

Оглавление

Введение	5
Раздел 1. Основы инновационного менеджмента.....	6
Тема 1. Основные понятия и определения.....	6
Тема 2. Основные положения теории инноваций.....	7
Тема 3. Классификация инноваций и инновационных проектов	9
Тема 4. Жизненный цикл инновации и инновационных проектов	12
Раздел 2. Содержательная характеристика инновационной деятельности на региональном и государственном уровнях.....	16
Тема 5. Стратегия инновационного развития Российской Федерации	16
Тема 6. Особенности инновационного развития на региональном уровне	24
Тема 7. Инвестиционная привлекательность проектов и программ в инновационной деятельности региона	32
Тема 8. Подходы к управлению инновационной деятельностью на региональном уровне	33
Самостоятельная работа	34
Темы рефератов	38
Библиографический список.....	39

ВВЕДЕНИЕ

Учебно-методическое пособие по дисциплине «Инновационный менеджмент и управление инновационной деятельностью на региональном уровне» разработано в соответствии с учебным планом и рабочей программой по данной дисциплине.

Дисциплина «Инновационный менеджмент и управление инновационной деятельностью на региональном уровне» относится к вариативной части Блока 1 «Дисциплина (модуль)» основной образовательной программы по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (уровень образования — бакалавриат), профиль «Региональное и муниципальное управление».

Цель изучения дисциплины — углубление уровня освоения компетенций обучающегося в области современной инновационной деятельности, направленной на разработку и реализацию программ инновационного развития экономики региона. Содержание программы осваиваемой дисциплины соответствует актуальным потребностям в решении вопросов, связанных со стимулированием инновационной активности предприятий и развитием научно-технического потенциала территорий.

Практические занятия относятся к числу типовых оценочных средств, использование которых позволяет выявить уровень знаний и сформировать навыки на основе изученного теоретического материала.

Учебно-методическое пособие содержит цели, ключевые понятия, основные вопросы для обсуждения, вопросы для фронтального опроса, задания, выполняемые на практических занятиях, описание отдельных видов самостоятельной работы и перечень тем для подготовки рефератов.

Раздел 1. ОСНОВЫ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 1. Основные понятия и определения

Цель: формирование базовых понятий и категорий инновационного менеджмента; обсуждение вопросов, определяющих мотивацию различных субъектов к нововведениям.

Ключевые понятия: инноватика, научно-технический прогресс, изобретение, новшество, инвенция, инновация, имитация, инновационный процесс, инновационный менеджмент, инновационная инфраструктура.

Основные вопросы для обсуждения:

- базовые понятия и категории инновационного менеджмента;
- обсуждение вопросов, определяющих мотивацию различных субъектов к нововведениям.

Вопросы для устного фронтального опроса

1. Что такое научно-технический прогресс?
2. Что такое инновация?
3. С чем связано появление инновационного менеджмента?
4. Сформулируйте основные направления инновационного развития в регионах.
5. Назовите основные факторы производства.
6. Кто является основоположником теории инноваций?
7. Опишите содержание волновой теории Кондратьева.
8. Назовите критерии классификации инноваций согласно моделям В.Г. Медынского, Ю.В. Яковца, А.И. Пригожина и др.
9. Какие механизмы использует государство для реализации инновационной стратегии развития экономики?

Задание 1. Заполните таблицу 1.1.

Таблица 1.1

Сравнительная характеристика традиционного и инновационного процессов

№	Характеристика процесса	Процесс	
		Традиционный	Инновационный
1	Конечная цель		
2	Пути достижения цели		
3	Риск при достижении цели		
4	Тип процесса		
5	Управляемость как целым, возможности планирования		
6	Планы		
7	Развитие системы, в рамках которой осуществляется процесс		
8	Степень совпадения интересов участников процесса (война стандартов)		
9	Распределение сфер ответственности		
10	Формы организации		
11	Конечная цель		

Задание 2. Изучите представленный текст и ответьте на вопросы.

Первый в России жилой дом, напечатанный на 3D-принтере

Строительная 3D-печать предполагает последовательное выполнение следующих этапов: создания трехмерной модели будущего объекта; разделения модели объекта на слои в поперечном сечении; послойной экструзии цементной смеси (технология получения изделий продавливанием вязкого материала через формующее отверстие) в соответствии с моделью; отвердевания материала до завершения формирования объекта.

