## Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ТЕХНОЛОГИИ И ДИЗАЙНА»

**КУРСОВОЙ ПРОЕКТ**

*по дисциплине «Управление инновационными процессами»*

Тема «Инновации. Инновационный проект»

Студент:

3-ЭВ-1 Севрюгина М. В.

Руководитель: Антышев Б.Н.

Проект защищен с оценкой:

Санкт-Петербург

2009

**Содержание**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Введение | 2 |
| 1. | Содержание инновационного менеджмента | 3 |
| 1.1. | Основные понятия | 3 |
| 1.2. | Инновационный процесс | 3 |
| 1.3. | Классификация инноваций | 5 |
| 2. | Рынок инновационной продукции | 6 |
| 3. | Роль инновационного менеджмента в комплексе  менеджмента организации | 8 |
| 3.1. | Эффективность инновационного менеджмента | 8 |
| 3.2. | выбор организационных форм инновационной  деятельности | 9 |
| 4. | Формы управления инновационной деятельностью | 11 |
| 5. | Расчет оценки эффективности программы продвижения и отдельных мероприятий | 13 |
| 6. | Прогнозирование и расчет оценки эффективности мероприятий по стимулированию на примере нового продукта сокосодержащих напитков «B0TANIQ» | 23 |
|  | заключение | 25 |
|  | список использованной литературы | 26 |

**Введение**

В мировой экономической литературе "инновация" интерпретируется как превращение потенциального научно-технического прогресса в реальный, воплощающийся в новых продуктах и технологиях.

В соответствии с международными стандартами инновация определяется как конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности, либо в новом подходе к социальным услугам. Инновация может быть рассмотрена как в динамическом, так и в статическом аспекте. В последнем случае инновация представляется как конечный результат научно-производственного цикла.

Разработка, внедрение в производство новой продукции имеют для фирм важное значение как средство повышения конкурентоспособности и устранения зависимости фирмы от несовпадения жизненных циклов производимой продукции. В современных условиях обновление продукции идет довольно быстрыми темпами.

Инновационный менеджмент - одно из направлений стратегического управления, осуществляемого на высшем уровне руководства компании. Его целью является определение основных направлений научно-технической и производственной деятельности фирмы в следующих областях: разработка и внедрение новой продукции (инновационная деятельность); модернизация и совершенствование выпускаемой продукции; дальнейшее развитие производства традиционных видов продукции; снятие с производства устаревшей продукции.

**1. Содержание инновационного менеджмента**

* 1. **Основные понятия**

Инновационный менеджмент сравнительно новое понятие для научной общественности и предпринимательских кругов России. Именно в настоящее время Россия переживает бум новаторства. На смену одним формам и методам управления экономикой приходят другие. В этих условиях инновационной деятельностью буквально вынуждены заниматься все организации, все субъекты хозяйствования от государственного уровня управления до вновь созданного общества с ограниченной ответственностью в сфере малого бизнеса.

Термин "инновация" стал активно использоваться в переходной экономике России как самостоятельно, так и для обозначения ряда родственных понятий: "инновационная деятельность", "инновационный процесс", "инновационное решение" и т. п. В литературе насчитывается множество определений. Например, по признаку содержания или внутренней структуры выделяют инновации технические, экономические, организационные, управленческие и др. Выделяются такие признаки, как масштаб инноваций (глобальные и локальные); параметры жизненного цикла (выделение и анализ всех стадий), закономерности процесса внедрения и т. п.

В специальной литературе и официальных документах чаще всего использовались понятия управление научно-техническим прогрессом, внедрение достижений науки и техники в производство и тому подобное, что характерно для централизованно управляемой экономики. В рыночных условиях хозяйствования, где коммерческие организации имеют полную юридическую и экономическую самостоятельность, ни о каком внедрении чего-либо не может быть и речи. Этим принципиальным отличием объясняется различие в содержании отдельных понятий в области инновационного менеджмента.

В повседневной практике, как правило, отождествляют понятие новшество, новация, нововведение, инновация, что вполне объяснимо. Новшеством может быть новый порядок, новый метод, изобретение. Нововведение означает, что новшество используется. С момента принятия к распространению новшество приобретает новое качество и становится инновацией.

Любые изобретения, новые явления, виды услуг или методы только тогда получают общественное признание, когда будут приняты к распространению, и уже в новом качестве они выступают как нововведения, т.е. инновации.

**1.2. Инновационный процесс**

Общеизвестно, что переход от одного качества к другому требует затрат ресурсов (энергии, времени, финансов и тому подобное). Процесс перевода новшества в нововведение также требует затрат различных ресурсов, основными из которых являются инвестиции и время. В условиях рынка как система экономических отношений купли – продажи товаров, в рамках которой формируются спрос, предложение и цена, основными компонентами инновационной деятельности выступают новшества, инвестиции и нововведения. Новшества формируют рынок новшеств, инвестиции рынок капитала, нововведения рынок чистой конкуренции нововведений. Эти три основных компонента и образуют сферу инновационной деятельности.

Под инновациями в широком смысле понимается прибыльное использование новшеств в виде новых технологий, видов продукции и услуг, организационно-технических и социально-экономических решений производственного, финансового, коммерческого, административного или иного характера. Период времени от зарождения идеи, создания и распространения новшества и до его использования принято называть жизненным циклом инновации. С учетом последовательности проведения работ жизненный цикл инновации рассматривается как инновационный процесс.

Термины "инновация" и "инновационный процесс" близки, но не однозначны. Инновационный процесс связан с созданием, освоением и распространением инноваций. Создатели инновации руководствуются такими критериями, как жизненный цикл изделия и экономическая эффективность. Их стратегия направлена на то, чтобы превзойти конкурентов, создав новше­ство, которое будет признано уникальным в определенной области. Научно-технические разработки и нововведения выступают как промежуточный результат научно-производственного цикла и по мере практического применения превращаются в научно-технические инновации — конечный результат. Научно-технические разработки и изобретения являются приложением нового знания с целью его практического применения, а научно-технические инновации — это материализация новых идей и знаний, открытий, изобретений и научно-технических разработок в процессе производства с целью их коммерческой реализации для удовлетворения определенных запросов потребителей. Непременными свойствами инновации являются научно-техническая новизна и производственная применимость.

Следовательно, научно-технические инновации должны:

* обладать новизной;
* удовлетворять рыночному спросу;
* приносить прибыль производителю.

Распространение нововведений, как и их создание, является составной частью инновационного процесса.

Различают три логические формы инновационного процесса: простой внутриорганизационный, простой межорганизационный и расширенный.

* *Простой внутриорганизационный инновационный процесс* предполагает создание и использование новшества внутри одной и той же организации, новшество в этом случае не принимает непосредственно товарной формы.
* При *простом межорганизационном* *инновационном процессе* новшество выступает как предмет купли-продажи. Такая форма инновационного процесса означает отделение функции создателя и производителя новшества от функции его потребителя.
* *Расширенный инновационный процесс* проявляется в создании новых производителей нововведения, в нарушении монополии производителя-пионера, что способствует через взаимную конкуренцию совершенствованию потребительских свойств выпускаемого товара.

