

## Организация выпуска новых товаров в корпоративной практике

*О.Д. Андреева*

УДК 339.1  
ББК 65.428  
А - 655

### ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ ИННОВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ

Обострение межфирменного соперничества на мировых товарных рынках, особенно на рынках обработанной продукции, объективно способствует росту конкуренции, стимулирует обострение конкуренции за новые, еще не занятые товарные «ниши», деятельность на которых может обеспечить высокую доходность. Однако выпуск новой продукции на рынок в значительной мере зависит от своевременности ее выпуска на международные рынки.

Вместе с тем, тенденция к ускорению процессов разработки новой продукции и сокращению ее жизненного цикла означают, что фирмы должны стремиться к предельно сжатым срокам коммерциализации продукции с тем, чтобы не дать возможности конкурентам опередить себя. Быстрота выхода на рынки с новым товаром в этой связи представляется важным фактором формирования конкурентного преимущества, способствующим росту общего объема сбыта и повышению прибыльности операций. Чем больше выигрыш во времени по сравнению с конкурентами на рынке, тем больше возможности для фирмы-новатора утвердить позиции своего товарного знака. Любое запаздывание в запуске продукции на рынок означает потери в сбыте, увеличение периода окупаемости затрат, снижение общего объема прибыли за весь жизненный цикл продукта и ослабление конкурентных позиций. Все эти соображения становятся еще более существенными в случае выхода новой продукции не на один внутренний рынок, а на множественные, в том числе международные, рынки.

Межфирменное соперничество по сокращению времени выпуска нового товара на рынок становится достаточно важной для современного рынка наряду с конкуренцией по ценам и конкуренцией по качеству. Быстрота и своевременность разработки, предоставления продукта или услуги в ответ на запросы потребителя важны не только на внутреннем, но и на международном рынке. Глобализация рынков и конкуренции еще более усиливает эту значимость. Практика показывает, что фирмы все в большей мере ориентируются при разработке

продукции на рынки различных стран и координируют запуск продукции в глобальном масштабе. Некоторые фирмы предпочитают одновременный выход на рынки в мировом масштабе, как, например, фирма Microsoft. Другие делают выбор в пользу поэтапного выхода по мере готовности продукта сначала на одном-двух рынках, а затем на других, считая при этом, что более медленный, последовательный выход является менее рискованным. Однако запаздывание при выходе на рынок с новым товаром чревато серьезными последствиями для финансовых и рыночных позиций фирмы. Поэтому в практике компании устанавливается относительно точный срок вывода нового товара, который должен совпадать с завершением подготовки рекламной компании и производственных программ. Все это образует понятие «своевременности» вывода товара на рынок.

Под своевременностью выпуска новой продукции на рынок можно понимать обеспечение готовности фирмы к организации реализации нового товара на многих целевых рынках фирмы в соответствии с запланированными сроками. Под мерой нарушения своевременности понимается отклонение фактических сроков вывода новой продукции на целевые рынки от плановых. Готовность продукта к продаже означает завершение всех необходимых технических мероприятий, соответствие положениям местного законодательства и государственного регулирования и выполнение прочих условий коммерциализации новой продукции. Продукт, который не прошел все официальные административные процедуры сертификации и не удовлетворяет всем требованиям местного законодательства, не может считаться «технически» готовым к продаже.

Установление плановых или желательных сроков выпуска новой продукции на рынки зависит от квалификации и опыта менеджеров, их знания сильных и слабых сторон организации, оценки времени, необходимого для доведения продукта до стадии готовности. Несмотря на эти потенциальные различия и субъективные факторы принятия решений, можно предположить, что отклонения фактических сроков выхода продукции на рынки от плановых связаны с причинами, которые оказались не предусмотренными на стадии планирования. Значительные отсрочки выпуска новых товаров на рынок свидетельствуют о существенных управленческих ошибках и имеют немаловажные последствия для деятельности фирмы. Понимание этих причин имеет большое значение для менеджеров, занимающихся коммерциализацией новой продукции.

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. Поэтому необходимо составление конкурентного листа и объективная оценка качественных и стоимостных характеристик нового товара. Важно определить цену потребления и возможный выигрыш покупателя от приобретения нового товара с тем, чтобы в рекламной кампании делать акцент на этот важный момент.

**Второй важной задачей**, решаемой при выводе нового товара на рынок 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.

В крупных компаниях перед началом процесса коммерциализации менеджеры разрабатывают ряд предварительных планов, которые могли бы объяснить конкретные результаты продвижения продукции на внешние рынки, чтобы подтвердить или опровергнуть их в результате эмпирического исследования. Так, предполагается, что своевременность выпуска новой продукции на рынок зависит от ряда факторов, связанных с внешней и внутренней средой организации, продуктовой стратегией и характеристиками продукции. К факторам внешней среды относятся:

- 1) местное законодательство и государственное регулирование;
- 2) «технологическая среда», то есть совокупность технических требований к новой продукции, способная вызвать необходимость в дополнительной длительной адаптации продукции к соответствующим рынкам, в том числе: различия в уровне стандартизации продукции и технологии и технических стандартах; различия в требованиях к кастомизации продукции (например, адаптация к сигналам передающих телекоммуникационных устройств); общий уровень технологического развития, свойственный рынку данной страны, выражающийся в показателях устаревания технологии, темпах обновления производственной технологии и продукции;
- 3) рыночно-потребительская среда, т.е. степень дифференциации рынка — запросов и предпочтений потребителей и предложения товаров, характер покупок и привычки приобретения товаров, степень заинтересованности потребителей в информации о товаре;
- 4) конкурентная среда.