Проект выполнила группа компаний «АМТ-СПЕЦАВИА» (рис. 1.1). Машиностроительная компания «АМТ-СПЕЦАВИА» основана в 2009 г. в г. Ярославле как производитель профессионального ЧПУ-оборудования. В 2012 г. компания обратила внимание на растущий интерес рынка к теме строительной 3D-печати и в 2015 г. запустила первое в Европе и СНГ серийное производство строительных 3D-принтеров. В 2017 г. в особой экономической зоне «Сколково» создана дочерняя компания ООО «АМТ». К настоящему моменту специалисты «СПЕЦАВИА» разработали целый модельный ряд порталных строительных принтеров различного формата под разные задачи и для разных категорий покупателей. Рынок ООО «АМТ» охватывает множество регионов России, Казахстан, Узбекистан, Молдавию, Чехию, Данию, ОАЭ.

Строительство дома началось в 2015 г. Коробка здания была отпечатана по частям и смонтирована на фундаменте за 1 месяц. В 2017 г. завершено устройство крыши и проведены внутренние отделочные работы. Жилой дом подключен ко всем инженерным коммуникациям и готов к заселению.



Рис. 1.1. Жилой дом, напечатанный на 3D-принтере

Особенностью представленного проекта жилого дома является то, что это строение не является презентационным образцом, который имел место в разных странах. В этом доме будет жить обычная ярославская семья. Такое сооружение соответствует правилам и нормам индивидуального жилищного строительства (ИЖС), для чего пройдены все этапы строительного производства: сделан проект, получено разрешение на строительство, оформлен паспорт БТИ, 3D-дом поставлен на кадастровый учет.

«Напечатанный» дом в Ярославле — это самое большое здание в странах СНГ и Европе, построенное с применением аддитивной технологии (послойного создания объекта по трехмерной модели). Общая площадь здания 298,5 м².

Вопросы

1. Какие факторы определяют развитие технологии 3D-печати в строительной отрасли?
2. К какому типу инноваций относится технология 3D-печати?
3. Что такое экструзия и аддитивные технологии? Назовите другие подходы к современным строительным технологиям.

Тема 2. Основные положения теории инноваций

Цель: формирование представления об отличительных особенностях инновационных процессов, принципах венчурного инвестирования, видах объектов интеллектуальной собственности и механизмах их правовой защиты, особенностях передачи прав на объекты интеллектуальной собственности.

Ключевые понятия: инновационный проект, наукоемкая деятельность, высокотехнологичная деятельность, научно-исследовательский проект, венчурный проект, венчурная компания, венчурный фонд, объект интеллектуальной деятельности, объект интеллектуальной собственности, научное открытие, изобретение, полезная модель, промышленный образец, товарный знак, патент, лицензия, инжиниринг, франчайзинг.

Основные вопросы для обсуждения:

- предпосылки формирования и развития теории инновационного менеджмента;
- сравнительный анализ исследовательского и венчурного проектов;
- сравнительная характеристика инновационного и традиционного проектов;
- инновационный менеджмент как система и как процесс;
- нормативно-правовое регулирование инновационной деятельности;
- основы патентования и лицензирования;
- инновации как объект управления интеллектуальным капиталом.

Вопросы для устного фронтального опроса

1. Назовите два способа получения товара-новинки, с точки зрения производителя.
2. Назовите основные нормативные документы, которые регулируют права юридических и физических лиц в сфере интеллектуальной деятельности в Российской Федерации.
3. Дайте определение и содержательную характеристику основных типов защиты интеллектуальной собственности (патента, авторского права, товарного знака).
4. Кто из субъектов, участвующих в коммерциализации интеллектуальной собственности, признается лицензиаром, а кто лицензиатом?

Задание 3. Изучите Статью 1235 Лицензионный договор Гражданского кодекса Российской Федерации (часть четвертая) от 18.12.2006 № 230-ФЗ (ред. от 01.07.2017) (с изм. и доп., вступ. в силу с 18.07.2019) и ответьте на вопросы:

1. Какие последствия возможны для лицензиата и лицензиара в случае, если в лицензионном договоре не указана территория, на которой допускается использование результата интеллектуальной деятельности или средства индивидуализации?
2. На какой максимальный срок может заключаться лицензионный договор?
3. В течение какого срока действуют права на результаты интеллектуальной деятельности или средства индивидуализации правополучателя, если в лицензионном договоре этот срок не определен?
4. Допускается ли безвозмездное предоставление права на использование результатов интеллектуальной деятельности или средств индивидуализации правополучателю?
5. Возможно ли изменение цены лицензионного договора после заключения сделки?

