ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ

# **ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

## *Реферат на тему: «Технологии обновления модельного ряда»*

Ольховенко Е.А.

4 курс

Преподаватель: Уваров В.В.

Москва 2003 г.

ЗНАЧЕНИЕ ИННОВАЦИЙ

Один из определяющих моментов стратегического плана – вопрос о разработке новых продуктов и инновациях. Не подлежит сомнению, что непрерывное внедрение новшеств – единственный способ поддержания высоких темпов развития компании и уровня доходности. В условиях современной энергичной, даже агрессивной, конкуренции весьма непросто поддерживать высокую прибыльность товаров текущего ассортимента. Только постоянно модернизируя изделия, расширяя товарные линии, компании имеют возможность в течение длительного времени добиваться высоких показателей прибыли, отстаивать лидерские позиции на рынке. Однако способности компании к инновационной деятельности, быстрой реакции на изменения рынка, нуждаются в постоянных «тренировках», их реализация требует не только фундаментальных изменений в организационной структуре, но и философии фирмы.

В менеджменте инновации определяются как создание и предоставление товаров или услуг, которые предлагают потребителям выгоды, воспринимаемые покупателями как новые или более совершенные. Благоприятные возможности для инноваций создаются теми изменениями внешней рыночной среды, которые ведут к появлению новых потребностей или новых способов удовлетворения уже существующих нужд.

Трансформации внешней среды непрерывно «удобряют» почву для инноваций. Во-первых, демографические изменения, перемены в уровне и образе жизни населения, политике, технологии, моде ведут к появлению новых потребностей. С развалом социалистического блока и распадом СССР для западных производителей открылись новые рыночные возможности. Список подобных изменений и вызванных ими новых потребностей можно продолжать сколь угодно долго. И ими прекрасно умеют пользоваться такие компании, как *Mercedes Benz, Marks&Spencer, Siemens* и т.д. Интересная ситуация развивалась в области потребительских предпочтений на рынке бытовой техники. Если ранее покупателя интересовала техника лишь с точки зрения выполнения основной (и всего лишь одной) функции, т.е. стирания для стиральной машины, заморозки и охлаждения для холодильника, то теперь потребитель требует от нас, производителей и продавцов, целый ряд нужных и не очень свойств и характеристик. Спрос на инновации растёт в геометрической прогрессии, и успех приходит к тем, кто предлагает потребителю новшества раньше своих конкурентов.

Во-вторых, трансформации внешней среды предоставляют рождение новых решений, удовлетворяющих текущие и вновь появляющиеся потребности. В частности, использование достижений научно-технического прогресса и способность управлять большими объемами информации позволяют компаниям совершенствовать способы удовлетворения нужд потребителей. Появляются возможности создавать и предоставлять потребителям все более эффективные продукты и услуги. Новые знания позволяют не только совершенствовать продукты и услуги, но и снижать себестоимость изделий и улучшать их качество. Например, применение новых инструментальных средств менеджмента уменьшает общие издержки, затраты времени и сводит к минимуму разнообразные дефекты. Обогащая ценность товаров, инновации такого рода способствуют росту компаний и реализации их потенциала. Любая инновация, например в таком относительно простом устройстве, как варочная панель, стоит материальных вложений. Поэтому нашей компании (Whirlpool), впрочем, как и конкурентам, приходится покрывать издержки либо за счёт снижения прибыльности товара, либо за счёт стоимости серийного производства.

Вообще говоря, чтобы не упустить инновационные возможности, менеджерам необходимо анализировать и оценивать смысл происходящих вокруг перемен. Необходимо уметь выделять главные экономические, социальные и технологические изменения, а также определять их значение (как в положительном, так и в отрицательном плане) для потребителей, конкурентов и для самой компании. Например, в представительствах компании Whirlpool создаются отделы, задача которых анализировать рынок, спрос и предложение, оценивать и следить за общими экономическими изменениями и потребительскими предпочтениями.

Следует различать изобретения и инновации. Изобретение –это новый продукт, а инновация – новая выгода. Потребители нуждаются не в новом продукте, а в решениях, предлагающих новые выгоды. Более того, новый продукт требует больших инвестиций со стороны производителя на его создание и тем более на продвижение. Новый товар становится успешной инновацией в том случае, если он отвечает следующим четырем критериям.