К внутренним факторам, т.е. внутрифирменным функциям и процессам разработки и коммерциализации новой продукции, определяющим стратегию маркетинга на международных рынках, относятся:

- 1) организация разработки и освоения новой продукции, в том числе качество проектного планирования, технических и рыночных исследований, маркетинговой деятельности;
- 2) механизмы координации деятельности фирмы на многонациональных целевых рынках, которые могут быть разделены на две группы:

— более формализованные и структурированные механизмы, включая меры в области реорганизации подразделений, централизации или децентрализации принятия решений, разработки процедур, планирования, оценки деятельности и контроля результатов;

— в большей степени неформальные и «тонкие» механизмы координации, включая использование неформальных каналов коммуникации (деловые поездки, встречи, обмен персоналом, личные контакты менеджеров), горизонтальных связей между подразделениями (создание временных команд и целевых групп, матричных структур, комитетов), внедрение общей организационной культуры.

Еще одна (**третья**) группа факторов своевременности выпуска нового товара на рынок связана с товарной стратегией фирмы и характеристиками продукции. Товарная стратегия охватывает разнообразие целевых рынков, масштабы выделяемых технических и маркетинговых ресурсов, способы осуществления выхода на рынок. Организация предложения нового товара на диверсифицированные рыночные сегменты может потребовать существенной его адаптации, с точки зрения как технологии, так и маркетинга, к рынкам различных стран, дополнительных капиталовложений в конструирование и маркетинг и даже организационной перестройки, переориентации всего бизнеса и радикальных изменений в практике управления. Маркетинговые ресурсы включают собственно персонал компании, занятый сбытом, преподаватели, осуществляющие обучение технического и сбытового персонала, персонал, занятый послепродажным обслуживанием, соответствующее оборудование и денежные средства, необходимые для обеспечения продвижения товара на рынок, функционирования каналов сбыта и т.д. Большое значение имеет также соответствие проекта освоения новой продукции существующим в фирме маркетинговым и техническим компетенциям и ресурсам.

Факторы, связанные с характеристиками предназначенный для рынка продукции, выражаются, во-первых, в том влиянии, которое они оказывают на технологию применения продукта и совокупность методов маркетинга, и, во-вторых, в степени совершенства, сравнительных преимуществах продукции. Качественная характеристика, степень совершенства продукта рассматривается многими исследователями как важнейший фактор ее успешного продвижения на рынке. Кроме того, важную роль играют условия и преимущества использования и обслуживания продукта в восприятии потенциального потребителя. Так, принятие на рынке новой продукции существенно замедляется, если потенциальные потребители считают инновацию несовместимой со сложившимся типом потребительского поведения или слишком сложной для освоения. С другой стороны, высокое качество нового продукта, отвечающее запросам целевых рынков, сокращает вероятность нарушений сроков выпуска на рынок новых товаров.

Наконец, **четвертый** аспект анализа заключается в исследовании связи между своевременностью выпуска новых товаров и оценкой рыночного успеха продукции. Между этими показателями существует положительная связь, поскольку за-



паздывание в выпуске нового товара на рынок свидетельствует о тех или иных ошибках менеджмента, способных оказать определенное влияние на коммерческую эффективность нового продукта и на всю деятельность фирмы.

После оценки приведенных выше групп факторов компания разрабатывает схему вывода товара на рынок. Здесь многое зависит от сегмента сбыта и поставленной цели. Например, в июне 2011 г. основатель и глава известной компании Amazon, занятой розничной торговлей в Интернете (интернет-ритейлера) Дж. Безос накануне дал старт необычному проекту, в рамках которого фирма финансирует разработку часов, способных «протестировать само время». Дж.Безос говорит, что создаваемые часы должны быть способны работать без внешнего вмешательства 10 000 лет с момента их запуска. В создание уникальной конструкции часов Безос уже инвестировал 42 млн долл. По словам интернет-предпринимателя, создание необычных часов - это не просто блажь богатого человека, а попытка вдохновить других на создание ценностей, время над которыми будет не властно. «Будущие поколения должны мыслить более масштабными концепциями и долгосрочными перспективами», - говорит глава Amazon.<sup>1</sup> После завершения работы над механизмом, часы предполагается встроить в горный хребет, где механизм будет полностью автономен.<sup>2</sup> «10 000 лет - это больше, чем время, ушедшее на создание всей человеческой цивилизации. Сохранив нечто подобное для будущих поколений, мы оставим будущим поколениям небольшой след о нас», - говорит Дж.Безос.

Как можно оценить подобное заявление главы крупной компании - безусловно, как важный маркетинговый шаг, направленный не на стимулирование сбыта новых часов, а на повышение имиджа фирмы, рост ее рыночной стоимости.