Задание 4. Рассчитайте значение максимальных и минимальных величин ставок роялти для лицензионного договора при следующих условиях: лицензиат выплачивает лицензиару от 6 до 12 % своей ежемесячной дополнительной прибыли; общая рентабельность предприятия равна 0,20 (20 %) при базовой рентабельности 0,14 (14 %). На каком значении ставки роялти будет настаивать лицензиар?

Формула, используемая для расчета:

$$R = (\text{Рент общ.} - \text{Рент баз.}) \times Д / (1 + \text{Рент общ.}),$$

где R — ставка роялти; Рент общ. — общая рентабельность производства и реализации продукции (отношение величины общей прибыли к себестоимости производства и реализации продукции (услуг) по договору); Рент баз. — базовая рентабельность производства и реализации продукции (отношение величины базовой прибыли к себестоимости производства и реализации продукции (услуг) по договору); $Д$ — доля прибыли лицензиара в общем объеме дополнительной прибыли от производства и реализации продукции (услуг) по договору (т.е. прибыли, полученной за счет использования технологии лицензиара).

Тема 3. Классификация инноваций и инновационных проектов

Цель: закрепление полученных знаний по классификационным критериям и соответствующим видам инноваций.

Ключевые понятия: продуктовые инновации, процессные инновации, экологические инновации, экономические инновации, радикальные инновации, улучшающие инновации, рационализирующие инновации, псевдоинновации, открытые инновации, подрывные инновации, поддерживающие инновации, рынок инноваций.

Основные вопросы для обсуждения:

- продуктовые и процессные инновации;
- экологические инновации;
- экономические инновации;
- управленческие инновации;
- базисные (радикальные), улучшающие и рационализирующие инновации;
- технологические, социальные, рыночные и комплексные инновации;
- инновации, вызванные развитием науки и техники, потребностями производства или потребностями рынка;
- инновации для производителя, потребителя, общества в целом и для рынка;
- сложные (синтетические) и простые инновации.

Вопросы для устного фронтального опроса

1. Что такое рынок инноваций?
2. Назовите функции рынка инноваций.
3. Назовите виды рынков инноваций по следующим критериям: предмету обмена, типу инноваций, типу покупателей, месту распространения.
4. Что является предметом обмена на рынке лицензий?
5. Назовите виды инноваций по следующим критериям: источнику появления, роли в воспроизводственном процессе.

Задание 5. Изучите представленный текст и ответьте на вопросы.

Дилемма инноватора

Руководству компаний следует сочетать инновации с оптимизацией бизнес-процессов, иначе активные инвесторы не дадут им возможности увидеть результаты инновационного развития.

В своей монографии «Дилемма инноватора» профессор Гарвардской бизнес-школы К.М. Кристенсен подробно разбирает кейсы, в которых описываются ситуации, когда компании, имеющие доминирующие позиции в своем сегменте рынка, теряют конкурентоспособность под натиском мелких игроков, использующих инновации для «подрыва» рынка.

Чтобы обеспечить свою жизнеспособность, компаниям необходимо использовать принципы «Бережливого стартапа» (Lean Startup) и создавать внутренние центры инноваций. Однако наблюдается и другой тренд — инвесторы все чаще требуют от руководства компаний сконцентрироваться на текущей прибыльности, не вкладывать значительные средства и не тратить время на инновации.

Приведем примеры Кристенсена, описывающие непредсказуемые неудачи крупных компаний.

На протяжении нескольких десятилетий считалось, что компания Sears — мировой лидер розничной торговли с безупречным менеджментом. Эта компания внедрила несколько новшеств: сети магазинов, их торговые марки, продажу по каталогам и кредитным карточкам. В журнале Fortune было написано: «Как это удастся Sears? Sears не открывает ящик фокусника и не запускает фейерверки, просто все в компании делают свое дело на своем месте и очень хорошо. Именно это делает компанию сильной».