В условиях товарного инновационного процесса действуют как минимум два хозяйствующих субъекта: производитель и потребитель нововведения. Если новшество — технологический процесс, его производитель и потребитель могут совмещаться в одном хозяйствующем субъекте.

Простой инновационный процесс переходит в товарный за две фазы:

1) создание новшества и его распространение;

2) диффузия нововведения.

Первая фаза — это последовательные этапы научных исследований, опытно-конструкторских работ, организация опытного производства и сбыта, организация коммерческого производства. На первой фазе еще не реализуется полезный эффект нововведения, а только создаются предпосылки такой реализации. На второй фазе общественно-полезный эффект перераспределяется между производителями нововведения, а также между производителями и потребителями.

* 1. **Классификация инноваций.**

Для успешного управления инновационной деятельностью необходимо тщательное изучение инноваций. Прежде всего, необходимо уметь отличать инновации от несущественных видоизменений в продуктах и технологических процессах (например, эстетические изменения – цвета, формы и т. п.); незначительных технических или внешних изменений в продуктах, оставляющих неизменными конструктивное исполнение и не оказывающих достаточно заметного влияния на параметры, свойства, стоимость изделия, а также входящих в него материалов и компонентов; от расширения номенклатуры продукции за счет освоения производства не выпускавшихся прежде на данном предприятии, но уже известных на рынке продуктов, с целью удовлетворения текущего спроса и увеличения доходов предприятия. Новизна инноваций оценивается по технологическим параметрам, а также с рыночных позиций. С учетом этого строится классификация инноваций.

1. В зависимости от технологических параметров инновации подразделяются на:

* продуктовые инновации, они включают применение новых материалов, новых полуфабрикатов и комплектующих; получение принципиально новых продуктов.
* процессные инновации означают новые методы организации произ­водства (новые технологии). Процессные инновации могут быть связаны с созданием новых организационных структур в составе предприятия (фирмы).

1. По типу новизны для рынка инновации делятся на:

* новые для отрасли в мире;
* новые для отрасли в стране;
* новые для данного предприятия (группы предприятий).

1. По месту в системе (на предприятии, в фирме) можно выделить:

* инновации на входе предприятия (изменения в выборе и использовании сырья, материалов, машин и оборудования, информации и др.);
* инновации на выходе предприятия (изделия, услуги, технологии, информация)
* инновации системной структуры предприятия (управленческой, производственной, технологической).

1. В зависимости от глубины вносимых изменений выделяют инновации:

* радикальные (базовые);
* улучшающие;
* модификационные (частные).

В Научно-исследовательском институте системных исследований (РНИИСИ) разработана расширенная классификация инноваций с учетом сфер деятельности предприятия. По этому признаку выделяются инновации:

* технологические;
* производственные;
* экономические;
* торговые;
* социальные;
* в области управления.

2.Рынок инновационной продукции.

Научно-техническая продукция - это логичный результат интеллектуальной (научно-исследовательской, научно-технической и инновационной) деятельности. Научно-техническая продукция признается товаром, если она выступает средством углубления, расширения и получения новых знаний, а ее использование обеспечивает экономию затрат общественного труда при сохранении потребительской стоимости материального продукта, созданного на ее основе. При этом рынок научно-технической продукции представляет собой форму экономических отношений между владельцем интеллектуальной собственности и покупателем права владения, пользования и распоряжения, в результате которых происходит эквивалентный обмен платежеспособного спроса покупателя на потребительскую ценность, заключенную в научно-технической продукции.

Субъекты инновационного рынка - это государство, предприятия, организации, учреждения, университеты, фонды, физические лица (ученые и специалисты).

Объекты инновационного рынка - это результаты интеллектуальной деятельности, представленные:

* в овеществленной форме (в виде оборудования, агрегатов, опытных установок, инструментов, технологических линий и т.д.);
* в неовеществленной форме (данные научно-исследовательских, проектно-конструкторских работ в виде аналитического отчета, обобщающего описания способа, конструкторской и технической документации);
* в виде знаний, опыта, консультирования в сфере консалтинга, маркетинга, проектного управления, инжиниринга и других научно-практических услуг, связанных с сопровождением и обслуживанием инновационной деятельности.

Общепринятым в мировой практике является обобщение всего спектра экономических отношений по поводу купли-продажи результатов научной, инновационной деятельности и оказания услуг в этой сфере в понятии “технологический обмен” или “передача (трансфер) технологий”. В основе такого подхода лежит современное понимание сущности технологии, которая включает в себя как технические средства, систему соответствующих навыков и знаний, так и финансовые, материально-технические, кадровые и информационные ресурсы, производственную культуру, систему адекватного управления, социальную и природную среду, в которой реализуется технологический процесс, а так же систему социально-экономических последствий (прежде всего, экологических).

Рынок инноваций характеризуется рядом отличительных особенностей:

1. он традиционно является новым для выходящей на рынок организации (в силу новизны разработанного продукта приходится иметь дело с незнакомыми потребителями);
2. он является неэластичным, вследствие ограниченного влияния ценовой политики на объем сбыта;
3. он характеризуется ограниченным количеством покупателей и продавцов.

Спрос на инновационную продукцию может исходить из собственно научного сообщества, промышленности или от общества в широком его понимании.

Во многих случаях создание новой технологии не влечет за собой спроса, поскольку характерной особенностью для нее является высокая степень рыночной и технологической неопределенности.

Рыночная неопределенность заключается в отсутствии информации относительно характера и степени удовлетворения той или иной потребности рынка с помощью новой наукоемкой продукции. В случае появления на рынке принципиально новой продукции трудно предусмотреть реакцию потребителя из-за его неосведомленности о своих запросах.

Рыночная неопределенность обусловлена следующими условиями:

* потребитель еще не знает, в какой мере новая продукция может удовлетворить его потребность (или в какой степени новые продукты лучше уже существующих);
* поведение потребителя подвержено влиянию многих факторов и не может быть предсказуемо даже в случае покупки новой продукции;
* в случае признания потребителем достоинств новой продукции возникает проблема ее совместимости с другой продукцией, уже используемой потребителем;
* трудно предсказать скорость, масштабы распространения новшества и насыщения им спроса, определить емкость потенциального рынка и намерения конкурентов.

Технологическая неопределенность заключается в отсутствии у производителя уверенности в том, сможет ли продукция удовлетворить осознанные запросы потенциальных потребителей.