Многие исследовательские центры и консультационные компании пытаются обобщить практику крупнейших корпораций по выводу новых товаров на международный рынок. В целом можно обобщить методику исследований следующим образом: исследования проводятся в несколько этапов. На первом этапе проводится предварительный опрос руководителей нескольких ТНК, позволяющий отработать методы подробного анкетирования. Затем проводится широкое обследование других фирм. Главным источником информации служат обширные интервью с менеджерами по маркетингу, отвечающими за международное планирование, разработку и коммерциализацию продукции, а также с руководителями центральных служб разработки, производства и сбыта продукции.

---

<sup>1</sup> Глава Amazon.com разрабатывает часы, способные ходить 10 000 лет// <http://www.cybersecurity.ru/prognoz/126245.html>

<sup>2</sup> Точность часов предполагается временно поддерживать расчетами специалистов Лаборатории реактивного движения НАСА в Калифорнии. Как рассказали в НАСА, коррекция часов, в принципе, в создаваемом механизме не предусмотрена, так как они автоматически вычисляют положение по полуденному солнцу в течение следующих 10 тысячелетий.

Последовательно было проведено несколько исследований. Мы остановимся подробнее на крупном первом исследовании, выполненном в конце 90-х гг. и на втором – сделанном в 2009 г. Оба исследования выполнены на основании нескольких десятков изученных примеров выпуска новой продукции, осуществленных крупными ТНК, для исследования были выбраны в основном высокотехнологичные и в значительной степени глобализированные отрасли с высокими темпами технологических изменений и обновления продукции (телекоммуникации, электроника и компьютерная техника, фотографическое и измерительное оборудование). В этих отраслях фирмы, как правило, вынуждены представлять новую продукцию в сжатые сроки на множественных рынках.

Важность этого фактора настолько велика, что фирмы меняют места расположения предприятий лишь бы сократить время выпуска новых изделий в продажу. Например, крупнейший мировой производитель персональных компьютеров Hewlett-Packard в июне 2011 г. принял решение перевести часть производства ноутбуков из Китая в Японию, что позволит HP сократить время, необходимое для вывода новых моделей на японский рынок, где спрос на них достаточно велик. Местная сборка позволит сократить доставку моделей новых ноутбуков с 10 до 5 рабочих дней. Особенно это касается компьютеров для деловых целей, то есть «бизнес-класса». Сборочная линия будет открыта на заводе Hewlett-Packard вблизи Токио. С учетом текущих планов компании, HP надеется выпускать здесь по 1,4 млн настольных ПК и ноутбуков. «Китай становится все менее привлекательной глобальной производственной базой. Только за последний год расходы на персонал тут выросли на 20%», - отмечает Ю. Ишида, один из аналитиков консультационной фирмы Mizuho Investors Securities.<sup>3</sup>

### ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СВОЕВРЕМЕННОГО ВЫВОДА ТОВАРОВ НА РЫНОК

В обоих упомянутых выше исследованиях из обследованных примеров 60% представляют обновленные и модернизированные виды продукции и 40% — принципиально новые виды. Около 60% выборки представляют массовую продукцию и 37% — продукцию, предназначенную для конкретных сегментов рынка. В половине случаев проекты выполнялись во время, а в половине - были допущены задержки в соблюдении графика выхода нового товара на рынок.<sup>4</sup> В 73% случаев задержка превышала два месяца.

<sup>3</sup> Hewlett-Packard перенесет часть сборочного процесса ноутбуков из Китая в Японию// <http://www.cybersecurity.ru/hard/125691.html>// 17.06.2011

<sup>4</sup> Chrysochoidis G.M., Wong V. Rolling out new products across country markets: An empirical study of causes of delays // J. of product innovation management. — N.Y., 1998. — Vol. 15, N 1. — P. 25. Courtois Ch. Comment mesurer le success// Problemes economiques. 2010. N 15, p. 22.



Анализ причин задержек показал, что наиболее значимыми из них являются следующие:

- 1) недостаточность маркетинговых ресурсов для конкретных новых продуктов;
- 2) недостаточность технических ресурсов для конкретных новых продуктов;
- 3) отсутствие соответствия условий эксплуатации и обслуживания новой продукции целевым рынкам;
- 4) несовершенство продукции с точки зрения ее качественных характеристик и потребительских преимуществ;
- 5) нарушения в схемах внутрифирменной кооперации в процессе разработки и освоения новой продукции;
- 6) допущенные ошибки в процессах разработки и освоения новой продукции, включая проектное планирование, тестирование, координацию, продвижение и т.д.

Выявлено, что адекватность системы сбыта, каналов распределения, обучающего персонала оказывает прямой и косвенный эффект, воздействуя на формирование рынка и на процесс разработки продукта, а также на коммуникации и на качество рыночной информации. Достаточность и качество инженерно-технических ресурсов играет ключевую роль в разработке нового продукта, определяет его параметры и характеристики. В свою очередь, совершенство процессов разработки нового продукта отражается в его высоких качественных характеристиках.