Однако сегодня о компании Sears никто не говорит, а жизнеспособность компании оказалась под вопросом. Концепция Sears не выдерживает конкуренции, что подорвало доверие к менеджменту в финансовых и торговых кругах.

Другой пример — компания IBM, которая являлась лидером на рынке ЭВМ. Но IBM не придала значение появлению гораздо более простых мини-компьютеров. Рынок мини-компьютеров сфор-

мировала сначала компания Digital Equipment Corporation, а затем — Data General, Prime, Wang, Hewlett-Packard и Nixdorf. В свою очередь все эти компании не оценили возможности рынка персональных компьютеров, который достался Apple Computer вместе с Commodore, Tandy и автономным подразделением ПК компании IBM. Apple при этом заняла отдельную нишу, разработав уникальный стандарт компьютера с удобным интерфейсом. Но и Apple, и IBM на пять лет опоздали с выходом на рынок портативных компьютеров.

Вопросы

1. Охарактеризуйте предпосылки инновационного развития компаний, а также возможности и угрозы, с которыми компания сталкивается при реализации радикальных, улучшающих и рационализирующих инноваций.
2. Как вы считаете, для каких компаний создание инновационных центров целесообразно?

Задание 6. Изучите представленный текст и ответьте на вопросы.

Изобретения по разнарядке

Первый и наиболее очевидный способ разработки инновационных продуктов, которые используют большие компании, — это поручить структурным подразделениям создание определенного количества инноваций в год. Часто это принимает форму разнарядки, где отделению поручают определить показатели KPI (Key Performance Indicator — показатель, отражающий результативность или эффективность основных действий, процессов и функций управления, показывающий степень достижения поставленных целей) по инновациям и делают компенсацию ключевых сотрудников зависимой от внедрения «инновационных» продуктов в ассортимент компании. Для достижения определенных показателей KPI компания тратит большое количество ресурсов. Однако произведенные инновационные продукты не всегда имеют реальную востребованность на рынке, так как основной причиной их возникновения зачастую является формирование корпоративной отчетности, а не потребность рынка.

Дополнительно любые инновации, которые могут изменить структуру маржинальности существующих продуктов, встречают ожесточенное сопротивление отделов, ответственных за сбыт существующей продукции, так как на кону стоит их компенсация и внутренний успех их руководства. К этому выводу пришел профессор К.М. Кристенсен. По его мнению инновации внутри существующих корпоративных структур обречены на саботаж и медленную смерть. В качестве примеров он приводил Digital Equipment Corporation (DEC), Xerox и другие компании.

Дж. Иммельт в 2011 г. трансформировал General Electric из диверсифицированного конгломерата в компанию с целевым фокусом на нескольких отраслях промышленности. Поначалу инновации были успешны, но затем рыночная стоимость акций компании упала вдвое и в 2017 г. достигла наихудшего за всю ее многолетнюю историю уровня Доу-Джонса. В результате Иммельт был уволен. По мнению акционеров, фокусирование на инновации не помогло росту акций компании, а значит, должно быть изменено.

Вопросы

1. Что означает выражение «изобретения по разнарядке»?
2. С какими противоречиями можно встретиться при реализации инновационного проекта в крупной компании?

Задание 7. Изучите представленный текст и ответьте на вопросы.

Поглощение инноваций

Наученные опытом корпоративные менеджеры начали внедрять методики, связанные с поглощением перспективных компаний. Нередки ситуации, когда вокруг крупных компаний создается целая серия компаний, принадлежащих ее бывшим сотрудникам, создающим инновационные продукты, а потом продающих свои стартапы родительской организации. Примером такой стратегии может служить компания Cisco, производитель сетевого оборудования, которая приобретает несколько десятков успешных компаний ежегодно. В основе данной стратегии лежит осознание факта, что для создания инновационного продукта команда должна быть свободна от рамок работающего бизнеса, а за продукт, доказавший свою востребованность, можно заплатить значительную премию.

Однако такая методика имеет и существенные недостатки. Цена, которую корпорация платит за инновацию, зачастую сильно завышена. Бывшие сотрудники корпорации, запускающие инновационные стартапы, имеют связи в корпорации, где раньше работали, что позволяет определять нерыночные условия хозяйствования, обеспечивая нерыночную цену за свою компанию. Также эффект от запуска инновационного продукта в составе корпорации может быть недостаточным ввиду того, что руководители новой дочерней компании в большинстве своем являются техническими специалистами, а не бизнесменами, обладающими компетенциями менеджера.