* ***Важность.*** Новый продукт или услуга должны предоставить такие выгоды, которые воспринимаются потребителями как значимые. Например, разработка новых наручных часов, на которые дается столетняя гарантия точности, возможно и является выдающимся техническим решением, но оценят ли потребители предложенную выгоду как важную?
* ***Уникальность.*** Выгоды нового товара должны восприниматься как уникальные. Если потребители уверены, что существующие продукты обладают теми же преимуществами, что и новинка, она вряд ли получит высокую оценку.
* ***Устойчивость.*** Новый продукт может предоставлять уникальные или важные выгоды, но если он легко воспроизводится конкурентами, его перспективы завоевания рынка представляются весьма туманными. Иногда препятствием на пути конкурентов становятся патенты, но в большинстве отраслей наиболее эффективными средствами обеспечения устойчивости инноваций являются «расторопность» компании на рынке и «сильные» торговые марки поставщика.
* ***Ликвидность.*** Компания должна иметь возможность реализовать созданный товар, а для этого он должен быть надежным и эффективным; должен продаваться по цене, которую могут себе позволить заплатить потребители; для доставки и поддержки продукта компания должна разработать эффективную систему распределения.

Многие компании выводят на рынок новые товары, которые не отвечают одному или нескольким из перечисленных критериев. Изобретатели, которые озабочены лишь технической новизной изделия, обычно мало интересуются потребительскими выгодами их детища. Например, в *Bell Labs* была разработана революционная модель транзистора, но компании не удалось вывести ее на рынок. А вот в компании *Sony* нашли пути использования транзисторов для производства дешевых и надежных радиоприемников. Компания *EMI* разработала такой прибор, как сканер, но отсутствие эффективной маркетинговой программы не позволило ей развить успех на «полях рыночных сражений». Фактически, большинство действительно полезных и успешных инноваций не являются радикальными с точки зрения технологии, но оказываются очень эффективными в решении проблем потребителей.

Инновации классифицируются по степени новизны. В обзоре консультационной компании *Booz, Allen & Hamilton* доказывается, что 90% всех новых товаров – это «хорошо забытое старое» (табл. 1). Большинство новинок – модификации уже выпускаемых компанией товаров: продукты совершенствуются, расширяется специализация компании, она выходит на новые рынке. Только десятую часть всех новинок можно с полным правом назвать новшествами и названия этих продуктов становятся предметом газетных заголовков. Но не следует рассматривать усовершенствованные продукты как «низшую» форму инноваций. Они являются главным средством сохранения «свежести» прекрасно зарекомендовавших себя торговых марок, а, следовательно, позволяют производителям поддерживать на высоком уровне объем продаж и рентабельность товара. Усовершенствование изделия, снижение производственных издержек и репозиционирование способствуют доходности торговых марок, адаптации их к современным требованиям.

Таблица 1.

|  |  |
| --- | --- |
|  | % |
| *Новое для данной компании*   1. Усовершенствование изделия 2. Сокращение издержек 3. Репозиционирование 4. Расширение товарной линии 5. Новая производственная специализация 6. Проникновение на новые рынки   *Принципиально новое*   1. Новый товар 2. Новый старый товар 3. Новый рынок 4. Новые способы ведения коммерческой деятельности | 25  10  5  25  15  10  2  2  2  4 |
| *Источник: New Product Management for 1980s (Hamilton, NY: Booz Allen & Hamilton, 1982)* | |

И еще один интересный вывод, который позволяет сделать анализ табл. 1. Из тех, 10% по-настоящему новых инноваций, только 2% приходится на долю новых продуктов. Наиболее успешные инновации – даже очень важные – прежде всего, представляют собой новые маркетинговые концепции.

* + ***Новые старые товары.*** Новые способы применения знакомых потребителям продуктов. Например, компания *Arm & Hammer* предложила новые способы использования пекарной соды: как дезодорирующее средство для домашних бытовых приборов, в качестве зубной пасты и т.д.; препарат компании *Merck,* первоначально применявшийся в лечении язвенных болезней, впоследствии назначался больным, страдающим сердечной недостаточностью.
  + ***Новые рынки*** – это новые группы потребителей товара. Например, на протяжении десятилетий препарат *«Lucozade»* позиционировался как лекарственная добавка для пожилых и ослабленных пациентов, но в 1990 г. он был успешно репозиционирован как укрепляющее средство для спортсменов. Популярные бытовые мини холодильники Whirlpool поставляются в России в гостиничные сети, и позиционируются как барные холодильники для установки в гостиничных номерах.
  + ***Новые способы ведения коммерческой деятельности*** – это новаторские подходы к поставкам давно существующих товаров и обслуживанию потребителей. В современных условиях они являются одним из важнейших источников инноваций. Огромные возможности открывает «прокладка» новых каналов распределения и предложение новых способов обслуживания потребителей. Например, предложение компании *Direct Line* о прямом приеме взносов на страхование автомобилей привело к практически полному исчезновению с европейского рынка института страховых агентов-посредников, на которых приходилось до 40% всех платежей. Компания *Dell* применила аналогичный прием на американском рынке персональных компьютеров: когда покупатели устанавливают прямые контакты с поставщиком, исчезает необходимость в посредничестве дорогостоящей сети розничной торговли. Огромные инновационные возможности в коммерческой сфере предлагает *Internet* и другие информационные технологии. Бурное развитие торговли через интернет в России коснулась и рынка бытовой техники. В настоящее время потенциальный покупатель имеет возможность ознакомиться со всеми новинками техники для дома и кухни. Специализированные сайты предоставляют пользователям широкую и подробную информацию о технических характеристиках, отличительных свойствах и инновациях огромной линейки товаров.