Основные причины нарушения сроков вывода новой продукции на рынок связаны с ошибками во внутрифирменной организации процессов освоения новой продукции, прежде всего с недостатками в области организационных коммуникаций и обеспеченности качественными ресурсами. Решение проблем координации, коммуникации, обеспечения маркетинговыми и техническими ресурсами максимально облегчает выход на значительное число целевых рынков отдельных стран. Наилучшие результаты дают реалистичное планирование и согласованность ресурсов с потребностями конкретных целевых рынков.

Факторный анализ позволил установить, что продукция, выпущенная на рынки без нарушения плановых сроков, значительно более успешна по сравнению со случаями отсрочек. Наиболее существенна положительная корреляция между параметром своевременности вывода продукции на рынок и показателями объема продаж и рентабельности новой продукции, что доказывает его важность как ключевого фактора экономической эффективности инновационной деятельности на международных рынках.

Полученные результаты подчеркивают значение внутриорганизационных факторов, маркетинговой стратегии и характеристик продукции. В то же время отсутствие прямого влияния дифференциации целевых рынков и факторов внешней среды означает, что фирмы способны обеспечить плановые сроки выхода новой продукции на многонациональные рынки вне зависимости от характера и стро-

сти законодательства, государственного регулирования, технологических, рыночных и конкурентных условий.

Критическим фактором своевременности является способность обеспечить требуемые маркетинговые и технические ресурсы и их соответствие стратегии выхода на рынки. Соответствие ресурсов — лишь одно из условий успешной политики компаний. Оно должно дополняться эффективной организацией процессов разработки новой продукции.

В каждой отрасли промышленности в определенное время складывается специфическое сочетание между особенностями продукции (базовыми условиями), структурой рынка и стратегией участников, определяющее результативность действующих в отрасли фирм. Конфигурацию этих параметров можно определить как режим конкуренции, который имеет структурирующие свойства и некоторую временную протяженность, т.е. представляет собой этап временной стабилизации организации отрасли.

Один из методов получения признания - заключение контракта по продаже нового товара потребителю, который будет использовать его одновременно во многих странах. Так, в конце июня 2011 г. китайская корпорация Huawei, выпускающая телекоммуникационное оборудование, заключила контракт с транснациональной компанией TDC на строительство национальной сети оптической передачи, охватывающей всю Европу, с использованием решений DWDM (мультиплексирование по длине волны высокой плотности) Huawei. Оптимизированная транспортная сеть даст TDC возможность повысить качество обслуживания абонентов за счет быстро растущего числа услуг, требующих большой полосы пропускания, например, телевидения высокого разрешения, видеоконференцсвязи и игр.<sup>5</sup> В рамках контракта Huawei предоставляет комплексное решение широко используемой серии WDM нового поколения (Next-Generation WDM), включая решения доступа, городских вычислительных сетей и магистральной сети передачи данных. Сеть TDC охватывает Северную и Западную Европу, включая такие города, как Хельсинки, Стокгольм, Осло, Копенгаген, Амстердам, Франкфурт, Париж и Лондон. Модернизированная сеть оптической передачи позволит TDC соответствовать будущим требованиям эволюции сети для поддержки расширения бизнеса, повышения производительности и достижения требуемых экономических показателей.

Инновации являются основным источником конкурентных преимуществ и, как результат, определяют успех каждой компании-лидера практически в любой отрасли. Однако сегодня инновации настолько легко подвергаются копированию, что основой стратегии лидерства в этой сфере становится даже не сам доступ к технологиям, а способность фирмы привести свой технологический потенциал в соответствие с требованиями рынка. Такой баланс сил, с одной стороны, позволяет избежать развития технологически сверхсложных продуктов, которые не в

<sup>5</sup> Huawei построит европейскую сеть для оператора TDC// <http://www.cybersecurity.ru/telecommunication/126158.html>// (09:52) 23.06.2011



состоянии задать новое направление в развитии потребительского спроса и поэтому терпят неудачу на рынке. А с другой стороны, помогает избежать ситуации, когда подчеркнутое внимание к требованиям рынка без правильного понимания технологических возможностей приводит к экстенсивному, а не интенсивному развитию существующих продуктов. В этом случае фирмам не удастся получить значительный прирост возможностей от инноваций.

Как правило, многие новинки анонсируются компаниями в расчете на емкий рынок США. Так действует, например, компания Garmin, продолжающая осваивать возможности использования своих навигационных разработок в потребительских товарах личного пользования. В апреле 2009 г. состоялся анонс двух очередных часов с GPS – навигатором, моделей Forerunner 310XT и Forerunner 405CX. Благодаря емкой батарее наручные часы Garmin Forerunner 310XT измеряют скорость движения, давление, пульс, производят измерение величины сжигаемых калорий, определяют местоположение на протяжении 20 часов. Максимальная глубина погружения с ними составляет 50 метров. Собираемые часами данные о тренировках можно загружать на [GarminConnect.com](http://GarminConnect.com), чтобы делиться ими с другими или наблюдать собственный прогресс.<sup>6</sup> Основным рынком сбыта новых изделий станет США.