Например корпорация Yahoo! активно занималась поглощениями. В 2005 г. она приобрела сервис онлайн-закладок Delicious, одновременно разрабатывая аналог внутри корпорации — Benchmarking 2.0. Компания была приобретена на пике популярности, когда база постоянных пользователей составляла около 300 тыс. В результате приобретенный сервис (по разным оценкам цена сделки составила 15–30 млн дол.) через 6 лет выставлен на продажу как «бесперспективный» наряду со следующими продуктами: поисковиком Altavista, новостным агрегатором Yahoo! Buzz; веб-каталогом Yahoo! Picks и социальной сетью MyBlogLog. В качестве причины руководство компании указало следующее: «Мы не нашли способа монетизировать сервис», хотя, скорее всего, реальная причина такого краха крылась в несогласованности действий внутри команды или ориентация на продвижение собственного аналога.

В 2012 г. корпорацию Yahoo! возглавила М. Майер, молодой перспективный топ-менеджер из Google. Покупки стартапов продолжились: 53 компании за 4 года с общей суммой инвестиций 2–3 млрд дол. Однако компании либо закрывались, либо не давали ожидаемого эффекта. В итоге в 2016 г. когда-то лидирующий поисковый сервис был куплен оператором Verizon.

Вопросы

1. Поглощение инноваций: оцените преимущества и риски.
2. Приведите примеры стартапов компаний, которые были поглощены корпорациями.

Задание 8. Изучите представленный текст и ответьте на вопросы.

Внутренние эксперименты

Корпоративные акселераторы, или центры инноваций — это еще один способ запуска корпоративных инноваций. Часто они создаются совместно с инфраструктурными партнерами, опытными игроками венчурной и инновационной индустрии. Такие игроки способны помочь компании в нескольких аспектах создания инновационного поля — привлечения внутренних и внешних инноваторов, создания программы обучения команд и структурирования инновационных продуктов, а также привлечения менторов и экспертов в индустрии, в которой будут создаваться инновации.

Созданные вне существующих корпоративных структур, часто при поддержке руководства компании и привлечении значительных ресурсов, корпоративные акселераторы способны существенно облегчить разработку и внедрение высокотехнологичных продуктов.

Корпорации могут привлечь несколько типов партнеров: независимых акселератор-фондов, например TechStars или Фонд развития интернет-инициатив; вендоров акселерационных программ, таких как Global Venture Alliance (GVA); университетских акселераторов — например Стэнфордский университет.

Независимые акселераторы-фонды приносят корпоративному партнеру не только экспертизу отбора команд и проведения акселерационных программ, но и собственный венчурный ресурс для финансирования удачных проектов. Недостатком такого партнерства является то, что оба партнера преследуют свои цели, которые могут войти в конфликт при принятии решения о приеме или финансировании определенных стартапов. Примеры таких партнерств — акселератор Coca-Cola, созданный в партнерстве с TechStars, или акселератор по созданию программного обеспечения для бизнеса, который сделали Microsoft и Фонд развития интернет-инициатив.

Если корпоративный заказчик хочет построить акселерационную программу только для своих нужд, ему может подойти вендор акселерационных программ, который имеет опыт в отборе и акселерации и не претендует на долю в удачных командах. Корпоративный партнер получает возможность принимать те команды, продукты или технологии которых могут быть востребованы внутри их бизнеса. Такие программы, например, запустила IKEA совместно с GVA. GVA — это международная компания с площадками в Кремниевой Долине и Москве, которая объединяет акселера-

ционные программы для стартапов, образовательные инициативы по профессиям будущего, инвестиции через собственные венчурные фонды, а также масштабные проекты с корпорациями и государством по созданию инновационной среды, отвечающей на глобальные вызовы.

Университетские акселераторы предлагают корпоративным партнерам ресурс в виде ученых и студентов, готовых вести исследовательские работы в интересующей партнера отрасли или найти прикладное применение имеющимся исследованиям. Примерами такого взаимодействия можно считать акселератор, который Стэнфордский университет ведет для Министерства энергетики США, или партнерство Высшей школы экономики с холдингом «Е-Генератор» (интерактивным творческим агентством).