Технологическая неопределенность обусловлена следующими, труднопрогнозируемыми условиями, влияющими на положение и поведение производителя:

* нестабильностью и неразвитостью каналов реализации продукции и угрозой срыва установленных и согласованных сроков ее поставок;
* отсутствием возможностей послепродажного и гарантийного обслуживания;
* проявлением непредвиденных побочных эффектов, несущих в себе риск конфликтов с законодательством и общественностью в случае использования новой технологии;
* сложностью определения своевременности выхода новой продукции на рынок, на котором еще достаточно товаров, к которым привык потребитель.

**3. Роль инновационного менеджмента в комплексе менеджмента организации**.

**3.1.Эффективность инновационного менеджмента**

Одной из целей инновационного проекта является доказательство потенциальным партнерам того, что фирма будет в состоянии реально производить необходимое количество товаров с более высоким качеством.

Основными задачами инновационного проекта на уровне организации являются:

* определение основных целей проекта, вида инновации (реконструкция, внедрение новых технологий и т.д.) и доказательство соответствия проекта общим целям фирмы;
* изложение конкретных результатов реализации проекта (увеличение объема продаж на X млн. рублей; получение чистой прибыли на X млн. рублей; увеличение доли фирмы на существующем рынке от X до Z% и т.д.);
* выбор инновационной стратегии фирмы по достижению поставленных целей реализации проекта;
* определение конкретных мероприятий для реализации в рамках принятой инновационной стратегии;
* определение возможных форм участия инвесторов в осуществлении инновационного проекта;
* определение новых видов товаров и услуг, которые будут предлагаться фирмой в результате разработки и реализации проекта;
* определение источников финансирования;
* расчет уровня прибыльности;
* определение примерного срока окупаемости;
* расчет примерного жизненного цикла инновационного проекта;
* определение перспективы дальнейшего развития фирмы на основе данного проекта.

Инновационный проект ориентирован на разработку определенного рынка, а также на конкретного потребителя. Главным действием для преуспевания фирмы на рынке являются постоянные разработки нововведений, которые связаны как с сокращением жизненного цикла товаров и изменения спроса потребителей, так и с обострением конкуренции, в частности, разработкой новых видов изделий и услуг, а также других действий конкурирующих фирм.

При разработке инновационных проектов нужно учитывать, что современные инновационные проекты, как правило, требуют значительных инвестиций, которые не всегда имеются. Поэтому вопрос об инвестициях является наиболее трудно решаемой проблемой, так как требуется доказать необходимость, выгодность и эффективность данного проекта. Главным в этом случае является выбор источника финансирования, его объем, уровень платы по времени и т.д. В этом случае требуется доказать своему инвестору суть своего проекта, продемонстрировать преимущества партнерства и, самое главное, доходы, которые они получат, как минимальные, так и максимальные. Все эти показатели следует соответствующим образом оформлять, чтобы убедить инвесторов вложить свой капитал.

Инновационный проект должен быть достаточно подробным, чтобы, ознакомившись с ним, потенциальные инвесторы смогли получить полное представление о предполагаемой программе и понять ее цели. Состав и степень детализации инновационного проекта зависят от размеров будущей программы и сферы, к которой она относится. Например, если предполагается наладить производство какой-либо продукции или внедрение технологических инноваций, то должен быть разработан весьма подробный план, диктуемый сложностью самого конечного продукта инновационной программы и сложностью рынка этого продукта. Состав инновационного проекта также зависит от размера предполагаемого рынка сбыта, наличия конкурентов и перспектив использования результатов программы.

# 3.2.Выбор организационных форм инновационной деятельности.

Инновационный процесс охватывает многих участников и многие заинтересованные организации. Он может осуществляться на государственном (федеральном) и межгосударственном уровнях, в региональных и отраслевых сферах, местных (муниципальных) формированиях. Все участники имеют свои цели и учреждают свои оргструктуры для их достижения.

У крупных и мелких организаций разная инновационная активность, что соответствует их миссиям, целям и стратегиям. Поэтому корпорации создают вокруг себя сеть малых инновационных фирм, готовя их руководителей с помощью специальных «инкубаторных программ». Такие организации имеют форму «фирм-инкубаторов».

Распространение новых сложных промышленных продуктов и технологий иногда происходит в организационной форме «франчайзинга» или «лизинга».

Реализация региональных научно-технических и социальных программ связана с организацией соответствующих объединений научных (университетских), промышленных и финансовых организаций: различного рода научно-промышленных центров.

В силу рискованности инновационных проектов возникают адекватные организационные формы инвесторов в виде «венчурных фондов» и инновационные формы создателей новаций — рисковые инновационные фирмы.

Федеральные программы особой важности, привлекающие большие ресурсы и рассчитанные на длительный срок, влекут за собой создание научных и технологических парков, технополисов.

Развитие международных научно-технических и торговых отношений связано с глобализацией рынка многих продуктов, интернациональным разделением труда и созданием различных альянсов и совместных предприятий.

Руководители компаний исходят из того, что для достижения коммерческого успеха необходима достаточно высокая «плотность» потока новаторских идей — изобретений, предложений по улучшению качества, дизайна, снижению себестоимости. Повышение роли таких параметров конкуренции, как новизна, цена, качество, надежность, индивидуализация товара, ставит перед большинством сотрудников, а, в конечном счете, перед всем персоналом фирмы задачу постоянного и всеобщего «мозгового штурма».

Замыкающим звеном в проведении инновационной политики, управления «человеческими ресурсами» выступает интеграция усилий персонала в корпорации вовлечение широкого круга работников в решение вопросов повышения эффективности и качества работы. Формируется инновационная организационная культура, которая служит своего рода «зонтиком» перестройки традиционного управления.

Уже первый взгляд на механизм управления «человеческими ресурсами», например, в компании ЗМ подтверждает его инновационную специфику этого механизма. В компании разработаны принципы выявления факторов как блокирующих нововведения, так и поддерживающих и усиливающих новаторскую деятельность.

Блокирующие факторы

* недоверие менеджеров к выдвигаемым снизу новым идеям;
* необходимость множества согласований новых идей;
* вмешательство других отделов в оценку новаторских предложений;
* незамедлительная критика и угрозы увольнения в связи с допущением ошибок;
* контроль за каждым шагом новатора;
* кулуарное принятие решений по новаторскому предложению;
* передача нижестоящим руководителям указаний, сопровождаемых угрозами;
* возникновение у вышестоящих руководителей «синдрома всезнающих экспертов».

Факторы, поддерживающие новаторство

* предоставление необходимой свободы при разработке новшества, обеспечение новаторов необходимыми ресурсами и оборудованием, поддержка со стороны высшего руководства;
* ведение дискуссий и обмен идеями «без злобы и страха»;
* поддержание эффективных связей с коллегами, другими подразделениями, вузами и внешними научными организациями;
* углубление взаимопонимания работников.