Большинство прогрессивных нововведений находит реальное воплощение в создании наукоемкой и конкурентоспособной продукции, что является одним из важных результатов инновационной деятельности. Конкуренция заставляет предпринимателя постоянно искать и находить новые виды продуктов и услуг, улучшать качество продукции, расширять ее ассортимент, снижать издержки производства, оперативно реагировать на изменение желаний потребителей. В то же время конкуренция в области инновационной деятельности — это своего рода конкурс неординарных решений научно-технических, социально-экономических и других не менее важных проблем.

Чтобы избежать запуска сверхсложных предложений, но при этом создавать революционные продукты, которые удовлетворяют требованиям рынка, в течение всего процесса инновации (от первоначальной идеи до запуска продукта на рынок) фирмы должны эффективно сочетать работу двух бизнес-единиц: подразделений, ответственных за новые разработки и маркетинга.

Если работа этих служб взаимосвязана, а их информационные системы интегрированы, у компании появляется общее видение инновационного проекта, возникает взаимное доверие, они открыто обмениваются сведениями и часто взаимодействуют, взаимно предоставляют данные и совместно используют их для выработки решений, например, о том, какими должны быть преимущества продукта. Это предотвращает доминирование одного функционального отдела над другим, которое чревато выводом невостребованных инноваций (когда отдел новых разработок имеет преимущество перед маркетингом) либо запуском очеред-

---

<sup>6</sup> Garmin представила наручные часы с GPS// <http://www.rosinvest.com/news/526101/09> Апр, 2009 г.

ной «реинкарнации» уже известного продукта (если отдел маркетинга руководит работой инженеров). В компании есть много уровней, на которых они могут обеспечить эту интеграцию. Однако наиболее общим является подход, предполагающий объединение сил нескольких отделов, то есть создание специализированных рабочих команд, получивших задачу вывести новый товар на рынок.

### ОРГАНИЗАЦИЯ РАЗРАБОТКИ ИННОВАЦИЙ

Инновационные процессы в компаниях обычно управляются на проектной основе. Две наиболее часто применяемые формы управления инновационным проектом — матрица и рабочая группа. В обоих случаях команды обычно набираются из членов различных функциональных подразделений. При этом организация компании по функциональному признаку часто препятствует интеграции различных служб в рамках общей проектной работы. Именно по этой причине многие инновационные лидеры, включая GE, Siemens, 3M и P&G перестроили свою работу, переключившись на процессноориентированные бизнес-модели.<sup>7</sup>

Одна из таких моделей предполагает включение специалистов из отдела разработок и маркетинга в одну специализированную функциональную (или кросс-функциональную) команду в рамках матричного подхода способствует значительному росту интеграции между подразделениями и, как следствие, сокращения времени вывода продуктов на рынок, а также улучшения качества их разработки.

Однако метод создания формальной рабочей группы показывает более высокую эффективность организации работы, поскольку члены команды выходят на время проекта из своих подразделений и это укрепляет общий командный дух. Например, чтобы повысить уровень сотрудничества и коммуникации, менеджеры подразделений P&G часто меняются местами с менеджерами других отделов.

Особый вариант интеграции отдела разработок с отделом маркетингом действует в американской компании Maytag, которая занимает 3 место в США по производству крупной бытовой техники (входит в состав Whirlpool). Обе функции здесь выполняет отдел по передовым технологическим инновациям, задачи которого сформулированы двояко: с одной стороны, он должен заниматься изучением и прогнозированием нужд потребителей, с другой — исследованием новейших технологий, которые помогают воплотить в жизнь новые идеи.

Для решения первой задачи в структуре отдела предусмотрена служба по мониторингу потребительского рынка (с точки зрения внутренней структуры, она разделена на отделы, каждый из которых отвечает за развитие конкретной продуктовой линии). С ее помощью фирма следит за тем, как меняется образ жизни типичной современной семьи. Полная загруженность членов семьи заставляет людей реже готовить и чаще питаться вне дома. Однако у них еще сохранилось внутреннее желание сделать питание семьи сбалансированным. Учитывая это, в качестве своей стратегической задачи отдел передовых технологических иннова-

<sup>7</sup> Рябых Д. R&D плюс маркетинг// Журнал «Маркетолог», № 8 за 2007 год// [http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/tactics/r&d\\_marketing.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/tactics/r&d_marketing.htm)



ций рассматривает различные способы создания такой среды для потребителей, в которой они смогут готовить просто и быстро.

Отделом передовых технологических инноваций руководит главный управляющий технологическим процессом, перед которым отчитываются два директора. В отделе также работают проектные менеджеры и инженеры с полной занятостью. Основная ответственность за большой проект возлагается на одного из проектных менеджеров, который управляет кросс-функциональной командой инженеров.

Такие команды не просто переводят желания и потребности покупателей на язык техники — они делают это, объединяя возможности специалистов с различными знаниями. Например, работая над созданием угловой печи под кухонную мебель (новая товарная концепция), инженеры отдела передовых инновационных технологий сотрудничают с инженерами отдела по разработке духовок, чтобы создать печь, которая будет конвенциональной/конвекционной, и в то же время рядом с ней можно будет поместить телевизор. Проблемы такого рода никогда не возникали прежде, так как компания Maytag занималась только разработкой конструктивно независимых приборов. Теперь, когда они стали актуальными, для их решения требуется интеграция не только между маркетингом и разработками, но и внутри самой службы разработок.