Практика показывает, что руководству компаний, ищущих инновационный путь развития, следует сочетать инновации с оптимизацией бизнес-процессов. Иначе инвесторы не дадут шансов перспективным инновациям.

Вопросы

1. Что такое «корпоративные акселераторы»? Какие их виды можно выделить?
2. Кто такие менторы и каковы их функции?
3. Кто такие вендоры акселерационных программ?

Тема 4. Жизненный цикл инновации и инновационных проектов

Цель: формирование представления об этапах жизненного цикла инновации и инновационных проектов.

Ключевые понятия: жизненный цикл товара, жизненный цикл инновации, жизненный цикл инновационного проекта, диффузия инноваций, маркетинг инноваций.

Основные вопросы для обсуждения:

- этапы жизненного цикла инновационного проекта;
- существенные характеристики этапов жизненного цикла инновационного проекта;
- диффузия инноваций;
- особенности маркетинга инноваций;
- модель Роджерса;
- факторы, влияющие на скорость адаптации потребителем инноваций;
- модель продуктового цикла (модель Абернаси-Аттербек и модель Барраса);
- обобщенная методологическая модель оценки эффективности.

Вопросы для устного фронтального опроса

1. Чем отличается жизненный цикл инновационного и традиционного товаров?
2. Назовите определения жизненного цикла инновационного товара и жизненного цикла инновационного проекта.
3. Что такое диффузия инноваций?
4. От каких характеристик инновации зависит скорость ее адаптации на рынке?
5. Охарактеризуйте предприятия, которые используют одну из следующих стратегий: виоленты, пациенты, эксплеренты, коммутанты.
6. На какие группы потребителей инноваций делит всех потенциальных потребителей Э. Роджерс?

Задание 9. Изучите представленный текст и ответьте на вопросы.

Технико-экономическое обоснование проекта

На прединвестиционной фазе инновационного проекта важным вопросом является его технико-экономическое обоснование (ТЭО). ТЭО представляет собой комплексный процесс определения экономическими методами анализа степени соответствия данного проектного решения заданным требованиям, а также уровню достижений научно-технического прогресса в данной области.

Важным элементом ТЭО является технико-экономический анализ (ТЭА). ТЭА представляет собой системное исследование создаваемых или совершенствуемых технических средств по конструктивно-технологическим, функциональным, эксплуатационным и другим характеристикам и оценку затрат, возникающих на различных стадиях реализации инновационного проекта.

Структура ТЭО не является универсальной и может включать следующие разделы:

- резюме проекта;
- идею проекта;
- обоснование проекта;
- расчеты потребностей для производства (объем необходимых финансовых, сырьевых, трудовых, энергетических ресурсов);
- экономическое обоснование;
- выводы и предложения (итоги оценки и заключение).

Формат, в котором составляется ТЭО, варьируется в зависимости от его цели:

- привлечения инвесторов;
- получения кредита в банке для осуществления проекта;
- необходимости экономического развития предприятия, продиктованной руководством;
- принятия участия в государственных закупках (тендерах).

Вопросы

1. В каких ситуациях оправдана разработка ТЭО инновационного проекта?
2. В чем заключается принципиальное отличие ТЭО от бизнес-плана проекта? Какие разделы бизнес-плана чаще всего отсутствуют в ТЭО проекта?

Задание 10. Изучите представленный текст и ответьте на вопросы.

Особенности маркетинга в инновационных компаниях

1. Короткие циклы разработки продукта. Область hi-tech-технологий, с точки зрения циклов разработки продуктов и их продвижения, является более динамичной, чем производство товаров массового спроса (англ. Fast Moving Consumer Goods — FMCG). Компания традиционного сектора FMCG вносит различного рода изменения в процессы производства и продвижения продукции, однако на средний срок разработки и запуска новой продукции отводится около 2–5 лет. Единичные предприятия в этом секторе, отвечающем за удовлетворение повседневного спроса, действуют более оперативно и стремятся обновлять свои предложения по всем или отдельным маркам каждый сезон. Однако инновационные технологии развиваются более стремительно. В качестве примера можно привести компании Yahoo!, Google или Mail.Ru. По словам вице-президента Google М. Майер, средний период подготовки к запуску нового сервиса в компании составляет 3–4 месяца. Как полагает вице-президент и директор холдинга Mail.Ru по маркетингу и PR (от англ. Public Relations — связи с общественностью) А. Артамонова: «Многое зависит от технологической сложности продукта. Например, первая версия поиска GoGo.Ru разрабатывалась больше года. А между выходом обновленных версий инстант-мессенджера “Mail.Ru Агент” проходит по 2–3 месяца. Кроме того, ключевая особенность веб-проектов в том, что после запуска проект постоянно дорабатывается и видоизменяется, и этот процесс может происходить непрерывно, т.е. практически каждый день».

