Прогресс. - 1990.
- 24 Симановский С. К использованию научно-технического потенциала РФ и СНГ./ "Российский экономический журнал", N 4, 1992 г.
- 25 Симановский С. Направления интенсификации инновационного процесса./ "Вопросы изобретательства", N 1-2, 1992 г.
- 26 Хуснутдинов А.З. Современные тенденции развития инноваций./ «Вестник ТИСБИ», № 4, 2004
- 27 Оголева Л.Н. Инновационная составляющая экономического роста. – М.: ФА, 1996. - С. 37.
- 28 Кондратьев Н.Д. Избранные сочинения. - М.: Экономика, 1993. - С. 24-83.
- 29 Кондратьев Н.Д. Большие циклы экономической конъюнктуры. В кн.: Кондратьев Н.Д. Проблемы экономической динамики. – М.: Экономика. 1989. - С. 54.
- 30 Клинов В. Большие циклы конъюнктуры мирового хозяйства. – М., 1992. - С. 65,183.
- 31 Гусаков М. Формирование потенциала инновационного развития / Экономист. - 1999. - № 2. - С. 21.
- 32 Василькова В.В., Яковлев И.П., Барыгин И.Н. Волновые процессы в общественном развитии. Новосибирск: Новосиб. университет, 1992. - С. 156.
- 33 Длинные волны. НТП и социально-экономическое развитие. - Новосибирск, 1991. - С. 44.
- 34 Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб: Питер Ком, 1998. - 896 с.
- 35 Эванс Дж. Р., Берман Б. Маркетинг. М.: Экономика, 1993. - 335 с.
- 36 Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг. М.: Высшая школа, 1995. - 255с.
- 37 Попов Е.В., Попова Л.Н, Ключев Ю.Б. Разработка товара. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. техн. ун-та, 1997. 116 с.
- 38 Кретов И.И. Маркетинг на предприятии. М.: Финстатинформ, 1994. - 181 с.
- 39 Завьялов П.С. Экспортная товарная политика предприятий // Маркетинг, №3, С. 17-19.
- 40 Томсон А., Стрикленд Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание - М.: Издательский дом «Вильямс», 2002
- 41 Ламбен Жан-Жак Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. пер. с англ., СПб.: Питер, 2005
- 42 Котлер Ф., Армстронг Г., Солдерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга, 2-е европейское издание – М., СПб., К.: Издательский дом «Вильямс», 2004
- 43 Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга.- Питер, 2000

44 Гайдаенко Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика. – М.: Эксмо, 2005

45 Шнайдер Д. Технологический маркетинг. М.: Янус-К, 2003.

46 Голубков Е.П. Определение методов сбора маркетинговых данных // Маркетинг в России и за рубежом, 1998, № 1, С. 3-27.

47 Попов Е.В. Продвижение товара. Екатеринбург: Наука, 1997. - 350 с.

48 Шеховцева Л.С. Конкурентоспособность региона: факторы и метод создания // Маркетинг в России и за рубежом, 2001, № 4

49 Селезнев А.З. Конкурентные позиции и инфраструктура рынка России. — М.: Юристъ, 1999. — 384 с.

50 Л.С. Шеховцева. Методология разработки стратегии развития окраинного региона страны в условиях ОЭЗ // Прогнозирование и стратегии развития Особой экономической зоны России: Межвузов. сб. науч. труд./ Калинингр. ун-т. — Калининград, 2000. — С. 20—32.

51 Панкрухин А.П. Территориальный маркетинг// Маркетинг в России и за рубежом. — 1999. — № 5. — С. 99—122.

52 Тейлор С. Региональное экономическое развитие на базе программно — целевого подхода: опыт Западной Европы // Регион: экономика и социология. — 2000. — № 1. — С. 3—36.

53 Ишаев В.И. Экономическая реформа в регионе: тенденции развития и регулирование. — Владивосток: Дальнаука, 1998.

54 Шеховцева Л.С., Грудинов О.В. Оценка направлений инвестиций при проектировании программ развития ОЭЗ: Межвузов. сб. науч. труд./ Калинингр. ун-т. — Калининград, 2000. — С. 75-88.

55 Березин И.С. Маркетинг и исследования рынков. — М.: Русская деловая литература, 1999

56 Светульников С.Г. Методы маркетинговых исследований, С-Пб.: ДНК, 2003

57 Приходченко, О.А. Инновационный продукт: особенности его восприятия потребителем / О.А. Приходченко // ЭКО. — 2007. — № 2. — С. 173–186.

58 Белорусов, А.С. Перспективы развития мирового рынка технологий / А.С. Белорусов // Белорусский журнал международного права. — 2002. — № 2. — С. 80–86.

59 Нехорошева, Л.Н. Оценка перспектив развития конкурентной борьбы на мировом рынке научно-технической продукции в начале третьего тысячелетия / Л.Н. Нехорошева. — Минск: БГЭУ, 2001. — 116 с.

60 Макаров, В.Б. Роль специализированных торговых структур в коммерциализации высоких технологий и продвижении на рынок наукоемкой продукции // <http://www.ptechology.ru/Innovac/Innovac28.html>

61 Материалы семинаров Проекта ЕС «Наука и коммерциализация технологий» // www.ras-stc.ru

62 Герасименя, Н.Н., Шут, И.В., Абражевич, С.И., Юрко, А.С. Основы создания конкурентоспособной продукции / Н.Н. Герасименя и др. // Изобретатель. — 2004. — № 11–12. — С. 23–28.

63 Пугачева, О.В. Маркетинг инноваций: региональный аспект: монография / О.В. Пугачева; Министерство образования Республики Беларусь, Гомельский государственный университет им. Ф. Скорины, 2005. — 238 с.