Компания Maytag была основана в 30-х годах прошлого века в США. Основателем одного из крупнейших американских производителей электроприборов был Ф. Л. Мейтаг. С самого своего основания компания всегда стремилась максимально быстро внедрять в производство новые идеи и изобретения, при этом не забывая учитывать интересы и потребности покупателей. Именно поэтому продукция компании Maytag пользуется высоким спросом на рынке.

При разработке новых товаров компания стремится найти свою нишу, выпускать изделия, которые выделяются на рынке. Новшества американских холодильников, то, что отличает их от европейских и азиатских «собратьев», — это учет специфики спроса американских покупателей, имеющих большие квартиры. Прежде всего, это — большой объем холодильников. Компания Maytag производит холодильники, объем которых достигает от 650 до 840 (!) литров. Предвидение Ф. Л. Мейтага, большие усилия разработчиков и настойчивость заложили основу и обеспечили успех компании и ее изделия.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Все модели холодильников оборудованы системой «No Frost». В настоящее время это является наиболее прогрессивной системой размораживания. Некоторые престижные модели оборудованы встроенным сенсорным ледогенератором с автоматической подачей льда крошкой или кубиками оригинальной формы и охлажденной воды. При этом используемая вода проходит многоступенчатую очистку в системе фильтрации. Технологической особенностью является также отсутствие на задней стенке холодильника теплообменника. Американские холодильники отвечают и самым разнообразным дизайнерским фантазиям: благодаря наличию приспособлений для панелирования, любой холодильник может быть декорирован в стиле кухни. // Холодильники Maytag // <http://www.whitegoods.ru/manufacturers/maytag.htm>

Высший менеджмент компании имеет большое влияние на инновационные процессы в организации. Он может способствовать инновационным проектам, предоставляя необходимые ресурсы и блокируя нежелательное сопротивление. Поэтому высший менеджмент должен иметь адекватное представление о сути проектов, которые он поддерживает. Фирмы должны избегать ситуаций, когда высшее руководство имеет склонность к проектам определенного рода (например, руководство с техническим складом ума и опытом не должно склоняться к технологически ориентированным инновационным проектам).

Так, технологический гигант Siemens признал этот важный аспект руководства и в соответствии с этим изменил построение своего менеджмента. Каждый дивизион или стратегическое подразделение там управляется командой, состоящей из технического специалиста и специалиста по маркетингу.

Существенным фактором изменения маркетинговой политики многих компаний становится Интернет. Формирования нового элемента распространения информации, а именно общение покупателей в социальных сетях, вносят перемены в политику фирм. Одним из важнейших элементов новых методов работы с покупателями становится использование «сарафанного радио» (Word-of-mouth). При этом состав покупателей стратифицирован: есть покупатели, покупающие массовую продукцию и есть группы, приобретающие эксклюзивный товар. К числу последних относится одежда итальянской компании Uomo Collezioni. В октябре 2010 г., в отеле Рэдиссон Славянская, на V Ежегодной конференции Нефтегазовый сервис в России всем участникам была представлена возможность познакомиться с новой коллекцией Uomo Collezioni осень-зима 2010/11. В каждой коллекции Uomo Collezioni представлено всё необходимое для того, чтобы выглядеть стильно и элегантно: классические костюмы и сорочки ручной работы, брюки и спортивные пиджаки, роскошный трикотаж, пальто и куртки. В основе всех коллекций Uomo Collezioni лежит принцип «Made in Italy», основополагающая и главная ценность бренда. Тем, кто ценит особую роскошь и предпочитает собственный стиль, Uomo Collezioni предлагает непревзойденное искусство индивидуального пошива Su Misura из Италии. Список клиентов Uomo Collezioni - это Кто есть Кто в высшем обществе, элита страны.

Ведущие промышленники, бизнесмены, политики, банкиры, высшие чины правительства и известные медийные персоны были и остаются постоянными клиентами Uomo Collezioni все последние 12 лет. Это единственный бренд в стране, обретающий 80% новых клиентов через рекомендации и имеющий 100% рейтинг доверия своих клиентов.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Uomo Collezioni бренд итальянской мужской одежды и одноименная сеть бутиков - партнёр Московских Нефтегазовых конференций// [http://win.mail.ru/cgi-bin/msglist?folder=0&1853935807#/cgi-bin/readmsg\\_Q\\_id=12844147290000000838&folder=0](http://win.mail.ru/cgi-bin/msglist?folder=0&1853935807#/cgi-bin/readmsg_Q_id=12844147290000000838&folder=0)



Особую роль играют социальные СМИ. Эти интерактивные Интернет-площадки, где посетители Интернета могут обмениваться информацией. Вторым элементом – специальные сайты, созданные розничными торговцами. Это – достаточно многообещающие источники корпоративного дохода. Для их освоения важно использование нескольких важнейших принципов: 1. Необходимость сосредоточения внимания на реальных и потенциальных покупателях, а не на конкурентах. Победители не должны конкурировать с социальными гигантами как Facebook или Twitter, а скорее быть союзниками с существующими социальными СМИ когда бы ни было возможно. 2. Важно уметь преобразовывать стратегические замыслы в тактические проекты. 3. Рекомендуется предлагать каждому новому покупателю товары не из одного, а из различных товарных сегментов. 4. Разработать грамотную ценовую политику, предусматривающую пороговые значения объема продаж для установления скидок с цены. 5. Разработать политику предоставления бонусов и льготных условий сделки для привлечения и сохранения наиболее активных покупателей.