**НЕОБХОДИМОСТЬ ИННОВАЦИЙ**

Значение инноваций постоянно возрастает, так как практика бизнеса буквально заставляет каждую компанию вводить разнообразные новшества и рационализировать производство. Необходимость инноваций диктует не только изменяющаяся внешняя среда, но и угроза устаревания существующих продуктов. Современный российский потребитель является уже разборчивым и, зачастую придирчивым, покупателем. Он не всегда использует даже дорогостоящие стиральные машины, холодильники и плиты в течение всего срока службы (до 10 лет). И стремится поменять свою технику при возникновении желания получить что-то новое. В результате трансформаций среды возникают как новые потребности, так и новые знания, и способы удовлетворения этих потребностей. Все ускоряющиеся темпы изменения мира – появление новых технологий, смена предпочтений и вкусов потребителей, ужесточение конкуренции – детерминирует сокращение жизненного цикла товара. Компании, неспособные модернизировать производство, рано или поздно уступают место на рынке передовым организациям. Потребитель с каждым годом поглощает всё большее количество информации со стороны производителей, и становится всё более образованным. И единственным выходом со стороны индустрии может быть только предоставление потребителю новинок.

Инновации – залог успешного развития компании. Даже если фирма постоянно модернизирует свои товары, рынки, на которых она работает, могут войти в стадию спада, и стремящимся к развитию компаниям, время от времени приходится «высаживаться на новые территории». Кроме того, инновации имеют решающее значение для поддержания или повышения уровня доходности. Под «прессом» конкурентной борьбы показатели рентабельности, достаточно быстро после выхода товаров на рынок начинают сокращаться. Модернизация продукта и расширение специализации позволяет в лучшем случае поддерживать уровень прибыли, а действительно значительный доход приносят только по-настоящему новаторские товары. В этом тезисе заключается требование руководства компании к производству. Ведь любая инновация представляется покупателям как свойство, которое стоит потраченных на него денег. Однако для сохранения прибыли производитель должен снижать себестоимость в том числе и инноваций. Это важно для компании Whirlpool потому, что массовый рынок идёт по пути повышения чувствительности потребителя к цене.

Не так давно инновации были оружием, к которому ведущие мировые производители обращались только в случаях особого ужесточения конкурентной борьбы. С точки зрения стратегии, такие компании можно назвать «конкурентами третьего поколения». В основе конкуренции первого поколения (по окончании Второй мировой войны) было ценовое соперничество, ценовые преимущества товаров. В частности, такие японские компании, как *Toyota, Casio и Honda*, имели возможность устанавливать низкие цены на продукцию, так как их затраты на оплату труда были относительно невелики, они имели высокую производительность и добивались экономии, обусловленной масштабами производства. Хотя представители первого поколения конкурентов были заняты, по преимуществу, поиском путей снижения себестоимости продукции, самые дальновидные дополнили товары еще одним преимуществом – высоким качеством. Сочетание низкой цены товара и отменного качества позволило многим западным компаниям переориентироваться с массового рынка на небольшие специализированные ниши, не представлявшие интереса для их амбициозных конкурентов. Снижения себестоимости крупные компании добиваются в том числе за счёт перевода производства в страны с меньшей стоимостью труда, либо в страны, рынки которых рассматриваются как перспективные и доходные. Например, европейские производители бытовой техники уже давно направили свои взоры на Китай и другие азиатские страны. Те же, кто ориентирован на Россию, как на стратегический рынок для своих товаров, вкладывают деньги либо в российскую сборку техники, либо в комплексное российское производство.