2. Отсутствие маркетинг-микса¹. Маркетинговые службы в сфере hi-tech, в отличие от классических FMCG-структур, ориентированы на вопросы рекламы и PR-каналы. В меньшей степени инновационные компании в сфере hi-tech работают с другими элементами маркетинг-микса, такими как цена и дистрибуция.

Как утверждает А. Артамонова: «Маркетинговый отдел Mail.Ru действительно не принимает большого участия в ценообразовании, так как подавляющее большинство пользовательских сервисов Mail.Ru является бесплатным, а прайс-лист на рекламу на портале разрабатывается коммерческим отделом. Понятие "дистрибуция" в отношении интернет-проектов также может быть применено лишь с натяжкой». Зато возрастает роль службы маркетинга в вопросах продвижения сервисов hi-tech-компаний и исследования потребителей.

3. Важность СМИ. Несмотря на то, что традиционные отрасли в настоящее время уделяют большое значение альтернативным каналам коммуникаций с потребителями, hi-tech-технологии продвинулись гораздо дальше. Многие эксперты прогнозируют значительное сокращение классических видов рекламы на фоне бурного развития New media, в том числе появления цифровых

¹ Маркетинг-микс — это набор маркетинговых инструментов, используемых компанией с целью продвижения своей продукции. Изначально комплекс маркетинга состоял из четырех элементов (модель 4P — продукт, цена, место продажи и продвижение товара), который впоследствии преобразовался в семь элементов (модель 7P — в дополнение к 4P: люди, процесс, физическое окружение).

записывающих устройств (например TiVo). Различные исследователи считают, что реклама через интернет-пространство в несколько раз более эффективна, поскольку «целевая» аудитория охвачена на 100 % . Следует также учитывать, что самое важное для продвижения любого продукта в сфере hi-tech-технологий (например интернет-сервиса) — это не прямая реклама, а вирусный маркетинг. По словам А. Артомоновой «Сервис должен нравиться пользователям, и они должны передавать информацию о нем из уст в уста, иначе никакая реклама не поможет».

4. Покупатель как на ладони. Крупные компании, работающие на рынке FMCG, стремятся понимать своих потребителей и отслеживать детальные изменения спроса. Компетентность (знания, навыки, умения) в области проведения маркетинговых исследований востребованы и в технологическом секторе. «Статистика — это наш ежедневный инструмент работы, — говорит директор по маркетингу и PR холдинга Mail.Ru. — Интернет, в отличие от FMCG-рынка, является более прозрачной для изучения средой. Сама цифровая природа Сети предоставляет гораздо более оперативные, по сравнению с FMCG, инструменты для анализа динамики популярности продукта, которыми мы часто и активно пользуемся. Мы можем в реальном времени отслеживать посещаемость сервиса, количество новых регистраций, количество просмотров страниц в пересчете на одного пользователя, его пути по сайту и так далее. Все это позволяет быстро оценивать успех рекламной кампании, новой функции или услуги».

При этом нельзя отказываться от традиционных «офлайновых» исследований рынка. Следует регулярно организовывать фокус-группы по разным вопросам, а также проводить оценку социально-демографической структуры и количественного состава потребителей различных продуктов. По этому вопросу можно сотрудничать с профессиональными компаниями, например, с международной исследовательской группой TNS.

5. Приоритет разработчиков. Разрыв между продуктовым менеджментом и маркетинговыми коммуникациями — характерная особенность маркетинга в инновационных интернет-компаниях. В FMCG, как правило, всем процессом маркетинга руководят бренд-менеджеры. В технологических фирмах ситуация иная: продуктовые и маркетинговые команды чаще всего работают отдельно. Например в таких компаниях, как Google, всеми маркетинговыми процессами руководит продуктовый менеджер, а маркетолог, хотя и играет существенную роль в компании, занимается больше рекламой и продвижением продуктов. Так, компания Amazon.com упростила себе задачу — в ней присутствуют только продуктовые менеджеры.