### **ВАЖНОСТЬ ИННОВАЦИЙ В ПРАКТИКЕ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ**

Развитие рыночных отношений в стране требует от российских компаний привлечения внимания к проблеме обновления продукции. Однако это требует первоначального вложения средств. В прежние годы в Советском союзе выделялись огромные финансовые средства на научные разработки и другие исследования. Однако не на всех направлениях эти средства эффективно использовались, поскольку сами предприятия не испытывали в этом необходимости. В условиях перехода к рыночным условиям внедрение инноваций может принести большой экономический эффект. Однако для этого необходимо развитие конкуренции. Процесс внедрения передовых технологий в производство на территории России связан с серьезными трудностями. Об этом заявил президент Торгово-промышленной палаты РФ С. Катырин, выступая с трибуны российского экономического форума во Франции.<sup>10</sup>

Для поощрения развития конкуренции необходимы решительные меры государства. В настоящее время, несмотря на призывы к предпринимателям, одной из проблем, препятствующих внедрению нововведений, является именно отсутствие поддержки государства. Государству необходимо выработать систему стимулирования инновационно активных предприятий для дальнейшего развития как самого предприятия, так и конкурентоспособности выпускаемых ими товаров.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Глава ТПП: внедрение инноваций в России связано с серьезными трудностями// <http://www.vesti.ru/doc.html?id=489384>// 26.06.2011 19:27

<sup>11</sup> Ветров С.В. Проблемы внедрения инноваций в России// [conf.bstu.ru/conf/docs/0033/0756.doc](http://conf.bstu.ru/conf/docs/0033/0756.doc)

Необходимо прилагать больше усилий по стимулированию бизнеса для внедрения в жизнь новых идей. Пока в России основным донором научно-исследовательских работ является само государства. Как отмечает заместитель министра финансов России С. Шаталов: «Бизнесу очень дорого обходится несовершенство наших институтов и бюрократические барьеры. Инновация и модернизация у нас буксуют. Необходимо увеличивать инвестиции в человеческий капитал, по сравнению со странами Организацией экономического сотрудничества и развития в России недофинансированы образование, наука и здравоохранение».<sup>12</sup>

На эту острую ситуацию нацелено и обращение руководителей Академии наук России. Как заявил вице-президент Российской академии наук (РАН) А. Некипелов: «Российской науке необходимо срочное вливание как минимум 15-ти миллиардов рублей. Российская наука выжила в 1990-е годы, но сейчас рискует исчезнуть. Беспокоит и то, что проделана большая работа по дискредитации науки в глазах общества. Наука понесла серьезный ущерб, но пока держится на приемлемом уровне». Чтобы переломить эту тенденцию, по мнению академика, необходимо ежегодно в течение трех лет вкладывать в науку по 5 млрд рублей. Причем все это только для того, чтобы «избавиться от хлама» - заменить серьезно постаревшее оборудование. Чтобы ситуацию не только стабилизировать, но и существенно улучшить, по всей видимости, потребуются еще более масштабные инвестиции.<sup>13</sup> А. Некипелов сообщил, что бюджет всей российской науки вместе взятой вполне сопоставим с бюджетом одного американского университета. А доля финансирования российской науки в мировых вложениях в науку не превышает 2-2,5%.

Одним из направлений государственного содействия разработкам инноваций в свое время была объявлена государственная программа «Создание в Российской Федерации технопарков в сфере высоких технологий». Она предусматривает строительство 14 технопарков в 7 регионах РФ до 2011 г. на основе финансирования в объеме до 29 млрд рублей. Однако в конце 2010 года программа была продлена до 2014 года. Распоряжением Правительства Российской Федерации определен объем федеральных субсидий в 2011-2014 гг., который составит 6,089 млрд руб.<sup>14</sup> При этом, как показал обзор агентства INFOline, из 14 проектов в различных стадиях реализации находятся 12 проектов (реализация проектов в Черноголовке и Дмитровском районе Московской области приостановлена). В рамках Программы построены и развиваются технопарки в Тюменской области «Западно-Сибирский ин-

<sup>12</sup> Глава ТПП: внедрение инноваций в России связано с серьезными трудностями // <http://www.vesti.ru/doc.html?id=489384> // 26.06.2011

<sup>13</sup> Воронова Е. Ученые выдвинули властям ультиматум // <http://www.utro.ru/articles/2011/05/20/975491.shtml> // 20.05.2011

<sup>14</sup> Реализация программы строительства технопарков отложена минимум на 4 года // [http://www.mashportal.ru/machinery\\_news-20265.aspx](http://www.mashportal.ru/machinery_news-20265.aspx) // 30.06.2011.