Рискуя быть неоригинальными, напоминаю, что компаниям приходилось выбирать между конкуренцией по издержкам и конкуренцией по дифференцированию товаров, что М. Портер характеризует как «всеобщую стратегию начала бизнеса». Однако в последнее время «победителями скачек» все чаще выходят представители «новой породы» конкурентов, доказавших, что они умеют производить с низкими издержками высокодифференцированные товары. Значение данного явления трудно переоценить. Конкуренты третьего поколения предлагают потребителям «в нагрузку» к высококачественным товарам по низким ценам множество новых продуктов и услуг. Их лучшие представители (*Sony, Swatch, Toyota, Honda*) имеют такую структуру издержек, которая позволяет на равных участвовать и в ценовой конкуренции и соперничать в инновациях, дизайне и технических характеристиках товаров с такими лидерами рыночных ниш, как *Bang & Olufsen, Rolex, BMW и Porsche.* Превосходство конкурентов нового типа (делающих ставку на высокую производительность и высокий уровень дифференциации) и уязвимость узкоспециализированных компаний, а также тех, кто полагается исключительно на низкие цены, иллюстрирует рис.2. Если конкуренты первого поколения доминировали на традиционных рынках потребительских товаров, то представители третьей волны замахнулись на лидеров специализированных ниш, предлагая одновременно низкие цены.

Таблица 2 (Эволюция конкурентной стратегии)

**Инновации / Дифференцирование**

|  |  |
| --- | --- |
| Обитатели рыночных ниш  Высокие | Низкие издержки, высокий уровень дифференцирования |
| Рынок массовых потребительских товаров  Низкие | Конкуренция по издержкам |

Низкие издержки

Высокие издержки

Конкуренты третьего поколения обязаны своими достижениями ставке на скорость. Они осознали необходимость резкого сокращения времени разработки, производства и распределения новых товаров. Руководители этих компаний пришли к выводу, что скорейшее внедрение новинок и немедленная реакция но новые потребности рынка обеспечивает поставщикам существенные конкурентные преимущества.

**СИСТЕМА ИННОВАЦИОННЫХ РЫЧАГОВ**

***Низкие затраты***

Например, если автомобильная компания сократит время разработки новой модели с шести лет до трех, это позволит существенно снизить расходы на развитие и накладные расходы, ограничить продолжительность конструкторских работ. Следовательно, нормальные издержки современных инновационных компаний составляют лишь часть той суммы, которая необходима для создания новинки их менее расторопным конкурентам.

***Больше инноваций***

Высвободив человеческие ресурсы и оборудование, снизив издержки, компания получает возможность осуществлять больше новых проектов, производить больше новых изделий, не выходя за рамки ранее утвержденного бюджета. Таким образом, компания постоянно обогащает и модернизирует свои предложения.

***Быстрый рост***

Постоянно обновляющиеся предложения и широкий выбор продуктов открывают компании возможности для быстрого роста.

***Высокие прибыли***

Инновационные компании получают более высокие прибыли, так как они экономят ресурсы при разработке товаров, которые не только более современны, чем продукция конкурентов, но воплощают в себе новейшие технологии, а потому они предлагаются по высоким ценам. Чем короче жизненный цикл товара, тем выше премия к цене инновационных продуктов.

***Сильные торговые марки***

Как правило, если компания является пионером рынка, задача создания сильной торговой марки значительно облегчается. Новаторский товар изначально не обладает отличительным преимуществом, поскольку его аналогов просто не существует. В этом смысле российский рынок является показательным. Ведь до сих пор наибольшей долей рынка обладают те торговые марки, владельцы которых не побоялись инвестировать в российские торговые сети 10-15 лет назад. Конкурентам, вступившим на данный рынок позже, придется доказывать превосходство своей продукции над товаром-пионером, что обычно бывает весьма затруднительно, так как разница между конкурирующими изделиями обычно незначительна. Если потребителей устраивает продукт компании-первопроходца, они остаются приверженцами ее торговой марки. Следовательно, для того чтобы «переманить» покупателей на свою сторону, конкурентам придется предложить им существенные качественные или ценовые преимущества. Политика сильных торговых марок основывается на расширении товарных линий, когда авторитетные имена марок используются для выхода на новые рыночные сегменты.

***Уменьшение потребности в прогнозах***

Если компания наполовину сократит время, отведенное на создание нового продукта, отпадает нужда в долгосрочном прогнозировании рыночных потребностей. Чем короче период реализации проекта, тем надежнее прогноз развития рынка.

***Гибкость и совместные усилия***

Инновационные компании имеют возможность позиционировать свои товары одновременно на нескольких сегментах рынка и использовать разные каналы распределения. Это позволяет поставщику охватить значительное рыночное пространство, и уменьшает зависимость от конъюнктуры в той или иной нише; таким образом достигается значительная экономия ресурсов. Наконец, новаторы получают возможность использовать дополнительные потоки денежных средств для наступления на новые рыночные ниши. Например, технологическая и финансовая сила корпорации *Toyota*, источником прибыли которой является массовый автомобильный рынок, позволяет ей осуществлять инвестиции в рынок спортивных автомобилей – возможность, недоступная, к примеру, компания *Porsche* в силу ее узкой специализации.