Факторы, усиливающие новаторство

* поддержка стремления работников постоянно учиться и повышать квалификацию:
* сочетание в системе образования специальных знаний и многодисциплинарной подготовки;
* возможность высказывать собственное мнение о проводимых изменениях;
* поощрение совмещения профессий;
* преодоление барьеров и размывание границ между разными видами работ и функциональными обязанностями;
* предоставление содержательной деловой информации, даже если она негативная;
* проведение регулярных совещаний рабочих групп;
* логичная аргументация необходимости изменений и реорганизаций, постоянная поддержка атмосферы доверия и восприимчивости к переменам.

Корпоративное руководство признает необходимость дифференцированного подхода к новаторам. Теоретически в основу такого подхода положена типизация ролевых функций участников инновационного процесса. В результате выделяются типы работников (или определяется потребность в них), которые:

* инициируют новые идеи, как на стадии НИОКР, так и при создании и реализации новшеств;
* обеспечивают постоянные коммуникации, аккумулируют различные виды научно-технической и рыночной информации и распространяют ее в организации;
* формируют условия для продвижения новых идей, ориентируют участников создания новшеств на конечный результат, выступают лидерами нововведений и обновления организации.

.

**4. Формы управления инновационной деятельностью**

Существуют два направления организации эффективного управления инновационным процессом:

1. интеграция всех стадий инновационного проекта в единый непрерывный процесс, изменение структуры всех уровней управления и координация связей между ними по вертикали и горизонтали. Такие центростремительные тенденции возникают при необходимости консолидации ресурсов предприятия для выполнения конкретной крупномасштабной задачи;

2. выделение управления инновационными процессами в самостоятельный объект управления, т.е. обособление инновационных структур от подразделений, выполняющих традиционные функции.

На практике используются оба подхода с преобладанием одного из них. При этом крупные передовые западные компании часто проводят реорганизацию своего научно-производственного комплекса, которая является реакцией предприятия на перемену условий на рынке, и представляет собой перегруппировку ресурсов для решения возникающих задач. Оптимизация организационной структуры предприятия для осуществления инновационного процесса является одной из важнейших задач высшего руководства.

Для разработки и производства инновации, как правило, создают специальные подразделения, действующие подобно независимой фирме, т.е. самостоятельно осуществляющие свою производственную и рыночную политику до тех пор, пока динамично растут объем продаж и прибыль. Если рост замедляется, то проводят реорганизацию: слияние подразделения с другими или изменение его внутренней структуры, в т.ч. деление на более мелкие самостоятельные звенья. Если сразу у нескольких подразделений одновременно возникают общие научно-технические затруднения, то целесообразно создание специального звена для их преодоления. В случае возникновения противоречия между интересами двух подразделений, создают так называемую “зонтичную” группу, которая курирует оба подразделения одновременно. Если противоречия затрагивают несколько подразделений, то они реорганизуются.

В рамках предприятия возможен ряд организационных форм управления инновационным процессом, которые доказали свою эффективность:

- советы, комитеты, рабочие группы по разработке технической политики, которые готовят предположения для руководства предприятия по стратегическим направлениям инновационного процесса;

- отделения и центральные службы развития новых продуктов, которые координируют инновационную деятельность, согласуют цели и направления технического развития, контролируют процесс разработки новой продукции и её внедрение;

- проектно-целевые группы, выполняющие научные исследования и разработку новой продукции от идеи до серийного производства. Их создают в качестве самостоятельных подразделений и подчиняют высшему руководству предприятия. Как правило, такие группы действуют на временной основе, хотя бывают и постоянные группы. В случае успешного внедрения инновации такие группы зачастую становятся ядром новых дочерних предприятий. Как показывает зарубежный опыт, именно проектно-целевые группы являются основной формой организации инновационного процесса;

- отделы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ - традиционные подразделения, создающие новую продукцию. В последнее время их роль возросла за счет разработки и доведения до стадии освоения новых перспективных идей;

- центры развития, задачей которых является завоевание позиций на рынке путем расширения объема продаж. Такие подразделения являются хозяйственно самостоятельными. Причем материальное поощрение их персонала зависит от успехов на рынке;

- венчурные структуры выступают зачастую в качестве дочерних компаний крупных корпораций, либо как самостоятельные предприятия. Они разрабатывают и внедряют научно-технические идеи, связанные с повышенным коммерческим риском, который в случае успеха компенсируется значительной прибылью;

- специальные инновационные фонды, создаваемые из прибыли для стимулирования внедрения инноваций. Часто такие фонды выступают в качестве венчурных фондов, средства из которых инвестируют в венчурные компании (свои или независимые), в которых заинтересовано предприятие;

- аналитические группы, включающие в свой состав управляющих, исследователей и сотрудников функциональных отделов. Они прогнозируют развитие технологии, анализируют тематику исследований, перспективные идеи и т.д.

Характерной тенденцией развития инновационной деятельности является поиск предприятиями интеграционных связей друг с другом. Это обусловлено дефицитом финансовых средств, дороговизной кредитов, усложнением и удорожанием научно-исследовательских работ, снижением продолжительности жизненного цикла продукта, необходимостью комплексного использования различных технологий. Поэтому кооперация между предприятиями для осуществления инновационной деятельности часто оказывается более эффективной, чем её внутрифирменная организация. Такая кооперация возможна в рамках:

- отраслевых институтов, создаваемых компаниями на паевых началах;

- инновационных центров, возникающих на базе объединения университетов и компаний, а в качестве головной организации, как правило, выступает небольшая специализированная фирма;

- финансово-промышленных групп (ФПГ), холдингов и других крупных объединений.

В современных условиях успешному научно-техническому развитию способствует интеграция предприятий в ФПГ, холдинговые структуры и т.п., где связи строятся по горизонтальному (отраслевому), вертикальному (межотраслевому), смешанному (горизонтальному плюс вертикальному) и диверсификационному (на основе слияния-поглощения) типам. Как правило, динамично развивающиеся ФПГ включают специализированные инновационные структуры, такие как научно-исследовательские технологические центры, лаборатории и т.д. ФПГ, осуществляющие лидирующую стратегию, имеют в своем составе венчурные структуры. Благодаря этим структурам обеспечивают динамичное развитие всей ФПГ при стабильном функционировании предприятий-участников, занимающихся традиционной деятельностью.

Хозяйственная практика показывает, что размер предприятия в целом не влияет на эффективность инновационного процесса. Как крупные, так и мелкие предприятия обладают специфическими преимуществами, которые проявляются в конкретной ситуации. Преимущества крупных предприятий:

* наличие больших материальных, финансовых и интеллектуальных ресурсов для осуществления дорогостоящих нововведений;
* возможность проведения многоцелевых исследований, при которых объединяются усилия специалистов в различных областях знаний;
* возможность параллельной разработки нескольких нововведений и выбора оптимального варианта из нескольких разрабатываемых;
* меньшая вероятность банкротств в случае неудачи некоторых инноваций.

Роль мелких предприятий в разработке инноваций также велика, когда нововведения не требуют значительных ресурсов. Преимущества мелких предприятий:

* возможность быстрого переключения на оригинальные работы, мобильность и нетрадиционные подходы;
* возможность деятельности в тех областях, где крупным предприятиям результаты представляются неперспективными, ограниченными или слишком рискованными при незначительных масштабах прибыли в случае успеха;
* фактическое отсутствие бюрократического руководства.

Необходимость поиска принципиально новых подходов в сочетании с требованиями быстрого и гибкого внедрения результатов в производство, доведение их до рынка способствуют объединению преимуществ крупных и мелких предприятий: покупка крупными предприятиями лицензий, предоставление ссуд, приобретение акций или поглощение компаний, освоивших новый продукт или технологию, привлечение мелких высокотехнологичных предприятий в качестве поставщиков и субподрядчиков.

**5. Расчет оценки эффективности программы продвижения и отдельных мероприятий**

Методов оценки эффективности программ продвижения до­вольно много, однако, как ни применяй различные математичес­кие формулы, эффективность вложений в первую очередь измеря­ется относительно поставленной цели.

Например, необходимо поставить новый ассортимент в рознич­ную торговую точку. Закупщик в торговой точке заинтересован не только в разнообразном ассортименте, но и в уходе с полок товара.

Один из вариантов — предложение провести промо-акцию в торговой точке: в формате «дегустация» или «подарок за покупку».

Рассчитывая эффективность акции как отношение произве­денных затрат к объему продаж за время акции и неделю спустя, допустим мы увидим, что акция не окупилась. Затраты составили 10 000 руб., продукции продано на 9000 руб.

Что же в результате? Акция не эффективна?

Акция в данном случае эффективна, так как поставленная цель достигнута: продукция введена в торговую точку и в соответствии со стандартом мерчандайзинга представлена на полочном про­странстве.

Кроме этого, с новым продуктом ознакомлено около 500 чело­век. В рамках страны, это конечно, незначительная цифра. Но в рамках данной торговой точки — это достаточное количество на­ших потенциальных покупателей.

Поэтому, к оценке эффективности всегда стоит подходить толь­ко с позиции четко поставленных целей.

Реклама продукции не имеет никакой иной цели, кроме пози­тивного влияния на процесс продаж какого-либо продукта: това­ра, услуги или группы товаров/услуг под какой-то торговой маркой (бренда). То есть, реклама лишь информирует потребителя с том, что в мире существует некий объект потребления, который ему, потребителю, нужен или может быть нужен.

Итак, реклама должна информировать потребителя о том. что продукт удовлетворяет какую-либо его потребность, т. е. соответ­ствует его мотиву, который актуален на данном рынке.

Если реклама говорит потребителю, что через потребление данного продукта он сможет реализовать какой-либо свой мотив — потребитель однозначно заинтересуется, так как реклама обращается непосредственно к его внутреннему миру, к системе его потребностей, которая определяет всю его жизнь. Это первый критерий, которому должна соответствовать реклама, чтобы быть эффективной.

В наше время бренды проникли во все сферы жизни и заменили собой многие личностные ценности человека, на основании которых потребитель выстраивает свои отношения с окружающим миром. Бренды, как и ценности, теперь служат очень весомым критерием оценки, как нами окружающих людей, так и окружающими нас.

Поэтому реклама должна не только говорить о том, какие моти­вы удовлетворит потребитель, но и о том, как он будет восприни­маться окружающими.

Таким образом, вторым важнейшим критерием оценки рек­ламного сообщения является социальная приемлемость процесса потребления в глазах целевой аудитории. Важно не только то, чторекламируемый продукт способствует реализации мотива, важно также, будет ли этот процесс позитивно оценен группой, с которой себя соотносит потребитель, т.е. целевой аудиторией.

Рассмотрим примеры оценки и расчета эффективности марке­тинговых мероприятий.

Эффективность — достижение наибольших результатов при наименьших затратах, характеризуется степенью достижения це­лей и является комплексной величиной, определяемой на основе следующих показателей:

• прироста объема продаж в абсолютном и относительном вы­ражении;

• затрат на мероприятие в абсолютном выражении и на одну покупку;

• прибыли от мероприятия;

• рентабельности мероприятия;

• срока окупаемости мероприятия.

1. Оценка эффективности.

***Скорректированный темп прироста = Темп прироста — Темп при­роста в контрольных торговых точках***

Если до, во время или после прохождения акции наблюдаются сезонные изменения спроса, их необходимо обязательно учиты­вать при оценке эффективности и сравнивать со средними показателями, рассчитанными, например, за 3 месяца.

Сложность оценки эффективности мероприятий в местах про­дажи обусловлена одновременным действием нескольких факто­ров, влияющих на объем продаж:

• изменение до, во время и после мероприятия цен выкладки ассортимента конкурентов;

• акции, проходящие в магазине в период до, во время и после мероприятия:

• проблемы с поставками рекламируемого продукта у конку­рентов в целом и по вилам;

• изменение цен, выкладки рекламируемого продукта и т.д.

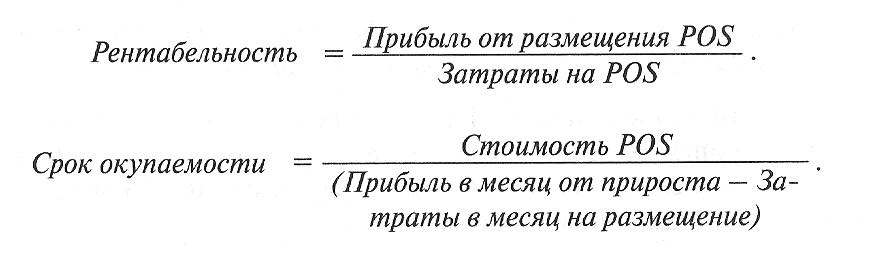
Оценка эффективности POS-материалов (POS) различает­ся в зависимости от продолжительности их размещения и дей­ствия.

• Постоянные» POS — фирменное торговое оборудование (стой­ки, монетницы и т.д.)

Оцениваются прибыль, рентабельность и срок окупаемости.

1. Оценка POS-материалов.

***Прибыль = (Прирост продаж в месяц* x  *Прибыль с единицы* — *Затраты в месяц на размещение )* х *Срок размещения* [2].**



Рассчитанный срок окупаемости сравнивается с плановым результатом, при определении которого необходимо учитывать срок службы POS-материала. Плановый результат должен быть меньше или равен сроку службы материала.

В данном случае рассчитываются прирост продаж и прибыль от размещения.

***Прибыль от размещения* = *Прибыль от прироста в месяц — Стои­мость комплекта материалов в месяц — Затраты в месяц на разме­щение.***

3. Оценка мерчандайзинга. Оценка эффективности мерчандайзинга проводится при его внедрении, расширении количества от­служиваемых магазинов, при внедрении или изменении систем премий.

Мерчандайзинг относится к числу мероприятий, которые име­ет смысл проводить, если затраты окупаются в течение месяца. Соответственно, срок окупаемости не рассчитывается, а определяются показатели «прирост продаж» и «прибыль» от мерчандайзинга в месяц.

***Прибыль от мерчандайзинга — Прибыль от прироста за ме­сяц* — *Затраты на мерчандайзинг в месяц.***

Величина прироста продаж зависит от качества мерчандайзин­га и от того, насколько хорошо в магазине была построена систе­ма выкладки товара в целом и конкретного товара в частности довнедрения мерчандайзинга.

В последующие месяцы объем продаж должен увеличиваться. Целесообразно установить срок оценки эффективности мерчан­дайзинга — 3 месяца.

***Прирост продаж = Объем продаж за 3 месяца — Объем продаж в м ■:* -*сяц до мерчандайзинга хЗ месяца.***

***Прибыль от мерчандайзинга = Прибыль от прироста продаж за 3 месяца — Затраты на мерчандайзинг за 3 месяца.***

4. Оценка «после акции». Прирост продаж «после акции» является основным результатом. Цель промо-акции будет достигнута только в том случае, если через месяц после акции объем продаж будет выше, чем объем продаж до акции.

***Итоговая прибыль от акции* = *Прибыль во время акции ± прибыль/убытки в 1-й месяц после акции + Прибыль во 2-й месяц* х *Срок действия акции* — *Затраты на акцию.***

Срок окупаемости промо-акции складывается из продолжи­тельности акции и срока окупаемости после акции.

***Срок окупаемости после акции = (Прибыль/убытки от акции во вре­мя акции – прибыль/убытки в 1-й месяц после акции) / прибыль во* *2-й месяц* [2].**

Также можно привести в пример основные группы эффектов, получаемых в результате проведения программ продвижения для удобства их оценки (табл.1 и табл. 2).

**Таблица 1-Показатели оценки экономического эффекта стимулирования**

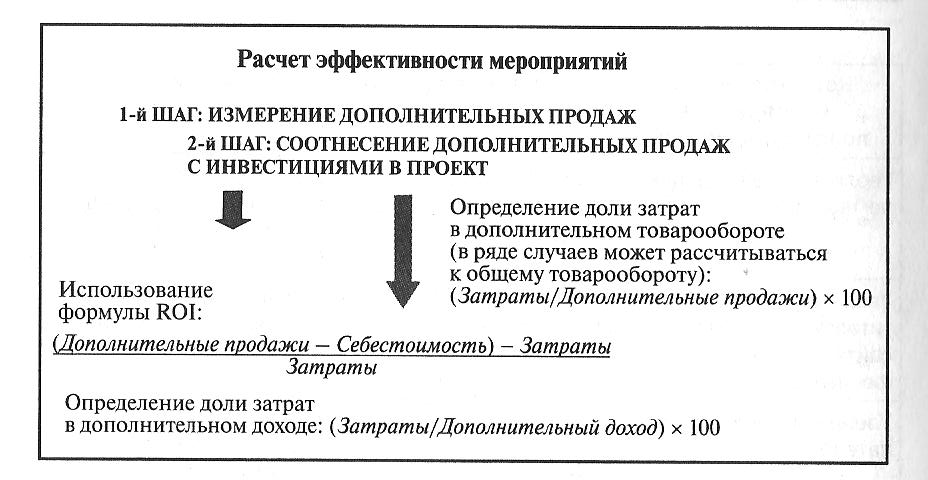
|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Цель проведения мероприятий по стимулированию** | **Показатели эффективности** | **Единицы измерения** |
| Распродажа товара в связи с окончанием сезона; с истекающим сроком годности; имеющего повреждения; не модного. | Продажа определенного количества товара за определенный срок | Объем продаж- в натуральных и стоимостных показателях, время реализации товара- в днях |
| Ускорение оборота товара | Уменьшение времени хранения товара на складе и в магазине | Количество единиц товара, продаваемого в единицу времени, увеличение прибыли за период |
| Увеличение количества покупателей, впервые совершивших покупку товара | Увеличения количества первичных покупателей и объема сделанных ими покупок сверх прогнозного | Объем продаж- в натуральных и стоимостных показателях, размер прибыли в стоимостном выражении |
| Увеличение количества покупателей, повторно совершивших покупку (постоянных покупателей) | Увеличение количества постоянных покупателей и объема сделанных ими покупок сверх прогнозного | Объем продаж- в натуральных и стоимостных показателях, размер прибыли в стоимостном выражении |
| Увеличение частоты покупок | Объем сделанных покупок и прибыли сверх прогнозного, увеличение количества покупок за определенный период в расчете на одного покупателя | Объем продаж- в натуральных и стоимостных показателях, размер прибыли в стоимостном выражении |
| Ускорение выхода на рынок нового товара | Время достижения плановых показателей объема продаж и прибыль уменьшаются относительно обычного. Увеличиваются объемы продаж сверх запланированных при стандартном выходе на рынок. (без стимулирования) | Время выхода- дни, недели, месяцы; объемы продаж- натуральные и стоимостные показатели |
| Увеличение объема продаж и рынка в период увеличения спроса за счет переключения покупателей на свою торговую марку | Объем продаж, прибыли, доля рынка сверх прогнозного | Объем продаж- в натуральных и стоимостных показателях, размер прибыли в стоимостном выражении |
| Сохранение доли рынка при усилении активности конкурентов | Доля рынка | В процентах от емкости рынка или от совокупного объема продаж фирмы и конкурентов |

**Таблица 2 - Показатели оценки коммуникационного эффекта стимулирования**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Цель проведения мероприятий по стимулированию** | **Показатели эффективности** | **Единицы измерения** |
| Ознакомление потребителей с товаром, услугой, фирмой | Прирост уровня спонтанной известности бренда | Процент потенциальных потребителей, припомнивших или узнавших название бренда |
| Рост положительного отношения к фирме, товару, услуге | Прирост уровня положительного отношения | Процент потенциальных потребителей, положительно относящихся к фирме, товару, услуге |
| Углубление знаний о фирме, товаре, услуге | Прирост уровня знания свойств и характеристик фирмы, товара, услуги (в том числе адреса торговой точки) | Процент потенциальных потребителей, знающих характеристики фирмы, товара, услуги |
| Увеличения знания рекламного образа и лозунга | Прирост уровня знаний рекламного образа и лозунга | Процент потенциальных потребителей, знающих рекламный образ и лозунг |
| Увеличение числа посетителей торговых точек, сайта, количества телефонных звонков | Прирост числа посетителей | Число посетителей (чел.), количество посещений |
| Увеличение числа посетителей | Снижения отношения «покупатели/посетители» в магазине | Доля покупателей в процентах от общего числа посетителей |
| Увеличение числа покупателей, впервые совершивших покупку | Увеличения числа первичных покупателей и объема сделанных ими покупок | Число покупателей, число покупок, стоимость |
| Увеличение числа покупателей, повторно совершивших покупку (постоянных покупателей) | Увеличения числа постоянных покупателей и объема сделанных ими покупок | Число покупателей, число покупок, стоимость |
| Увеличение частотности покупок | Увеличение числа покупателей за определенный период в расчете на одного покупателя | Число покупок, приходящихся на одного покупателя за определенный период |

Таким образом, расчет итоговой эффективности затрат, должен проводится по обоим направлениям: с точки зрения экономичес­кой и коммуникационной эффективности.

Ниже представлены формулы расчета мероприятий по стиму­лированию продаж (рис. 1).



Рассмотрим для примера туристическую отрасль и, в частнос­ти, туристическую компанию «Олимпия».

На сегодняшний день туристическая отрасль в стране — наибо­лее активно развивающаяся. Ростуризмом выдано около 30 тыс. лицензий на туроператорскую и агентскую деятельность. Самые популярные направления — Турция и Египет, хорошо продвига­ются на российском рынке другие азиатские страны за счет уп­рощения визовых процедур. Популярность туров в Европу растет медленнее, здесь основными привлекательными моментами явля­ются экскурсионные и деловые программы. Очень сильный толчок получили такие направления, как выставки, семинары, дело­вые поездки и другие подобные мероприятия. Развивается рынок корпоративного отдыха. В России отдыхать выезжают уже целыми холдингами.

В 2005 г. суммарный оборот 50 крупнейших туристических фирм России вырос на 67%, достигнув отметки в 1899 млрд долл. Количество выездов за рубеж в России неуклонно растет с 1998 г. В 2004 г. количество поездок достигло 24,5 млн.

Главным направлением деятельности компании «Олимпия» (Германия) является разработка и продажа поездок граждан Гер­мании в Россию.

Санкт-Петербургское представительство компании выполняет следую­щие функции:

1. Въездной туризм (прибыль — результат деятельности герман­ского офиса):

* организация приема туристов из Германии;
* решение финансовых вопросов;
* оформление регистрации для граждан Германии;

2. Выездной туризм (прибыль — результат деятельности санкт-петербургского офиса):

*Туры в Германию:*

*•* продажа экскурсионных туров. Присоединение туристов к группам, комплектуемым германским оператором — компа­нией «Альфа»;

• продажа индивидуальных и групповых деловых туров; бро­нирование отелей и наземного обслуживания согласно за­просу клиента, заказ осуществляется через германский офис «Олимпии» «Райзен»;

• оформление визы в Германию.

*Авиабилеты:* бронирование и продажа авиабилетов на российские и международные авиакомпании. *Дополнительные услуги:*

• оформление медицинской страховки;

• бронирование туров в другие страны на основании агентских договоров;

• содействие в оформлении загранпаспорта.

Анализ результатов продаж туров санкт-петербургским офисом за пери­од март—декабрь 2006 г. показал, что наблюдается существенный спад продаж на экскурсионные туры в Германию по сравнению с ситуацией за тот же период в 2005 г.

До августа 2005 г. компания практически не давала никакой рекламы в СМИ.

В буклете избыток ненужной информации и отсутствие необ­ходимой.

Недостаточно рекламной продукции (буклеты отелей, карты).

Сайт в Интернете — скорее антиреклама компании: информа­ция не структурирована, недостаточна, не обновляется.

Компания предприняла попытку продвижения на рынке в сег­менте «деловой туризм».

Для стимулирования продаж в деловой сезон провели акцию по стимулированию, направленную на «деловых туристов». В сред­нем без стимулирования компания направляла 20 человек в ме­сяц. С учетом программы стимулирования было запланировано поднять продажи до 40 человек в месяц. Программу было решено проводить в течение 2 месяцев.

*Механика программы:* при заключении договора на деловую по­ездку в Германию с 1 февраля по 1 апреля компания предоставляет 1 день проживания в выбранном отеле (не более 5 звезд) бесплатно, либо перелет в одну сторону бесплатно (на выбор клиента).

При поездке от компании более трех человек менеджер по про­дажам за каждого клиента получал бонус в размере 50 долл.

*Затраты на акцию:* оплата проживания в гостинице составляет в среднем 200 долл. в день на человека.

Перелет в одну сторону также в среднем равен 200 долл.

Сделана почтовая и электронная рассылка по базе 5000 клиен­тов. Затраты составили 50 000 руб. с учетом листовки.

Около офиса размещена наружная реклама (штендер) с указа­нием акции и вдоль проспекта штендер, за 1 км до офиса. Затраты составили 30 000 руб.

Поездки от компании более трех человек спланированы в коли­честве не более 12 человек.

*Итоги акции:* компания за 2 месяца привлекла 85 клиентов с по­мощью проведенной акции. Общий оборот составил 212 500 долл. До акции оборот за два месяца составлял 120 000 долл.

Маржинальный доход компании составляет 42% общего оборота.

|  |  |
| --- | --- |
| **Показатель (пример)** | **Значение показателя** |
| Объем продаж (выручка) без стимулирования, долл. | 120 000 |
| Затраты (себестоимость продукции) 58%, долл. | 120 000 x 0,58 = 69 600 |
| Маржинальный доход без стимулирования 42%, долл. | 120 000 x 0,42 = 50 400 |
| Объем продаж (выручка) при стимулировании, долл. | 212 500 |
| Маржинальный доход с учетом стимулирования, долл. | 212 500 x 0,58 = 89 250 |
| Объем продаж от стимулирования, долл. | 212 500 - 120 000 = 92 500 |
| Маржинальный доход от стимулирования, долл. | 89 250 - 50 400 = 38 850 |
| Коммуникационные затраты на стимулирование (бонус), долл. | 20 800 |
| Маржинальный доход при стимулировании с уче­том затрат, долл. | 38 850 - 20 800 = 18 050 |
| Экономический эффект от стимулирования:  определение доли затрат в дополнительном товарообороте,%  *(Затраты / Дополнительные продажи) x100* | 20 800/92 500 = 0.2248  0.2248 x 100 =22.5% |
| Определение доли затрат (коммуникационных) в дополнительном маржинальном доходе, % | 20 800/18 050 = 1.152  1.152 x 100 = 115% |

Таким образом можно рассчитывать эффективность всех ме­роприятий по стимулированию сбыта и промо-акций.

**Критерии оценки реализации программы, периодичность и формы контроля**

По ходу выполнения плана и использования имеющихся ресур­сов, как финансовых, так и временных, необходимо оценивать, на­сколько ситуация, которую прогнозировали, соответствует реальной. В связи с этим необходимо определить периодичность контроля.

Далее, представлены основные показатели, которые можно включить в контрольный список критериев оценки выполнения плана.

*Традиционные показатели плана маркетинга*

1. Доля рынка, занимаемая предприятием, и ее динамика, %

2. Объем продаж, руб.

3. Маржинальная прибыль, руб.

***Маржинальная прибыль = Объем продаж* — *Прямые издержки***

***(на производство).***

4. Маржинальная прибыль по новым продуктам.

5. Маркетинговый доход предприятия.

***Обычно измеряется как разница в объеме продаж:, обусловленная маркетинговыми усилиями предприятия в течение анализируемого периода (динамика объема продаж:).***

6. Маркетинговая прибыль предприятия.

***Маркетинговая прибыль = Маркетинговый доход — Освоенный бюд­жет маркетинга.***

7. «Знание, потребление, лояльность».

8. Количество новых клиентов.

9. Показатели эффективности использования финансовых средств, выделяемых на маркетинг:

* число торговых сделок относительно числа проведенных коммерческих переговоров;
* доля административных расходов на маркетинг в объеме продаж и др.

Очень часто маркетологи рассматривают маркетинговый план как план расходов, но конечная цель деятельности компании — прибыль. Соответственно, любые маркетинговые затраты необхо­димо рассматривать как инвестиции, которые в конечном счете, должны привести к увеличению дохода и прибыли компании.

*Периодичность контроля* программы продвижения — не реже одного раза в квартал по представленным выше показателям.

Для того чтобы определить наиболее важные показатели оцен­ки, рекомендуется воспользоваться следующим алгоритмом:

1. Определить стратегию, цели организации.

2. Сгенерировать длинный список индикаторов.

3. Сократить длинный список до оптимального количества.

4. Определить частоту оценки.

5. Выделить бюджет на проведение оценки коммуникационной эффективности.

6. Запланировать мероприятия по сбору информации, измене­ния в информационных системах.

7. Привязать индикаторы к системе мотивации.

8. Сформировать приборную доску для СЕО.

9. Периодически пересматривать.

Обобщая сказанное, подведем итог: разработка и реализация программы маркетинга позволяет скоординировать деятельность подразделений и оптимизировать затраты по выполнению постав­ленных целей в рамках инновационного проекта. Но самое глав­ное — получен не просто набор методик, а маркетинговая техно­логия, которая позволяет достичь высоких результатов.

**6. Прогнозирование и расчет оценки эффективности мероприятий по стимулированию на примере нового продукта сокосодержащих напитков «B0TANIQ»**

Для стимулирования продаж разработана кампания для диле­ров: за покупку увеличенного на 25% объема продукции (нако­пительно за месяц) относительно прошлого месяца предлагается бонус в виде свободного продукта в размере 3% от закупленной партии в натуральном выражении того же ассортимента.

Допустим, компания закупила в прошлом месяце 100 000 ко­робок сокосодержащих напитков. Если ее закупки составят не менее 125 000 коробок, то бонус составит 3750 коробок. Базовая цена 1 коробки сокосодержащих напитков для дилеров составляет 200 руб. Прогноз по росту объема продаж составлен на основании имеющейся статистики и оценивается как 2 500 000 коробок. Без акции оборот в месяц составлял 1 800 000 коробок у 20 дилеров, которые принимают участие в акции. Об акции сообщалось диле­рам посредством рассылки. Общие коммуникационные затраты на проведение акции (свободный продукт) по прогнозам составят: 75 000 коробок или 15 000 000 руб. По результатам проведения акции оборот вырос до 2 770 000 коробок.

|  |  |
| --- | --- |
| **Показатель (пример)** | **Значение показателя** |
| 1. Объем продаж (выручка) без стимулирования, руб. | 1 800 000 x200 **=** 360 000 000 |
| 2. Затраты (себестоимость продукции) 1**67%,** руб. | 360 000 000 x0,67 **=** 241 200 000 |
| 3. Маржинальный доход без стимулирования 33%, руб. | 360 000 000 x 33% = 118 800 000 |
| 4. Объем продаж (выручка) при стимулировании (прогноз), руб. | 200 x 2 500 000 - 500 000 000 |
| 5. Маржинальный доход при стимулировании, руб. | 500 000 000 - (500 000 000 x 67%) =  = 165 000 000 |
| 6. Дополнительный объем продаж от стимулирования, руб. | 500 000 000 - 360 000 000 = 140 000 000 |
| 7. Дополнительный маржинальный доход от стимулирования, руб. | 165 000 000 - 118 800 000 = 46 200 000 |
| 8. Коммуникационные затраты на стимулирование (реклама мероприятия), руб. | 15 000 000 |
| 9. Маржинальный доход при стимулировании с учетом коммуникационных затрат, руб. | 46 200 000 - 15 000 000 = 31 200 000 |
| 10. **Экономический эффект от стимулирования (прогнозируемый):**  определение доли затрат в дополнительном товарообороте,%  ***(затраты*** */* ***доп. продажи) x 100*** | 15 000 000 /140 000 000 = 0.107  0.107 x 100 = 10.7 |
| 11. Определение доли коммуникационных затрат в дополнительном маржинальном доходе (прогноз), % | 15 000 000 / 46 200 000 = 0.3246  0.325 x 100 = 32,5%  маржинального дохода — затраты на стимулирование |
| 12. **Экономический эффект от стимулирования (итоговый):**  определение доли затрат в дополнительном товарообороте,% | 200 x (2 770 000 x 0,03) / (200 x  x 2 770 000) - 360 000 000 x 100 = 8,6% |

Акция признана эффективной: достигнута поставленная цель и затраты не превысили 35% дополнительного дохода по акции.

**Заключение**

Особенностью современного этапа развития инновационной деятельности является образование в крупнейших фирмах единых научно-технический комплексов, объединяющих в единый процесс исследование и производство. Это предполагает наличие тесной связи всех этапов цикла “наука - производство". Создание целостных научно-производственно-сбытовых систем объективно закономерно, обусловлено научно-техническим прогрессом и потребностями рыночной ориентации фирмы.

В 80-е годы в инновационной политике крупных фирм отчетливо проявилась тенденция к переориентации направленности научно-технической и производственно-сбытовой деятельности. Она выражалась прежде всего в стремлении к повышению в ассортименте выпускаемой продукции удельного веса новых наукоемких изделий, сбыт которых ведет к расширению сопутствующих технических услуг: инжиниринговых, лизинговых, консультационных и др. С другой стороны, отмечается стремление к снижению издержек производства традиционной продукции.

**Список использованной литературы**

1. Фатхутдинов Р.А. Инновационных менеджмент = Innovatory management: учебник для студентов вузов по специальности и направлению “менеджмент”. – М.:- Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1998
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Учебник. Менеджмент. М.: Высшая школа, 2002.
3. Менеджмент организации. Учебное пособие. Под ред. Румянцевой З.П.,Саломатина Н.А. М.: ИНФРА-М, 2000.
4. Инновационный менеджмент/Под ред. С.Д.Ильенковой.-М.:ЮНИТИ,2003
5. Веснин В.Р. Менеджмент.-М.: Проспект,2003