новационный центр» (площадь 12 тыс. кв. м), в Республике Татарстан «ИТ-парк» (площадь 30,7 тыс. кв. м) и первая очередь «Технополиса «Химград» (площадь 76,7 тыс. кв. м), в Новосибирской области «Технопарк Новосибирского Академгородка» (площадь 9,4 тыс. кв. м).

Как показала практика реализации планов, большинство технопарков в условиях экономического кризиса столкнулись со значительными сложностями при привлечении финансирования как со стороны частных инвесторов, которые отказывались от реализации инвестиционных проектов, так и со стороны федеральных и местных властей, которые вынуждены были в условиях кризиса сокращать расходы бюджета. Они оказались не способны обосновать перед федеральными властями необходимость реализации проектов и предоставить проработанные планы их реализации с привлечением внебюджетных источников, также государственные и региональные структуры не приложили необходимых усилий для привлечения иностранных инвесторов. В современных экономических условиях большая часть компаний, занимающихся инновационной высокотехнологичной деятельностью, не могут реализовать собственное производство из-за отсутствия необходимых для проекта средств и огромных трудозатрат, связанных с организацией производства, инфраструктуры и т.д. Выходом из данной ситуации являются технопарки в сфере высоких технологий, где инновационные компании могут не только разместить офис, проектное бюро, лабораторию, получить необходимую финансовую, юридическую и информационную поддержку, но и в конечном итоге организовать полный цикл производства.

### **БИБЛИОГРАФИЯ:**

Ветров С.В. Проблемы внедрения инноваций в России // [conf.bstu.ru/conf/docs/0033/0756.doc](http://conf.bstu.ru/conf/docs/0033/0756.doc)

Воронова Е. Ученые выдвинули властям ультиматум // <http://www.utro.ru/articles/2011/05/20/975491.shtml> // 20.05.2011

Глава ТПП: внедрение инноваций в России связано с серьезными трудностями // <http://www.vesti.ru/doc.html?id=489384> // 26.06.2011 19:27

Инновационная деятельность МП // <http://www.dist-cons.ru/modules/innova/section3.html>

Реализация программы строительства технопарков отложена минимум на 4 года // [http://www.mashportal.ru/machinery\\_news-20265.aspx](http://www.mashportal.ru/machinery_news-20265.aspx) // 30.06.2011.

Рябых Д. R&D плюс маркетинг // Журнал «Маркетолог», № 8 за 2007 год // [http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/tactics/r&d\\_marketing.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/tactics/r&d_marketing.htm)

Anderson M., Hagen H., Harter G. The Coming Wave of “Social Appronomics” // <http://www.strategy-business.com/article/11101?pg=all>

Chryssochoidis G.M., Wong V. Rolling out new products across country markets: An empirical study of causes of delays // Journal of product innovation management. — N.Y., 1998. — Vol. 15, N 1. — P. 17.

Garmin представила наручные часы с GPS// <http://www.rosinvest.com/news/526101/09> Апр, 2009 г.

Bitran I., Conn S., Torkkeli M. Innovationenterprizer: System for evaluating and managing corporate innovation S3 International Ltd, PO Box 18, Worsley, Manchester M28 1XP, UK; <http://www.iamot.org/conference/index.php/ocs/4/paper/viewFile/908/355>

Innovation days. Executive international roundtable on corporate innovation programs. Palac Jablonna near Warsaw, Poland 13-14<sup>th</sup> October 2005

Innovation Introduction Page. Research, Development and Commercialization// <http://www.dfo-mpo.gc.ca/aquaculture/innovation-eng.htm#n1>

Jaruzelski B., Dehoff K. The Global Innovation 1000: How the Top Innovators Keep Winning// <http://www.strategy-business.com/article/10408?pg=all>

Uomo Collezioni бренд итальянской мужской одежды и одноименная сеть бутиков - партнёр Московских Нефтегазовых конференций// [http://win.mail.ru/cgi-bin/msglist?folder=0&1853935807#/cgi-bin/readmsg\\_Q\\_id=12844147290000000838&folder=0](http://win.mail.ru/cgi-bin/msglist?folder=0&1853935807#/cgi-bin/readmsg_Q_id=12844147290000000838&folder=0)

.....

### **Тюменская область: в Тобольске презентовали Экспортный центр**

В Тобольске презентовали Экспортный центр Тюменской области. Руководитель центра А. Ермаков пояснил основные цели и задачи, стоящие перед Экспортным центром, рассказал об основных направлениях работы и обратился к предпринимателям города с просьбой активно взаимодействовать с Центром.

В ходе мероприятия представитель департамента инвестиционной политики и государственной поддержки предпринимательства Тюменской области рассказала о таких формах государственной поддержки, как «субсидирование затрат на технологическое присоединение к объектам электросетевого хозяйства», «возмещение части затрат по участию субъектов малого и среднего предпринимательства в международных, общероссийских и региональных выставках, ярмарках.

Кроме того, в ходе встречи обсуждалась возможность оказания помощи предпринимателям в сборе документов для получения государственной поддержки на базе ГБУ ТО «Областной бизнес-инкубатор».

.....