6. Дух предпринимательства. Эта особенность основана на том, что руководство должно поддерживать креативность сотрудников. Например компания Google для поддержания творческой атмосферы построила офис GooglePlex, внешняя и внутренняя среда которого похожа на игровую площадку. Один из секретов успеха Google — это собственный подход к подбору персонала и управлению кадрами. В компании работают только самые лучшие специалисты (в том числе 50 человек с учеными степенями), сохраняются и развиваются тесные связи с университетами (например со Стэнфордским университетом). При этом приветствуются сотрудники, обладающие не только глубоким опытом в своей профессиональной области, но и уникальными талантами.

Задание 11. Изучите представленный текст и ответьте на вопросы.

Динамика продуктовых и процессных инноваций

Для описания динамики продуктовых и процессных инноваций используют две модели:

- модель лага, предполагающую циклическую смену продуктовых и процессных инноваций;
- синхронную модель, рассматривающую одновременное осуществление продуктовых и соответствующих им процессных инноваций.

Модель лага имеет две основные разновидности модели:

- продуктового цикла;
- обратного производственного цикла.

Модель продуктового цикла (модель Абернаси — Аттербек) на уровне отрасли описывает темпы ввода продуктовых и процессных инноваций определенного класса в течение основных фаз их жизненного цикла.

В соответствии с моделью Абернаси — Аттербек выделяют три фазы развития продуктового класса:

- «Подвижная фаза»: темп продуктовых инноваций выше темпа процессных инноваций. Это означает, что появление нового класса продуктов сопровождается появлением на рынке множества разновидностей продуктов этого класса. Массовость на рынке продуктовых инноваций заканчивается с появлением доминирующего дизайна. Понятие дизайн объединяет характеристики трех видов: технологические, технические, эстетические. На этой фазе идет поиск продукта из выделенного класса, который бы наилучшим образом удовлетворял потребности конечного пользователя (потребителя).

- «Промежуточная фаза»: темп продуктовых инноваций замедляется, а процессных — увеличивается и становится выше темпа продуктовых. На этой фазе в результате появления доминирующего дизайна уменьшается разнообразие продуктов, а инновационная деятельность концентрируется на повышении эффективности производства стандартного продукта.

- «Определенная фаза», или «конкретная фаза»: темпы инноваций обоих типов (продуктовых и процессных) уменьшаются и их динамика приобретает более сбалансированный характер.

Согласно модели Абернаси — Аттербек первые две фазы являются периодами базовых изменений (на первой стадии вводятся базовые продуктовые инновации, на второй — базовые процессные). Эти фазы сменяются периодом улучшающих инноваций, которые вводятся более умеренными темпами.

Модель «базисные продуктовые инновации — базисные процессные инновации — улучшающие продуктовые и процессные инновации» в наибольшей степени применима в производстве инновационных товаров.

Модель обратного производственного цикла описывает динамику продуктовых и процессных инноваций в сфере услуг. Такая динамика, как правило, имеет обратное направление по сравнению с моделью продуктового цикла.

Согласно модели обратного производственного цикла выделяют следующие три фазы:

- Преобладание улучшающих процессных инноваций (для увеличения эффективности предоставляемых услуг используются новые технологии). Характер услуг принципиально не меняется.

- Смена улучшающих процессных инноваций на базисные процессные.

- Генерация качественно новой услуги при осуществлении в основном радикальных нововведений.

Таким образом, модель обратного производственного цикла имеет вид улучшающих процессных инноваций — базисных процессных инноваций — базисных продуктовых инноваций.

Синхронный подход к реализации инновации позволяет организации одновременно ориентироваться на повышение эффективности деятельности (на что ориентированы процессные инновации) и на более полное удовлетворение запросов потребителей (продуктовые инновации).

Вопросы

1. Что описывает модель Абернаси — Аттербек?
2. Приведите примеры инноваций, которые в настоящее время присутствуют на рынке и находятся в «подвижной», «промежуточной» и «определенной» фазах.
3. Чем отличается модель обратного производственного цикла от модели продуктового цикла.
4. Назовите отличия и преимущества синхронного подхода к реализации инноваций.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru