



# МАРКЕТИНГ ИННОВАЦИЙ

В. П. БАРАНЧЕЕВ





### Уважаемые читатели!

В новой книге нашей серии «Библиотека хозяйственного руководителя» рассмотрены базовые понятия развития рынка инноваций, жизненный цикл продукта в процессе создания новой техники и жизненный цикл инноваций, учитывая тот факт, что рынок развивается на основе конкуренции в работе показаны пять конкурентных движущих сил Майкла Портера, описаны общие конкурентные стратегии и цепочки создания стоимости Майкла Портера. В работе показаны инновационные бизнес-модели организаций, представлены двенадцать бизнес-моделей новаторов бизнеса, модель получения прибыли и др.

Книга 2(75)

В.П. БАРАНЧЕЕВ

# МАРКЕТИНГ ИННОВАЦИЙ

(радикальные и «подрывные» инновации -  
хайтек-маркетинг)

Учебник

Рассмотрены инструменты маркетинговых технологий: дифференциация продукции и услуг; логистика каналов товародвижения и маркетинговые коммуникации.

Особое место в книге отведено хайтек-маркетингу при разработке радикальных инновационных продуктов и их продвижении на рынок инноваций. Показано конкурентное позиционирование хайтек-продукта на рынке инноваций, цели и принципы позиционирования и сам процесс позиционирования.

Большое внимание уделено стратегии «подрывных» инноваций, маркетинговой разработке «подрывных» продуктов, сегментации инновационных «подрывных» продуктов, архитектуре продукта, интеграции и аутсорсингу, а также управлению проектами при реализации стратегии «подрывных» инноваций.

*Главный редактор серии «Библиотека хозяйственного  
руководителя» кандидат экономических наук, доцент,  
член-корреспондент Международной академии информатизации*

**А. И. Ковалев.**

#### Наш адрес:

119421, Москва, Ленинский пр., д. 99

офис ООО Фирма «Благовест-В».

Тел.: (495) 936-72-97

E-mail: [ai\\_kovalev@mail.ru](mailto:ai_kovalev@mail.ru)

Издательство  
ООО фирма «Благовест-В»

Москва - 2007

ББК 65.290-2  
УДК 339.138(072)  
Б 24

Библиотека хозяйственного руководителя **Индекс 72988**  
Зарегистрирована в Государственном комитете Российской Федерации  
по печати. Регистрационное свидетельство № 013368 от 27.02.95 г.

Б 24 **БАРАНЧЕЕВ В.П.** Маркетинг инноваций (радикальные  
и «подрывные» инновации - хайтек-маркетинг):  
Учебник - М.: ООО фирма «Благовест-В», 2007 г. - 232 с.

Учебник подготовлен в соответствии с требованиями общеобразовательного стандарта дисциплины. Рассмотрен комплекс маркетинга для таких специфических объектов как радикальные и «подрывные» инновации. В том числе описана маркетинговая подготовка инновационных продуктов, ценообразование, распространение и продвижение. Представлены инструменты маркетинга: сегментирование, позиционирование, брендинг, дифференциация, диверсификация, интеграция и дезинтеграция. Показано обращение с инструментами логистики: дистрибуция, каналы распределения, маркетинговая логистика, кастоминг, аутсорсинг. Последовательно изложены стадии жизненного цикла принятия новых технологий, принципы хайтек-маркетинга и маркетинга «подрывных» технологий. Особое внимание уделено управлению знаниями для решения маркетинговых задач.

Книга адресована студентам, магистрам, аспирантам экономических факультетов вузов страны, а также слушателям курсов MBA и президентской программы.

Представляет интерес также для руководителей предприятий, специалистов и консультантов в области маркетинга, логистики, стратегического и инновационного менеджмента.

*Рецензенты: директор Института маркетинга ГУУ, д.э.н., профессор Г.Л. Азоев, декан факультета экономики, менеджмента и информационных технологий Московского государственного индустриального университета, д.э.н., профессор С.В. Смирнов*

Лицензия на издательскую деятельность

Л Р № 020660 от 27 ноября 1997 г.

Библиотека хозяйственного руководителя распространяется по подписи  
и в розницу по свободной цене.

ISBN 5-85873-159-7

©Баранчеев В.П., 2007  
© ООО фирма «Благовест-В», 2007

## ВВЕДЕНИЕ

Перед автором стояла задача - определить какую структуру должна иметь книга «Маркетинг инноваций», основное назначение которой по определению стандарта - нести знания о современном маркетинге инновационных продуктов. Это связано с тем, что, как учебная дисциплина «Маркетинг инноваций» является комплексной и охватывает пять областей знаний - инноватику, маркетинг, логистику и управление инвестициями и персоналом и, таким образом, должна интегрировать в себе инженерные и экономические знания. Поэтому - структура данной работы состоит из пяти разделов: развитие рынка инноваций, хайтек-маркетинг, маркетинг «подрывных инноваций, инновационный маркетинг и управление знаниями.

В первом разделе рассмотрены проблемы развития рынка инноваций, а в первой главе данного раздела, рынок инновационных продуктов, дается представление об основных инновационных продуктах и лавине инноваций, обрушивающихся на фирму-производителя и потребителей; Она предстает в виде модели «ТАМО» (технологии, приложения - продукты и услуги, маркетинговые и логистические, а также и организационные и управленческие инновации). Дается характеристика инновационных продуктов и их жизненных циклов. Описывается рынок инноваций и жизненный цикл товара на этом рынке. Показывается жизненный цикл самих инноваций.

Рынок инноваций - это многомерная конкуренция, механизм которой лучше и наиболее полно описал Майкл Портер. Во второй главе собраны вместе все пять моделей конкуренции, разработанные Майклом Портером: 1) «пять конкурентных движущих сил»; 2) «пять общих конкурентных стратегий»; 3) «цепочка создания стоимости»; 4) «источники и принципы позиционирования бизнеса»; 5) «правило ромба конкурентных преимуществ и индустриальный кластер».

В третьей главе раскрываются вопросы организации системного мышления по методологии Питера Сенге, также даются важнейшие принципы кибернетики.

В мире накоплен гигантский опыт успешного ведения инновационного бизнеса. Его нельзя отвергать, надо изучать, бережно переносить на российскую почву с учетом определенной среды. В четвертой главе представлены материалы об успешных моделях инновационного бизнеса. Есть много книг, описывающих опыт, но нигде так системно и методично он не представлен, как в книге А. Сливотски и Д. Моррисона «Маркетинг со скоростью мысли». В данной главе дан опыт 12 успешных бизнес-моделей новаторов бизнеса, дана схема бизнес-модели и, что самое интересное, показан процесс разработки бизнес-идеи. Показаны также компоненты бизнес-модели и технология ее построения. Раскрыты логистика потока ресурсов и результатов, стратегическая защита бизнеса, виды и масштаб деятельности.

В пятой главе показана модель получения прибыли. Главное в бизнес-модели - это построение механизма вознаграждения за бизнес-идею, то есть построение модели получения прибыли или механизма вхождения в зону прибыли. Данная глава дает характеристику потребителей и их структуру, потребности и их приоритеты. Раскрывается понятие цепочки ценности потребителя и зоны прибыли, а также описываются наиболее известные способы вхождения в зону прибыли.

Во втором разделе раскрывается методология Д. Мура в построении маркетинга радикальных инновационных продуктов, носящих «прерывающий» характер, то есть продуктов, меняющих во всех аспектах уклад жизни и технологии, рынка и маркетинга.

Что понимается под таким термином, как «хайтек-продукты»? Речь, разумеется, идет о таком классе инноваций, как высокие технологии, которые кардинально нарушают преемственность хода событий и прерывают их. Век назад Форд ввел технологию автомобилестроения и сделал свой бизнес на самодвижущихся тележках, то есть на автомобилях. Это коренным образом изменило ход вещей: преобразовались дороги, появились новые миллионы рабочих мест, развились такие отрасли, как машиностроение и металлургия, усилились коммуникационные процессы. Образовались совершенно новые рынки. Далее, технология обработки информации до появления и после появления ЭВМ. Первые компьютеры кардинально изменили эту технологию, они прервали прежнюю технологию и предложили новую, которой еще долгие годы также предстоит развиваться. То же самое о первых самолетах, телефонах, радарх и т.п. Таким технологиям надо прорываться на рынок и поможет здесь хайтек-маркетинг.

Второй раздел включает три главы.

В шестой главе радикальный инновационный продукт и хайтек-маркетинг, дается характеристика хайтек-продукции и описывается сам рынок радикальных инноваций. Рассматривается специфический жизненный цикл принятия инновационных продуктов - новых технологий. Раскрывается представление об инновационной восприимчивости потребителей и характерные системные эффекты - разрывы и задержки. Для этого представлены так называемые психографические портреты групп потребителей хайтек-продукции и дается маркетинговая разработка нового товара - целостный продукт. Раскрываются подходы к ценообразованию на инновационные продукты. Рассматривается вопрос о создании каналов распространения и описывается логистика потоков нового товара.

В седьмой главе конкурентное позиционирование хайтек-продукта ставится вопрос о создании конкурентной позиции. Раскрывается интересный прием Д. Мура: использование «компас конкурентного позиционирования», при этом устанавливаются цели и принципы позиционирования, а также установки на покупку, раскрывается процесс позиционирования и механизм создания конкуренции.

В восьмой главе рассматривается стратегия выхода на инновационный рынок приводится процесс принятия решений в условиях ограниченной информации и информированная интуиция, вводится понятие целевого клиента, рассматриваются сценарии выхода на основной рынок, дается оценка сценария.

Третий раздел посвящен так называемым «подрывным» инновациям. Такие технологии подрывают существующие рынки со сложившимися продуктами, но они «не прерывают» предыдущую деятельность, как это было с радикальными иннова-

циями Д. Мура, описанным во втором разделе, которые в основном и составляют хайтек-продукцию. Они ее продолжают, но уже на новом уровне качества.

«Подрывные» технологии заменяют один способ производства изделий другим. Например, была обработка информации на основе мейнфреймов, а стала та же обработка на основе мини-компьютеров. Было производство стали мартеновским способом на гигантском металлургическом комбинате, а стала выплавляться и электроплавильных печах на мини-заводах. Были экскаваторы тросовые, а стали экскаваторы телескопические, но выемка грунта с помощью механизмов так и осталась. Были ламповые радиоприемники, стали полупроводниковые, но передача звука на расстояние осталась. Тем самым, одна категория товара сменяется совершенно новой категорией. И тем самым взрывается старый рынок и старое производство, старые виды деятельности, старые цепочки создания стоимости.

Третий раздел включает четыре главы.

В девятой главе «подрывные» инновации как технологические нововведения раскрывается суть «подрывных» инноваций, рассматривается «подрывная» инновационная модель, предлагаются принципы «подрывных» инноваций.

В десятой главе стратегии «подрывных» инноваций рассмотрено два типа «подрывной» стратегии, раскрыты причины краха стратегий роста и представлена схема неудач реализации инновационных «подрывных» стратегий. Показаны закономерности процесса принятия решений по методу К. Кристенсена о «подрывных» технологических изменениях в виде шести шагов. Изложена концепция сети создания стоимости как развитие цепочки создания стоимости.

В одиннадцатой главе рассмотрены вопросы маркетинговой разработки «подрывных» инновационных продуктов в виде их сегментации и позиционирования, представлены архитектура продукта и контактные зоны, даны проблемы интеграции и аутсорсинга, а также конкурентных ситуации на новых рынках. Представлена ситуация роста бизнеса за счет «подрывной» стратегии завоевания новых рынков - рассмотрены новые потребители и новые каналы реализации.

В двенадцатой главе управление проектом: реализации стратегий «подрывных» инноваций рассмотрены центральные вопросы перехода к массовому рынку: вопросы товаризации и детоваризации, цепочки создания стоимости и создание зоны прибыли. Показана ценность бренда в разных условиях конкуренции. Представлен процесс принятия решений в части организационно-структурной задачи реализации инновационного проекта.

Книга представляет интерес для руководителей организаций, ведущих инженеров-экономистов, практиков, работающих в области управления инновациями, маркетологам, логистам, менеджерам и специалистам в области инвестиций.

Она предназначена для студентов, магистров, слушателей школ бизнеса и программ MBA, изучающим дисциплину «Маркетинг инноваций».

## Раздел I. РАЗВИТИЕ РЫНКА ИННОВАЦИЙ

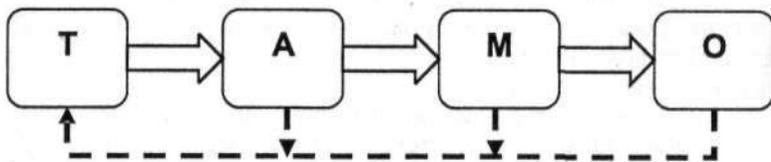
### Глава 1. РЫНОК ИННОВАЦИОННЫХ ПРОДУКТОВ

#### 1.1. Первичность технологии, модель ТАМО, классификация

*1. Первичность технологии.* Технология - это основной инновационный продукт. Специалисты в области инноватики и маркетинга представляют технологию в более широком контексте, чем инженеры. Например, К. Кристенсен под термином «технология» понимает «процессы, с помощью которых организация превращает труд, капитал, сырье и информацию (знания) в продукты и услуги более высокой стоимости. Такое широкое представление охватывает не только производственные процессы, но и процессы маркетинга, капиталовложений, логистики и управления. Инновацию мы будем понимать как изменение в одном из этих процессов». [45]

Сначала технология, затем ее приложения - продукты и услуги (на английском языке *Прикладной -Applied*), а потом неизменный поток инноваций. Так, Ф. Янсен построил модель ТАМО, показывающую структуру этого потока (см. рис. 1.1).

Рис. 1.1. Поток инноваций по модели Ф.Янсена



где:

T - технологическая инновация, включающая новые технологии и новые исследования;

A- продукты и услуги как приложения технологии, являющиеся основой возникновения и развития рынка;

M - маркетинговые инновации, включающие маркетинговые и логистические технологии и технологии продаж, а также соответствующий комплекс маркетинга;

O- организационно-управленческие инновации, включающие производственные, логистические и управленческие новые технологии и методы. [81, 11-15].

В связи с этим, рассмотрим некоторые классификации этих инновационных продуктов.

*2.Классификация фирмы «Артур Д. Литтл».* Исследовательская фирма «Артур Д. Литтл» [47, с. 357], оценивая стратегическую роль новых технологий, выделила три вида инноваций: ключевые, базовые, возникающие. Затем появилась необходимость выделить закрывающие технологии. Таким образом, классификация насчитывает четыре вида технологических инноваций:

- *ключевые технологии*, освоенные фирмой прогрессивные малоизвестные технологии, обеспечивающие фирме конкурентоспособность и лидирующее положение на текущий момент. Такие технологии как раз и можно назвать «радикальными инновационными продуктами» или «хайтек-продуктами»;
- *базовые технологии* - хорошо отработанные и широко известные современные технологии, обеспечивающие фирме приемлемое качество продукции;
- *возникающие технологии* - находящиеся еще на стадии экспериментов, но в перспективе способные обеспечить хорошие позиции в изменении конкурентной базы.
- *закрывающие технологии* - некоторые технологии в результате своего появления из-за радикальной новизны или за счет сверхвысокого качества просто «закрывают» некоторые отрасли и их рабочие места. Так, появление персонального компьютера «закрыло» профессию машинисток на печатных машинках. Появление автомобиля «закрыло» гужевой транспорт. Появление транзисторных приемников «закрыло» отрасль ламповых радиоприемников.

*3. Классификация К. Кристенсена - «подрывные» и «поддерживающие» технологии.* Нововведения классифицируются по множеству признаков. Однако, хотя традиционные классификации инноваций некоторым образом структурируют множество новшеств, они довольно слабо отражают циклическое развитие инновационного бизнеса и не отвечают на многие вопросы. Когда возникает новый инновационный бизнес, и за счет каких инноваций? Как он развивается? Когда он уступает новому поколению? Когда меняется прежняя базовая технология и наступает новая технологическая эра? Как происходит эволюция технологий, продуктов и инновационного бизнеса в целом?

Некоторые следы смены эпох эти классификации все же отражают. Так выделяются «базисные» и «улучшающие» инновации. Выделяются «замещающие» и «отменяющие» инновации. Но наиболее полно эволюционное развитие технологий и инновационного бизнеса нашло отражение лишь в классификациях К. Кристенсена, М. Рейнора, Д. Мура, изложенной в их работах [45,46,57].

Кристенсен сопоставлял существующую и утвердившуюся в отрасли и отраслевых рынках технологию (**базовую** технологию) с технологиями, которые всячески подкрепляли ее. Такие технологии он назвал «**поддерживающими**». Отсюда и «поддерживающие» продукт», и «поддерживающие» инновации, и «поддерживающие» стратегии. У «поддерживающих» инноваций свой развитый рынок.

В противовес поддерживающим технологиям, Кристенсен выделил «подрывные» технологии. Назначение «подрывных инноваций» - сменять утвердившиеся базовые инновации и обеспечивать новый цикл технологического развития отрасли и рынка, новый цикл развития инновационного бизнеса. Таким образом, основным источником развития выступает «подрывная» инновация. Естественно, «подрывные» технологии - это радикальные инновационные продукты, это продукты высокой технологии или хайтек-продукты.

4. *Классификация Д. Мура* - «прерывающие» и «непрерывающие» технологии. Д. Мур рассмотрел отношения потребителей при каждой встрече с продуктом с той точки зрения, как этот продукт изменяет привычную для него технологию, состав и последовательность действий, привычные производственные условия - прерывают или не прерывают их.

Продукты, которые требуют изменений условий и поведения, называются инновациями, прерывающими привычный порядок вещей, или **прерывающими инновациями** и **прерывающими технологиями**. Соответственно, если порядок вещей не изменяется, то это **непрерывающие** инновации и технологии, которые относятся к обычной модернизации продуктов, не требующей изменений при применении.

Например, когда «Делл» обещает большее быстродействие и емкость жесткого диска, это никак не меняет привычного уклада вещей. Это обновление продукции - улучшающие инновации. Но если новый компьютер «Делл» будет поставляться с предусмотренной операционной системой «Ве», он будет несовместим с вашим программным обеспечением и вам придется искать ему замену. Такая инновация является радикальной - она прерывает порядок.

5. *Нововведения, идущие из лаборатории или от рынка.* Уровень риска, связанного с технологической инновацией, зависит также от источника идеи нового товара. Можно разделить товары на **«втягиваемые спросом»**, то есть вызванные к жизни наблюдаемыми потребностями, и на **«вталкиваемые лабораторией»**, то есть основанные на фундаментальных исследованиях и возможностях технологии. Европейские и американские исследования многих секторов промышленности показывают, что:

- примерно 60-80 % удачных нововведений имеет рыночное происхождение против 20-40 %, исходящих из лаборатории (НИИ, КБ);
- нововведения, базирующиеся на непосредственном анализе потребностей, в целом более успешны.

Другими словами, стратегия инновация, опирающаяся на анализ потребностей рынка с последующим переходом в лабораторию, более эффективна, чем стратегия с обратной траекторией (см. рис. 1.2).

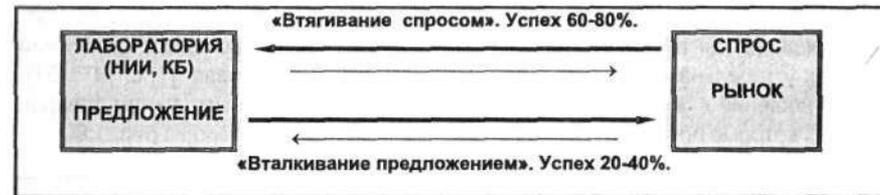


Рис. 1.2. Зависимость уровня риска инновации от источника идеи нового товара.

6. *Разделение инноваций на технологические или коммерческие.* Эта классификация исходит из характера новой идеи. Мы можем выделить нововведение с маркетинговой и технологической ориентацией (доминантой).

**Нововведение с технологической ориентацией** изменяет физические свойства товара на различных уровнях.

НАПРИМЕР, НА УРОВНЕ:

производства	(флотационное стекло),
применения новой компоненты	(стальной корд в покрышках)
или нового материала	(пенополиуретан),
принципиально новых продуктов	(композиционные материалы),
новых изделий	(телевизор высокой четкости),
нового физического состояния	(растворимый кофе)
или новых комплексных систем	(скоростной поезд).

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

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

НАПРИМЕР:

новая презентация товара, например,	Карманное издание.
книги	
новая форма торговли	«Кэш энд кэрри».
новый вид рекламы	Плакаты на автобусных остановках.
новая комбинация эстетич.	Часы «Свотч».
и функцион. свойств	
новое применение известного товара	Питьевая сода как чистящее средство.
новый способ продаж	Телемаркетинг.

7. *Виды жизненных циклов технологий.* Инновационные процессы во многом определяются технологиями. Различают 3 вида жизненного цикла технологий (ЖЦТех): «стабильная» технология, «плодотворная» и «изменчивая» [7, с. 147-151]. Их соотношение с жизненным циклом спроса (ЖЦС), жизненным циклом товаров (ЖЦТов), которые производятся по данным технологиям, показано на рис. 1.3.

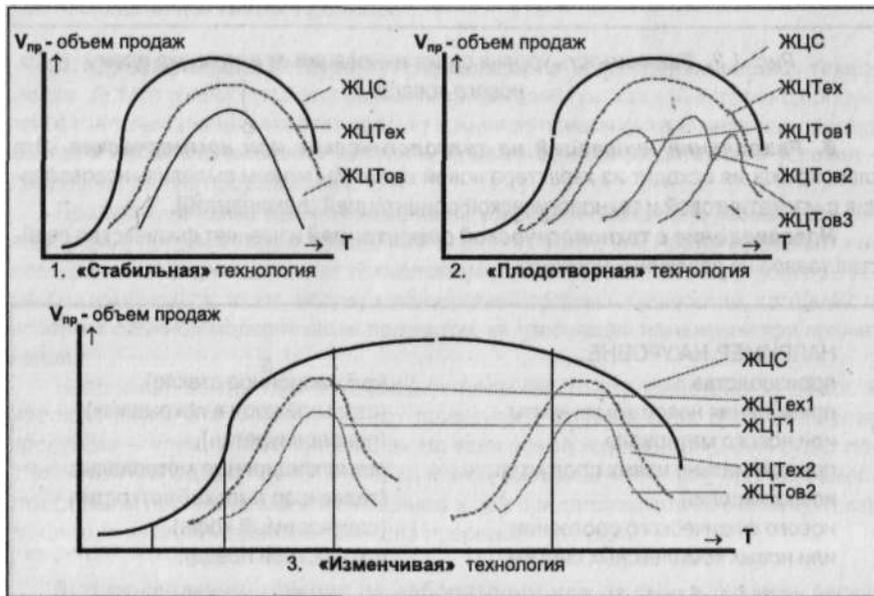


Рис. 1.3. Сочетание жизненных циклов спроса, технологии и товара при различных типах технологии.

«Стабильная» технология. Такая технология одна в рамках жизненного цикла спроса на данный продукт. Продукт также один на всем протяжении действия данной технологии.

«Плодотворная» технология. В рамках данной технологии может быть организовано производство нескольких продуктов или нескольких моделей одного продукта.

«Изменчивая» технология. Здесь для каждого продукта новый спрос и новая технология.

## 1.2. Инновационные продукты

1. *Группы инновационных продуктов.* Сюда можно отнести несколько групп новшеств:

1) технологическая группа, включающая новые технологии и их приложения - продукты и услуги;

2) производственная группа - в зависимости от организационной формы производства, масштаба деятельности, способа привлечения персонала возникают разные производственные инновации, включая аутсорсинг и аутстаффинг;

3) маркетинговые и логистические инновации и инновационные продукты;

4) организационно-управленческие, охватывающие новые организационные и управленческие формы и методы;

5) коммерческие - новые рынки, новые бизнесы, новые маркетинговые, логистические и торговые технологии.

Инновационные продукты классифицируют по-разному. Приведем некоторые классификации.

2. *Классификация Й. Шумпетера.* Основоположник инноватики Й. Шумпетер определил инновации как коммерциализацию всех новых комбинаций, основанных на:

- 1) применении новых материалов и компонентов;
- 2) введении новых процессов;
- 3) открытии новых рынков;
- 4) введении новых организационных форм;
- 5) открытии новых источников сырья.

3. *Классификация Шоффрэ и Доре.* Шоффрэ и Доре предложили классификацию товаров, основанную на глубине изменений физических или воспринимаемых отдельных характеристик товара [47, с. 353]:

- *оригинальные товары*, в которых преобладают существенные признаки новизны по конструкции, новым элементам, принципу действия, характеристикам, которые можно отнести к радикальным инновационным продуктам. Сюда можно отнести также товары, полученные при помощи такого творческого подхода, как «латеральный маркетинг» (обходной, нестандартный);
- *обновленные товары*, в которых при сохранении базовых характеристик, изменяются некоторые физические параметры. Такие товары - это результат вертикальных маркетинговых технологий;
- *товары с новым позиционированием.* Изменены только воспринимаемые характеристики, что также может быть результатом вертикальной маркетинговой технологии.

4. *Хайтек-продукты.* Д. Мур построил свою технологию маркетинга инновационных продуктов высоких технологий - маркетинг хайтек-продуктов. Он считает, что:

Хайтек-продукт - это не только высокая технология, которая сама по себе является первым рыночным инновационным продуктом и началом рынка инноваций, но и также это ее приложения в виде радикальных инновационных продуктов и соответствующих услуг, которые составляют основу рынка инноваций. В общем виде - это радикальный инновационный продукт, требующий радикального инновационного менеджмента (хайтек-менеджмента) и радикального инновационного маркетинга (хайтек-маркетинга).

Например, это персональные компьютеры, мобильные телефоны, литейные мини-заводы. [57, с. 194].

Продукты «хайтек» обладают рядом особенностей:

- короткие жизненные циклы;
- привносят в организацию новые знания, повышают требования к профессиональным знаниям, требуют от потребителей новых знаний;

- связаны с творческим подходом к применению;
- размытая конкурентная среда, когда границы рынка трудно установить;
- им сопутствуют проблемы внедрения, адаптации, изменения условий;
- сложное ценообразование.

### 1.3. Жизненный цикл изделия (продукта) и процесс создания новой техники

Товаром становится любой продукт или изделие, после того как он стал реализовываться на рынке. То есть процесс создания изделия более сложен, чем процесс, называемый жизненным циклом товара. Это относится к любому продукту, то ли это автомобиль, телевизор, компьютер, то ли это продукт деятельности парфюмеров, фармацевтов, программистов и любой другой отрасли. Процесс создания изделия состоит из ряда повторяющихся операций, и он цикличен. Рассмотрим стадии этого процесса и его самые основные параметры.

**1. Стадии жизненного цикла изделия.** Жизнь любого изделия состоит из одних и тех же стадий. Обычно в жизненном цикле изделия (ЖЦИз) их насчитывают четыре:

- **Стадия НИОКР**, то есть зарождение изделия на стадии научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), или также употребляется выражение: зарождение на стадии исследований и разработок (R&D);
- **производство** изделия, имеется в виду промышленное производство, то есть серийно-массовое;
- **рыночная реализация** изделия;
- **потребление** и выполнение фирмой и другими организациями **сервисных услуг** - обслуживание потребителей.

**(1) Стадия НИОКР.** На этой стадии изделие зарождается, здесь производится множество работ. Доля затрат фирмы на эту стадию считается ее наукоемкостью и служит основной характеристикой инновационности и стратегической перспективности фирмы. Основные работы:

- фундаментальные исследования;
- поисковые исследования;
- прикладные исследования;
- макетно-экспериментальное производство и изготовление макетов и экспериментальных узлов;
- эксперименты;
- разработка конструкторской документации на основе ЕСКД;
- опытное производство и изготовление опытных образцов;
- конструкторские испытания;
- технологические разработки;
- технологические испытания.

**(2) Стадия производства.** На стадии производства по всем технологическим переделам (заготовка, механообработка, сборка, гальваника и термичка, окраска, затаривание, транспортировка и другие) производится большой объем работ, в том числе:

- конструкторская подготовка производства;
- технологическая подготовка производства;
- экономическая и финансовая подготовка производства;
- производство установочных партий;
- мелкосерийное, серийное и крупносерийное производство;
- массовое производство;
- вспомогательное производство.

**(3) Стадия реализации.** На этой стадии изделия (продукты) поступают на рынок, они превращаются в товар, начинается жизненный цикл товара. Реализация изделия на рынке требует исполнения многообразных функций, в том числе:

- коммерческих и торговых;
- маркетинга;
- ценообразования;
- налаживания сбытовой сети;
- брэндинг - создание, поддержка и развитие брэнда.

**(4) Стадия обслуживания (сервиса).** По рыночным законам потребителя надо поддерживать и после продажи ему изделия. И здесь очень много работ, например:

- производство запасных частей;
- предпродажное обслуживание;
- гарантийное обслуживание;
- ремонтное и техническое обслуживание;
- подготовка кадров для работы с изделиями у потребителей;
- эксплуатационное обслуживание;
- модернизация;
- утилизация.

**2. Циклический характер процессов создания изделий.** Процесс создания продукции воспроизводим, а потому цикличен, поскольку он базируется на жизненном цикле изделия (ЖЦИз), включающим последовательность одних и тех же повторяемых стадий: 1) НИОКР, 2) производство, 3) реализацию, 4) сервис (обслуживание потребителей). Стадии ЖЦИз могут иметь последовательный (дискретный, либо непрерывный) и параллельный характер, рис. 1.4.



Рис. 1.4. Соотношение стадий жизненного цикла изделия (продукта).

3. **Параметры жизненного цикла изделий.** Основными параметрами, описывающими ЖЦИз, считаются следующие:

1) **Научеёмкость** фирмы, процесса создания изделия. Научеёмкость фирмы, ЖЦИз измеряется количеством денежных средств (доли от выручки), которые направила фирма в НИОКР, в ЖЦИз. В развитых странах научеёмкость крупных фирм составляет от 1 до 10% от выручки. В Японии - 3%.

**Состав стадий** - ЖЦИзд включает четыре стадии: НИОКР, производство, реализацию, сервис;

2) **Продолжительность стадий и всего процесса создания изделия.**

Продолжительность каждой стадии:

$t_n$  - продолжительность стадии НИОКР;

$t_p$  - продолжительность стадии производства;

$t_r$  - продолжительность стадии рыночной реализации изделия;

$t_c$  - продолжительность стадии сервиса (обслуживания и поддержки изделия у потребителя после продажи);

Общая длительность процесса создания изделия, включая длительности стадий и длительности перерывов между стадиями:

$$T_{\Sigma} = t_n + t_{np} + t_p + t_{pr} + t_r + t_{rc} + t_c + t_{cn}.$$

Чистая (нетто) длительность всех стадий без учета перерывов;

$$T_{ct} = t_n + t_p + t_r + t_c.$$

3) **Коэффициент интенсификации** (параллельности) или коэффициент сжатия процесса:

$$K_{инт} = T_{ст} / T_{ц}.$$

4) **Коэффициент инновативности TAT** (Turn Around Time) - продолжительность периода от зарождения идеи продукта до выхода на рынок пробной партии товара.

5) **Коэффициент скорости адаптации и реализации BET** (от английского break-even time - «время достижения точки безубыточности»).

Время ответной реакции прежде всего подразумевает (первая составляющая) быстроту реакции на происходящие на рынке изменения и понимание возможных последствий. Вторая составляющая - это **скорость адаптации и реализации**.

Так президент компании Hewlett-Packard Дж. Янг в свое время предложил программу **BET** (от английского break-even time - «время достижения точки безубыточности»). Эта программа действовала в рамках всей компании. Она определяла время, длящееся с момента разработки концепции товара до достижения этим товаром на рынке точки безубыточности [30, с.241],

4. **Процесс создания новой техники (ПСНТ).** Жизненный цикл изделий как категория «новая техника» имеет устойчивую и широко распространенную структуру процесса, называемым процессом создания и освоения новой техники, рис. 1.5.



Рис. 1.5. Структура процесса создания и освоения новой техники.

Стадии процесса создания и освоения новой техники:

1) ФИ - фундаментальные исследования, включающие теоретические исследования (ТИ), поисковые исследования (ПоИ) и экспериментальные исследования (ЭИ);

2) При - прикладные исследования;

3) ОКР - опытно-конструкторские разработки;

4) Пр - строительное проектирование;

5) С - строительные работы;

6) Ос - освоение промышленного производства, включающее конструкторскую (КПП) и технологическую (ТПП) подготовку производства;

7) ПП - промышленное производство.

Далее процесс шел по плану. Рыночный аспект рассматривался ограниченно и включался в плановый механизм распределения произведенной продукции.

## 1.4. Рынок инноваций

1. **Рынок инноваций.** Прежде всего, следует представить себе рынок инноваций. В системном плане, система «РЫНОК ИННОВАЦИЙ» включает следующие 10 составляющих, рис. 1.6:

(1) создатели-продавцы новых товаров, виды и масштаб деятельности (Новаторы),

(2) потребители и их восприимчивость инноваций (Потребители),

(3) производители-поставщики сопутствующих продуктов и услуг,

(4) конкуренты, конкурентные движущие силы и условия конкуренции,

(5) новшества - инновационные продукты (ТПУ): технологии, их приложения в виде инновационных продуктов и инновационных услуг,

(6) сопутствующие продукты и услуги (СПУ),

(7) товары-заменители (субституты),

- (8) условия обмена: цена, качество, сроки, удобства,  
 (9) комплекс маркетинга,  
 (10) логистика.  
 Инновационный рыночный цикл начинается с технологии, продуктов и услуг.

### Система «РЫНОК ИННОВАЦИЙ» (инновационных продуктов)



Рис. 1.6. Представление системы рынка инноваций и ее компонентов.

**2. Хайтек-рынок. Основные представления о хайтек-рынке и концепция референтности.** Рынок хайтек-продукта складывается особым образом. Здесь решающее значение имеют *наборы продуктов и услуг* (через них удовлетворяются индивидуальные и особые потребности потребителей, реализуется принцип *кастомизации*) и *общность потребителей*, их взаимное влияние друг на друга. Первое решается благодаря концепции «целостного продукта». Второе - благодаря концепции референтности и понятию так называемой референтной (или референсной) группы.

**Хайтек-рынок** - это (1) группа реальных или потенциальных покупателей данного набора высоких технологий, их приложений в виде продуктов и услуг, (2) которые разделяют общие нужды или желания и обращают внимание друг на друга при принятии решения о покупке. [57, с. 72].

Например, если два покупателя не имеют возможности общения и не могут поэтому воздействовать друг на друга и определять поведение при покупке, когда не работает эффект «из уст в уста», то такие покупатели не относятся к одному хайтек-рынку. Коммуникации позволяют существенно расширять такой рынок.

**3. Концепция референтности.** Референтность - зависимость отдельного потребителя от других потребителей, организованных в сообщество по отношению к продукту или технологии. Таким образом, образуются референтные группы. Идеи

референтной группы возникла у У. Джеймса в его «эмпирическом социальном Я» и у Дж. Мида в «обобщенном другом» [88, с. 569].

**Референтная группа** в маркетинге - это группа потребителей (некоторая часть рынка, а в отдельных случаях и весь рынок), ценности которой оказывают влияние на поведение и взгляды потребителей. Это известные люди, которые одобряют и используют данный товар; эксперты, которые рекомендуют товар; обычные люди, выступающие как удовлетворенные потребители.

Традиционные маркетологи проблему общения обходят стороной, разделяя рынок на отдельные изолированные сегменты покупателей товара вообще (без учета возможного общения между покупателями). В силу особенностей, присущих радикальным инновационным продуктам, такое невозможно. На рынке высоких технологий и их продуктов мнение сообщества во многом определяет покупательское поведение. Поэтому надо либо весь рынок измерять по критерию общности, либо вводить и измерять показатель референтности покупателей.

### 4. Определение и сущность рынка инновационных продуктов.

По Ковалеву Г.Д., «рынок новшеств - это система экономических форм и механизмов, связанных с образованием и функционированием инновационных коммуникаций, условиями торговли научным товаром». [39, с. 130].

Рыночный механизм включает коммуникации между продавцом и покупателем новшеств, цены, кредит и процент, другие стоимостные категории, например, такие как предложение и спрос на новшества, система оценки предложения и достижение договорной цены, покрытие денежной массы (инвестиций) совокупной ценой новшеств.

Маркетинговые отношения и логистика коммуникаций предполагают наличие двух сторон, и обычно обе эти стороны представлены предприятиями (business-to-business, или B2B), но часто обращают внимание и на потребительский маркетинг, в котором одной из сторон является потребитель (business-to-consumer, или B2C). Повышенное внимание к принятию объяснять следующими причинами: (1) почти все концепции современного маркетинга возникли в сфере B2C; (2) специалисты по маркетингу, работающие в сфере B2B, могут перенять многое у своих коллег, занимающихся B2C-маркетингом. Тем не менее бизнес-маркетинг (это тот, который B2B) сейчас переживает расцвет, и специалистам, работающим в B2C-маркетинге, также есть чему поучиться у своих коллег.

Торговые агенты являются основным двигателем бизнес-маркетинга, особенно при поставках сложного оборудования (как электростанция). Большие расходы на представительство пробуют сократить с помощью более дешевых каналов (телевидение, Интернет, сетевые коммуникации).

На рынок новшеств часто смотрят как на технико-экономическую категорию, функции которой сводятся только к продвижению товара от производителя к потребителю. Такая упрощенная характеристика инновационных коммуникаций не свойственна рынку новшеств. Поскольку они по своей природе имеют важные функции.

*Первая* - служить проводником научно-технической политики.

*Вторая* - оказывать инновационное воздействие на инвестиционный процесс.

*Третья* - подсказывать государственным органам необходимость развития инновационных коммуникаций в целях ускорения реализации научно-технического потенциала.

Четвертая - формировать научно-технические требования (показатели) к новшествам.

Пятая - прямо влиять на производство новшеств через активизацию спроса на инвестиционные товары.

**Кокурин Д.И.** определяет рынок инноваций следующим образом: «Рынок инноваций представляет собой совокупность организационно-экономических отношений, возникающих в процессе коммерческого обмена результатами инновационной деятельности и согласования интересов его участников по ценам, срокам и масштабам такого обмена» [41, с. 258].

Рынок инноваций классифицируется по следующим признакам: *характер инноваций*: рынок контрактных НИОКР, рынок лицензий, рынок технологий; *типы покупателей*: предприятия и организации; *формам собственности*: структура рынка по формам собственности; *месту реализации инноваций*.

Рынок инноваций включает совокупность рынков производителей научно-технической продукции, производителей инновационного продукта и их потребителей.

### 1.5. Жизненный цикл товара

В инновационных процессах жизненный цикл товаров имеет важнейшее значение, которое необходимо в познании рынка новшеств. Следует четко представлять товарную судьбу каждой новинки, каждого нового продукта, включенного не только в портфель своей компании, но и в портфели своих конкурентов. На графике жизненного цикла товара иллюстрируется вся динамика рынка. Это знание является исходным при системном и матричном анализе.

*Графическое представление жизненного цикла товара.* Как только наступает стадия реализации жизненного цикла изделия (продукта), производимый продукт становится товаром, наступает жизненный цикл товара. Продукт ждет своя рыночная судьба с ростом или падением рынка. Жизненный цикл товара иллюстрируется графиком объема продаж  $Q_{\text{прод}}$ , рис. 1.7. На нем представлена классическая кривая жизненного цикла. График ЖЦТ - это изменение объема продаж (вертикальная ось) по времени (горизонтальная ось). По форме график содержит три логистические кривые - экспоненциального подъема (с низшей ступени равновесного устойчивого состояния на высший уровень), стабилизации - горизонтальной составляющей, включающей стадию зрелости и стадию насыщения и спада (обратный процесс), то есть, как минимум, - два переходных процесса.

**Первой стадией** является зарождение рынка, внедрение на него (Е). Здесь уславливается реакция рынка на товар осуществляется естественная монополия новатора на товар.

**Вторая стадия** это ускорение роста рынка товара ( $G_1$ ). Сначала производитель товара становится «эффективным монополистом» и получает свою «законную» часть прибыли и компенсирует свои затраты новатора. Потом, во второй части этой стадии, к нему присоединяются другие производители и зарождается конкуренция. Здесь характер конкуренции монополистический.



РИС. 1.7. График жизненного цикла товара и рынок.

**Третья стадия** - это замедление роста рынка товара ( $G_2$ ). Конкуренция становится ожесточенной. Эта стадия называется также еще и «турбулентной». Здесь возникает олигополистическая конкуренция. Вторая и третья стадии представляют собой одну общую стадию роста рынка (G).

**Четвертая стадия** (М) - зрелость рынка (M<sub>1</sub>), его насыщение товаром (M<sub>2</sub>). Зрелость и часть насыщения - это олигополистический рынок, где идет жесткая конкурентная борьба. Далее потребители уже выдвигают различные специфические требования к товару и наступает период активной дифференциации продукта. Здесь может возникнуть опять монополистический рынок.

**Пятая стадия** - спад рынка товара (D). Спад может быть заметным и плавным или же быстрым, стремительным, практически падением. Эта стадия делится на две части - D<sub>1</sub> (стагнация) и D<sub>2</sub> (обвал). В режиме стагнации также существует определенная активность на рынке (снабжение запчастями, обеспечение услуг по ремонту и утилизации). Но это рынок малых предприятий.

*Взаимосвязь графика жизненного цикла товара с темпом роста рынка.* Жизненный цикл товара, отражаемый кривой объема продаж ( $Q_{\text{прод}}$ ), непосредственно связан с темпом роста рынка ( $T_{\text{pp}}$ ). Эта связь понадобится нам при использовании матрицы Бостонской консалтинговой группы (БКГ).

**Зоны инноваций.** Стадия зарождения рынка и первая половина (или часть ее) стадии ускоренного роста - это та область, где весь рынок создается новатором, предлагающим рынку новый продукт или услугу. Это область продуктовой инновации, область радикальной конструкторской (дизайнерской) новинки, рис. 1.8.

Стадии ускоренного и замедленного роста - это области конструкторских улучшений продукта.

Стадия зрелости и насыщения, где идет постоянное снижение издержек, являются областью технологических инноваций, когда внедряются ресурсосберегающие технологии.

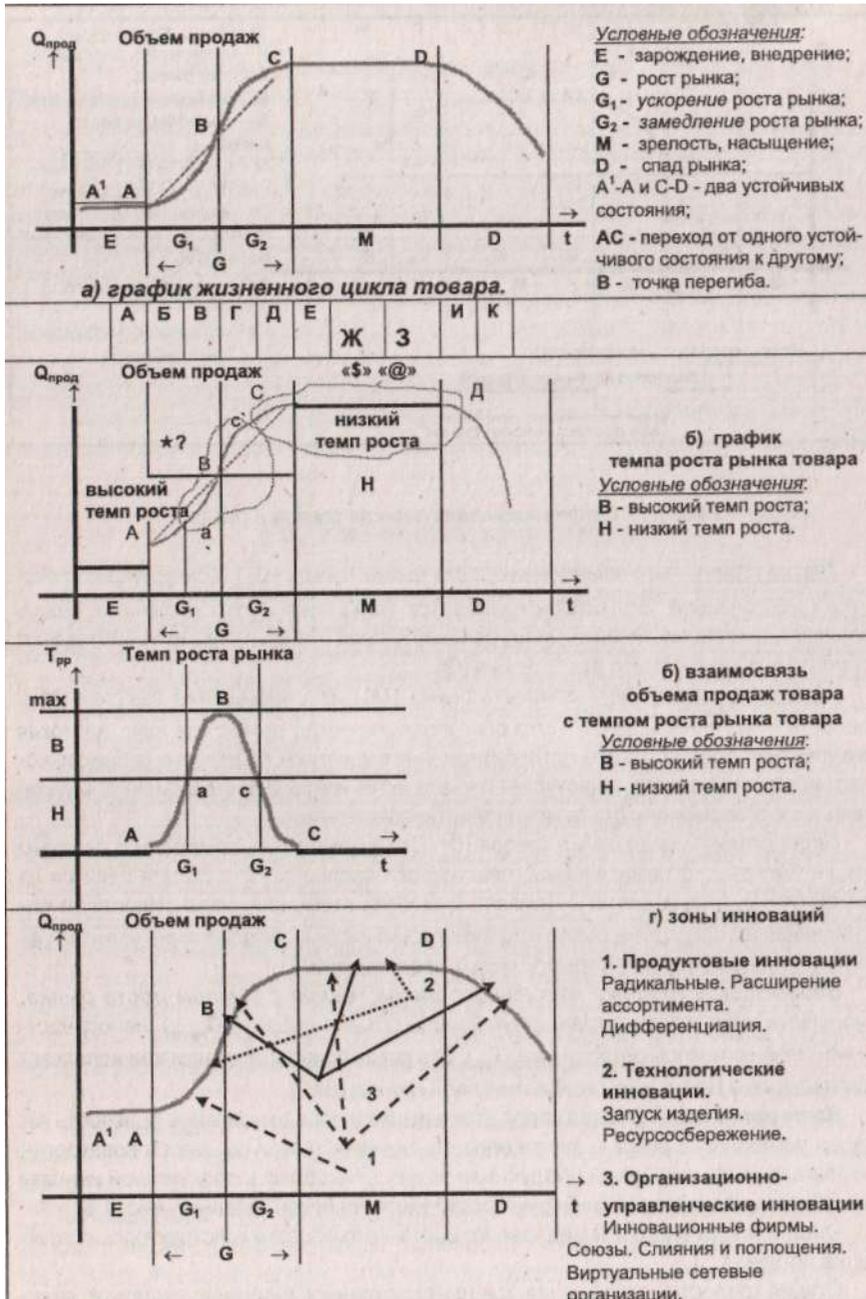


РИС. 1.8. Зоны инноваций

После достижения зрелости рынка (и даже чуть раньше) отдельные потребители начинают проявлять неудовольствие стандартизацией и требовать учета своих специальных потребностей. Появляется зона инноваций - дифференциации продуктов.

## 1.6. Жизненный цикл инновации

Рассмотрим жизненный цикл инноваций (нововведений). Для этого напомним понятия самой инновации. **Инновация (нововведение)** - рассматривается с трех сторон.

*Во-первых*, как некоторый законченный общий процесс получения, освоения, приспособления к новшеству (адаптации к нему), трансформации и выгодного использования новшества.

*Во-вторых*, как часть процесса, ограниченная рамками фирмы, рамками потребителя, который осуществляет свои операции трансформации и выгодного использования новшества.

*В-третьих*, как ряд результатов процесса получения и использования новации: как новшество и как внедренное новшество.

Процесс инновации проходит несколько этапов.

(1) Когда в результате *рыночной диффузии* новшество *дошло* до потребителя, то есь оно получено, приобретено).

(2) Состоялась *адаптация* к новшеству (фирма подготовлена к его использованию)).

(3) Прошло его *освоение* (потребитель изучил новшество и научился его использовать).

(4) Проведена *рутинизации* новшества (то есть потребитель включил его в свою технологию деловых процессов и организационную культуру, теперь он проводит свои деловые операции по обновленной технологии, с новыми навыками).

(5) Потребитель *использовал* новшество в своем деловом процессе (новшество используется), в результате которого и *повысил свою компетентность* (новый уровень компетенции и новая цена его труда).

(6) Получил от новшества *выгоду* в виде импульса новизны, новых знаний, более высокого технологического уровня и новых свойств производимых им продукции и услуг (снижение издержек, повышение производительности, возросшее качества, новый уровень сервиса).

В широком смысле слова новации включаются в понятие «инновации» как часть единого процесса. Общий вид жизненного цикла инновации представлен на рис. 9.

Весь жизненный цикл состоит из четырех частей: 1) зарождение инновационной идеи и инновационного проекта; 2) создание новшества; 3) распространение новшества; 4) потребление новшества.

**Первая часть** - *зарождение идеи и инновационного проекта*. Она включает всего две стадии - первую в виде (1) фундаментальных исследований и вторую в виде (2) прикладных исследований.

*Первая стадия* жизненного цикла инноваций - это *фундаментальные исследования* во всех их трех разновидностях: теоретических, экспериментальных, поиско-

вых. Цель для корпораций и крупных компаний - накопление знаний и опыта исследований в интересующей области науки. Рыночная оценка не производится и маркетинговые планы не составляются. Организационное оформление в какую-либо творческую группу не производится. Исследования проводит ученый и его помощники, идеи вырабатывает он же (в его роли может быть изобретатель). *Инвестирование* госбюджетное, поскольку фундаментальные исследования в основном проводятся государственными научными учреждениями. Отсюда берутся научные идеи для будущих инновационных венчурных предприятий. В корпорациях же фундаментальные исследования проводятся в рамках специального бюджета (примерно 10% от затрат на НИОКР).

*Вторая стадия* - это прикладные исследования. Здесь научная идея преобразуется в конкретную идею новой технологии или нового продукта, новой услуги. Вырисовывается контур будущего инновационного проекта. *Цель* НИР прикладного характера - *стратегическое позиционирование* фирмы, заявка на интересы и возможности в данной области знаний. На этой стадии проводится прикладное исследование - отыскивается конкретный путь реализации научной идеи, выдвинутой на первой стадии, проводится опытно-конструкторская разработка (ОКР) в части разработки технического задания (ТЗ), в котором ставится задача разработки конструкции и технологии, создается информационный образ устройства, технологии или услуги в виде экспериментального макета. Здесь происходит организационное оформление инновационного проекта в виде творческой группы или бригады, либо создания инновационной венчурной компании.

Вторая часть жизненного цикла инновации - *создание новшества*. Она включает четыре стадии: (3) ОКР, (4) строительную часть, (5) техническая подготовка производства и (6) само промышленное производство.

*Третья стадия* - ОКР. Это - завершающая стадия научных исследований, своеобразный переход от лабораторных условий и экспериментального производства к опытному, а в дальнейшем к промышленному производству.

Под разработками понимаются систематические работы, которые основаны на существующих знаниях, полученных в результате научных исследований и (или) практического опыта, и направлены на создание новых материалов, продуктов или устройств, внедрение новых процессов, систем и услуг или значительное усовершенствование уже выпускаемых или введенных в действие. К ним относятся:

1) разработка *конструкции* инженерного объекта или технической системы (конструкторские работы);

2) разработка *идей и вариантов нового объекта*, в том числе нетехнического, на уровне чертежа или другой системы знаковых средств (проектные работы);

3) разработка *технологических процессов*, то есть способов объединения физических, химических, технологических и других процессов с трудовыми в целостную систему, производящую определенный полезный результат (технологические работы);

4) создание *опытных образцов* (оригинальных моделей, обладающих принципиальными особенностями создаваемого новшества); их испытание в течение времени, необходимого для получения технических и прочих данных и накопления опыта, что должно в дальнейшем найти отражение в технической документации по применению нововведений. В табл.1 даны основные характеристик первых трех стадий, являющихся основными результатами творческого интеллектуального труда.

1. Фундаментальные исследования. 2. Прикладные исследования (научные идеи и макеты). 3. Разработки (констр.-технол. решения и оп. образцы). 4. Строительная часть (проектирование и строительство). 5. Освоение производства.		6. Промышл. производство (серийные и массов. образцы). 7. Маркетинговые решения. 8. Логистика инф. и матер.-вещ. потоков. 9. Диффузия (распространение) по рынкам и потребителям. 10. Рутинизация у потребителей. 11. Сервисная поддержка.		
1. ФИ – фундаментальные исследования (научные идеи и макеты): ТИ – теоретические исследования; ЭИ – экспериментальные исследования; ПоИ – поисковые исследования. 2. При – прикладные исследования (отчет о НИР, макет и ТЗ). ТЗ – техническое задание. 3. ОКР и ОП – разработки (констр.-технол. решения и опытные образцы). ОП – опытное производство. 4. СЧ – строительная часть. 5. ТПП – техническая подготовка производства. КПП – конструкт. подг. пр-ва. ТлПП – технол. подг. пр-ва. ЭиОПП – экон. и орг. подг. пр-ва.		6. ПП – промышленное производство (серийные и массов. образцы). МСС – мелкосерийное и среднесерийное производство. КС – крупносерийное пр-во. Мас – массовое пр-во. Спец – специальное (специализированное) пр-во. 7. Маркетинговые решения. АнР – анализ рынков. ОцЗатр – методы оценки затрат и ценообразования. 8. Логистика инф., матер.-вещ. и нематер. потоков. 9. Диффузия (распространение) по рынкам и потребителям. 10. Рутинизация у потребителей. 11. Сервисная поддержка.		
<b>1. ФИ</b> (ТИ, ЭИ, ПоИ)		<b>2. При</b> (Отчет о НИР, Макет, ТЗ)		<b>1 часть -</b> (стадии 1 - 2) <b>ЗАРОЖДЕНИЕ</b> <i>идеи, новшества и иннов. проектов</i>
<b>3. ОКР</b> КР, ТР, ОП (оп. образец)	<b>4. СЧ</b> Пр, Стр	<b>5. ТПП</b> КПП, ТлПП, ЭиОПП	<b>6. ПП</b> МСС, КС Мас., Спец.	<b>2 часть -</b> (стадии 3 - 6) <b>СОЗДАНИЕ</b> <i>новшества</i>
<b>7. Маркетинг</b> АнР, ОцЗатр, Брэндинг	<b>8. Логистика</b> Организация потоков, связанных с новшеством	<b>9. Диффузия</b> По рынкам и финансовым схемам	<b>3 часть -</b> (стадии 7 - 9) <b>РАСПРОСТРАНЕНИЕ</b> <i>новшества</i>	
<b>9. Рутинизация</b> Передача знаний потребителю		<b>11. Сервис</b> Поддержка новшества у потребителя		<b>4 часть -</b> (стадии 10-11) <b>ПОТРЕБЛЕНИЕ</b> <i>новшества</i>

Рис. 1.9. Жизненный цикл инноваций

Таблица 1.

**Характеристика стадий НИОКР.**

<b>Стадии/ характеристики</b>	<b>Назначение</b>	<b>Цели (Ц) и анализ рынка (АР)</b>	<b>Затраты (З) и финансирование (Ф)</b>
1. ФИ (НИР)	Дает обществу в качестве основного результата приращение знания об объективных законах природы и общества.	<b>Ц:</b> Накопление ЗНАНИЙ и НАВЫКОВ в стратегически важных новых и сложившихся областях науки. <b>АР:</b> не проводится.	<b>З:</b> 2-10% от объема затрат на НИОКР - как накладные расходы. <b>Ф:</b> будут принимать форму субсидий.
2. ПРИ (НИР)	<i>Исследование путей практического применения открытых ранее явлений и процессов.</i> Решение технической проблемы, получение конкретных научных результатов для использования в ОКР.	<b>Ц:</b> СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ фирмы, заявка на интересы и возможности в данной области знаний. <b>АР:</b> широкомасштабный.	<b>З:</b> 10-25% от объема затрат на НИОКР. <b>Ф:</b> через контракты на проведение НИР и ОКР с оценкой «опций».
3. ОКР	Завершающая стадия научных исследований, своеобразный переход от лабораторных условий и экспериментального производства к опытному, а в дальнейшем к промышленному производству.	<b>Ц:</b> - создание документации, технологии и опытного образца позволит практически решать вопросы коммерческих инвестиций. <b>АР:</b> конкретный.	<b>З:</b> 65-88% от объема затрат на НИОКР. <b>Ф:</b> коммерческие инвестиции и совместное предприятие, контроль большинства

**Четвертая стадия - строительная часть.** Ведутся архитектурные и строительные работы для создания производственных площадей под новое производство у изготовителей и площадей, требуемых для использования новой техники и соответственно новой технологии у потребителей.

**Пятая стадия** - техническая подготовка производства (ТПП). Осуществляется КПП - конструкторская подготовка производства (корректировка чертежей под заводские условия) и ТлПП - технологическая подготовка производства (учитывающая местные условия), а также ЭиОПП - экономическая и организационная подготовка, включая финансовую подготовки и подготовку трудовых ресурсов.

**Шестая стадия** - промышленное производство (ПП). С учетом рынка налаживается серийное, массовое и специальное производство.

**Третья часть - распространение новшества** (стадии 7-9).

**Седьмая стадия - маркетинг.** Маркетинговый мониторинг и маркетинговые решения пронизывают практически все стадии (исключение составляет только первая стадия - стадия фундаментальных исследований. Это укладывается в понятия «комплекс маркетинга» или система «4Р» ( $P_1$  - маркетинговая разработка товара,  $P_2$  - ценообразование на новый товар,  $P_3$  - рыночное и нерыночное распространение нового товара и  $P_4$  - продвижение нового товара на традиционные и новые рынки) и система «маркетинг-микс» или «6Р», дополнительно включающая еще две категории:  $P_5$  - человеческий ресурс, знания и обучение и  $P_6$  - сервисную поддержку нового товара. На Западе последние 15-20 лет усиленно развивают брэнддинг, в России - последние 5 лет.

**Восьмая стадия - логистика.** Здесь прежде всего имеются в виду потоки инноваций - от потоков идей и инновационных проектов, составляющих инновационные программы, до потоков знаний в группе, подразделении, организации, корпорации, отрасли, государстве.

**Девятая стадия - диффузия.** Рыночное и нерыночное распространение новшества. Нерыночное: внутрифирменное, внутрикорпорационное, внутриотраслевое, через муниципальные, региональные и государственные инновационные программы и проекты развития и обучения. Рыночное: через «пионерный» рынок, мелкосерийный, серийный, крупносерийный, массовый, специальный, имитационный, сервисный, лизинговый, франчайзинговый и другие рынки.

**Четвертая часть - потребление новшества** (стадии 10 и 11).

**Десятая стадия - рутинизация.** Здесь главное - это перенесение всего нового в жизнь организации-инноватора, повышение его старого рутинного образа действий до новой рутины (именно «рутины», поскольку только года действия становятся рутинными, возможен высокопроизводительный труд), основанного на внедряемом новшестве. Таким образом организация повышает свой технологический и культурный уровень, приобретает определенные конкурентные преимущества.

**Одиннадцатая стадия - сервис.** Сервисная поддержка нового продукта многогранна: обучение персонала в использовании новшества, предпродажная подготовка, послепродажное обслуживание, помощь в сбыте.

## Контрольные вопросы к главе 1.

<b>Глава 1. РЫНОК ИННОВАЦИОННЫХ ПРОДУКТОВ</b>	
Параграфы	Вопросы
1.1. Первичность технологии, модель <b>ТАМО</b> , классификация.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В чем состоит «первичность» технологии, как инновационного продукта?</li> <li>2. Что понимает К. Кристенсен под термином «технология»?</li> <li>3. В чем идея модели ТАМО Ф. Яновна?</li> <li>4. Что такое «ключевые», «базовые», «возникающие» и «закрывающие» технологии?</li> <li>5. Что такое «подрывные» и «поддерживающие» технологии?</li> <li>6. Что такое «прерывающие» и «непрерывающие» технологии?</li> <li>7. В чем состоит разделение инноваций на инновации «технологической» и «коммерческой» ориентации?</li> <li>8. Что это за три вида жизненного цикла технологий?</li> <li>9. Что такое «стабильная» технология?</li> <li>10. Что это за «плодотворная» технология?</li> <li>11. Что это за «изменчивая» технология?</li> </ol>
1.2. Инновационные продукты.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Каковы возможные группы инновационных продуктов?</li> <li>2. Й. Шумпетер определил инновации как коммерциализацию всех новых комбинаций на чем-то основанных на применении. Применении чего?</li> <li>3. Что такое товары «оригинальные», «обновленные» и «с новым позиционированием»?</li> <li>4. Что такое хайтек-продукция?</li> <li>5. Какими особенностями обладают продукты хайтек?</li> </ol>
1.3. Жизненный цикл изделия (продукта) и процесс создания новой техники	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какой цикл длиннее - жизненный цикл изделия или жизненный цикл товара?</li> <li>2. Из каких стадий состоит жизненный цикл изделия (продукта)?</li> <li>3. Перечислите основные параметры, описывающие жизненный цикл изделия.</li> <li>4. Что это за показатель «наукоемкость фирмы»?</li> <li>5. Что это за показатель «наукоемкость ЖЦИз»?</li> <li>6. Что такое «коэффициент интенсификации (параллельности) или коэффициент сжатия процесса создания изделия»?</li> <li>7. Что такое «коэффициент ТАТ»?</li> <li>8. Что такое «коэффициент ВЕТ»?</li> <li>9. Как вы представляете стадию НИОКР?</li> <li>10. Как вы представляете стадию производства?</li> </ol>

Параграфы	Вопросы
	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Как вы представляете стадию реализации?</li> <li>12. Как вы представляете стадию сервиса?</li> <li>13. Каковы стадии процесса создания новой техники (ПСНТ)?</li> <li>14. Что такое фундаментальные исследования, какие исследования они включают?</li> <li>15. Какие стадии объединяет понятие «НИОКР»?</li> </ol>
<b>1.4.</b> Рынок инноваций.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Каковы 10 составляющих системы «Рынок инноваций»?</li> <li>2. Что такое «хайтек-рынок»?</li> <li>3. В чем суть «концепции референтности»?</li> <li>4. Что такое «референтная группа»?</li> <li>5. Как надо понимать «рынок инноваций» и «рынок новшеств»?</li> <li>6. Каковы важные функции рынка инноваций?</li> </ol>
1.5. Жизненный цикл товара.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Место жизненного цикла товара (ЖЦТ) в процессе создания продукта (изделия) и роль ЖЦТ в познании рынка.</li> <li>2. График какой зависимости отражает жизненный цикл товара?</li> <li>3. Дайте принципиальное изображение графика ЖЦТ.</li> <li>4. Перечислите стадии ЖЦТ и обозначьте их.</li> <li>5. Укажите на графике зоны конкуренции и типы рынков.</li> <li>6. Укажите на графике зоны инноваций.</li> <li>7. Представьте график темпа роста рынка.</li> <li>8. Укажите на графике область низкого и высокого темпа роста рынка.</li> <li>9. Где бы могли разместиться на графике ЖЦТ позиции «Звезда», «Дойная корова», «Знак вопроса», «Собака»?</li> <li>10. Где находится область продуктовой инновации?</li> <li>11. Где находится область нововведений в связи с конструкторскими улучшениями?</li> <li>12. Где находится область нововведений в связи с дифференциацией продукции?</li> <li>13. Где находится область технологических инноваций?</li> </ol>
<b>1.6.</b> Жизненный цикл инноваций.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. На какие части делится жизненный цикл инноваций?</li> <li>2. Перечислите состав стадии жизненного цикла инноваций.</li> <li>3. В чем суть стадии «диффузия инноваций»?</li> <li>4. Какие формы коммуникаций содействуют диффузии инноваций?</li> <li>5. Какие рыночные и финансовые механизмы участвуют в диффузии инноваций?</li> <li>6. В чем суть стадии «рутинизация инноваций»?</li> </ol>

## Глоссарий к главе 1.

**1. Референтность** - зависимость отдельного потребителя от других потребителей, организованных в сообщество по отношению к продукту или технологии. Таким образом, образуются референтные группы. *Референтная группа* в маркетинге - это группа потребителей (некоторая часть рынка, а в отдельных случаях и весь рынок), ценности которой оказывают влияние на поведение и взгляды потребителей. Это известные люди, которые одобряют и используют данный товар; эксперты, которые рекомендуют товар; обычные люди, выступающие как удовлетворенные потребители. Идеи референтной группы возникла у У. Джеймса в его «эмпирическом социальном Я» и у Дж. Мида в «обобщенном другом» [88, с. 569].

**2. Рынок инноваций** - представляет собой совокупность организационно-экономических отношений, возникающих в процессе коммерческого обмена результатами инновационной деятельности и согласования интересов его участников по ценам, срокам и масштабам такого обмена. [41, с. 258].

**3. Рынок новшеств** - это система экономических форм и механизмов, связанных с образованием и функционированием инновационных коммуникаций, условиями торговли научным товаром. [39, с. 130].

**4. Субституты** - весь спектр товаров, удовлетворяющих конкретную потребность покупателя. Так, железобетон заменяет сталь, фруктовый сироп - сахар, акрил - нейлон. Причины появления: 1) прибыльность рынка привлекает конкурентов из смежных отраслей; 2) изменение потребностей рынков способствует устареванию технологий; 3) угроза со стороны смежных технологий - новые пластмассы заменяют сталь; 4) ограничения со стороны государства - защита окружающей среды привела к ограничению упаковочных материалов. [31, с. 194].

**5. Технологии «базовые»** - хорошо отработанные и широко известные современные технологии, обеспечивающие фирме приемлемое качество продукции. [47, с. 357].

**6. Технологии «возникающие»** - находящиеся еще на стадии экспериментов, но в перспективе способные обеспечить хорошие позиции в изменении конкурентной базы. [47, с. 357].

**7. Технологии «закрывающие»** - некоторые технологии в результате своего появления из-за радикальной новизны или за счет сверхвысокого качества просто «закрывают» некоторые отрасли и их рабочие места. Так, появление персонального компьютера «закрыло» профессию машинисток на печатных машинках. Появление автомобиля «закрыло» гужевого транспорт. Появление транзисторных приемников «закрыло» отрасль ламповых радиоприемников.

**8. Технология «изменяемая»** - такая технология, когда для каждого продукта имеется новый спрос и новая технология. [7, с. 147-151].

**9. Технологии «ключевые»** - освоенные фирмой прогрессивные малоизвестные технологии, обеспечивающие фирме конкурентоспособность и лидирующее положение на текущий момент. Такие технологии как раз и можно назвать «радикальными инновационными продуктами» или «хайтек-продуктами». [47, с. 357].

**10. Технология «плодотворная»** - в рамках данной технологии может быть организовано производство нескольких продуктов или нескольких моделей одного продукта. [7, с. 147-151].

**11. Технологии «прерывающие»** - продукты технологий, которые требуют изменений условий и поведения, называются инновациями, прерывающими привычный порядок вещей, или прерывающими инновациями и прерывающими технологиями. Соответственно, если порядок вещей не изменяется, то это непрерывающие инновации и технологии, которые относятся к обычной модернизации продуктов, не требующей изменений при применении. [57].

**12. Технология** - процессы, с помощью которых организация превращает труд, капитал, сырье и информацию (знания) в продукты и услуги более высокой стоимости. Такое широкое представление охватывает не только производственные процессы, но и процессы маркетинга, капиталовложений, логистики и управления. Инновацию мы будем понимать как изменение в одном из этих процессов. [45, с. 12-13].

**13. Технология «стабильная»** - такая технология одна в рамках жизненного цикла спроса на данный продукт. Продукт также один на всем протяжении действия данной технологии. [7, с. 147-151].

**14. Товары обновленные** - товары, в которых при сохранении базовых характеристик, изменяются некоторые физические параметры. Такие товары - это результат вертикальных маркетинговых технологий. [47, с. 353].

**15. Товары оригинальные** - товары, в которых преобладают существенные признаки новизны по конструкции, новым элементам, принципу действия, характеристикам, которые можно отнести к радикальным инновационным продуктам. Сюда можно отнести также товары, полученные при помощи такого творческого подхода, как «латеральный маркетинг» (обходной, нестандартный). [47, с. 353].

**16. Товары с новым позиционированием** - товары, у которых изменены только воспринимаемые характеристики (характеристики позиционирования), что также может быть результатом вертикальной маркетинговой технологии. [47, с. 353].

**17. Хайтек-продукт** - это не только высокая технология, которая сама по себе является первым рыночным инновационным продуктом и началом рынка инноваций, но также это ее приложения в виде радикальных инновационных продуктов и соответствующих услуг, которые составляют основу рынка инноваций. В общем виде - это радикальный инновационный продукт, требующий радикального инновационного менеджмента (хайтек-менеджмента) и радикального инновационного маркетинга (хайтек-маркетинга). Например, это персональные компьютеры, мобильные телефоны, литейные минизаводы. [57, с. 194].

**18. Хайтек-рынок** - это (1) группа реальных или потенциальных покупателей данного набора высоких технологий, их приложений в виде продуктов и услуг, (2) которые разделяют общие нужды или желания и обращают внимание друг на друга при принятии решения о покупке. [57, с. 72].

## Глава 2. КОНКУРЕНЦИЯ И МОДЕЛИ МАЙКЛА ПОРТЕРА

Рынок инновационных продуктов пронизан конкуренцией, это его повседневная среда. Поэтому маркетинг инноваций осуществляется в условиях конкурентной борьбы. Наиболее полно, по мнению специалистов, теория конкурентной среды отражена в работах Майкла Портера. Об этом говорится, например, в работе Г.Л. Азоева [1]. Маркетинг инноваций должен опираться на эту теорию. В этой главе собраны воедино все известные модели Майкла Портера. К ним добавлено представление Эндрю Гроува («Интел») о движущих конкурентных силах инновационного бизнеса.

### 2.1. Пять конкурентных движущих сил Майкла Портера

Влияние конкурентной сферы как основной составляющей стратегической зоны хозяйствования (СЗХ) фирмы проводится на основе учета пяти конкурентных движущих сил М.Е. Портера (рис. 2.1). Каждая из составляющих сил имеет четко выраженный инновационный аспект.

1. **Внутриотраслевые конкуренты (первая сила)** - это поставщики всевозможных новшеств: новых товаров, новых технологий, новых услуг, всего нового в организации и управлении. За конкурентами и непосредственно отраслевым рынком фирма должна наладить постоянный мониторинг, так как именно отрасль - основной источник слабых сигналов (индикаторов) будущих угроз инновационного характера, причем как радикальных, так и конструктивных (локальных).

2. **Поставщики (вторая сила)** - их влияние в общем виде заключается в давлении на рынок в части: 1) повышения цен на поставляемую ими продукцию, 2) снижения качества этой продукции, 3) малого объема и ассортимента поставляемой продукции, 4) нарушения или нерационального режима поставки продукции. В части *инноваций* поставщики могут повлиять 5) через инновационные характеристики своей продукции: ее возраст, неоправданные издержки, переносимые в цену, устаревшая конструкция или новая модель.

3. **Потребители (третья сила)** - их инновационное влияние может выражаться в следующем: (1) Они выдвигают требования новых моделей, технологий и услуг. (2) В нежелании приобретать и платить прежние цены за устаревшую продукцию. (3) Потребители могут требовать нового режима поставки, например, обеспечения режима «канбан» - поставки точно в срок. (4) Они требуют нового уровня качества.



Рис. 2.1. Движущие силы конкуренции по Портеру.

4. **Производители продуктов-заменителей (четвертая сила)** - их влияние на рынок состоит в том, что при устаревших моделях, низком качестве или сверхбольшой цене основной продукции потребитель может перейти к товарам-заменителям. В свою очередь, товары-заменители могут приобрести более высокое качество, большую функциональную возможность, резко снизить цену и этот товар станет в глазах потребителя предпочтительней. Фирма должна проводить постоянный мониторинг продуктов-заменителей своей продукции, следить за состоянием производителей продуктов-заменителей.

5. **Новые (случайные и потенциальные) конкуренты (пятая сила)** - их влияние в том, что они могут: 1) повлиять на уровень конкуренции, 2) привнести новые характеристики продукции, новые технологии, с которыми придется считаться, 3) перестроить рынок поставщиков и 4) перестроить рынок потребителей.

### 2.2. Пять общих конкурентных стратегий Майкла Портера

Сущность стратегии состоит в создании конкурентного преимущества быстрее, чем ваши конкуренты скопируют то, что вы используете сегодня.

Гарри Хемел и С. К. Прахалад [72, с. 204]

Привлечение клиентов, ведение конкурентной борьбы, укрепление своих позиций на рынке требуют таких стратегий конкуренции компании, которые включают в себя принятые подходы к бизнесу и инициативы. Цель в такой борьбе - добиться конкурентного преимущества, создать и закрепить за собой лояльную клиентуру.

Конкурентные стратегии компании обычно предусматривают как наступательные, так и оборонительные действия, предпринимаемые в зависимости от изменения ситуации на рынке.

Конкурентная стратегия более узкая по масштабу, чем деловая стратегия. Деловая стратегия, как отмечают Томпсон и Стрикланд, затрагивает не только вопрос о том, как проводить конкуренцию, но и отражает функциональные стратегии, действия и планы руководства по работе в разнообразных условиях отрасли, а также и то, как менеджеры решают стратегические проблемы. Конкурентная стратегия связана исключительно с планами руководства по ведению конкурентной борьбы и представлению дополнительных ценностей для покупателей.

Разнообразие конкурентных стратегий и связанная с этим неопределенность выбора уступают место порядку и организованности, когда мы используем предложенную М.Портером схему (модель) пяти общих конкурентных стратегий. Все многообразие укладывается в матрице 2 на 2, в который горизонтальная ось отражает типы конкурентных преимуществ, а вертикальная ось - целевой рынок (охват рынка), рис. 2.2.



РИС. 2.2. Пять основных конкурентных стратегий (модель М. Портера). (Из кн. Michael E. Porter, *Competitive Strategy*: New York: Free Press, 1980. P.35-40). [ 72 с. 207].

По **горизонтальной** оси выделяются два основных типа конкурентных преимуществ: А - *низкие издержки* и В - *дифференциация*. Оговаривается также, что возможен промежуточный тип АВ - *сочетание низких издержек и дифференциации* (дифференциация с пониженными издержками). По **вертикальной** оси выделяются два основных типа целевых рынков: С - *сегмент (ниша) рынка* и D - *весь рынок*, то есть широкий круг покупателей на всем рынке. Оговаривается также, что возмо-

жен промежуточный тип CD - *расширенный сегмент* (сочетание сегмента со всем рынком).

Пять вариантов подходов к стратегии конкуренции компании приведены ниже:

1) стратегия **лидерства по издержкам** предусматривает снижение полных издержек производства товара или услуги, что привлекает большое количество покупателей;

2) стратегия **широкой дифференциации** направлена на придание товарам компании специфических черт, отличающих их от товаров фирм-конкурентов, что способствует привлечению большего количества покупателей;

3) стратегия **оптимальных издержек и оптимальной дифференциации** дает возможность покупателям получить за свои деньги большую ценность за счет сочетания низких издержек и более широкой дифференциации продукции;

4) сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках, ориентирована на узкий сегмент покупателей, где фирма опережает своих конкурентов за счет более низких издержек производства;

5) сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции, ставит своей целью обеспечение представителей выбранного сегмента товарами или услугами, наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям.

По Портеру (1980), таким образом, компания может поддерживать устойчивое конкурентное преимущество на базе лидерства в затратах или на базе дифференциации, или используя и то и другое, как это показано на рис. 2.3.

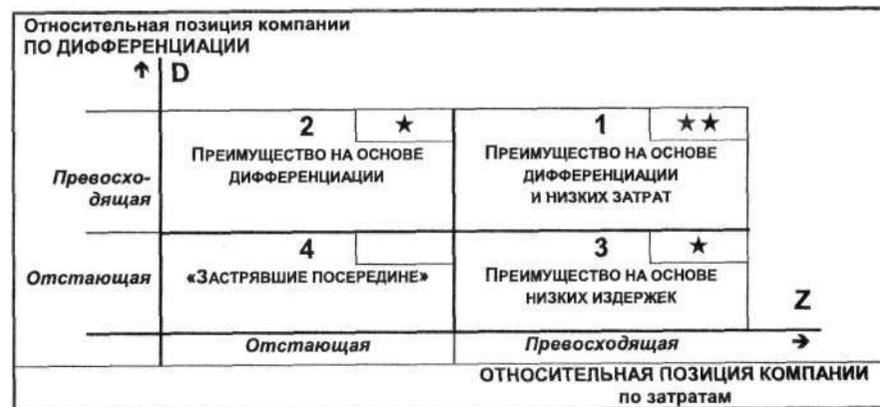


Рис. 2.3. Получение преимущества компании в конкуренции.

Главный акцент в стратегии низкой себестоимости - достижение относительно низкого по сравнению с конкурентами уровня затрат. Лидерство по затратам может быть достигнуто благодаря следующим подходам:

- экономия на масштабах производства;
- следствие кривой опыта;
- жесткий контроль затрат.

**Стратегическое позиционирование** делает попытку найти и обосновать рациональные стратегии. А применение стратегического позиционирования для управленческого учета не рассматривает многообразий стратегий. Для компании, которая осуществляет **стратегию лидерства на основе затрат** в развитом торговом бизнесе, вероятно, повышенное внимание к калькуляции нормативных затрат будет очень важным постоянным инструментом.

На современном рынке конкурентным преимуществом может стать позиционирование компании как инновационной, предрасположенной к дифференциации и диверсификации (конструктивным продуктовым инновациям), нацеленной на снижение издержек за счет ресурсосберегающих технологических инноваций, организационным и управленческим нововведениям. Возникает неоднократно задача репозиционирования (перепозиционирования) компании, продукции и услуг.

### 2.3. Цепочка создания стоимости

#### **Цепочка ценности как инструмент анализа и метод снижения издержек.**

В модели получения прибыли важное место занимает задача - *представление создания комплексного продукта в виде цепочки ценности.*

Понятие цепочки создания стоимости (ЦСС) ввел в оборот М. Портер, проводя анализ конкурентных сил.

Суть традиционного представления продукта как цепочки ценности потребителя, в создании которой могут принимать многие фирмы, изложили А.А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд [72, с. 172-180] и П. Дойль, [31, с. 113-123]. Они определили, что цепочка ценностей является важнейшим инструментом стратегического анализа издержек. ЦЦ определяет деятельность, функции и процессы по разработке, производству, маркетингу, логистике и поддержке (сервису) продукта или услуги.

Цепочка, создающая стоимость видов деятельности, начинается с обеспечения сырьем и продолжается в процессе производства частей и компонентов, сборки и выпуска продукции, оптовой и розничной продажи продукта или услуги конечным потребителям. Рассматривается как основная деятельность (жизненный цикл создания изделия), так и вспомогательная (развитие инфраструктуры исследований и разработок, управление человеческими ресурсами, управление знаниями и др.), рис. 2.4.

**Реверс цепочки ценности.** Мышление, ориентированное на потребителя начинается с того момента, когда радикально поменяется последовательность операций по традиционной цепочке ценности.

Традиционная цепочка ценностей начинается с основных фондов компании, с ее активов, с ее базовых компетенций - базы знаний нового бизнеса (1). Далее она переходит к вложениям и приобретению сырья (2), затем к формированию предложения (3) и каналов распределения (логистике) (4), наконец, достигая потребителя (5).

ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ					МАРЖА ПРИБЫЛЬ НАЦЕНКА
Снабжение	Деловые операции	Сбыт	Рынок	Обслуживание	
1 Внутренняя логистика (снабжение)	2 Производство	3 Внешняя логистика (сбыт)	4 Маркетинг и розничные продажи	5 Сервис	
↑	↑	↑	↑	↑	
ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ					
1. Материально-техническое обеспечение					
2. Технологическое развитие: исследования и разработка продукции, разработка технологий и систем					
3. Управление человеческими ресурсами					
4. Организация инфраструктуры бизнеса					
5. Общее руководство бизнесом					

Рис. 4. Цепочка создания стоимости компании (цепочка ценностей) [63, С. 186; 72, с. 174; 31, с. 120].

При мышлении, ориентированном на потребителя, весь этот традиционный процесс должен быть поставлен с головы на ноги. В цепочке ценности этот процесс должен не начинаться с формирования базовых компетенций (базы знаний), а заканчиваться этим. А начинаться он должен с потребителя, с формирования знаний о потребителе, его приоритетах (1). Далее требуется сформировать знания о каналах распределения, их работе, информационно-коммуникационных технологиях и решения прочих задач логистики (2). Затем формируются предложения (3), делаются вложения в сырье и другие ресурсы (4), и только потом подходят к формированию ее активов и ее базовых компетенций, необходимых для трансформации ресурсов в продукты, услуги, решения.

Мы уже упоминали о цепочке ценности для потребителя при создании продукта. В новом мышлении следует начинать не с мобилизации знаний в виде компетенций в сферах бизнеса, как в традиционном мышлении, а с классификации потребителей и установления их приоритетов. Далее следует прямо переходить к решению логистической задачи, то есть каналам доставки продукции потребителям. Затем формировать свои предложения, решать вопросы обеспечения ресурсами всех бизнес-процессов и, наконец, когда известны виды деятельности, решать задачу накопления и интеграции знаний.

**Знания и цепочка ценности.** Знания представляются в четырех формах: (1) знания в виде данных (показателей, фактов, протоколов, анкет, показов или снимков), отобранных для определенной аналитической работы; (2) знания в виде **представлений** (системных и детальных); (3) знания в виде воспроизведения **действий** (структуре и технологии); (4) знания в виде **выводов и заключений** (как результат мыслительного процесса). Знания, требуемые для анализа ЦЦ заключаются во множестве информационных потоков: бухгалтерские данные, издержки по операциям и процессам, система исполнителей действий всех звеньев ЦЦ, выводов и заключений анализа цепочки.

Цепочка ценности компании позволяет определить основные виды деятельности, создающие стоимость для потребителя. Позволяет понять структуру издержек фирмы. Взгляд на продукт с позиции цепочки ценности помогает лучше и комплексно представить продукт. И мы приводили опыты такого представления («пирамида продукции», «продажа решений», «фактический стандарт» и другие).

## 2.4. Три источника и шесть принципов стратегического позиционирования Майкла Портера

Рыночная ориентация компаний раскрывается в подходе М.Портера, представленном в его модели стратегического позиционирования бизнеса. Она раскрывает суть ориентации компании на рынок через источники и принципы позиционирования нового бизнеса, рис.2.5 [64, с. 59-82)]. Дадим краткий комментарий.



Рис. 5. Стратегическое позиционирование нового бизнеса по модели М. Портера.

Выделяются три основных источника стратегического позиционирования бизнеса, которые определяют направления (способы) ориентации фирмы на рынок.

**Первый** - через **широту номенклатуры продукта**. Фирма берется обеспечить потребителей не набором различных продуктов. В этом случае трудно гарантировать качество и приемлемую стоимость каждого продукта. А расширенным ассортиментом одного продукта, когда специалисты имеют глубокие знания продукта, имеются прямые связи с изготовителями и обеспечивается сертификация продукта. Например, реализация мясных продуктов, молочных продуктов, компьютеров, автомобилей, масел, красок.

**Второй** - через удовлетворение **особых потребностей**. Такая деятельность основана на глубоком знании потребностей. Это позволяет разработать уникальное торговое предложение. Например, удовлетворение потребителей, обладающих потребностью самим доработать продукт (потребность «сделай сам», удовлетворяемая сетью магазинов «Икея»). Особая потребность в диетических продуктах, экологически чистых.

**Третий** - через **доступ к потребителям**. В этом случае бизнес строится на знании логистики продвижения товара к потребителю. Например, компания «Делл», создав мощную службу технической поддержки потребителей, первая стала продавать свои компьютеры не через магазины, а через Интернет, почту, телефон. Многие фирмы, владея знаниями о распространении потребителей, чтобы быть географически ближе к потребителю, развивают свой бизнес через сеть филиалов.

**Принципы стратегического позиционирования бизнеса** определяют условия рыночной ориентации бизнеса.

**1. Долгосрочные цели.** Они создают более приемлемые условия для разработки эффективной модели бизнеса и вхождения в зону прибыли. Здесь требуется знание перспективы бизнеса, знание жизненных циклов всех его компонентов: продуктов, товаров, технологий, спроса, организаций.

**2. Уникальный набор выгод потребителя.** Важным условием рыночной ориентации, то есть ориентации на потребителя является проникновение в бизнес и деятельность потребителя, связанные с продуктом фирмы. Если вы продвигаете на рынок радикальный инновационный продукт, то сначала вы должны помочь потребителю освоить новинку в полной мере и выйти на комплексный продукт (вспомогательные устройства, инструменты, услуги). Уже этим вы значительно расширите свой бизнес. Затем, по мере освоения, потребитель будет ставить перед вашим продуктом все более и более сложные задачи, и ваш продукт уже не будет соответствовать деятельности потребителя в полной мере. Потребитель станет предъявлять к продукту новые требования. Вот этот момент вы должны уловить. Это момент возникновения новых потребностей, момент возникновения сегментации потребностей. На усложнение сегментации продукта вы должны ответить дифференциацией продукта. Проникновение в деятельность потребителя позволит вам лучше видеть направления дальнейшего использования вашего продукта. Вы должны подчеркнуть, что выгоды, которые будет иметь потребитель, уникальны, и их не найти в продуктах конкурентов.

**3. Уникальная цепочка создания стоимости.** Основные и обеспечивающие виды деятельности, которые позволили фирме создать радикальный инновационный продукт, также уникальны. Подчеркивается, в чем состоит уникальность, чего нет у конкурентов. Особо важно подчеркнуть, на каких уникальных знаниях (технологиях, опыте, навыках) базируется деятельность.

**4. Альтернативный выбор исполнителей.** Соответствие современному рынку проявляется в том, что вы гарантируете качество товара тем, что в его создании участвовали самые лучшие силы, какие есть в отрасли. Отбор исполнителей строился на альтернативных условиях. В роли исполнителей бизнес-операций выступали фирмы, обладающие ключевыми компетенциями в этом виде деятельности. Есть система отбора контрактных фирм. А сама фирма-изготовитель продукта исполняла лишь те операции, в которых имела эти ключевые компетенции.

**5. Согласование (координация) бизнеса.** Различные стороны деятельности (функции) компании инициируют бизнес-процесс, а значит всевозможные ЗАДЕРЖКИ, связанные с передачей результатов, и всевозможные состояния, результатов. Ожидаемые и фактические состояния результатов могут не совпадать, поэтому образуются РАЗРЫВЫ в состояниях. Требуется знание задержек и разрывов во всех операциях процесса. Поэтому условием рыночной ориентации выступает согласование различных процессов, состояний, ресурсов. Для этого требуется знание механизма координации деятельности участников.

**6. Развитие ресурсов.** Необходима последовательность в решении сложных задач (сложные задачи разбиваются на ряд промежуточных - на прототипы, и для каждой выделяются свои ресурсы) и настойчивость в развитии ресурсов. Рыночно продвинутые фирмы уделяют чрезвычайное внимание развитию и уровню запасов ресурсов. Особо выделим инновационные ресурсы (патенты, лицензии, ноу-хау, компетенции) и человеческие ресурсы, а также состояние информационно-коммуникационной системы.

## 2.5. Правило ромба конкурентных преимуществ и индустриальные кластеры Майкла Портера

Деятельность компаний протекает в заданных территориальных границах - в крупном городе, в регионе (штате, земле, графстве), в стране. Майкл Портер предложил метод измерения конкурентной среды - правило ромба конкурентных преимуществ территории (страны, штата). Ромб имеет четыре оси, каждая из которых позволяет измерить один из следующих атрибутов, рис. 2.6.

- **Условия для факторов производства.** Определяется позиция страны (региона, города) в факторах производства, таких как наличие квалифицированной рабочей силы или инфраструктуры, необходимых для ведения конкурентной борьбы в данной отрасли.
- **Состояние спроса.** Большое значение имеет характер спроса на внутреннем рынке для отраслевого продукта или услуг.
- **Родственные и поддерживающие отрасли - состояние кластера.** Наличие или отсутствие на данной территории отраслей-поставщиков или других сопутствующих отраслей, кластеров, конкурентоспособных на международном уровне.
- **Устойчивая стратегия, структура и соперничество - местная (внутренняя) конкуренция.** Существующие в стране, в регионе условия создания, организации и управления компаниями, а также характер внутренней конкуренции.

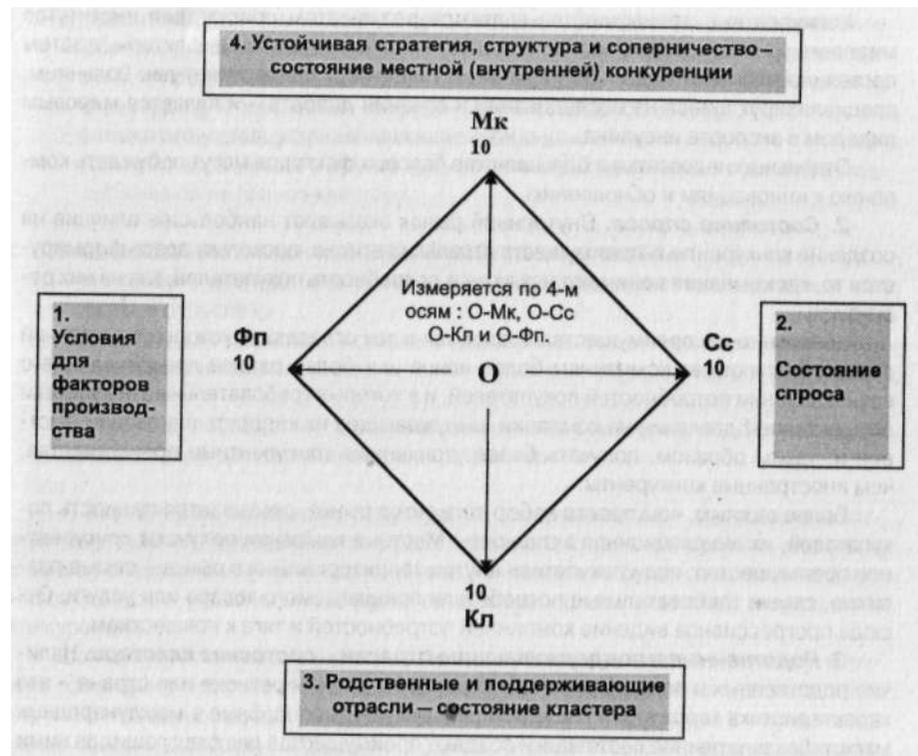


Рис. 2.6. Ромб конкурентного преимущества и кластеры.

Эти факторы обуславливают возникновение среды, в которой компании зарождаются и обучаются конкурировать. Самое главное, эти факторы могут обеспечить конкурентное преимущество компаний, действующих на этой территории за счет комплексного использования ресурсов и сильной конкурентной среды. На рис. 2.6. приведен ромб конкурентных преимуществ.

**1. Условия для факторов производства.** В соответствии с классической экономической теорией факторы производства - труд, земля, природные ресурсы, капитал, инфраструктура - определяют потоки товарооборота. В сложных отраслях, составляющих основу любой развитой экономики, страна, регион не наследует, а создает наиболее существенные факторы производства - такие как квалифицированная рабочая сила или научно-техническая база производства.

Набор факторов оказывается менее значимым, чем скорость их создания и обновления. Наиболее важными являются специализированные факторы производства, которые вовлекают постоянные и крупные инвестиции. Базовые факторы, такие как трудовые ресурсы или местные природные ресурсы, не обеспечивают преимущества в наукоемких отраслях промышленности.

Конкурентные преимущества являются результатом присутствия институтов мирового уровня, которые вначале создают специализированные факторы, а затем постоянно работают над их обновлением. Например, Дания имеет две больницы, специализирующиеся на исследовании и лечении диабета - и является мировым лидером в экспорте инсулина.

Отдельные недостатки в большинстве базовых факторов могут побуждать компанию к инновациям и обновлению.

**2. Состояние спроса.** Внутренний рынок оказывает наибольшее влияние на создание конкурентных преимуществ страны и региона, поскольку здесь формируется то, как компании понимают и трактуют потребность покупателей, как на них реагируют.

Конкурентные преимущества создаются в тех отраслях, в которых внутренний спрос обеспечивает компаниям более ясное или более раннее представление о возникновении потребностей покупателей, и в которых требовательные покупатели осуществляют давление на компании, вынуждающее их внедрять инновации быстрее и, таким образом, получать более утонченные конкурентные преимущества, чем иностранные конкуренты.

Более важным, чем просто набор сегментов рынка, оказывается сущность покупателей, их инновационная активность. Местные компании получают конкурентное преимущество, если покупатели внутри территориального рынка - самые развитые, самые требовательные потребители предлагаемого товара или услуги. Отсюда прогрессивное видение компании потребностей и тяга к новшествам.

**3. Родственные и поддерживающие отрасли - состояние кластера.** Наличие родственных и поддерживающих отраслей в данном регионе или стране - это характеристика территории как кластера. Конкурентоспособные в международных масштабах внутренние поставщики создают преимущества для следующих за ними отраслей несколькими способами. Во-первых, они обеспечивают наиболее эффективные в отношении затрат факторы производства. Во-вторых, кластер дает возможность обеспечивать инновации и модернизации на основе тесных деловых взаимосвязей. В-третьих, в кластере обеспечивается непрерывный обмен идеями и инновациями.

**Кластер (промышленная группа)** - это группа географически соседствующих взаимосвязанных компаний и связанных с ними организаций, действующих в определенной сфере и характеризующихся общностью деятельности и взаимодополняющих друг друга. Назначение кластеров - обеспечивать, по возможности, создание целостного продукта и соответствующей конкурентной среды. [64, с. 207].

Географические масштабы - от одного города, до региона (штата), страны и даже группы стран. Кластеры принимают различные формы, но в большинстве случаев включают следующие компании, фирмы и организации:

- компании готового продукта, или сервисные компании;
- поставщиков специализированных факторов производства, компонентов, машин, а также сервисных услуг;
- фирмы в сопутствующих отраслях;
- фирмы, работающие в низовых отраслях (т.е. с каналами сбыта или потребителями);
- производители побочных продуктов;
- специализированных провайдеров инфраструктуры;

- правительственные и другие организации, обеспечивающие специальное обучение, образование, поступление информации, проведение исследований, и представляющие техническую поддержку (такие как университеты, структуры для повышения квалификации в свободное время);
- а также агентства, устанавливающие стандарты;
- торговые ассоциации и другие совместные структуры частного сектора, поддерживающие членов кластера.

Кластеры влияют на конкурентную борьбу тремя способами:

- *во-первых*, посредством повышения производительности входящих в них фирм и отраслей;
- *во-вторых*, посредством повышения способности к инновациям (повышения инновационной активности), и, таким образом, к повышению производительности;
- *в-третьих*, посредством стимулирования новых бизнесов, поддерживающих инновации и расширяющих границы кластера.

**4. Устойчивая стратегия, структура и соперничество - состояние местной (внутренней) конкуренции.** Существующие в стране и в регионе условия и контекст создают сильные тенденции того, как компании будут создаваться, организовываться и управляться, а также определяя характер местной (внутренней) конкуренции.

Для конкурентных преимуществ существенна также личностная мотивация к труду и повышению профессиональных навыков. Цели государственных и региональных структур и те ценности, которые предлагаются отдельным гражданам и компаниям, а также престиж, которым государство окружает определенные отрасли промышленности, приводят в движение капитал и людские ресурсы - что, в свою очередь, непосредственно влияет на конкурентоспособность отраслей промышленности

Наличие сильных местных конкурентов представляет собой последний и очень мощный стимул к поддержанию конкурентных преимуществ.

Таким образом, кластер можно определить как систему взаимосвязанных фирм и организаций, значимость которых как целого превышает простую сумму составных частей, как источник территориального синергетического эффекта, носящий географический характер.

## **2.6. Шесть движущих конкурентных сил инновационного бизнеса Эндрю Гроува («Интел») и десятикратный рост какой-либо силы**

Рассмотрим схему шести сил Э. Гроува и проблемные ситуации, когда какие-то силы выходят из-под контроля.

### **1. Схема шести сил Э. Гроува.**

Эндрю

в своей книге «Выживают только параноики» на опыте инновационного бизнеса «Интел» выделил шесть факторов, влияющих на развитие компании [26, с. 34]. На рис. 2.7 эти шесть сил представлены.



Рис. 2.7. Шесть движущих конкурентных сил инновационного бизнеса Эндрю Гроува («Интел»).

Влияние шести сил выражается в следующем.

1) Могущество, сила и компетентность **существующих конкурентов** компании. Много ли их? Хорошо ли они финансируются? Сосредоточивают ли они свое внимание именно на вашем бизнесе?

2) Могущество, сила и компетентность **компаний-поставщиков**. Достаточно ли их много, чтобы у компании был выбор, или их так мало, что они держат ваш бизнес за горло? Они агрессивны и жадны или консервативны и придерживаются стратегии долгосрочных отношений с клиентами?

3) Могущество, сила и компетентность **компаний-клиентов**. Много ли их или же ваш бизнес зависит только от одного или двух крупных клиентов? Требовательны ли ваши покупатели (возможно, потому, что и собственный бизнес существует в условиях жесткой конкуренции) или ведут себя по-джентльменски?

4) Могущество, сила и компетентность **потенциальных конкурентов** компании. Сегодня эти игроки еще не открыли свое дело, но обстоятельства могут измениться, и они решат выйти на поле. Если это произойдет, они могут оказаться более крупными, более компетентными, с лучшим финансированием и более агрессивными, чем существующие конкуренты.

5) Могущество, сила и компетентность **компаний с заменяющей технологией** создания того же продукта. Вероятность того, что вашу продукцию можно создавать (а ваши услуги - оказывать) другим способом, по заменяющей технологии. Это часто называется «заменой» и этот фактор нередко становится самым опасным. Новые методики, новые подходы, новые технологии могут перевернуть старый порядок, утвердить новые правила и создать совершенно новые условия ведения бизнеса. Именно это автомобильные и авиаперевозки сделали с железными дорогами, контейнеровозы - с традиционными портами, гипермаркеты - с маленькими магазинчиками, микропроцессоры *продолжают делать* с вычислительной техникой, а цифровые носители могут сделать с индустрией развлечений.

6) Могущество, сила и компетентность **компаний-смежников**. Недавние изменения в теории конкуренции привлекают внимание к шестой силе - силе смежников. Это компании, у которых ваши клиенты покупают комплектующие. Продукция любой компании часто работает лучше, а иногда работает только с продукцией другой компании. Машинам нужен бензин, а бензину нужны машины. Компьютерам нужно программное обеспечение, а программному обеспечению нужны компьюте-

ры. Интересы компаний-смежников часто совпадают с вашими, это компании-«попутчики». Однако, новые технологии, методики, подходы могут разрушить старый порядок и изменить влияние смежников или развести вас с вашими попутчиками. Надо постоянно вести мониторинг внешней среды и отслеживать проблемные ситуации.

**2. Десятикратный рост какой-либо силы создает проблемную ситуацию.**

Когда какая-либо сила в 10 раз превышает свое обычное значение, то ситуация совершенно очевидно выходит из-под контроля и становится проблемной. Был ветер - теперь тайфун, были волны - теперь цунами. Были конкурирующие силы, теперь они стали суперконкурирующими.



Рис. 2.8. Переход между двумя состояниями бизнеса при 10-тикратном росте одного из факторов и разрешении проблемной ситуации.

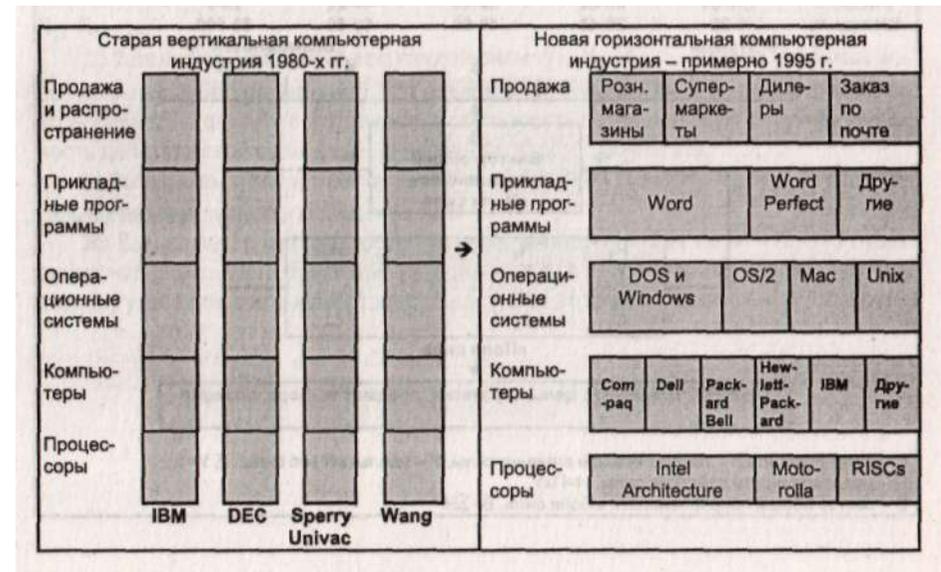


Рис. 2.9. Десятикратная сила на примере модульной технологии в компьютерной индустрии.

То есть **воздействие силы возросло в 10 раз** и специалисты могут это заметить, тогда как при «малом сигнале» еще могли возникать споры. Компанию при этом ожидают серьезные перемены. Можно не овладеть ситуацией и не взять ее под контроль. Ваш бизнес подвержен каким-то силам, которые не подвластны вам. Ваш бизнес уже не отвечает на ваши действия. Протекающий в это время переходной процесс от одного стабильного состояния к другому особенно сложен и обманчив. Здесь очевидно только начало и очевиден конец, переход же постепенен и не всегда заметен. Это **стратегически переломный момент** (точка перегиба кривой), рис. 2.8.

Такой десятикратной силой стала, например, в компьютерной индустрии модульная технология их создания, которая пришла на смену прежней вертикальной схеме, рис. 2.9.

## 2.7. Анализ «поля сил»

В конкурентной борьбе и определении стратегических позиций на инновационных рынках много задач выбора. При решении задач выбора (цели, стратегии, задачи) или оценки позиции, часто бывает необходимо оценить влияние некоторых движущих сил (конкурентных, инновационных, сил групп влияния, влияние факторов). Специалисты всегда нам указывают на это, в частности И. Ансофф [7, с. 199].

Процедура такой оценки состоит в следующем, рис. 2.10:

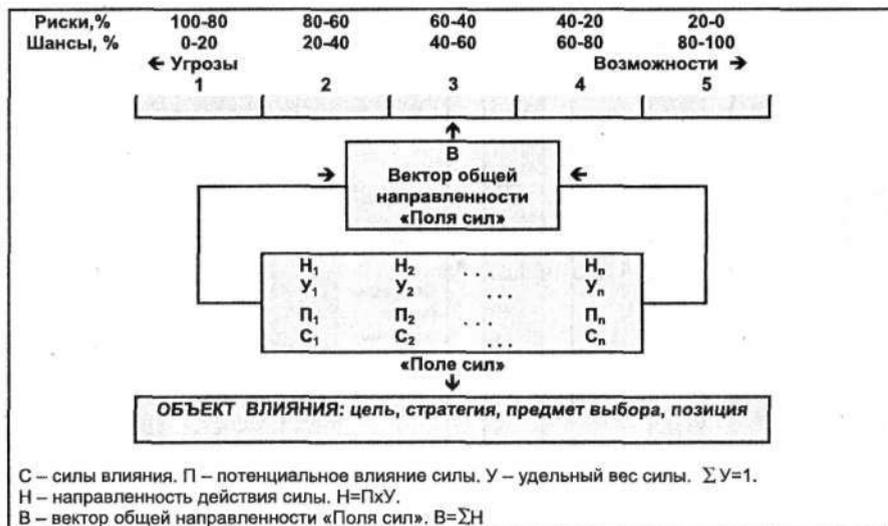


Рис. 2.10. Механизм работы «Поля сил».

А) составить перечень **сил влияния**:  $C_1, C_2, C_3 \dots$ . Таких сил влияния надо учитывать ограниченное количество - не более 5-7, наиболее актуальных для текущего периода.

Б) установить **объект** (предмет) влияния - цель организации, стратегия, задача, проект, позиция и т.п.

В) установить **шкалу** возможного влияния на объект для измерения потенциальной силы. Эта шкала должна дать такую оценку, чтобы можно было выявить как явную возможность, так и явную угрозу цели, позиции, решению:

**Уровень в «5» баллов. Явная отличная возможность.** На верхнем уровне шкалы - полное соответствие цели, максимально лучшей позиции, максимальное благоприятное воздействие, отличная возможность. Ее следует оценить самой высокой оценкой, например «5» по 5-тибалльной шкале. .

**Уровень в «4» балла. Хорошая возможность.** Тогда «4» - это просто хорошая возможность.

**Уровень в «3» балла.** Средняя возможность с вероятной угрозой. «3» - это средняя возможность или предостережение о вероятной угрозе. Такой уровень можно принимать как минимально допустимый для каких-то решений выбора или оценки.

**Уровень в «2» балла. Существенная угроза.** Оценка «2» - это неудовлетворительная возможность или она свидетельствует о наличии существенной угрозы.

**Уровень в «1» балл.** Явная угроза. Оценка «1» свидетельствует о будущей кризисной ситуации, если будет принято положительное решение, если ситуация будет развиваться в том же направлении.

Г) Измерить потенциальное влияние силы по приведенной шкале оценок:  $P_1, P_2, P_3, \dots$ .

Д) Установить **удельный вес** каждой силы:  $U_1, U_2, U_3, \dots$  (сумма удельных весов должна равняться единице). В удельном весе силы влияния должна отражаться агрессивность, давление, готовность использовать потенциальную силу или активность действия этой силы и ее значения для общего результата.

Е) Вычисляем **направленность действия** каждой силы:  $H_1, H_2, H_3, \dots$ . Показатель вычисляется как произведение  $P \times U$ .

Ж) Вычисляется **вектор общей направленности «поля сил»** -  $V$ . Это будет сумма направленности действий всех сил - то ли в сторону возможностей, то ли в сторону угроз для достижения цели, реализации стратегии, занимаемой позиции.

## Контрольные вопросы к главе 2

<b>Глава 2. КОНКУРЕНЦИЯ И МОДЕЛИ МАЙКЛА ПОРТЕРА</b>	
Параграфы	Вопросы
2.1. Пять конкурентных движущих сил Майкла Портера.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В чем проявляется характер внутриотраслевой конкуренции (конкурентов, конкурентных стратегий) на рынке инновационных продуктов?</li> <li>2. В чем выражается конкурентная сила поставщиков?</li> <li>3. В чем выражается конкурентная сила потребителей?</li> <li>4. В чем состоит конкурентная сила производителей товаров-заменителей?</li> <li>5. Как может проявляться конкурентная сила случайных конкурентов?</li> <li>6. Хорошо ли будет, если конкуренты окажутся слабыми?</li> <li>7. В чем и как может проявляться угроза со стороны отраслевых конкурентов?</li> </ol>
2.2. Пять общих конкурентных стратегий Майкла Портера.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегия лидерства по издержкам: в чем она выражается, ведет она к внутреннему или внешнему конкурентному преимуществу?</li> <li>2. Стратегия ценообразования: в чем она выражается, ведет она к внутреннему или внешнему конкурентному преимуществу?</li> <li>3. Стратегия оптимальных издержек и оптимальной дифференциации.</li> <li>4. Сфокусированная стратегия низких издержек.</li> <li>5. Сфокусированная стратегия дифференцирования.</li> </ol>
<b>2.3. Цепочка создания стоимости</b> Майкла Портера.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Как вы думаете, <i>какова роль</i> цепочки создания стоимости в маркетинге инноваций?</li> <li>2. Какие <i>основные виды деятельности</i> предусматриваются в цепочке создания стоимости?</li> <li>3. <b>Какие обеспечивающие виды деятельности</b> оговариваются цепочкой ценности?</li> <li>4. В чем суть так называемого «реверса цепочки ценности»?</li> <li>5. Какие новые знания необходимы в связи с введением категории «цепочка ценности»?</li> </ol>

Параграфы	Вопросы
2.4. Источники и принципы позиционирования бизнеса по Майклу Портеру.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Что это за <i>три источника</i> стратегического позиционирования бизнеса компании? Как вы думаете, какое отношение они имеют к маркетингу инноваций?</li> <li>2. Каковы <i>шесть принципов</i> стратегического позиционирования бизнеса? А если относительно инновационного бизнеса?</li> <li>3. Как можно рассмотреть источник <i>«широта номенклатуры продукта»</i> применительно к инновационным продуктам?</li> <li>4. Как можно рассмотреть источник <i>«особые потребности»</i> применительно к инновационным продуктам?</li> <li>5. Как можно рассмотреть источник <i>«доступ к потребителю»</i> применительно к инновационным продуктам?</li> <li>6. Как сочетается принцип <i>«уникальный набор выгод потребителя»</i> с инновационными продуктами?</li> <li>7. Как сочетается принцип <i>«альтернативный выбор исполнителей»</i> с инновационной деятельностью?</li> </ol>
2.5. Правило ромба конкурентных преимуществ и индустриальный кластер Майкла Портера.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. На каких четырех факторах построен «Ромб конкурентного преимущества» Майкла Портера?</li> <li>2. Что учитывает фактор <i>«условия для факторов производства»</i>?</li> <li>3. Что учитывает фактор <i>«состояние спроса»</i>?</li> <li>4. Что учитывает фактор <i>«родственные и поддерживающие отрасли - состояние кластеров»</i>?</li> <li>5. Что учитывает фактор <i>«устойчивая стратегия, структура и соперничество - местная (внутренняя) конкуренция»</i>?</li> <li>6. Какие <i>формы</i> принимают кластеры?</li> <li>7. Кластеры влияют на конкурентную борьбу <i>тремя способами</i>, какими?</li> </ol>
<b>2.6. Шесть движущих конкурентных сил инновационного бизнеса по Эндрю Гроуву («Интел») и десятикратный рост какой-либо силы.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Что это за <i>схема шести сил</i> Эндрю Гроува?</li> <li>2. В чем выражается <i>влияние</i> шести сил Эндрю Гроува (шесть направлений)?</li> <li>3. Что создает <i>десятикратный рост</i> какой-либо силы?</li> <li>4. Дайте пример влияния десятикратной силы в компьютерной технологии.</li> </ol>
<b>2.7. Анализ «поля сил».</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Когда возникает задача выбора, приведите примеры?</li> <li>2. Как измерить воздействие одной силы?</li> <li>3. Как измерить влияние всего «поля сил»?</li> </ol>

## Глоссарий к главе 2.

**1. Кластер (промышленная группа)** - это группа географически соседствующих взаимосвязанных компаний и связанных с ними организаций, действующих в определенной сфере и характеризующихся общностью деятельности и взаимодополняющих друг друга. Назначение кластеров - обеспечивать, по возможности, создание целостного продукта и соответствующей конкурентной среды. [64, с. 207].

**2. Модель Гроува «Шесть движущих конкурентных сил инновационного бизнеса»** - 1) существующие конкуренты, 2) компании-поставщики, 3) компании-клиенты, 4) потенциальные конкуренты, 5) компании с заменяющей технологией, 6) компании-смежники. [26].

**3. Модель Портера 1: «Пять конкурентных движущих сил»** - 1) внутриотраслевой рынок, 2) поставщики, 3) потребители; 4) поставщики товаров-заменителей (субститутов), 5) случайные (и потенциальные) конкуренты. [64].

**4. Модель Портера 2: «Пять конкурентных стратегий»** - 1) лидерство по издержкам на сегменте, 2) лидерство по издержкам на всем рынке, 3) дифференциация продукции на сегменте, 4) дифференциация продукции на всем рынке, 5) лидерство по издержкам и дифференциация продукции на расширенной группе сегментов. [64].

**5. Модель Портера 3: «Цепочка создания стоимости» (ЦСС)** - это комплекс основных и обеспечивающих бизнес-процессов и вознаграждение в виде маржи (прибыли, наценки). А. Основные виды деятельности. 1. Внутренняя логистика (снабжение). 2. Деловые операции (производство). 3. Внешняя логистика (сбыт). 4. Маркетинг и розничные продажи. 5. Обслуживание (сервис). Б. Обеспечивающие виды деятельности: 1. Материально-техническое обеспечение (до рабочего места). 2. Технологическое развитие (исследования и разработки, технологии и оборудование). 3. Управление человеческими ресурсами. 4. Организация инфраструктуры бизнеса. 5. Общее руководство бизнесом. [64].

**6. Модель Портера 4: «Стратегическое позиционирование бизнеса»** - включает три источника стратегического позиционирования бизнеса и шесть принципов стратегического позиционирования бизнеса. Три источника: 1) широта номенклатуры продукции, 2) особые потребности, 3) доступ к потребителям. Шесть принципов: 1) долгосрочные цели, 2) уникальный набор выгод, 3) уникальная ЦСС, 4) выбор исполнителей, 5) согласование (координация) бизнес-процессов, 6) прототипы в решении задач и настойчивость в развитии ресурсов. [64].

**7. Модель Портера 5: «Ромб конкурентного преимущества и кластеры»** - характеристика совокупности факторов, определяющих конкуренцию в целом и конкурентное преимущество данного бизнеса: 1) условия для факторов производства, 2) состояние спроса на технологии, продукты и услуги, 3) состояние родственных и поддерживающих отраслей - состояние кластера, 4) состояние местной (внутренней) конкуренции и соперничества. [64].

## Глава 3. ИННОВАЦИОННЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ КОМПАНИЙ

### 3.1. Общий вид новой бизнес-модели

**Традиционный и новаторский подход к бизнесу.** Решение задач построения эффективных моделей получения прибыли в бизнесе и правильных моделей самого бизнеса возможно лишь при формировании базы знаний по всем видам деятельности.

Сравним традиционный и новаторский подходы к построению бизнеса.

*Традиционный* подход заключался в следующем:

- получение рыночной доли.
- достижение прибыльности как результат высокой рыночной доли.

*Новаторский* подход другой:

- Определение того, что *важно для потребителя, то есть, у кого можно получить прибыль.*
- Выявление, *где можно получить прибыль, где высокая зона прибыли.*
- Определение того, *как можно получить рыночную долю на выявленном направлении.*
- Поиск способов организации, обеспечения и защиты высокой зоны прибыли.

**База знаний в рамках модели инновационного бизнеса.** Наблюдаемое отличие в последовательности решаемых задач определяется различными видами мышления. Новаторы бизнеса по-разному относятся к наполнению баз знаний. Главное для них это то, чтобы база знаний в рамках инновационного бизнеса включала:

- *Знание потребителей, знание их потребностей и, главное, приоритетов.*
- *Знание системных экономик потребителей, знание зон прибыли и знание перемещения зон прибыли,*
- *Знание способов получения рыночной доли и не вообще, а именно на данном направлении, в данной зоне прибыли, знание инновационных бизнес-моделей.*
- *Знание защиты моделей получения прибыли от конкурентов и имитаций.*
- *Знание того, насколько продлится жизненный цикл такой зоны, насколько реально решается задача распределения и движения продукта.*

Отсюда стратегические и тактические действия, отсюда инновационная активность.

Опыт новаторов бизнеса поможет нам понять следующее.

1. Какие принципы проектирования бизнеса использовал Николас Хайек, чтобы получить рост прибыли на 20% для «Swatch» там, где, как считалось, располагается устойчивая зона бесприбыльности?

2. Какие изменения в проектировании бизнеса позволили «Кока-Кола» поднять за несколько лет ее стоимость с 10 миллиардов до 150 миллиардов (в 15раз)?

3. Какая из двух моделей прибыли позволила корпорации «Дисней» вырасти с уровня прибыли в 100 миллионов долларов до 3 миллиардов менее чем за 10 лет (в 30 раз)?

4. Каким образом, компании «Интел» регулярно удается изменять модель своего бизнеса, и повысить собственную рыночную стоимость за последние 20 лет с 3 миллиардов долларов до 100 миллиардов (в 33 раза)?

**Схема модели инновационного бизнеса по Сливотски-Моррисону.** Идею самой модели бизнеса и ряда компонентов бизнес-модели дала изданная в 2004 году работа А. Сливотски и Д. Моррисона «Маркетинг со скоростью мысли (инновационные модели бизнеса)» [69]. В модели Сливотски-Моррисона, отражающей основные черты опыта новаторского бизнеса, были выделены следующие базовые компоненты, рис. 3.1:

- 1) выбор потребителей;
- 2) получение вознаграждения - получение прибыли;
- 3) дифференциация продукции / стратегический контроль - стратегическая защита зоны прибыли за счет стратегических контрольных точек;
- 4) выбор масштабов деятельности.



Рис. 3.1. Бизнес-модель успешной компании по Сливотски-Моррисону [69].

Несколько лет спустя А. Сливотски уточнил порядок элементов бизнес-модели. Она представлена на рис. 3.2.

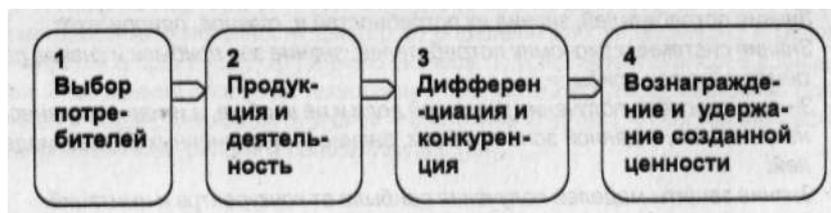


Рис. 3.2. Уточненная бизнес-модель А. Сливотски [68, с. 42].

Первое. *Выбор потребителей.* Каких потребителей я буду обслуживать, и кто из них будет в наибольшей степени влиять на стоимость компании?

Второе. *Продукция и деятельность.* Какие продукты или услуги я хочу продавать? Какие вспомогательные действия необходимо осуществить силами компании, какие - отдавать на субподряд или аутсорсинг?

Третье. *Дифференциация и конкуренция.* Каково мое основное отличие, мое уникальное предложение ценности? Почему потребитель будет покупать именно мой продукт? Как мне его позиционировать? Кто мои основные конкуренты? Насколько убедительна моя уникальность по сравнению с другими?

Четвертое. *Вознаграждение и удержание созданной ценности.* Как потребитель платит за ту пользу, которую я ему приношу? Какую компенсацию получают акционеры от той ценности, которую я создаю для потребителя?

**Развернутая бизнес-модель.** Создание модели инновационного бизнеса - это сложная задача. Поэтому разбиваем ее на ряд промежуточных решений по разработке компонентов - на ряд прототипов. Из тщательного изучения материала книги Сливотски-Моррисона вытекает также решающая роль внутренней и внешней логистики потоков, роль коммуникаций, роль знаний. Это мы видим также из материала книги Мэттью Кирнэна «Обновляйся или умри!» (2004 г.), из книги Билла Гейтса «Бизнес со скоростью мысли» (2001 г.) и ряда других источников.

Поэтому в развернутой технологии создания новой модели бизнеса предусматривается решение следующих восьми задач: «Новое мышление и бизнес-идеи» - «Вознаграждение (получение прибыли)» - «Дифференциация продукции» - «Потоки ресурсов и результатов» - «Коммуникация» - «Защита» - «Деятельность: виды, масштабы, исполнители» - «Знания по компонентам модели», рис. 3.3.

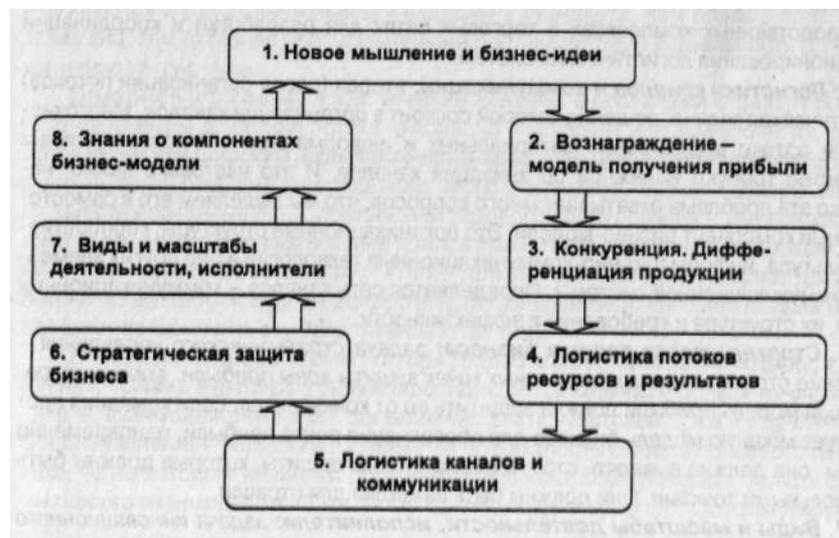


Рис. 3.3. Инновационная бизнес-модель и ее компоненты.

**1. Новое мышление и бизнес-идеи:** предпринимательская задача - поиск и разработка бизнес-идеи. Все начинается с анализа зон прибыли. Анализируются тенденции в смещении зоны прибыли. Формулируются новые стратегии по поиску и переходу к новой зоне прибыли. Формулируется новая бизнес-идея. Это приводит к новым стратегиям формирования инновационного бизнес-портфеля.

**2. Вознаграждение - получение прибыли:** маркетинговая задача - создание модели получения прибыли. Механизм получения прибыли будет изложен детально, а сейчас приведем лишь некоторые шаги по его созданию. Исследуется рынок и структура потребителей. Устанавливаются приоритеты потребителей: Создается новое видение продукта, определяется цепочка ценности и зоны прибыли. Выбирается метод получения прибыли. В результате мы имеем новую модель получения прибыли, соответствующую новым условиям.

**3. Дифференциация продукции:** конструкторско-маркетинговая задача - проведение дифференцирования, позиционирования и брендинга. Признаками дифференциации могут быть функциональные свойства и назначение, стоимость изделия, дополнительные устройства, услуги, сопровождающие изделие, инновационность. Рассматриваются основные конкуренты и их продукция. Уточняется уникальность собственного предложения. Затем решаются вопросы позиционирования и создания бренда изделия, имиджа производителя и продавца.

**4. Логистика потоков ресурсов и результатов:** логистическая задача-организация эффективного потока продукции и услуг, потока вещественно-материальных и информационно-интеллектуальных элементов. Определяются: размещение потребителей, потоки и каналы распределения продукта. Организуется дистрибуция продукта. Устанавливаются требования к потокам сырья, комплектующих и продукции, информации. Создаются логистические центры при крупных научно-производственных комплексах и торговых сетях для разработки и координации функционирования логистических систем.

**5. Логистика каналов и коммуникации:** вторая (после организации потоков) логистическая задача, решение которой состоит в организации каналов. Многочисленные потоки вещественно-материальных и информационно-интеллектуальных элементов требуют надежной организации каналов. И это настолько важно, настолько эта проблема охватывает много вопросов, что мы выделяем его в самостоятельный компонент бизнес-модели. Это организационные структуры, корпоративная культура, информационно-коммуникационные технологии и ряд других элементов коммуникационной системы. Определяется сеть каналов - коммуникационных сетей, их структура и требования к эффективности.

**6. Стратегическая защита бизнеса:** задача стратегического управления - создание стратегических контрольных точек защиты зоны прибыли. Компания, создавая модель прибыли должна защитить ее от конкурентов. Если компания проектирует мощную модель бизнеса для обеспечения роста прибыли, одновременно с этим она должна выявлять стратегические точки защиты, которые должны быть контрольными точками. Они должны быть важными для отрасли.

**7. Виды и масштабы деятельности, исполнители:** задача инновационного развития бизнес-процесса компании - установление видов и масштаба деятельности. Выбор исполнителей бизнес-операций. Чтобы модель бизнеса работала эффективно, надо прежде установить современный принцип - каждая бизнес-операция и бизнес-функция принятого бизнес-процесса выполнялась самым лучшим ис-

полнителем в отрасли, а точнее - в мире. Для этого предстоит: 1) решить - какие продукты, услуги или решения я хочу производить и/или продавать и в каком масштабе; 2) определить, какие сферы бизнеса, виды деятельности, функции и в каком масштабе я хочу осуществлять сам в своей компании; 3) решить - производство каких продуктов и выполнение каких услуг или решений и в каком масштабе я хочу отдать подрядчику или партнеру по бизнесу в порядке аутсорсинга.

**8. Знания о бизнес-моделях и их компонентах:** задача инновационного развития нематериального актива компании - интеграция и накопление знаний по видам деятельности. Реализация модели получения прибыли и модели бизнеса в целом требует формирования соответствующей базы знаний и системы знаний. Требуются глубокие знания своего сложного продукта, знания рынка, знания потребителей, их системных экономик, знания бизнес-процессов и бизнес-операций, знания логистики потоков и каналов.

### 3.2. Двенадцать бизнес-моделей новаторов бизнеса

Обобщая работы Сливотски-Моррисона, Кирнена, Хилла-Рифкина, выделим 12 наиболее выдающихся бизнес-модели новаторов бизнеса, рис. 3.4. В каждой из них прослеживается производственная, маркетинговая и логистическая части.

**1. Модель бизнеса «фактический стандарт» (Билли Гейтс, Эндру Гроув «Microsoft», «Intel», «Oracle»).** Цепочка ценности включает создание самого компьютера («железа»), создание языка, создание операционной системы, создание программных прикладных приложений. Здесь язык и операционная система играют роль фактических стандартов, а создатели «железа» и разработчики приложений втягиваются в сферу деятельности *владельца стандарта*. Чем больше привлечено таких лиц, тем активнее идет дальнейший рост масштабов деятельности и тем выше ценность системы.

Отметим в этой схеме *логистический признак*: фактический стандарт определяет параметры движения потока инноваций - ускоряет или замедляет их, делает поток узким или широким, включает в поток механизм управления количеством участников, ставя барьеры, или расширяя число участников, снимая барьеры. Имеются заинтересованные лица: *поставщики* базового оборудования - они создают эффект типа «толкай»; *разработчики приложений и пользователи* - они создают эффект типа «тяни». Общий эффект «тяни-толкай» существенно ускоряет движение потока продукции, повышает эффективность канала. Неправильная модель бизнеса может затормозить эту логистическую цепочку.

**2. Модель бизнеса «коммутатор» (Чарлз Шваб, «Schwab», «USAA», «Autobuy-Tel», «CAA»).** Некоторые рынки характеризуются наличием большого числа продавцов, взаимодействующих с большим числом покупателей. У тех и у других высокие операционные издержки. Появляется возможность создать полезного посредника, через которого начинают проходить различные коммуникации, то есть свести множество взаимодействий к одному каналу, создав своего рода коммутирующий блок.

Действие этой логистической схемы: чем больше продавцов и покупателей к ней присоединяются, тем более ценной становится система.

**3. Модель бизнеса на основе «потребительских решений»** (Джек Уэлч, «Дженерал Электрик», «HP», «USAА», «Nordstrom», «ABB», «Nalko»). По мнению потребителей, основной продукт (компьютер, генератор, движущее устройство) требует многих действий, чтобы его можно было эффективно использовать. Это должен сделать изготовитель или продавец.

Для этого основной продукт следует представить как комплексный продукт и включить в него комплектацию всевозможных дополнительных устройств и набор услуг по обслуживанию, в том числе торговые опции, *логистическую цепочку* доставки, передачу знаний, финансовые услуги. То есть, логистическую цепочку распространения продукта следует расширить и включить в нее не только доставку, но и решение задачи эффективного использования основного продукта.

**4. Модель бизнеса на основе «пирамиды продукции»** (Николас Хайек, «SMN»/«Swatc», «Mattel»). Здесь самыми важными аспектами являются удовлетворение *потребительских потребностей* по стилю, цвету, цене и другим аналогичным параметрам. Пирамиду продукции можно создать на базе различий *потребительских доходов и предпочтений*. В ее основе лежат дешевые и массовые товары и услуги, а на вершине - очень дорогие продукты, выпускаемые практически поштучно. *Основная прибыль* концентрируется на вершине продуктовой пирамиды, однако и *основание* каждой пирамиды, защитный *бренд*, играет в этой системе стратегически важную роль - *служит преградой* (контрольной точкой) на пути конкурентов к вершине пирамиды, где сосредоточена большая часть прибыли.

*В логистических цепочках* распространения продукции надо учесть каналы, обслуживающие все уровни пирамиды продукции.

**5. Модель бизнеса на основе «управления цепочкой ценности» или «представления продукта как мультикомпонентной системы»** (Роберто Гауццо, «Coca-Cola», «Mirage Resorts»). В отрасли прохладительных напитков цепочка ценности (ЦЦ) состоит из следующих основных этапов (компонентам основного продукта): производство сиропа, разлив напитка по бутылкам («бутилирование»), логистика, дистрибуция, маркетинг и отношения с потребителями. Только переход от производства сиропа (модель бизнеса в 1980 году) к позиции менеджера всей цепочки (модель бизнеса в 1987 году) помог корпорации захватить большинство зон прибыли в своей отрасли бизнеса.

*Логистическая задача*, например, при производстве и реализации прохладительных напитков, заключается в размещении центрального производства по производству сиропа - основного продукта, и размещении сети бутилирующих компаний (разливающих напитков).

**6. Модель бизнеса на основе «многослойной или мультипликационной» прибыли (блокбастерного типа)». (Майкл Айзнер, «Merck», «Disney», «NBC»).** Выгоды получаются несколько раз за счет использования одного и того же продукта, его характерной особенности, торговой марки или услуг.

Наилучшим примером использования такой модели является корпорация «Disney». Микки-Маус, Минни, Геркулес и другие герои мультфильмов появляются на видеокассетах, в книгах, на одежде, часах, упаковках, в тематических парках и оформлении магазинов. Они приносят дополнительные поступления. Модели многослойной прибыли могут стать мощными инструментами бизнеса в тех компаниях, в которых созданы потребительские бренды.

*Логистическая задача:* исследование концентрации пассажиропотоков и потребителей любых услуг и предложение потребителям полюболюбившихся им образов.

В некоторых отраслях бизнеса (фармацевтика, музыка, производство кинофильмов, издательское дело) основным экономическим фактором является *тип реализуемых проектов*. В рамках этих отраслей издержки на разные типы проектов могут различаться в 5 раз, а поступления от них - в 50 раз. Например, издержки на разработку нового лекарства варьируются в пределах от 50 до 300 млн. долларов, а общие поступления от его продаж - от 500 млн. до 15 млрд. долларов. Расходы на создание кинофильма лежат в пределах от 10 до 100 млн. долларов, а поступления от него - в диапазоне от 10 до 500 млн. долларов.

Большая часть прибыли концентрируется в проектах *блокбастерного типа* (очень большие издержки на изготовление, рекламу, продвижение, но при этом грандиозные поступления), в которых поступления во много раз превосходят большие издержки на реализацию проекта.

*Логистическая задача:* контроль за сетью демонстрационных залов и их использование в блокбастерном проекте.

**7. Модель бизнеса «отпочковывающегося (предпринимательского) типа».** (Джордж Хэтсопулос, «Thermo Electron», «ABB», «ЗМ»). По мере того, как компании добиваются успеха и наращивают масштабы своей деятельности, они становятся все более формализованными структурами и большей удаленностью от потребителя. В результате, скорость реагирования на запросы потребителей замедляется. Как противоядие, компании разделяют свою структуру на множество небольших центров прибыли (например, ABB, «Softbank»), что позволяет им повысить уровень отчетности за конечные результаты и сохранять тесные контакты с потребителями.

В полном масштабе эту модель проявила компания «Thermo Electron», возглавлявшаяся Джорджем Хэтсопулосом. Компания регулярно отпочковывает от своей структуры дочерние компании, которым поручается поддержание тесного взаимодействия с потребителями и руководители которых лично отвечают за показатели прибыли и цену продукции.

Кроме того, эта модель приводит в действие еще одну мощную силу - дополнительную мотивацию. В этом случае менеджеры дочерних структур получают собственный капитал, привязанный к этой структуре. Они сами отвечают за конечный результат. Если они работают хорошо, их капитал растет быстро и они эффективно вознаграждаются.

*Логистическая задача:* наладить каждому отделяющемуся предприятию свою эффективную логистическую систему.

**8. Модель «доступ к потребителю через особые каналы - модель Делла».** Майкл Портер, рекомендуя стратегическое позиционирование бизнеса, рассматривал три подхода: удовлетворение особых потребностей через узкую специализацию, удовлетворение потребностей в особой марке товарной категории через ее широкий ассортимент, удовлетворение потребностей в особом обслуживании через доступ к потребителям.

Модель «доступ к потребителю через особые каналы» хорошо иллюстрируется опытом Делла (компания «Dell Computer»). В 1985 году 19-летний остинский вундеркинд Майкл Делл придумал как преобразовать систему логистики реализации персональных компьютеров. До появления Делла производители компьютеров

продавали их через собственные магазины, но Делл понял, что различия между персональными компьютерами несущественны, что для потребителей важна послепродажная поддержка. Приоритет потребителя переместился в сторону квалифицированного обслуживания и индивидуального подбора. Поэтому покупатели смогут приобретать их при помощи почты или телефона у квалифицированных торговых представителей. И он решил стать первым в области продажи компьютеров «с доставкой на дом». Он не стал строить магазины, а вложил средства в сеть телефонных линий и грузовики, которые могли доставить товар на следующий же день. Чтобы умерить беспокойство покупателей, Делл предложил им высокий уровень обслуживания и быструю доставку, поскольку их производство в его фирме централизовано.

*Логистика* сказалась в построении оригинальных каналов и организации складов.

**9. Модель «удовлетворения особых потребностей, имеющих индивидуальный характер (кастоминг) и частная марка».** В 80-х годах многие потребители стали придавать большое значение сознанию собственной *индивидуальности*. Было стремление отделить свою жизнь от всего, что воспринималось как «безличное». Эти потребители стали уходить к магазинам, имеющим явно выраженную индивидуальность, неординарность, яркий имидж. Появились небольшие инновационные бизнес-модели, построенные на изменении важности приоритетов и изменении клиентской базы. Специализированные магазины (например, «The Gap» и «The Limited») стали ориентироваться на клиентов, ценящих индивидуальность, готовые оплатить эту ценность.

Эти магазины кардинально отличались от традиционных магазинов меньшим масштабом и менее универсальным ассортиментом, ограничиваясь широким ассортиментом только отдельных товарных групп. Они подбирали свои коллекции так, чтобы уместиться на площади не больше 1000 кв. м. Они же первыми ввели механизм удержания созданной ценности, основанный на использовании частных марок (Private labels).

В результате возникла новая бизнес-модель, которая помогла покупателям быстро, легко и уверенно подобрать свой комплекс товаров за приемлемую цену. Кроме того, она смогла создать более 4 миллиардов долларов капитализации.

*Логистическая задача* решалась таким образом, что для потребителей, ориентированных на индивидуальный спрос, был предложен свой канал формирования потока продуктов и услуг. Чтобы облегчить движение потока товаров и услуг по этому каналу была введена категория частных марок (магазины, осуществляющие кастоминг, были первыми, кто ввел в обиход понятие частных марок).

**10. Модель «широкого ассортимента одной категории - убийца категории».** На широте ассортимента одной категории продукта построена другая бизнес-модель «Супермагазин» («Super Store»). Ее потенциал огромен. Поскольку в данном магазине сосредоточены товары одной категории, там обеспечивается гарантированное качество и приемлемые цены. Поэтому такая модель называется «Убийца категории» («Category Killer»). Новая модель встала между универсальными магазинами и потребителями. Конкурирующие магазины, такие как «The Home Depot», «Toys "R" Us», «Circuit City», предлагали покупателям, стремящимся сэкономить время и деньги, высокий уровень обслуживания и гарантию полной удовлетворенности.

Эти новые модели, подобно специализированным магазинам, также делали ставку на широту ассортимента. Но в отличие от первых они претендовали на широчайший охват конкретной торговой категории - удовлетворение потребителя в особом виде товара данной категории, а не на удовлетворение особых индивидуальных потребностей. Другой отличительной чертой бизнес-модели супермагазинов была исключительно эффективная закупочная система, основанная на получении значительных скидок за счет огромных объемов. Супермагазины быстро стали популярными, и к ним потянулись инвесторы. К 1994 году капитализация новой бизнес-модели составила более 60 миллиардов долларов.

*Логистическая задача* здесь состояла в следующем: 1) создать канал для потребителей, у которых нужда в особом виде продукта данной категории, что сэкономит ему время и деньги; 2) построить внутреннюю логистику - снабжение, что позволяет создать исключительно эффективную закупочную систему, обеспечит развитую коммуникацию.

**11. Модель «дистрибуции с низкими издержками» - модель «Wal-Mart».** Успех модели, как отмечает А. Сливотски [68, с. 275], был обеспечен значительным сдвигом в приоритетах большого сегмента покупателей. В 1970-х годах в США покупательная способность семьи со средним достатком существенно снизилась. Возникла потребность в экономии. Также значительно изменился образ жизни: пенсионный возраст увеличился, число работающих женщин удвоилось, время, отводимое на покупки, резко сократилось, и семья уже не могла ежедневно устраивать походы в магазин.

Система «Wal-Mart» отреагировала тем, что обеспечила людям доступ к недорогим товарам базового ассортимента, производимым известными в стране компаниями. Она построила в небольших городках гигантские магазины площадью 10 000 квадратных метров и за счет этого потеснила небольшие магазины старых компаний. Потребители стали экономить и время и деньги. Разместив свои магазины - более 1000 - в пригородах, компания избежала столкновения с другими лидерами розничной торговли.

В 1983 году компания создала новую бизнес-модель: «Sam's Clubs». Было обнаружено, что в сегменте потребителей, ориентированных на дешевый товар, существовал подсегмент, стремящийся к еще более низким ценам. Магазины «Sam's Clubs» обслуживали именно таких покупателей, предлагая те же товары, но оптом (московский вариант товарных рынков). В них не было красивых витрин и консультантов. Цены были ниже, прибыль меньше, но покупатели приходили за покупками только сюда - и конкурировать с этой сетью было невозможно.

Логистика «Wal-Mart», ее система закупок и постоянное стремление к доработке своей бизнес-модели полностью изменили мир розничных продаж.

**12. Модель EDS и «Nike» - «специализации на аутсорсинге».** Как изменялись приоритеты потребностей? С 80-х годов компании испытывают необходимость в оптимизации финансовой эффективности.

Они сделали вывод, что требуются стратегии, основанные на выделении ключевых компетенций и ключевых видов деятельности (КВД). Было решено, что КВД надо оставлять за собой, а те виды деятельности, которые не могут быть оптимизированы или не влияют на конкурентные преимущества - отдавать на аутсорсинг.

Технологии дали более мощные инструменты для воплощения в жизнь этих идей. Распределение компьютерной мощности, обмен электронными данными, си-

стем контроля, особенно штрихкоды, позволили корпорациям точнее оценить издержки и прибыльность каждого внутреннего процесса. Новые управленческие технологии и возрастающие организационные возможности стали причиной появле-

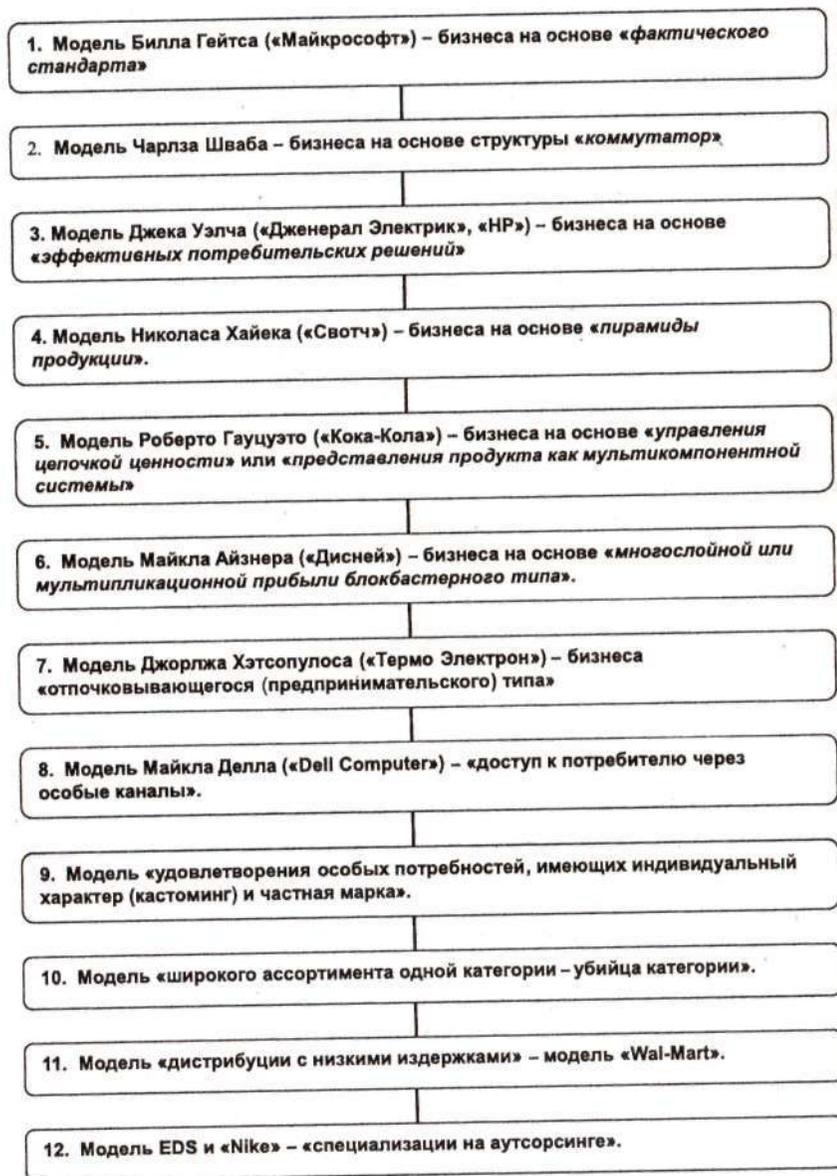


Рис. 3.4. Модели выдающихся новаторов бизнеса

ния новой потребности - извлечения максимальной ценности из каждой точки (звена) цепочки создания стоимости.

Практически первой компанией, сумевшей создать капитализацию благодаря смещению приоритетов потребностей компаний, стала «ИБМ». В 1989 году крупнейшая сделка «ИБМ» с «Eastman Kodak» по выполнению всех IT-функций компании послужила толчком, который запустил волну аутсорсинга. Это эпохальное событие сделало внутренние отделы АСУП объектом пристального внимания. В отличие от многих таких отделов, квалифицированный субподрядчик использует свои знания технологий, опыт консультационной деятельности для того, чтобы предоставить заказчику полноценное бизнес-решение.

«Electronic Data Systems» («EDS») - одна из самых успешных компаний, занимающихся аутсорсингом. В 1962 году Росс Перо покинул «ИБМ», чтобы основать свою собственную компанию «EDS». Она занялась продажей компьютерного времени менфреймов. Перо заметил, что растет число потребителей, которых не устраивали высокие фиксированные затраты, связанные с использованием этого оборудования. «EDS» предложила клиентам арендовать время, память и процессорную мощность у региональных «центров обработки данных». С 1964 по 1969 го обороты «EDS» увеличились со 100 тысяч до 5,3 миллиона. «EDS» разработала бизнес-модель, ориентированную на создание отраслевых решений по IT-услугам. В 90-х годах аутсорсинг IT-услуг стал уже шире просто повременной работы. Это и управление сетями, и специализированная обработка данных, и сложные программные приложения, написанные под заказчика. Компании не могут сохранить безубыточность, выполняя эти функции, поэтому они отдают их на аутсорсинг. «EDS» и ее соперники постепенно переходят в сферу стратегического консультирования.

Крупнейший производитель обуви в мире компания «Nike» за последние 10 лет создала более 2,5 миллиарда долларов капитализации. Она производит всю свою обувь по заказу на фабриках в Юго-Восточной Азии. Сама компания занимается разработкой продукта и маркетингом.

### 3.3. Разработка бизнес-идеи

Есть два представления, два кластера инноваций: (1) более узкий кластер технических инноваций - новые решения в области изделий различных отраслей, материалов и технологий; (2) более широкий кластер инноваций, добавляющий к первому еще инновации организационно-управленческой среды, среды бизнеса, среды маркетинга и логистики, среды сервиса. Если первый кластер обеспечивает научно-технический прогресс, создает базу экономики, то второй кластер, называемый **инновационным бизнесом**, обеспечивает движение всей экономики. При построении модели инновационного бизнеса мы сначала имеем дело с бизнес-идеей.

Бизнес-идея играет роль **миссии** компании на начальном этапе нового подхода к бизнесу, когда старые идеи перестают работать. Ее разработка - также очень сложная задача. Разбиваем ее решение на ряд промежуточных решений - прототипов будущей бизнес-идеи. Общий **процесс разработки бизнес-идеи** заложен в классической схеме принятия управленческих решений, но он обладает некоторыми специфическими особенностями для радикальных инновационных продуктов, и

потому нужен особый подход к представлению этого процесса. Разобьем его на этапы.

**Этап 1 - анализ стратегической ситуации.** Сначала проводится анализ исходной ситуации отрасли и компании, оценивается ее положение, то есть стратегическая позиция, которую та занимает.

**Этап 2 - выявление проблем.** Постепенно выявляются проблемы развития компании и отрасли в целом, выделяются важнейшие из них.

**Этап 3 - выяснение противоречий развития.** Далее выясняются противоречия их развития, описываются противоположные оценки, мнения, подходы к решению.

**Этап 4 - аккумулярование и изучение «сигналов решений».** Аккумулируются и анализируются различные течения, различный опыт, различные направления, имеющие отношения к решению установленных проблем. Все это можно назвать «сигналами решения».

**Этап 5 - зарождение идеи бизнеса.** После этого начинает вырабатываться идея нового бизнеса, затем она формулируется.

**Этап 6 - разработки концепции реализации новой идеи.** Это позволяет перейти к разработке концепции реализации бизнес-идеи.

**Этап 7 - формулировка бизнес-идеи.** Формулировать бизнес-идею желательно после того, как намечены ориентиры ее реализации. Это последний этап разработки бизнес-идеи.

Таким образом, проявляет цепочка промежуточных решений задачи разработки инновационной бизнес-идеи: анализ ситуации и оценка стратегической позиции - постановка проблемы развития - установление противоречий развития - изучение сигналов решения - зарождение бизнес-идеи - разработка концепции - формулирование бизнес-идеи, рис. 3.5.



Рис. 3.5. Процесс решения задачи разработки инновационной бизнес-идеи.

**Практический пример создания бизнес-идеи Николаса Хайека.**

В 80-х годах Хайека, известного в Европе консультанта, знаменитого тем, что он предложил оригинальные решения по выходу из кризиса многим компаниям, пригласили в отрасль производства швейцарских часов. Его большим плюсом было то, что он раньше не принадлежал к этой отрасли промышленности и его взгляд на ситуацию не был искажен опытом и успехом в данной отрасли.

Когда он проанализировал стратегическую ситуацию в отрасли (1), то выявил проблемы, которые предстояло преодолеть (2). Во-первых, Швейцария проигрывала конкурентную борьбу японцам. Во-вторых, противоречие состояло в том, что отрасль перестраиваться не желает и никаких нововведений не предвидится, а если их вводить, то будет жаркая битва. Все в Швейцарии были ори-

ентированы на технику, качество, технологию, мастерство, то есть на продукт и производство. В этом состояло еще одно противоречие. Все бизнес-модели, которые Хайек проанализировал, имели несколько общих характеристик. Они позволяли обеспечивать потребителей функциональностью или роскошью, при этом основное внимание уделялось производству часов, а не их маркетингу (3). Где же новые масштабные возможности?

Их поиски увели Хайека далеко от традиционных аспектов профессионального мастерства, технологии, активов, дистрибуторских отношений. Они привели его к менее очевидным реалиям, связанным с потребительским поведением, потребительскими предпочтениями и потребительскими эмоциями.

Сигналы, которые Хайек старался зафиксировать, генерировались не столько в мире производственных технологий или низких производственных, сколько в мире моды и стиля. Это объяснялось тем, что в начале 80-х годов начали активно развиваться различные творческие организации, которые старались выявить и повлиять на изменяющиеся образцы потребительского стиля (4).

Хайек начал с проблем, касающихся потребителя, а не продукции. Он начал свою кампанию, целью которой было, прежде всего, усиление эмоционального аспекта предлагаемых потребителям часов, а не обеспечения высокого качества (5). Оказывается, можно положиться на подходы, используемые в мире моды, то есть подходить к часам, как к сережкам или галстукам. В этом случае они могли бы стать символом уникальности их владельца, подчеркивали бы его индивидуальность. После разработки концепции этой идеи (6), Хайек сформулировал свою бизнес-идею (7). Конечным результатом его исследований стал универсальный продукт с уникальным посланием потребителю: «Высокое качество, низкие цены, провокационность и радость жизни».

**3.4. Вознаграждение - модель получения прибыли**

Изложим основное содержание модели прибыли в контексте с моделью бизнеса. Модель имеет семь составляющих, рис. 3.6.



Рис. 3.6. Структура модели получения прибыли

- **Потребители.** Рассматривается классификация и исследование потребителей, а также их структура. Исследование проходит с позиции перехода к ориентации на потребителя и смены прежней ориентации на продукт, производство и технологию.
- **Потребности.** Проводится исследование потребностей потребителей, ориентации и приоритетов, их индексов. Особое внимание уделяется моменту смены потребности.
- **Продукт.** Проводится исследование продукта как объекта системной экономики потребителя и его комплексное представление. Рассматривается совокупность инициатив и издержек, связанных с эффективным потреблением основного продукта. Учитывается в схеме дифференциации.
- **Цепочка ценности.** Дается представление цепочки ценности. Особое внимание уделяется исследованию силы звеньев и моменту изменения силы влияния.
- **Зона прибыли.** Рассматривается механизм установления зон прибыли. Особое внимание уделяется моменту перехода в зону бесприбыльности и появлению новых зон прибыли.
- **Доступ в зону прибыли.** Рассматривается поиск способов вхождения в зону прибыли. В дальнейшем это учитывается при отыскании способов защиты зон прибыли от конкурентов и имитации.
- **Знания о компонентах.** Рассматривается также как базовый фактор система знаний о компонентах модели получения прибыли.

### 3.5. Дифференциация продукции и услуг

**Задача -дифференциация, позиционирование и брэндинг комплексного продукта.** Разработчик, изготовитель и продавец должны, во-первых, тщательно отслеживать *естественное развитие и изменение потребностей* и их приоритетов, следовать им и в максимальной степени удовлетворять их, но и, во-вторых, должны сами *развивать эти потребности* в силу более глубокого владения знаниями о своих продуктах и услугах. В обоих случаях решающая роль отводится дифференциации продукции и услуг.

Продукты дифференцируются по совершенно разным признакам, в том числе *присущим самой продукции и продавцу (изготовителю)* - по функциональным характеристикам, ассортименту, качеству, цене, стилю, сервису, срочности доставки, виду финансовой схемы расчетов, а также *присущим потребителям этой продукции* - по назначению бизнеса, отношению к потребительской ценности продуктов и услуг, уровню доходов, месту в цепочке ценности, вкусам, стилю жизни, наконец, разнообразию потребностей и приоритетов.

Составляется **классификация признаков дифференциации**. Она имеет вид морфологической матрицы: по каждой строке - *признак классификации*, а по каждому столбцу - значение признака. Например, признак классификации - цена продукта, а значения признака - разряд дешевых продуктов (экономический или дисконтный разряд), разряд продуктов со средней ценой (стандарт), разряд продуктов с высокой ценой (премиум), разряд продуктов с очень высокой ценой (элитный раз-

ряд). Есть несколько видов классификации: общая классификация для всего рынка (для выработки стандарта, средних установок); классификация для данной компании (для анализа соответствия сложившимся представлениям рынка); классификация сложившихся признаков и значений (для оценки уровня соответствия); классификация возможных признаков и значений (для развития и прогнозирования).

В основе операции дифференцирования продукции - соотношение потребностей и возможностей бизнеса к удовлетворению этих потребностей. Набор приоритетов и ожиданий потребителя в отношении данной продукции (данной нужды, данной потребности, данного запроса) и их значимость определяют портрет бизнеса производителя или продавца, или, как чаще говорят, *профиль бизнеса*. Причем это может быть выражено и с точки зрения потребителя, и с точки зрения продавца. Таким образом, **профиль бизнеса - это выбор самим потребителем или продавцом ряда важнейших потребительских приоритетов (обычно не менее 3, но не более 7) и балльная оценка их значимости.**

Такую оценку производитель должен проводить в сопоставлении с оценкой конкурента. Тогда по результатам продаж на рынке станет ясно, кто прав, чей профиль бизнеса ближе к реальности, чей профиль бизнеса более эффективен, какая стратегия дифференцирования прибыльнее, чья инновационная деятельность в области дифференцирования продукции активнее.

**Позиционирование.** Профиль бизнеса - это также объект позиционирования. Профиль бизнеса продавца или изготовителя может позиционироваться и продавцом, и потребителем. Если его позиционирует изготовитель (продавец) продукции, то это нужно ему для стратегического планирования. Если этим занимается сам потребитель, то лишь с целью выбора продукции и услуги и, соответственно, выбора поставщика, то есть потребитель определяет этим свое предпочтение. Значит, определение профиля бизнеса потребителем - это также инструмент потребителя для оценки и выбора продукта. А для продавца - это инструмент оценки и выбора стратегии дифференцирования.

#### **Решение задачи дифференциации продукции компании:**

- 1) исследование рынка продукции, установление сложившейся дифференциации продукции и построение соответствующей *классификации признаков дифференциации* данного продукта;
- 2) установление структуры потребителей и установление важнейших потребительских приоритетов;
- 3) оценка значимости важнейших приоритетов и установление стандартного (среднего) *профиля бизнеса*;
- 4) оценка уникальности предложения компании в сравнении со стандартным профилем бизнеса и профилем бизнеса главного конкурента;
- 5) соответствие классификации признаков дифференциации портфелю бизнеса;
- 6) развитие знаний производителя (продавца, поставщика) о профиле своего бизнеса и установление более современных и более разносторонних характеристик портфеля бизнеса;
- 7) позиционирование нового профиля бизнеса и развитие знаний потребителя об инновациях профиля бизнеса производителя;
- 8) создание брэнда продукции и имиджа компании-производителю и продавцам.

Решение производителем (продавцом, поставщиком) задачи дифференциации продукции с учетом мнения потребителя представлено на рис. 3.7.

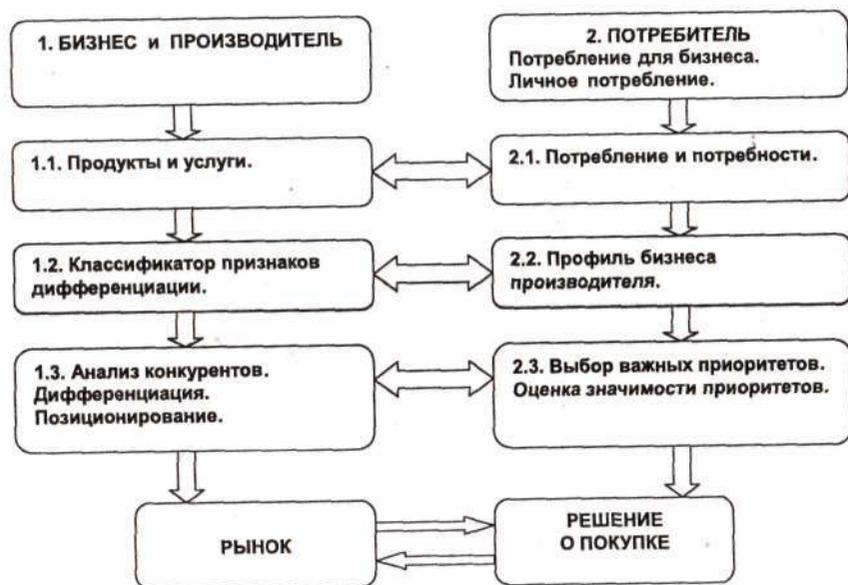


Рис. 3.7. Решение производителем (продавцом, поставщиком) задачи дифференциации продукции с учетом мнения потребителя.

### 3.6. Логистика потоков ресурсов и результатов, логистика каналов и коммуникации

Во всех моделях бизнеса одним из решений должна быть разработка блока логистики, поскольку организация распространения продукция это неотъемлемая стадия жизненного цикла любой инновации, это часть комплекса маркетинга. Больше того, во многих новых моделях мы обнаружим дополнительную логистическую функцию либо в виде того, что они целиком построены на решении логистической задачи, либо они включают логистику в сферу своего бизнеса. В табл. дан характер логистических задач по каждой из 12 моделей.

Таблица 3.1.

#### Логистические задачи, решаемые в бизнес-моделях.

<p>1. Модель Билла Гейтса - Эндрю Гроува («Майкрософт» и «Интел») - бизнеса на основе <b>•фактического стандарта».</b></p>	<p><i>Логистический признак</i>, фактический стандарт определяет поток инноваций-ускоряет или замедляет их, делает узким или широким. <i>Поставщики</i> базового оборудования - создают эффект «толкай»; <i>разработчики приложений и пользователи</i> - создают эффект «тяни». Общий эффект «<b>тяни-толкай</b>» ускоряет движение потока продукции, повышает эффективность канала. Неправильная модель бизнеса может затормозить эту <i>логистическую цепочку</i>.</p>
<p>2. Модель Чарлза Шваба - бизнеса на основе структуры <b>•коммутатор»</b></p>	<p>Значительно сокращается число коммутаций. Действие этой <i>логистической схемы</i>: <b>чем</b> больше продавцов и покупателей к ней присоединяются, тем более ценной становится система.</p>
<p>3. Модель Джека Уэлча («Дженерал Электрик», «НР») - бизнеса на основе <b>•эффективных потребительских решений»</b></p>	<p><i>Логистическую цепочку</i> распространения продукта следует расширить и включить в нее не только доставку, но и решение задачи эффективного использования основного продукта. Продукт должен быть комплексным или целостным.</p>
<p>4. Модель Николаса Хайека («Свотч») - бизнеса на основе <b>•пирамиды продукции».</b></p>	<p>В <i>логистических цепочках</i> распространения продукции надо учесть каналы, обслуживающие все уровни пирамиды продукции.</p>
<p>5. Модель Роберто Гауцэто («Кока-Кола») - бизнеса на основе <b>•управления цепочкой ценности»</b> или <b>•представления продукта как мультикомпонентной системы»</b></p>	<p><i>Логистическая задача</i> при производстве и реализации прохладительных напитков, заключается в размещении центрального производства по производству сиропа-основного продукта, и размещении сети бутилирующих компаний (разливающих напитков).</p>
<p>6. Модель Майкла Айзнера («Дисней») - бизнеса на основе <b>•многослойной или мультипликационной прибыли блокбастерного типа».</b></p>	<p><i>Логистическая задача</i>: исследование концентрации пассажиро-потоков и любых услуг и предложение потребителям полувидимых им образов. Большая часть прибыли концентрируется в проектах <i>блокбастерного типа</i>. Контроль за сетью залов.</p>
<p>7. Модель Джорджа Хэтсопулоса («Термо Электрон») -бизнеса «отпочковывающегося типа»</p>	<p><i>Логистическая задача</i>: наладить каждому отдельному предприятию свою эффективную логистическую систему.</p>
<p>8. Модель Майкла Делла («Dell Computer») - «доступ к потребителю через особые каналы».</p>	<p><i>Логистика</i> сказалась в построении оригинальных каналов доставки продукции и организации складов.</p>

1. Модель Билла Гейтса - Эндрю Гроува («Майкрософт» и «Интел») - бизнеса на основе «фактического стандарта».	Логистический признак, фактический стандарт определяет поток инноваций - ускоряет или замедляет их, делает узким или широким. Поставщики базового оборудования - создают эффект «толкай»; разработчики приложений и пользователи - создают эффект «тяни». Общий эффект «тяни-толкай» ускоряет движение потока продукции, повышает эффективность канала. Неправильная модель бизнеса может затормозить эту логистическую цепочку.
2. Модель Чарлза Шваба - бизнеса на основе структуры «коммутатор»	Значительно сокращается число коммутаций. Действие этой логистической схемы: чем больше продавцов и покупателей к ней присоединяются, тем более ценной становится система.
3. Модель Джека Уэлча («Дженерал Электрик», «НР») - бизнеса на основе «эффективных потребительских решений»	Логистическую цепочку распространения продукта следует расширить и включить в нее не только доставку, но и решение задачи эффективного использования основного продукта. Продукт должен быть комплексным или целостным.
4. Модель Николаса Хайека («Свотч») - бизнеса на основе «пирамиды продукции».	В логистических цепочках распространения продукции надо учесть каналы, обслуживающие все уровни пирамиды продукции.
5. Модель Роберто Гауццо («Кока-Кола») - бизнеса на основе «управления цепочкой ценности» или «представления продукта как мультикомпонентной системы»	Логистическая задача при производстве и реализации прохладительных напитков, заключается в размещении центрального производства по производству сиропа - основного продукта, и размещении сети бутилирующих компаний (разливающих напитков).
6. Модель Майкла Айзнера («Дисней») - бизнеса на основе «многослойной или мультипликационной прибыли блокбастерного типа».	Логистическая задача: исследование концентрации пассажира-потоков и любых услуг и предложение потребителям полюбившихся им образов. Большая часть прибыли концентрируется в проектах блокбастерного типа. Контроль за сетью залов.
7. Модель Джорджа Хэтсопулоса («Термо Электрон») - бизнеса «отпочковывающегося типа»	Логистическая задача: наладить каждому отделяющемуся предприятию свою эффективную логистическую систему.
8. Модель Майкла Делла («Dell Computer») - «доступ к потребителю через особые каналы».	Логистика сказалась в построении оригинальных каналов доставки продукции и организации складов.

### 3.7. Стратегическая защита бизнеса

Компания, создающая модель бизнеса должна также предусмотреть функцию защиты, чтобы защитить себя и свою зону прибыли от (1) конкурентов и (2) имитаций. Если компания проектирует мощную модель бизнеса для обеспечения роста прибыли, одновременно с этим она должна выявлять стратегические точки защиты, которые должны быть контрольными точками.

**Функции стратегических контрольных точек.** Они должны быть важными для отрасли. Стратегический контроль сейчас становится критическим и выдвигается на первую позицию в общем списке приоритетов бизнеса. Наличие контрольных точек является стратегическим активом компании. Другой функцией стратегических контрольных точек является функция коммуникаций - они должны включиться в коммуникационную сеть, чтобы содействовать коммуникациям с потребителями

Каждая контрольная точка проектируется таким образом, чтобы обеспечивать нахождение компании в зоне прибыли и не допускать конкурентов. В каждой отрасли применяются в первую очередь основные для этой отрасли контрольные точки. Например, далеко не на каждом рынке в этом качестве можно использовать бренд, а контроль над цепочкой ценностей может быть невозможен или недостаточен.

Считается, что наибольшей защитой служит выход на продукт, имеющий силу фактического стандарта. Трудно имитировать фирму, управляющую цепочкой ценности. Длителен процесс создания и наращивания потребительского капитала. Имеет значение и репутационный капитал, в том числе бренд. Есть примеры влияния других контрольных точек. Это влияние необходимо измерять, индексировать, и делать это регулярно, поскольку индексы контрольных точек подвижны и смещаются.

**Индекс контрольных точек.** Задачей, которую необходимо решить, является определение того, каким образом можно выявить стратегические точки контроля и установить их иерархию. Для этого служит построение индекса стратегических контрольных точек, 10-балльная шкала которого предусматривает четыре уровня - первый, самый высокий, от 10 до 7 баллов; второй, 6-5; третий, 4-3; четвертый, 2-1. В соответствии с этим по рекомендации специалистов (которые надо проверять применительно к своей фирме и своим моделям) индексы контрольных точек защиты распределены следующим образом:

- 10 баллов - владение фактическим стандартом;
- 9 баллов - управление цепочкой ценности;
- 8 баллов - занятие очень выгодных, взаимосвязанных и доминирующих позиций;
- 7 баллов - владение потребительскими отношениями;
- 6 баллов - бренд, копирайт;
- 5 баллов - разработка новой продукции с опережением конкурентов на два года;
- 4 балла - разработка новой продукции с опережением конкурентов на один год;
- 3 балла - продукция общего назначения с преимуществами по издержкам от 10 до 20%;

2 балла - продукция общего назначения с обеспечением паритета по издержкам;

1 балл - продукция общего назначения с обеспечением отставанием по издержкам.

### 3.8. Виды и масштабы деятельности, исполнители

Новаторы бизнеса, предлагая свои модели инноваций в своей сфере, показывают возможности развития. Идет обновление видов деятельности. Расширяется их состав. Возрастает кооперация труда. Общее направление развития - в сторону более широкого и глубокого представления своего продукта, более глубокое проникновение в суть новых потребностей, все более разностороннее решение проблем потребителей. В табл. 3.2 даны примеры выбора вида и масштаба деятельности различными компаниями.

Таблица 3.2.

#### Примеры выбора вида и масштаба деятельности

	<i>Прежняя модель</i>	<i>Новая модель</i>
<b>Джек Уэлч, GE</b>	1981 г. Производимые продукты	1997 г. Решения для потребителей. Финансирование. Услуги. Производимые продукты.
<b>Донахью, Madden Communications</b>	<i>Традиционная модель в типографской отрасли:</i> Типографские операции.	<i>Модель Madden Communications:</i> Полностью интегрированное предприятие (коммуникационное).
<b>Компания по упаковке</b>	Коробки и упаковочный материал.	Коробки и упаковочный материал. Менеджмент товарно-материальными запасами.
<b>Аптека</b>	Продажа лекарств	Продажа услуг по доставке лекарств и обеспечению полной восприимчивости лекарства пациентом.
<b>Николас Хайек, SMN</b>	1985 г. Полный ценовой диапазон. Продажа компонентов.	1990-е гг. Полный ценовой диапазон. Продажа компонентов. Наращивание брэндов.
<b>Гауццето, Coca-Cola</b>	1977 г. Сироп. Диверсифицированный конгломерат.	1987 г. Сфокусированность на прохладительных напитках. Сироп. Отношение с бутилирующими компаниями на национальном рынке. 1997 г. Управление цепочкой ценности в глобальном масштабе.

<b>Чарлз Шваб, Schwab</b>	1980 г. Дисконтное брокерство.  1988 г. Канцелярские и офисные услуги.	1992 г. Дисконтированные взаимные фонды. 1997 г. Дисконтное страхование. Переадресация к консультантам.
<b>Эндрю Гроув, Intel</b>	1980 г. Чипы памяти и решения. 1985 г. Чипы для процессора.	1997 г. Чипы для процессора. Наборы чипов. Материнские платы. Менеджмент цепочкой ценности.
<b>Майкл Айзнер, Disney</b>	1984 г. Производство кинофильмов. Тематические парки. Лицензирование потребительских продуктов. 1990 г. Тематические парки. Блокбастеры. Видеокассеты. Розничная торговля потребительскими продуктами.	1996 г. Блокбастеры. Disney-пакетирование. Тематические парки. Розничная торговля. Спортивные команды. Многократное использование персонажей.
<b>Джордж Хэтсуполос, Thermo Electron</b>	1956-1982 гг. Экологические исследования. Продукция для отслеживания выброса загрязняющих веществ и более эффективного потребления энергии.	1997 г. Контракты на проведение исследований. Продажа товаров и услуг.
<b>Перси Барневик, ABB</b>	1981 г. Продукция.	1996 г. Международный масштаб. Продукция. Услуги. Решения. Финансирование. Сотрудничество с партнерами по бизнесу.
<b>Билли Гейтс, Microsoft</b>	1975 г. Языки. 1981 г. Программное обеспечение для настольных компьютеров. 1990 г. Программное обеспечение для настольных компьютеров. Программное обеспечение комплексного типа.	1995 г. Программное обеспечение для настольных компьютеров. Программное обеспечение комплексного типа. Коммуникации. Сети. Обмен.

**Смена вида деятельности с простого на более сложный и интегрированный.** Например, «*Intel*» перешла от изготовления чипов памяти к изготовлению чипов для процессора и материнских плат. Одна из *аптек* перешла от продажи лекарств к продаже услуг по доставке лекарств и обеспечению полной восприимчивости лекарства пациентом. Одна *типографская фирма* перешла от выполнения простых типографских операций к более интегрированному труду - обслуживанию коммуникаций. Одна фирма по упаковке перешла от изготовления коробок и упаков-

вочного материала к менеджменту товарно-материальными запасами потребителей. «**Thermo Electron**» от экологических исследований и выпуска приборов для отслеживания выброса загрязняющих веществ перешла к заключению контрактов на проведение исследований.

В основе всех этих изменений лежит интенсивное изучение системной экономики потребления, более глубокое проникновение в нужды потребителей, желание взять на себя их проблемы, то есть предложить потребителям решение их проблем.

**Расширение своей продукции и услуг на основе комплексного представления продукта.** Сейчас компании проникают в системную экономику потребления и видят все больше возможностей расширения своего представления о продукте. Теперь они заняты представлением разнообразных услуг в области финансирования покупок, логистики их потоков, технического обслуживания, обучения и переподготовки сотрудников компаний-потребителей. Корпорации **GE** и **ABB** оказывают многообразные финансовые услуги. «Disney» стала заниматься блокбастерными проектами, розничной торговлей, а также спортивными командами.

**Расширение своей деятельности на основе управления цепочкой ценности.** Ряд компаний уделили большое внимание цепочке ценности своего основного продукта и перешли к стратегии управления этой цепочки с позиции ведущей роли в ней. Таковы компании «**Intel**», «**Coca-Cola**», «**Microsoft**».

**Инновационность деятельности.** Некоторые компании видят успешность своего бизнеса именно в инновационной активности. Так «**Intel**» осуществляет политику непрерывных преобразований бизнеса и реализует программу «на два шага впереди конкурентов».

**Выбор исполнителей бизнес-операций - аутсорсинг.** Положение на рынке обязывает следить за тем, чтобы исполнение любой бизнес-операции было безупречным, чтобы издержки были минимальны, но при этом качество самым высоким. Этот принцип приводит к тому, что приходится отказываться от исполнения многих видов деятельности и функций силами собственной фирмы и передавать работы на сторону. При этом, если фирма освоила выполнение какой-либо операции на выдающемся уровне, то расширять эту деятельность за счет внешних заказов. Это учат все передовые модели бизнеса.

### 3.9. Знания о бизнес-моделях и их компонентах

Как аккумулируются, создаются и распространяются знания в рамках модели инновационного бизнеса? Где генерируются идеи и где они проходят проверку. Понятно, что много идей зарождается в голове у новаторов бизнеса, у лидеров в процессе анализа отрасли и компании, деятельности конкурентов, опыта других отраслей. Но где они вырабатываются, в каких центрах? Каков опыт в этой области?

Рассмотрим пример Джека Уэла, руководителя корпорации GE. Уэлч использует свои идеи, чтобы осуществить изменения в модели бизнеса корпорации, которой он руководит. Он понимает, каким образом творческие идеи могут помочь ему в проведении требуемых изменений.

Обеспечив непрерывность использования этих идей для реорганизации бизнеса, Уэлч вкладывает большие средства в деятельность **собственной школы-биз-**

**неса**, расположенной в Кротонвилле, штат Нью-Йорк. Эта школа впитала в себя идею постоянного обновления и на ее основе готовит будущих руководителей для GE. «Студенты» Кротонвилля обкатывают идеи обновления, экспериментируют с проектами, связанными с новыми моделями бизнеса. Они пользуются для этого идеями, применяемыми в GE, которые уже показали свою эффективность, разрабатывают их дальше и предлагают для опробования в других структурах бизнеса. Через Кротонвилль GE распространяет знания, которые помогают становлению новых моделей бизнеса и обеспечению их успеха.

Одна из дочерних структур GE фактически стала закупочным кооперативом для потребителей компьютеров, обеспечивая более низкие цены по доставке покупок, завоевание своей доли на рынке и получение прибыли. Основная идея, используемая для этого, - применение покупательной силы корпорации и наращивание ее за счет приобретения продукции от имени других лиц, за счет чего эта дочерняя структура GE смогла получить свою долю на рынке и стабильно увеличивать получаемую прибыль. Эта идея была рассмотрена в Кротонвилле, где она была формализована и передана для использования в другие подразделения GE. Таким образом, в этой корпорации прибыльные идеи распространяются более быстро, и процесс их диффузии осуществляется более оперативно и более масштабно, чем во многих других структурах бизнеса. Это вклад **центра знаний и идей**, каковым по существу является бизнес-школа.

Огромная ценность, которую обеспечивают собственные бизнес-школы, такие, как Кротонвилль, объясняется тем, что в них испытываются идеи и приемы по самым различным группам продукции. Сама GE ничего бы не значила, если бы она творчески не использовала конкурентные модели бизнеса, разрабатываемый в отрасли в целом. Прямой, без всяких фильтров доступ GE к разнообразным подходам является - в историческом плане - ее главным конкурентным преимуществом над традиционными разработчиками идей. К счастью для них, GE пока не переходит, как известно, в активный режим создания бизнес-школ или ведения консультационного бизнеса.

Однако другие корпорации в настоящее время начинают понимать всю **мощь распространяемого знания**, демонстрируемого в модели бизнеса, хотя они, возможно, пока не осознают, что для выхода на тот же уровень им потребуются годы упорного труда.

Через Кротонвилль GE **ускоряет процесс перепроектирования своей модели бизнеса** и тем самым не позволяет конкурентам приблизиться. Преобразование бизнеса GE позволили ей **обеспечить наращивание стоимости**. А также позволили ей перевести корпорацию сначала в стабильное состояние, а потом в такое, когда стоимость стала увеличиваться. Будет ли продолжаться наращивание стоимости? Набравшая динамику программа корпорации «6 сигм», связанная с повышением качества - устранением дефектов к 2000 году, заставляет многих аналитиков бизнеса прийти к заключению, что ее наращивание стоимости продолжится и в начале следующего столетия.

### Контрольные вопросы к главе 3

<b>Глава 3. ИННОВАЦИОННЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ КОМПАНИЙ</b>	
<b>Параграфы</b>	<b>Вопросы</b>
<b>3.1. Общий вид новой бизнес-модели</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Каков традиционный подход к бизнесу?</li> <li>2. В чем суть новаторского подхода к бизнесу?</li> <li>3. Что это за база знаний в рамках модели инновационного бизнеса?</li> <li>4. Как выглядит схема бизнес-модели по Сливотски-Моррисону?</li> <li>5. Что это за уточненная бизнес-модель А. Сливотски?</li> <li>6. Что представляет собой развернутая инновационная бизнес-модель?</li> </ol>
<b>3.2. Двенадцать бизнес-моделей новаторов бизнеса.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Что это за бизнес-модель на основе «<i>фактического стандарта</i>»?</li> <li>2. Что это за бизнес-модель на основе <i>структуры «коммутатор»</i>?</li> <li>3. Что это за бизнес-модель на основе «<i>эффективных потребительских решений</i>»?</li> <li>4. Что это за бизнес-модель на основе «<i>пирамиды продукции</i>»?</li> <li>5. Что это за бизнес-модель на основе «<i>управления цепочкой ценности</i>» или «<i>представления продукта как мультикомпонентной системы</i>»?</li> <li>6. Что это за бизнес-модель на основе «<i>многослойной или мультипликационной прибыли блокбастерного типа</i>»?</li> <li>7. Что это за бизнес-модель на основе бизнеса «<i>отпочковывающегося (предпринимательского) типа</i>»?</li> <li>8. Что это за бизнес-модель на основе «<i>доступа к потребителю через особые каналы</i>»?</li> <li>9. Что это за бизнес-модель на основе «<i>удовлетворения особых потребностей, имеющих индивидуальный характер (кастоминг) и частная марка</i>»?</li> <li>10. Что это за бизнес-модель на основе «<i>широкого ассортимента одной категории - убийца категории</i>»?</li> <li>11. Что это за бизнес-модель на основе «<i>дистрибуции с низкими издержками</i>»?</li> <li>12. Что это за бизнес-модель на основе «<i>аутсорсинга</i>»?</li> </ol>
<b>3.3. Разработка бизнес-идеи.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какую роль играет бизнес-идея на начальном этапе нового подхода к бизнесу, когда старые идеи перестают работать?</li> <li>2. Представьте этапы процесса разработки бизнес-идеи.</li> </ol>

<b>3.4. Вознаграждение - модель получения прибыли.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какова структура модели получения прибыли?</li> </ol>
<b>3.5. Дифференциация продукции и услуг.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Каковы роли продавца (и изготовителя) и потребителя в позиционировании?</li> <li>2. Что собой представляет классификация признаков дифференциации?</li> <li>3. Каковы задачи дифференцирования?</li> </ol>
<b>3.6. Логистика потоков ресурсов и результатов, логистика каналов и коммуникации.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перечислите задачи логистики в области создания и организации работы каналов распределения инновационных продуктов.</li> <li>2. Перечислите задачи логистики в области аутсорсинга.</li> <li>3. Что это за логистический прием, называемый как «убийца категорий»?</li> <li>4. Какую логистику применил Майкл Делл?</li> <li>5. Какова логистика бизнес-идеи «Wal-Mart»?</li> <li>6. Что за эффект «тяни-толкай»?</li> <li>7. В чем состоит логистический подход, проявленный при кастоминге и частной марке?</li> <li>8. В чем логистическая сущность модели «Коммутатор»?</li> </ol>
<b>3.7. Стратегическая защита бизнеса.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Каковы функции стратегических контрольных точек?</li> <li>2. Что такое «индекс контрольных точек»?</li> <li>3. Назовите три самых действенных способа стратегической защиты бизнеса.</li> </ol>
<b>3.8. Виды и масштабы деятельности, исполнители.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В чем состоит смена вида деятельности с простого на более сложный и интегрированный?</li> <li>2. Как можно представить область деятельности компании на основе комплексного (целостного) представления продукта?</li> <li>3. Как можно представить изменение сферы деятельности компании на основе применения такой бизнес-модели, как «эффективные потребительские решения»?</li> <li>4. Как можно представить изменение сферы деятельности компании на основе применения такого логистического метода организации потока работ как аутсорсинг?</li> </ol>
<b>3.9. Знания о бизнес-моделях и их компонентах.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Что такое корпоративная школа знаний, на примере «Дженерал Электрик»?</li> <li>2. В чем состоит та огромная ценность, которую обеспечивают собственные бизнес-школы, такие, как Кротонвилль у «Дженерал Электрик»?</li> <li>3. Какие вы видите задачи накопления знаний в разрезе компонентов бизнес-модели?</li> </ol>

### Глоссарий к главе 3.

1. *Бизнес-модель по Сливотски-Моррисону*: 1) выбор потребителей; 2) получение вознаграждения - получение прибыли; 3) дифференциация продукции / стратегический контроль - стратегическая защита зоны прибыли за счет стратегических контрольных точек; 4) выбор масштабов деятельности. [69].

2. *Бизнес-модель по Сливотски, уточненная*: 1. Выбор потребителей. 2. Продукция и деятельность. 3. Дифференциация и конкуренция. 4. Вознаграждение и удержание созданной ценности. [68].

3. *Бизнес-модель развернутая - предусматривается решение следующих восьми задач*: 1. Создание нового мышления и поиск бизнес-идеи. 2. Вознаграждение (получение прибыли). 3. Дифференциация продукции. 4. Организация логистики потоков ресурсов и результатов. 5. Коммуникация. 6. Стратегическая защита модели. 7. Деятельность: виды, масштабы, исполнители. 8. Знания по компонентам модели. (Модель составлена на основе подходов А. Сливотски).

## Глава 4.

### МОДЕЛЬ ПОЛУЧЕНИЯ ПРИБЫЛИ

Модель получения прибыли - это сердцевина бизнес-модели, ее главный механизм. Интересно проследить по концепциям Сливотски, Моррисона, Кристенсена, как осуществляют поиск зоны прибыли и как добывают прибыль.

Как уже описывалось в предыдущей главе, структура модели получения прибыли включает семь компонент: 1) потребители и их структура; 2) потребности и их приоритеты; 3) продукты и услуги, системная экономика потребителя; 4) цепочка ценности; 5) зона прибыли; 6) способ вхождения в зону прибыли; 7) знания о компонентах модели.

#### 4.1. Потребители и их структура

Руководителя компании должны волновать два вопроса: 1) есть ли у сотрудников компании мышление, ориентированное на потребителя; 2) какова структура потребителей в нашей бизнес-модели.

*Мышление, ориентированное на потребителя*. Оказывается, даже в развитом капиталистическом Западе очень мало компаний, которые ориентированы не на себя и на свои проблемы, а на потребителя. Тридцать лет назад о потребителе никто не беспокоился. Потребительский спрос намного превышал предложение. Был мир продавца, и царствовали крупные компании. Сегодня наоборот. Выбор для потребителя огромен. Произошло резкое смещение влияния от производителя и продавца к потребителю. Возникло понятие «*потребительский актив*» как часть нематериального актива (интеллектуального капитала), играющего большую роль в стоимости акционерной фирмы.

В соответствии с этим должно быть перестроено мышление. Фирмы должны быть ориентированы не на продукт, а на потребителя. И здесь, прежде всего надо ответить на важные вопросы - кто потребитель, какова его структура, как меняется потребитель?

Первое, о чем следует говорить, это о характере *рыночного исследования*, его целенаправленности: 1) о количестве исследуемых параметров; 2) о глубине исследования.

Обычные рыночные исследования стараются измерять все, что можно. При типичном рыночном исследовании ученые действуют быстро и стараются снять как можно больше параметров. Но большинство из них имеет малое отношение к потребителю. Наоборот, стратегическое мышление, ориентированное на потребителя, исходит из необходимости *понимания прежде всего двух или трех основных*

**приоритетов потребителя** и того, как следует выработать творческие предложения, которые могут хорошо соответствовать указанным приоритетам с точки зрения получения прибыльности.

В обычных исследованиях и аналитических отчетах ставятся вопросы общего характера, они могут быть сформулированы неправильно, неточно, без знания потребительской практики. В исследованиях же, ориентированных на изучение реальных проблем потребителя, надо посмотреть на проблемы не глазами ученого, а глазами потребителя. Исследователю (представителю компании или консультанту) надо самому выступить в роли детектива, опустившись на землю, на реальную практику потребителя.

Надо чаще контактировать с потребителем. На создание коммуникаций затрачиваются большие усилия, тогда своевременно получают от него сигналы и новые идеи. На основании таких живых контактов предприниматели и строят свой бизнес, предлагают способы решения потребительских проблем.

Для менеджеров сегодняшнего бизнеса мышление, ориентированное на потребителя, затруднено по двум причинам.

*Во-первых*, из-за того, что менеджеры, особенно те, которые относятся к высшему руководству, чьи карьеры длятся десятилетие, получили часто подготовку в фирмах, где центром было производство продукции. Они стали высшими менеджерами потому, что успешно выполняли функцию управления производством, при этом очень далеко находясь от реального потребителя. Такие фирмы называются ориентированными на продукцию или производственно ориентированными.

*Во-вторых*, мышление, ориентированное на потребителей, затруднено особенно тогда, когда компания действует успешно и когда руководители замкнуты на внутренней политике.

В этом отношении следует анализировать смещение центра тяжести во внимании руководства в зависимости от стадии развития компании, рис. 4.1.

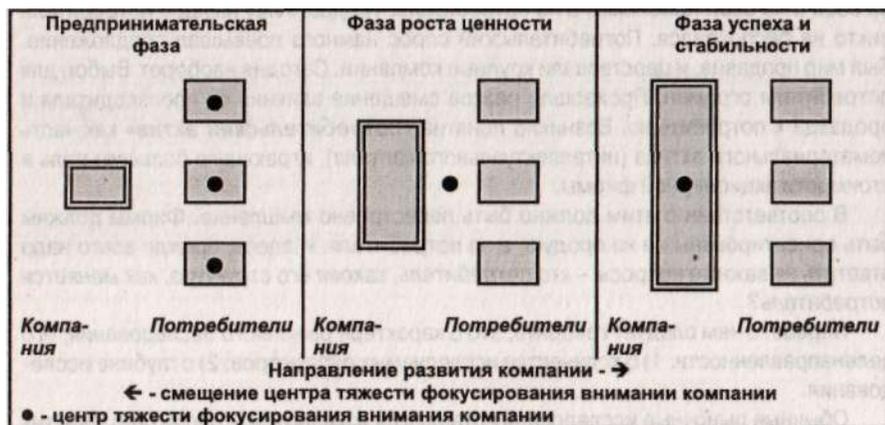


РИС. 4.1. Смещение фокусирования внимания компании с потребителей на внутренние проблемы при ее развитии [69, с.38].

В *фазе зарождения* компании внимание руководства компании направлено и сфокусировано на потребителей (особенно это характерно для малого бизнеса). В *фазе роста ценности* и в первой предпринимательской *фазе развития* компании центр тяжести хотя и не очень динамично, но смещается от потребителей в сторону обеспечения целой компании. В *фазе успеха и стабильного существования* компания растет еще быстрее и указанное смещение проявляется более сильно и динамично. Здесь формируется корпоративный стандарт - так называемая «коллективная память». Наконец, на вершине успеха компания становится полностью сфокусированной на самой себе: на своем внутреннем бюджете, внутренних ресурсах и внутренней политике. И менеджерам нет времени думать о потребителях. Дальнейший рост ценности компании уже будет сдерживаться коллективной памятью.

**Изменение структуры потребителей.** Бизнес-модели чутко реагируют на изменение процесса принятия решений о покупке у потребителей и более точно выверяют структуру потребителей.

Джек Уэлч («Дженерал Электрик») понял, что центр принятия решений о покупке оборудования сместился в сторону топ-менеджеров. Поэтому, если потребителями в прежней модели считались производители и инженеры (1981), то в новой модели ими стали старшие исполнительные менеджеры (1997).

На швейцарском часовом рынке сначала основными потребителями считались покупатели с большим доходом. Так и строился рынок, который рухнул. Их вытеснили с рынка японские фирмы, у которых потребителями считались покупатели с низким и средним доходом. А у Николаса Хайека, который вытеснил с рынка японцев, основными потребителями были сначала покупатели, ценящие стиль (1983), а затем к ним добавились покупатели-коллекционеры, а также покупатели, готовые приобретать дорогие модели с хорошим дизайном. У того же Николаса Хайека с его концепцией «пирамиды продукции» мы можем видеть иерархию структуры потребителей по всем диапазоном цен.

Для компании «Кока-Кола» в 1977 году потребителями были покупатели прохладительных напитков на местных рынках. А в 1987 году потребителями уже стали ресторанный бизнес, кафе и заведения с торговыми автоматами, базовые бутылерирующие (разливочные) компании.

Майкл Айзнер, компания «Дисней», в 1984 году считал потребителями детей, в 1990 - детей и взрослых, а в 1996 - детей, взрослых и семьи.

Эндрю Гроув, компания «Интел», в 1980 году считал потребителями производителей промышленного оборудования, в 1985 - производителей базовых персональных компьютеров (ПК), в 1997 - производителей базовых ПК, конечных пользователей.

Билл Гейтс, компания «Микрософт», в 1975 году считал потребителями программистов, в 1981 - программистов и производителей ПК, в 1990 - программистов, производителей ПК, пользователей «Макинтош», пользователей ПК, в 1995 - к ним добавились сетевые пользователи.

В модели Шваба потребителями были в 1980 году - инвесторы типа «Сделай сам», в 1988 - финансовые планировщики, в 1992 - взаимные фонды и инвесторы, в 1997 - региональные банки и региональные брокеры.

Таким образом, мы видим разнообразные изменения в структурах потребителей. Такие изменения - результат тщательного сегментирования рынка и выделения наиболее важного признака классификации. Среди которых могут быть:

**Инновации при отборе потребителей.**

Компании	Вопрос: <b>КТО ЯВЛЯЕТСЯ САМЫМ ВАЖНЫМ ПОТРЕБИТЕЛЕМ?</b>	
	Варианты ответов:	
	<b>НЕ ТОЛЬКО...</b>	<b>НО И...</b>
ABB	<b>Промышленные покупатели.</b>	<b>Приобретаемые инженерные компании.</b>
«Coca-Cola»	<b>Потребители.</b>	<b>Основные бутилирующие компании.</b>
«Disney»	<b>Дети.</b>	<b>Семьи.</b>
«GE»	<b>Агенты по закупкам.</b>	<b>Лица, которым требуется решение проблем.</b>
«Intel»	<b>Производители базового оборудования.</b>	<b>Конечные пользователи.</b>
«Microsoft»	<b>Потребители.</b>	<b>Производители базового оборудования, разработчики компьютерных приложений.</b>
«Schwab»	<b>Инвесторы.</b>	<b>Финансовые планировщики. Региональные банки. Региональные брокеры.</b>
«Swatch»	<b>Потребители.</b>	<b>Производители часов. Дистрибьюторы часов.</b>
«Thermo Electron»	<b>Промышленные покупатели.</b>	<b>Инвесторы. Предпринимательские силы, привлекаемые в корпорацию.</b>
<b>Источник: [69, с. 427].</b>		

Гроуву пришлось отыскать инновационные способы установления и развития отношений с этими конечными пользователями. Опускаясь на нижние звенья ЦЦ, Гроув решил преобразовать традиционные отношения между продавцом и потребителем с точки зрения их соперничества за мощь и силу в ЦЦ. В этом соревновании сторона, которая управляла отношениями с конечными пользователями, могла рассчитывать в итоге на победу. «Intel» начала маркетинговую компанию «Intel Inside» («Интел внутри ЦЦ»). Смещение в потребительском поведении создало возможности для «Intel» сформировать соответствующий бренд.

**Отличие между кажущимися потребителем и экономическим потребителем.** Очень важно уловить момент перехода силы влияния от одной группы к другой. Тогда прежняя группа, которая уже не оказывает влияния, становится «кажущимися потребителями», а новая - «экономическими потребителями». Так Гроув своевременно разглядел этот переход от производителей «железа к конечным пользователям и, не взирая на гигантское сопротивление внутренних и внешних сил, переориентировал свою корпорацию и выиграл.

- 1) изменения в процессе принятия решений о покупках;
- 2) изменения роли в канале распространения;
- 3) расщепление потребителей по диапазонам доступных цен;
- 4) разделение потребителей по отношению к качеству продукта;
- 5) разделение потребителей по отношению к срокам доставки;
- 6) разделение по уровню требуемого решения;
- 7) разделение по уровню запрашиваемого сервиса;
- 8) разделение по характеру доступа к потребителю;
- 9) разделение по отношению к ассортименту товара;
- 10) разделение по уровню инновационной восприимчивости (по уровню принятия прогресса технологии);
- 11) разделение по географическому признаку;
- 12) разделение потребителей по уровню искушенности в основном продукте (по уровню прогресса потребления).

Каждая смена потребителя вела за собой множество перемен: видов и масштабов деятельности, дифференциации продукции, коммуникаций, информации, знаний, зон прибыли, способов вхождения в зоны прибыли.

**Первоначальная база потребителей.** Буквально 20-30 лет назад основное внимание уделялось только ближайшему потребителю - соседнему звену цепочки ценности. Современный бизнес, в отличие от прошлых лет, вынужден расширять диапазон поисков и с самого начала бизнеса строить базу *потребителей*. Поле поиска включает теперь и второго, и третьего, и даже четвертого потребителя, отстоящего от вас по общей цепочке ценности. Например, поставщики комплектующих (1) и услуг (2) должны понимать экономические мотивы производителя (3), который покупает эти комплектующие и услуги, дистрибьютора (4), который поставляет продукцию производителя на продажу, и конечного пользователя (5), потребляющего целостный продукт.

Имея уже трех или четырех потенциальных потребителей, можно задавать вопрос: кто из них в наибольшей степени важен для компании? На ком следует сфокусировать внимание в первую очередь? *Инновации в выборе потребителей* явились во многих случаях ключевым звеном в наиболее блестящих достижениях многих творческих личностей в области проектирования моделей бизнеса, табл. 4. 1.

**Инновационный подход к потребителям. Смещение важности в сторону группы конечных потребителей.** Гроув («Intel») установил стратегический контроль над всей цепочкой ценности персональных компьютеров (ПК). Однако ориентация его на потребителя заставила спуститься по этой цепочке еще ниже. Он спросил себя: «Что позволило мне занять сильную позицию по отношению к продавцам «железа»? Ответ в двух словах гласил: «Конечные потребители».

Важность такой группы потребителей как производители «железа» сместилась в сторону группы конечных потребителей (объем продаж компьютеров уже был сопоставим с продажами телевизоров). А что им нужно от процессоров? Скорость, большая мощность. Поэтому, пока конечные потребители испытывали указанную потребность, «Intel» могла действовать в рамках программы «На два шага впереди конкурента».

## 4.2. Потребности потребителей и их приоритеты

Андриан Сливотски отмечает, что «приоритеты потребителей - то, что для них наиболее важно в предлагаемом продукте или услуге, - имеют естественную тенденцию к изменению, а бизнес-модели остаются неизменными. Когда механизм, связывающий бизнес-модель компании и структуру приоритетов, ломается, начинается миграция ценности. Ценность начинает мигрировать от устаревших моделей бизнеса к новым, которые способны лучше удовлетворить наиболее актуальные потребности клиентов.» [68, с. 14].

Известным примером может послужить компания «Nucor» (сталелитейный мини-завод - производство нелистовой стали в виде арматурного железа и прутков для строительства). Потребители предъявляли минимальные требования к качеству, но их приоритет - низкие цены. Компания «Nucor» создала на основе «подрывной» технологии инновационную бизнес-модель, чтобы ориентироваться на этот основной приоритет. Факторы, повлиявшие на смену приоритета потребностей, следующие. Использованы низкокзатратные технологии и сырье - электрические плавильные печи и металлолом, дешевый труд (сельские жители), гибкий график (нет влияния профсоюзов), низкие накладные расходы (23 офисных сотрудника при обороте в 3 миллиарда долларов, низкие затраты на НИОКР).

На российском рынке есть много примеров использования изменения приоритетов потребностей. Так, открывая сеть специализированных мясных магазинов «МясновЪ» в Нижнем Новгороде (в формате «Убийца категорий»), его руководство учло смену приоритетов: часть покупателей мяса уже пресытившись стандартным продуктом, пожелала иметь возможность купить специальный мясной продукт в определенном месте, быстро и за разумную цену. Такая потребность была удовлетворена за счет специальной бизнес-модели [84].

Использование смены приоритетов потребностей можно проследить, обратив внимание на бизнес-модели компаний «Микрософт», «Интел», «Шварц», «Кока-кола», «Дисней» и многих других.

Подобно тому, как мы следили за перемещением в разных бизнес-моделях структуры потребителей, также можно проследить и за сменой приоритетов потребностей. И мы можем выявить траектории приоритетов потребностей. Это мы оставляем за самостоятельной работой студентов и слушателей, консультантов.

Обычно удается получать ясное понимание однозначно выражаемых потребностей, которые ясно осознают и выражают сами потребители. Но существует много скрытых, трудно осознаваемых потребителем и потому «молчаливых» потребностей. Это неформализованное знание, которое предстоит раскодировать.

Интересен подход А. Сливотски и Д. Моррисона. Они предложили инструмент, называемый «анализом системной экономики потребителя» - СЭП-анализ, который заставит «звучать» молчаливые, явно не выраженные потребности. Инструмент эффективен и для промышленного покупателя, и для семьи, и отдельного потребителя.

На рис. 4.2. раскрыты факторы, влияющие на возникновение потребностей.



Рис. 4.2. Система принятия решений потребителем о потребностях (модель черного ящика потребления).

**Изменение потребностей.** Новаторы бизнеса, являясь творческими личностями и мастерами мышления, ориентированного на потребителей, первыми выявляют **смену приоритетов** потребителей и на этой основе перепрофилируют свой бизнес.

Николас Хайек, глава швейцарской компании, производителя часов «Swatch», в свое время понял, что все большее число потребителей *станут покупать часы не столько из престижа, сколько полагаясь на вкус И эмоции.* Он уловил смену потребностей, изменил свой бизнес и попал в зону прибыли.

Роберто Гауццо пришел к выводу, что во многих ситуациях **приоритетом пользователей продукции «Coca-Cola» является не цена, а доступность** и что **ключевым потребителем** в их отрасли является бутилирующая компания, действия которой в значительной степени определяют доступность ее продукции большому числу людей.

Чарлз Шваб отошел от традиционной ментальности, при которой «потребитель - это субъект, которому надо продать», когда он увидел что инвесторы руководствуются широким набором ориентиров для принятия своих решений и проявляют большое недовольство, когда на них оказывается давление.

Майкл Айзнер из корпорации «Дисней» понял, что потребители *готовы платить больше денег не просто за ИГРУШКИ И другие товары, а за игрушки и другие товары, имеющие какое-то отношение* к кинофильмам Уолта Диснея.

Джек Уэлч обнаружил, что потребители «Дженерал Электрик» видят *меньше ценности в самом продукте и больше в услугах и финансовых схемах, с ним связанных*.

Билл Гейтс осознал, куда *смещаются потребительские приоритеты* в компьютерной области, причем *продемонстрировал умение выявить общую динамику изменений не один раз: от языков к операционным системам, затем к компьютерным приложениям, после этого к коммуникациям через Интернет*.

#### 4.3. Продукт и его комплексное представление, системная экономика потребителя

Каков сам продукт вместе с услугами и технологией, каковы его возможности, что он может дать потребителям - это с одной стороны? А с другой стороны, - что хотят сами потребители, что они ожидают от продукта, какова их экономика потребления?

**Продукт и его комплексное представление.** По концепции «Хайтек-маркетинга» Д. Мура [57], как решающая характеристика продукта подчеркивается его *целостность*. Продукты, по мере их развития, проходят различные состояния:

- продукт *«родовой»* - такой, какой он получился при рождении, то, что покупатель приобретает по контракту - без дополнительных устройств, без услуг;
- продукт *«ожидаемый»* - это тот, который представлял себе покупатель, когда совершал покупку. Это минимальная конфигурация продуктов и услуг, необходимая для достижения покупателем цели своей покупки;
- продукт *«потенциальный»* - это потенциал развития продукта по мере того, как на рынок выходит все больше и больше сопутствующих товаров и услуг, а в систему по просьбам пользователей вносятся улучшения;
- продукт *«расширенный»* - это продукт, который доукомплектован таким образом, чтобы обеспечить *максимальную* вероятность достижения цели покупки.

А. Сливотски и Д. Моррисон говорят о комплексном представлении продукта, имея в виду, разумеется, его целостность. Описывая видение продукта Уэлчем («Дженерал Электрик»), они так представляют себе комплексный характер продукта: «Уэлч понял, что для любого продукта, предлагаемого на рынке, существует сопровождающий его экономический контекст, в рамках которого продукт является только составной частью. Другими словами, продукт - это катализатор реакции, производящей прибыль, это спусковой крючок, нажатие на который приводит в действие гораздо более сложный механизм. Все объясняется тем, что после приобретения продукта требуется его обслуживание, финансирование, дополнительные покупки запасных частей, продажа его компонентов, модернизация и тому подобные действия. Очень часто поступления, связанные с направлением «непродуктового» или «постпродуктового» характера, во много раз превышают поступления, получаемые непосредственно от продажи этого продукта. Если же говорить о прибыли, то по этим параметрам диспропорция еще более впечатляюща». [69, с 133].

Основной продукт компании, выводимый на рынок, со временем попадает в зону безубыточности. Но, тем не менее, общая прибыль от потребления этого основного продукта есть. Где же она? Она рассредоточена по дополнительным устройствам и вспомогательному оборудованию и приспособлениям, а также различным услугам, связанным с основным продуктом. Причем эти дополнительные механизмы и различные услуги не связаны с производителем основного продукта.

Поэтому вводится понятие «комплексного продукта», включающего как сам основной продукт, так и различные дополнительные устройства, различное оборудование, системы, а также различные услуги потребителю относительно повышения эффективности использования основного продукта. Рассмотрим ряд примеров использования понятия «комплексное представление продукта».

**Задача - разработка комплексного представления продукта.** Со временем складывается несколько представлений о продукте, отражающих его комплексность и схемы дифференциации: (1) «пирамида продукции», (2) «продукты как потребительские решения», (3) «продукт как мультикомпонентная система», (4) «продукт как мультипликационная система», (5) «установление фактического стандарта» и другие.

**Пирамида продукции.** *Сложность* рынка любого товара выражается в разнообразии признаков продукта и потребителя, например, в разнообразии потребительских доходов. Возникает необходимость классификации продукции по этому признаку, чтобы обслужить потребителей, относящихся к различным категориям по уровню доходов. Так формируются «пирамиды продукции».

Каждый ряд пирамиды имеет свое назначение: нижние ряды дешевой продукции, охватывающие большое количество потребителей, обеспечивают продвижение брэнда товара, верхние дорогие обеспечивают прибыль. Производитель должен иметь на рынке полную пирамиду продукции со всеми ее рядами, чтобы исключить проникновение на рынок конкурентов (учитывая опыт японцев на американском автомобильном рынке). Пирамиды продукции существуют на самых разных рынках, например: производство часов, продажа автомобилей, использование кредитных карт.

**Продукты как потребительские решения.** Один из признаков дифференциации - это предложение продукта с сервисом. Если допустить, что во многих случаях потребитель покупает не просто продукт, а решение своих проблем (своего бизнеса, своей личной жизни), то лучше предложить ему не просто отдельный продукт, а эти *комплексные решения*. А для решения проблем потребителя надо продавать не только чистый продукт, но и различные дополнительные устройства и многие виды сервиса. Причем сам продукт может находиться и в неприбыльной зоне, а общая прибыль все равно будет значимой.

Так поступает «Дженерал Электрик». Эта компания продает *развитый дифференцированный продукт - комплекс из самого продукта и различные сервисные добавки, которые в совокупности решают проблемы потребителя: опционы (организация торговых операций), дополнительные принадлежности, финансовые услуги, обслуживание продукта и дополнительных устройств*.

**Продукт как мультикомпонентная система.** Продаваемый продукт может рассматриваться как некая комплексная система или сеть из взаимосвязанных компонентов. Вокруг базового компонента продажи (далеко не самого прибыльного) расположены остальные компоненты, которые могут находиться в зоне высокой

прибыли. Каждый из компонентов имеет совершенно различные характеристики по показателю прибыльности и только некоторые из них являются высокоприбыльными.

Указанный тип дифференциации продаваемого продукта используются в таких отличающихся друг от друга отраслях бизнеса, как производство прохладительных напитков (прибыльной здесь является их реализация через рестораны и автоматы для продаж), гостиничное дело (базовый бизнес характеризуется низкой маржой, большую прибыль приносит сдача гостиниц корпорациям для проведения различных собраний), книжные магазины. Таким образом в этой схеме дифференциации продукт рассматривается как система, комплекс, сеть самостоятельно продаваемых компонентов.

Продукт блокбастерного проекта. В некоторых отраслях бизнеса (фармацевтика, музыка, производство кинофильмов, издательское дело) продукция дифференцируется по признаку принадлежности к различного типа проектам, например, принадлежности к проектам блокбастерного типа. В рамках этих отраслей издержки на проекты традиционного обычного типа и блокбастерного типа могут различаться в 5-10 раз, а поступления в 50-100 раз.

Когда переходят к проектам блокбастерного типа, то резко сокращают число разрабатываемых продуктов (с сотни до одного-двух), но планируют охватить аудиторию (покупателей) в сотни раз большую. При этом затраты на мастеров, изготовителей, людей творческого труда, рекламу, распределительные каналы (логистику) резко увеличивают, чтобы получить первоклассный продукт.

Продукт как мультипликационная (многослойная) система. При мультипликационной (многослойной) дифференциации используется свойство интеллектуальных продуктов, свойство знаний, образов обмениваться, передаваться (в том числе продаваться на рынке) любое количество раз. Выгоды получаются несколько раз, многослойно за счет использования одного и того же продукта, его характерной особенности, торговой марки или услуг.

Наилучшим примером такой модели дифференциации является корпорация «Дисней». Образы, созданные в процессе интеллектуального труда, - Микки-Маус, Минни, Геркулес и другие герои мультфильмов появляются на видеокассетах, в книгах, на одежде, часах, упаковке, в тематических парках и оформлении магазинов. Это же относится к продуктам информационно-коммуникационных технологий.

Продукты, связанные с установлением фактического стандарта. Продукты можно продифференцировать также по признаку влияния на создание других продуктов. Есть продукты не влияющие на создание других продуктов (таких много), и продукты, которые сильно влияют (таких тоже много). Например, такой продукт, как язык программирования, определяет создание других продуктов - операционных систем и приложений.

По сути дела такой продукт создает де-факто некий стандарт, который естественно является базой для создания других связанных с ним продуктов. Появилось понятие «владелец стандарта» - изготовитель или продавец базового продукта. Наличие такого стандарта в значительной степени определяет действия потребителей и поведение конкурентов во всей отрасли бизнеса. У владельца стандарта появляется очень мощный экономический инструмент. Чем больше сеть изготовителей вторичных продуктов, тем большая власть у владельца стандарта, тем больше поступления.

**Системная экономика потребителя.** Системная экономика потребителя включает все то, что потребитель платит за приобретение и использование основного продукта - деньги, время, эмоции:

- 1) сумму денег, уплачиваемую за основной продукт или основную услугу;
- 2) затраты на дополнительные продукты и услуги, позволяющие лучше использовать основной продукт или услугу;
- 3) издержки за пользование ими, хранение и прекращение использования;
- 4) время, затрачиваемое на поиск средств, покупку и различные варианты использования приобретенной продукции;
- 5) объем негативных и позитивных впечатлений, эмоций, которые приходится испытывать на всем протяжении указанного процесса.

Схематично системную экономику потребителя можно представить в виде большого квадрата, включающего малый квадрат - затраты на основной продукт или услугу, и остальное пространство - сопровождающие затраты, рис. 4.3.

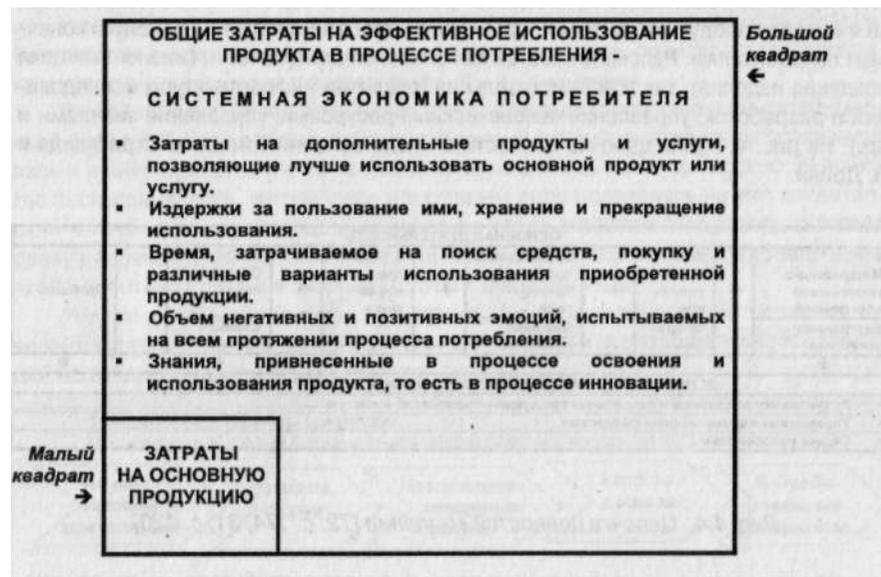


РИС. 4.3. Структура системной ЭКОНОМИКИ потребителя

Причем малый квадрат - это всего лишь вершина айсберга, включающего от 1/10 до 1/20 всех расходов или 5-10%.

Большинство потребителей не представляет в полной мере масштаба системной экономики, поэтому получение таких знаний - задача совокупного поставщика (продавца и производителя).

Системная экономика потребителя является источником задач реинжиниринга бизнеса.

#### 4.4. Цепочка ценности потребителя

**Цепочка ценности как инструмент анализа и метод снижения издержек.** В модели получения прибыли важное место занимает задача - представление создания комплексного продукта в виде цепочки ценности.

Понятие цепочки ценности (ЦЦ) или цепочки создания стоимости (ЦСС) ввел в оборот М. Портер, проводя анализ конкурентных сил.

Суть традиционного представления продукта как цепочки ценности потребителя, в создании которой могут принимать многие фирмы, изложили А.А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд [72, с.172-180] и П.Дойль [31, с.113-123]. Они определили, что цепочка ценностей является важнейшим инструментом стратегического анализа издержек. ЦЦ определяет деятельность, функции и процессы по разработке, производству, маркетингу, логистике и поддержке (сервису) продукта или услуги.

Цепочка, создающая стоимость видов деятельности, начинается с обеспечения сырьем и продолжается в процессе производства частей и компонентов, сборки и выпуска продукции, оптовой и розничной продажи продукта или услуги конечным потребителям. Рассматривается как основная деятельность (жизненный цикл создания изделия), так и вспомогательная (развитие инфраструктуры исследования и разработок, управление человеческими ресурсами, управление знаниями и др.). На рис. 4.4 дана цепочка ценности в представлении Томпсона-Стрикленда и П. Дойля.

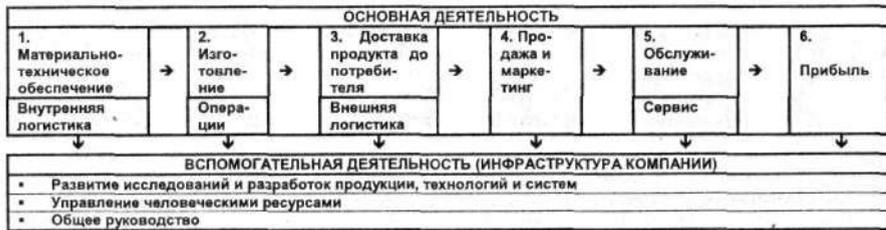


Рис. 4.4. Цепочка ценностей компании [72, с. 174, 31, с. 120].

Обратим внимание на решающую роль конечного потребителя, на его отношение к цене и качеству потребляемого продукта - результата деятельности всех участников общей ЦЦ.

ЦЦ компании отражает набор связанных между собой направлений деятельности. ЦЦ фирмы-производителя входит в намного превосходящую ее систему деятельности, которая включает ЦЦ поставщиков в начале и ЦЦ конечных потребителей или дистрибуторов в конце. Точная оценка конкурентоспособности компании на рынках конечных потребителей предполагает, что менеджеры компании знают и понимают весь процесс создания стоимости, то есть всю систему бизнеса, а не только ЦЦ своей фирмы.

ЦЦ поставщиков является необходимой из-за того, что их деятельность направлена на создание и поставку продукции используемой в ЦЦ компании; качес-

во продукции поставщиков и затраты на ее производство оказывают общее влияние на общие затраты компании и возможности ее дифференциации, возможности снижения цен. Все, что компания делает для снижения издержек поставщиков или увеличения эффективности их работы, может послужить причиной повышения конкурентоспособности самой компании.

ЦЦ системы распределения (системы логистики, включающие и системы дистрибуторов) необходимо также учитывать, поскольку: 1) издержки и доход компаний-дистрибуторов входят в цену, уплачиваемую конечным потребителем; 2) деятельность таких фирм влияет на удовлетворенность покупателя продукции.

Что касается других функций и бизнес-процессов, не вошедших в рассматриваемую схему бизнес-системы (поставщики и доставка), то наша компания может повысить свою конкурентоспособность, беря на себя выполнение этих дополнительных функций, оказывающих благоприятное воздействие на ЦЦ потребителей (повышают ценность товара для потребителя).

Например, некоторые производители алюминиевых консервных банок построили завод рядом с пивоварней и поставляли банки прямо на конвейер в пивоварне. Результатом стала значительная экономия на организации производства, перевозке и хранении запасов как у поставщиков, так и у пивоварен.

Другой пример. Завод по производству шоколада строится рядом с кондитерской фабрикой. Если раньше продукция в виде шоколада охлаждалась, упаковывалась и в виде брикетов (по 20 кг каждый) поставлялась на кондитерскую фабрику, где распаковывалась, нагревалась и в горячем виде подавалась на уже кондитерский конвейер для производства конфет, то после строительства завода шоколад сразу в горячем виде подается на кондитерскую фабрику. Можно представить, что экономия от объединения звеньев ЦЦ очень существенная.

**Реверс цепочки ценности.** Мышление, ориентированное на потребителя начинается с того момента, когда радикально поменяется последовательность операций по традиционной цепочке ценности, рис. 4.5.



Рис. 4.5. Смена последовательность операций по цепочке ценности для изменения традиционного мышления на мышление, ориентированное на потребителя [69, с. 39].

Традиционная цепочка ценностей начинается с основных фондов компании, с ее активов, с ее базовых компетенций - базы знаний нового бизнеса (1). Далее она переходит к вложениям и сырью (2), затем к формированию предложения (3) и каналов распределения (логистике) (4), наконец, достигая потребителя (5).

При мышлении, ориентированном на потребителя, весь это традиционный процесс должен быть поставлен с головы на ноги. В цепочке ценности этот процесс должен не начинаться с формирования базовых компетенций (базы знаний), а заканчиваться этим. А начинаться он должен с потребителя, с формирования знаний о потребителе, его приоритетах (1). Далее требуется сформировать знания о каналах распределения, их работе, информационно-коммуникационных технологиях и решения прочих задач логистики (2). Затем формируются предложения (3), делаются вложения в сырье и другие ресурсы (4), и только потом подходят к формированию ее активов и ее базовых компетенций, необходимых для трансформации ресурсов в продукты, услуги, решения.

Мы уже упоминали о цепочке ценности для потребителя при создании продукта. В новом мышлении следует начинать не с мобилизации знаний в виде компетенций в сферах бизнеса, как в традиционном мышлении, а с классификации потребителей и установления их приоритетов. Далее следует прямо переходить к решению логистической задачи, то есть каналам доставки продукции потребителям. Затем формировать свои предложения, решать вопросы обеспечения ресурсами всех бизнес-процессов и, наконец, когда известны виды деятельности, решать задачу накопления и интеграции знаний.

#### 4.5. Зоны прибыли

Цепочка ценности при создании потребительской стоимости может быть преобразована в зоны прибыли. Так, в компьютерной индустрии в цепочку ценности входят виды деятельности по созданию комплексного продукта - компьютера: создание основы компьютера («железа»), создание языка, создание операционной системы, создание приложений. Все эти виды деятельности являются зонами прибыли. И если при продаже основного продукта («железа») зона постепенно переходит в неприбыльную, то другие зоны становятся высоко прибыльными.

Таким образом, зона прибыли - это арена экономической деятельности компании, где получают высокие прибыли. Это не прибыли средних размеров, не прибыли в результате циклических инфляционных процессов и не краткосрочные прибыли, а устойчивые и **очень высокие прибыли [1, с. 15].**

**Запирание в парадигме.** Формирование портфеля организации, ставящей некоторые инновационные цели развития и потому считающейся инновационной, - это прежде всего выбор зоны прибыли, так как в настоящее время в бизнесе прибыльность - проблема номер один. Цель развития компании - оказаться в зоне прибыли и как можно дольше действовать в ней, чтобы наращивать стоимость компании. Именно прибыль определяет акционерную стоимость компании. В работах специалистов раскрывается механизм получения такой прибыли. Это, в первую очередь, работы Б. Гейтса [23], а также А. Сливотски и Д. Моррисона [69].

Рецепты получения прибыли широко известны. Одни говорят: «У вас будет большая доля рынка, и вы получите большую прибыль». Другие утверждают: «Добейтесь роста масштаба бизнеса, и ваши прибыли также будут возрастать». Оказывается, - это дороги в прошлое. Предприятия, реализующие эти цели, стали жертвами линейного мышления (прогнозирование на основе экстраполяции, планирование от достигнутого, следование традиционным стратегиям). Дело в том, что их линейное мышление сталкивается с нелинейным развитием внешней среды, прежде всего рынка. И они сталкиваются с нелинейными эффектами. Нет знаний, как их преодолеть. На их проторенном пути оказываются некоторые ограничения и пределы, заложенные в системе, они словно «уперлись в стену», которая преграждает им дальнейший путь к прибыли.

Можно привести множество примеров даже крупного бизнеса, когда высокие рыночные доли компаний и высокие масштабы бизнеса не сопровождаются ростом прибыли и соответственно стоимости компании.

«Intel» имела высокую долю в производстве чипов памяти, однако с потерями ушла с этого рынка и уступила его японцам.

«World Perfect» лидировала по рыночной доле в производстве программного обеспечения для компьютерных процессоров.

«DEC» была среди лидеров по рыночной доле на рынке компьютеров.

«Kmart» имела высокую долю в дисконтном бизнесе.

«Philips» является лидером в производстве потребительской электроники.

Каждая из этих компаний в свое время добивалась высоких показателей по рыночной доле, но затем испытала крушение своей прибыльности. Их стратегический подход оказался тупиковым, но только «Intel» смогла выступить против своей установки. Все остальные были заперты в своей ранее успешной парадигме (закон системного мышления) и не смогли быстро найти выход.

Две базовые идеи, доминировавшие в прежнем экономическом мире, - рыночная доля и рост масштабов деятельности, в настоящее время стали для бизнеса наиболее опасными. Они быстро ведут к неприбыльным зонам.

В таких быстро растущих отраслях, как производство персональных компьютеров, потребительской электроники, телекоммуникаций, программного обеспечения, появилось много компаний, которые стали неприбыльными. В то же время, отдельные Отрасли, не имеющие роста или имеют низкий рост демонстрируют наиболее успешную структуру бизнеса. Таковы компании «Дженерал Электрик», швейцарская компания SMH («Swatch»), действующая в часовой промышленности, «Кока-Кола». Основные направления их бизнеса относятся к категории с низкими темпами роста. Однако их успехи впечатляющи.

Расширение зон неприбыльности. За последние два десятилетия развитие промышленных технологий, инновации в бизнесе, увеличение глобальной и повсеместной конкуренции, взлет информационно-коммуникационной технологии радикально изменили положение вещей.

1. За счет увеличения потока информации потребители стали обладать большими знаниями, они стали выбирать лучшие для себя варианты сделок и платить меньшие цены. Изменилось мировоззрение потребителя: он стал искать не просто продукт, а решение своих проблем, стал критичнее и внимательнее относиться к участникам рынка, платить меньшие цены.

2. Участники рынка при ужесточении конкуренции стали искать способы *снижения издержек*, способы *повышения потребительской стоимости своих товаров*, стали выравнять цены и выработать ценовую политику. В результате все чаще образуются зоны бесприбыльные зоны.

В прежние времена (всего 20-30 лет назад) действовало правило: *каждая отрасль зарабатывает деньги, а лидеры отрасли по показателю рыночной доли зарабатывают большую часть этих денег*. Но уже в прошлом десятилетии это правило перестало действовать. Бесприбыльные зоны распространены повсеместно и продолжают динамично расширяться. По форме зоны бесприбыльности бывают разными:

- они могут быть *частью цепочки создания стоимости* (например, дистрибуция в вычислительных услугах);
- могут быть *потребительским сегментом* (например, программа медицинского обеспечения в отрасли сохранения здоровья или сегмент бакалейных магазинов в общей системе реализации прохладительных напитков);
- они *могут покрывать целую отрасль* (например, защита окружающей среды);
- они могут *касаться отдельных заказчиков* (например, «Wal-Mart» или другие крупные и мощные потребители);
- они могут *касаться целых моделей бизнеса* (например, комбинированные авиаперевозки, когда пассажиры из небольших городков прилетают в крупный центр на маленьких самолетах, а далее отправляются регулярными или чартерными рейсами на крупных авиалайнерах; или полный цикл производства стали).

Таким образом, высокая рыночная доля с неправильной моделью бизнеса является скорее бедой бизнеса, а не отличной целью.

Увеличение в стратегических планах компаний рыночной доли увеличивает общую конкуренцию, что является основной причиной создания бесприбыльных зон. Рост масштабов бизнеса при его неправильной модели также быстро разрушает его ценность. Кроме этого, у роста есть еще два негативных аспекта: (1) высоким ростом трудно управлять; (2) очень трудно также приспособить имеющуюся модель бизнеса к обслуживанию потребителей, для которых она не подходит или подходит плохо.

Рост рыночной доли и рост масштаба бизнеса - эти два фактора способствуют тому, что прошлые зоны прибыльности превращаются в зоны бесприбыльности.

#### 4.6. Способы вхождения в зону прибыли

Построение механизма вхождения в зону прибыли это процесс творческий, но в нем присутствуют одни и те же составляющие:

- 1 - потребители и их структура.
- 2 - потребности потребителей и их приоритет.
- 3 - комплексное представление продукта.
- 4 - цепочка ценности.
- 5 - зоны прибыли.
- 6 - способы получения прибыли или способы вхождения в зону прибыли.

#### **Задача - разработка способа выхода на высокие зоны прибыли.**

Способ получения прибыли зачастую связан со схемой дифференциации, с изменением потребностей.

Новаторы бизнеса, являясь творческими личностями и мастерами мышления, ориентированного на потребителей, первыми выявляют изменения приоритетов потребителей и на этой основе создают способ получения прибыли и переуплотняют свой бизнес.

**Николаас Хайек**, глава швейцарской компании «Swatch», производителя часов, в свое время понял, что все большее число потребителей *станут покупать часы не столько из-за престижа, сколько полагаясь на вкус и эмоции*. Он уловил смену потребности, изменил свой бизнес и попал в зону прибыли. Способ стал называться «пирамида продукции».

**Роберто Гауццето** пришел к выводу, что во многих ситуациях **приоритетом пользователей продукции «Coca-Cola» является не цена, а доступность**. И что **ключевым потребителем** в их отрасли является *бутилирующая компания* (а в итоге, ценность сместилась с одного звена цепочки в другое), действия которой в значительной степени определяют доступность ее продукции большому числу людей. Способ стал называться «управление цепочкой ценностью».

**Чарлз Шваб** отошел от традиционной ментальности, при которой «потребитель - это субъект, которому надо продать», когда он увидел что инвесторы руководствуясь широким набором ориентиров для принятия своих решений и проявляют большое недовольство, когда на них оказывается давление. Он увидел, что слишком велики издержки на коммуникации и у изготовителей-продавцов (их слишком много), и у потребителей (их также много) и что необходим посредник-коммутиратор. Этот способ получения прибыли и эта модель бизнеса получили название «коммутиратор».

**Майкл Айзнер** из корпорации «Дисней» понял, что потребители *готовы платить больше денег не просто за игрушки и другие товары, а за игрушки и другие товары, имеющие какое-то отношение к кинофильмам Уолта Диснея*. Способ «многослойной прибыли».

**Джек Уэлч** обнаружил, что потребители «Дженерал Электрик» видят *меньше ценности в самом продукте и больше в услугах и финансовых схемах, с ним связанных*. Способ «продажа решений».

**Билл Гейтс** осознал, куда *смещаются потребительские приоритеты* в компьютерной области, причем *продемонстрировал умение выявить общую динамику изменений не один раз, а три раза: от языков к операционным системам, затем компьютерным приложениям, после этого к коммуникациям через Интернет*. Способ «фактический стандарт».

#### 4.7. Знания о компонентах модели прибыли

В каждой компании, на каждом предприятии и организации есть система управления знаниями. Она может быть оформлена (создано подразделение, назначен руководитель, создан центр) или действовать через проекты, или даже по наитию, но она все равно накапливает знания о моделях прибыли. Эти системы стано-

вятся коллективной памятью и частью инновационной культуры. В части модели прибыли знания концентрируются в следующих областях:

- **потребители** - сегментация рынка и характеристика групп потребителей, кто является потребителем в настоящий момент, и кто будет следующий, какова структура потребителей, влияние групп потребителей, каково их влияние на компанию и на процесс принятия стратегических решений, процесс принятия решений о покупках у потребителей, готовность к покупке;
- **потребности** - каковы факторы, влияющие на потребности (в области издержек, технологий, комплексного продукта, конкурирующих предложений, стандартов, инфраструктуры, исполнителей и качества исполнения). Каковы сами потребности (в части: деятельности и задач, быта и досуга, бизнеса, здоровья, интеллекта, стиля жизни, статуса, эмоций, экономия затрат) и решения (в области: системной экономики потребителя, использования комплексного продукта и потенциала, лиц, принимающие решения). Каковы новые приоритеты потребностей (в части: цен и качества, сроков и времени, функций и доступа к продукту, услуг и целостности продукта, индивидуальности);
- **продукты и системные экономики потребителей** - о видах и структуре продукта, его целостности (комплексности), о системной экономике потребителя;
- **цепочки ценности** - основные виды деятельности, создающие стоимость для потребителя, структура издержек фирмы, возможности для интеграции и дезинтеграции, контактные зоны между звеньями цепочки ценности;
- **зоны прибыли** - о том, где она находится, на каком жизненном цикле развития, где зоны безубыточности, о миграции зон прибыли;
- **способы вхождения в зоны прибыли** - каковы способы вхождения в зону прибыли применяют конкуренты и партнеры, у передовых и успешных компаний.

#### Контрольные вопросы к главе 4

Глава 4. МОДЕЛЬ ПОЛУЧЕНИЯ ПРИБЫЛИ	
Параграфы	Вопросы
4.1. Потребители и их структура.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие компоненты включает структура модели получения прибыли?</li> <li>2. Как происходит смещение фокусирования внимания компании при ее развитии?</li> <li>3. Как зарождается и действует «коллективная память» компании?</li> <li>4. Как действуют традиционно исследователи рынка и как они действуют, когда обладают стратегическим мышлением, ориентированным на потребителя?</li> <li>5. Какие две причины затрудняют для менеджеров бизнеса переход к мышлению, ориентированному на потребителя?</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Приведите три примера изменения структуры потребителей.</li> <li>7. Перечислите три-пять причин, которые привели к изменениям структуры потребителей.</li> <li>8. Как составляется первоначальная база потребителей?</li> <li>9. Что такое «кажущиеся» и «экономические» потребителей?</li> </ol>
4.2. Потребности потребителей и их приоритеты.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Как изменялись приоритеты потребностей на примере мясной продукции (компания «МясновЪ»)?</li> <li>2. Как изменялись приоритеты потребностей на примере потребителей арматурного железа (компания «Nucog»)?</li> <li>3. Как представлял смену приоритетов потребностей Николас Хайек?</li> <li>4. Как представлял смену приоритетов потребностей Чарлз Шваб?</li> <li>5. Как представлял смену приоритетов потребностей Майкл Айзнер?</li> <li>6. Как представлял смену приоритетов потребностей Джек Уэлч?</li> <li>7. Как представлял смену приоритетов потребностей Билл Гейтс?</li> <li>8. Каковы факторы влияния на формирование потребностей?</li> <li>9. Каковы действия самого потребителя по формированию свой новых потребностей (в чем функции операторы), вокруг чего устанавливаются новые потребности, и как влияет механизм принятия решений?</li> <li>10. В каких областях, по какому поводу могут возникнуть новые приоритеты потребностей?</li> </ol>
4.3. Продукт и его комплексное представление, системная экономика потребителя.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Что понимал Д. Мур, называя продукты «родовыми», «ожидаемыми», «потенциальными» и «расширенными»?</li> <li>2. Как представлял Д. Мур понятие «целостный» продукт?</li> <li>3. Что понимали А. Сливотски и Д. Моррисон, говоря о комплексном представлении продукта?</li> <li>4. Как понимать выражение Сливотски-Моррисона «продукт - это катализатор реакции, производящей прибыль»?</li> <li>5. Как понимается термин «пирамида продукции»?</li> <li>6. Как понимается выражение «продукция как потребительские решения»?</li> <li>7. Как понимается выражение «продукт как мультикомпонентная система»?</li> <li>8. Как понимается выражение «продукт блокбастерного проекта»?</li> <li>9. Как понимается выражение «продукт как мультипликационная (многослойная) система»?</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Как понимается выражение «продукт как фактический стандарт»?</li> <li>11. Что понимается под системной экономикой потребителя?</li> <li>12. Какое соотношение между затратами на системную экономику потребителя по продукту и затратами на сам основной продукт?</li> </ol>
<b>4.4. Цепочка ценности потребителя.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Что представляет собой «цепочка ценности» или «цепочка создания стоимости»?</li> <li>2. Что такое «цепочка ценности распределения»?</li> <li>3. Приведите пример использования цепочек ценности для интеграции производственных звеньев.</li> <li>4. В чем суть реверса цепочки ценности?</li> </ol>
<b>4.5. Зоны прибыли.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Что такое «зона прибыли»?</li> <li>2. Что это за эффект «запирание в парадигме»?</li> <li>3. Приведите примеры, когда высокие рыночные доли компаний и высокие масштабы бизнеса не сопровождаются ростом прибыли и соответственно стоимости компании?</li> <li>4. Каковы причины расширения зон неприбыльности?</li> <li>5. Какими могут быть по форме зоны неприбыльности?</li> <li>6. Что это за два негативных аспекта роста масштабов бизнеса?</li> <li>7. Какие два фактора способствуют тому, что прошлые зоны прибыли превращаются в зоны неприбыльности?</li> <li>8. Что способствует созданию зон прибыли?</li> </ol>
<b>4.6. Способы вхождения в зону прибыли.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Каковы компоненты механизма вхождения в зону прибыли?</li> <li>2. Каков способ вхождения в зону прибыли <i>Николаса Хайека</i> («Свотч»)?</li> <li>3. Каков способ вхождения в зону прибыли <i>Роберто Гауццето</i> («Кока-Кола»)?</li> <li>4. Каков способ вхождения в зону прибыли <i>Чарлза Шваба</i> («Коммутатор»)?</li> <li>5. Каков способ вхождения в зону прибыли <i>Майкла Айзнера</i> из корпорации «Дисней»?</li> <li>6. Каков способ вхождения в зону прибыли <i>Джека Уэлча</i> («Дженерал Электрик»)?</li> <li>7. Каков способ вхождения в зону прибыли <i>Билла Гейтса</i> («Микрософт»)?</li> </ol>
<b>4.7. Знания о компонентах модели прибыли.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие знания нужны для модели получения прибыли в части <i>потребителей</i>?</li> <li>2. Какие знания нужны для модели получения прибыли в части <i>потребности</i>?</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Какие знания нужны для модели получения прибыли в части <i>продукты и системная экономика потребителя</i>?</li> <li>4. Какие знания нужны для модели получения прибыли в части <i>цепочек ценностей</i>?</li> <li>5. Какие знания нужны для модели получения прибыли в части <i>зон прибыли</i>?</li> <li>6. Какие знания нужны для модели получения прибыли о <i>способах вхождения в зону прибыли</i>?</li> <li>7. Как строить систему управления знаниями для модели получения прибыли?</li> </ol>
--	---

#### Глоссарий к главе 4.

**1. Зона прибыли** - Это арена экономической деятельности компании, где получают высокие прибыли. Это не прибыли средних размеров, не прибыли в результате циклических инфляционных процессов и не краткосрочные прибыли, а устойчивые и очень высокие прибыли. [69, с. 15].

**2. Потребители кажутся** - очень важно уловить момент перехода силы влияния от одной группы потребителей к другой. Тогда потребители прежней группы, которая уже не оказывает влияния в канале распределения, становятся «кажущимися потребителями». [26].

**3. Потребители экономические** - потребители группы, к которым перешло решающее влияние в канале распределения, становятся «экономическими потребителями». Так Гроув своевременно разглядел этот переход от производителей «железа» к конечным пользователям и, не взирая на гигантское сопротивление внутренних и внешних сил, переориентировал свою корпорацию и выиграл. [26].

**4. Продукт комплексный** - включает как сам основной продукт, так и различные дополнительные устройства, различное оборудование, системы, а также различные услуги потребителю для повышения эффективности использования основного продукта. [69].

**5. Продукт целостный** - продукты, по мере их развития, проходят различные состояния. 1. Продукт «родовой» - такой он получился при рождении, то, что покупатель приобретает по контракту - без дополнительных устройств, без услуг. 2. Продукт ожидаемый - это тот, который представлял себе покупатель, когда совершал покупку - минимальная конфигурация продуктов и услуг, необходимая для достижения покупателем цели своей покупки. 3. Продукт потенциальный - это потенциал развития продукта по мере того, как на рынок выходит все больше и больше сопутствующих товаров и услуг, а в систему по просьбам пользователей вносятся улучшения. 4. Продукт расширенный - это продукт, который доукомплектован таким образом, чтобы обеспечить максимальную вероятность достижения цели покупки. [57].

**6. Представление продукта в виде «пирамиды продукции»** - Сложность рынка любого товара выражается в разнообразии признаков продукта и потребителя, например, в разнообразии потребительских доходов. Возникает необходимость классификации продукции по этому признаку, чтобы обслужить потребителей, относящихся к различным категориям по уровню доходов. Так формируются «пирамиды продукции». [57].

**7. Представление продукта в виде «потребительских решений»** - один из признаков дифференциации - это предложение продукта с сервисом. Если допустить, что во многих случаях потребитель покупает не просто продукт, а решение своих проблем (своего бизнеса, своей личной жизни), то лучше предложить ему не просто отдельный продукт, а эти *комплексные решения*. А для решения проблем потребителя надо продавать не только чистый продукт, но и различные дополнительные устройства и многие виды сервиса. Причем сам продукт может находиться и в бесприбыльной зоне, а общая прибыль все равно будет значимой. Так поступает «Дженерал Электрик». Эта компания продает развитый дифференцированный продукт - комплекс из самого продукта и различные сервисные добавки, которые в со-

вокупности решают проблемы потребителя: опционы (организация торговых операций), дополнительные принадлежности, финансовые услуги, обслуживание продукта и дополнительных устройств. [69].

**8. Представление продукта в виде «фактического стандарта»**. Продукты можно продифференцировать также по признаку влияния на создание других продуктов. Есть продукты не влияющие на создание других продуктов (таких много), и продукты, которые сильно влияют (таких тоже много). Например, такой продукт, как язык программирования, определяет создание других продуктов - операционных систем и приложений. Это и есть пример фактического стандарта. [69].

**9. Системная экономика потребителя**. Системная экономика потребителя включает все то, что потребитель платит за приобретение и использование основного продукта - деньги, время, эмоции: сумму денег, уплачиваемую за основной продукт или основную услугу; затраты на дополнительные продукты и услуги, позволяющие лучше использовать основной продукт или услугу; издержки за пользование ими, хранение и прекращение использования; время, затрачиваемое на поиск средств, покупку и различные варианты использования приобретенной продукции; объем негативных и позитивных впечатлений, эмоций, которые приходится испытывать на всем протяжении указанного процесса. [69].

## Раздел 2 ХАЙТЕК-МАРКЕТИНГ

### Глава 5. РАДИКАЛЬНЫЙ ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОДУКТ И ХАЙТЕК-МАРКЕТИНГ

#### 5.1. Хайтек-продукция и рынок инноваций

**Хайтек-продукты.** Д. Мур построил свою технологию маркетинга инновационных продуктов высоких технологий - маркетинг хайтек-продуктов. Он считает, что:

*Хайтек-продукт - это не только высокая технология, которая сама по себе является первым рыночным инновационным продуктом и началом рынка инноваций, но и также это ее приложения в виде радикальных инновационных продуктов и соответствующих услуг, которые составляют основу рынка инноваций. В общем виде - это радикальный инновационный продукт, требующий радикального инновационного менеджмента (хайтек-менеджмента) и радикального инновационного маркетинга (хайтек-маркетинга).*

Например, это персональные компьютеры, мобильные телефоны, литейные минизаводы. [57, с. 194].

Продукты «хай-тек» обладают рядом особенностей:

- короткие жизненные циклы;
- привносят в организацию новые знания, повышают требования к профессиональным знаниям, требуют от потребителей новых знаний;
- связаны с творческим подходом к применению;
- размытая конкурентная среда, когда границы рынка трудно установить;
- им сопутствуют проблемы внедрения, адаптации, изменения условий;
- сложное ценообразование.

#### **Основные представления о хайтек-рынке и концепция референтности.**

Рынок хайтек-продукта складывается особым образом. Здесь решающее значение имеют наборы *продуктов и услуг* (через них удовлетворяются индивидуальные и особые потребности потребителей, реализуется принцип **кастомизации**) и *общность потребителей*, их взаимное влияние друг на друга. Первое решается благодаря концепции «целостного продукта. Второе - благодаря концепции референтности и понятию так называемой референтной (или референсной) группы.

*Хайтек-рынок - это (1) группа реальных или потенциальных покупателей данного набора продуктов и услуг, (2) которые разделяют общие нужды или желания и обращают внимание друг на друга при принятии решения о покупке.* [57, с. 72].

Например, если два покупателя не имеют возможности общения и не могут поэтому воздействовать друг на друга и определять поведение при покупке, когда не работает эффект «из уст в уста», то такие покупатели не относятся к одному хайтек-рынку. Коммуникации позволяют существенно расширять такой рынок.

**Концепция референтности.** *Референтность потребителя - зависимость отдельного потребителя от других потребителей, организованных в сообщество по отношению к продукту или технологии. Таким образом, образуются референтные группы. Идеи референтной группы возникла у У. Джеймса в его «эмпирическом социальном Я» и у Дж. Мида в «обобщенном другом» [83, с. 569].*

**Референтная группа** в маркетинге - это группа потребителей (некоторая часть рынка) ценности, которая оказывает влияние на поведение и взгляды других потребителей. Это известные люди, которые одобряют и используют данный товар; эксперты, которые рекомендуют товар; обычные люди, выступающие как удовлетворенные потребители.

Традиционные маркетологи проблему общения обходят стороной, разделяя рынок на отдельные изолированные сегменты покупателей товара вообще (без учета возможного общения между покупателями). В силу особенностей, присущих радикальным инновационным продуктам, такое с хайтек-рынком невозможно. На рынке высоких технологий и их продуктов мнение сообщества во многом определяет покупательское поведение. Поэтому надо либо весь рынок измерять по критерию общности, либо вводить и измерять показатель референтности покупателей.

#### 5.2. Жизненный цикл принятия инновационных продуктов - новых технологий, инновационная восприимчивость потребителей и разрывы

Наряду с понятиями жизненных циклов продукта, технологии, товара, инвестиций, организации есть и понятие жизненного цикла инновационной восприимчивости к товару со стороны покупателей. Отношение может меняться со временем. Для радикальных инновационных товаров решающее значение имеет то, как принимают потребители новую технологию, ее продукты и услуги. Это и есть инновационная восприимчивость потребителей.

Инновационная восприимчивость определяется временем адаптации инновации. По этому признаку еще в 1962 году И. Роджерс (E. Rogers) разделил всех потребителей на 5 групп. 1. Инноваторы. 2. Ранние освоители; 3. Раннее большинство. 4. Позднее большинство. 5. Запоздавающие. [2, с. 133-134].

Стадии жизненного цикла принятия технологии представлены на рис. 5.1.

Весь цикл разбивается на пять специфических стадий:

1) **потребители-новаторы** (эту группу потребителей называют «**технологическими энтузиастами**»). Это небольшой отрезок времени, когда появляется новшество в виде опытных образцов и первых партий. Рассматривается отношение к не-

му первых потребителей - новаторов (технических энтузиастов). По доле в общем объеме продаж - это 2,5%;

2) **ранние последователи** (на этой стадии группу потребителей называют «стратегами» или «провидцами»). Здесь на более продолжительном и более объемном участке (12,5%) новшество отрабатывается и запускаются партии товаров, начинается мелкосерийное производство. В совокупности первая и вторая стадии составляют так называемый «ранний рынок» (16% всего объема);

3) **раннее большинство** (здесь группу потребителей называют «прагматиками»). Это солидный участок рынка в 34%. Здесь быстро наращивается выпуск сопутствующих товаров и услуг. Основной продукт постепенно превращается в целостный продукт, что удовлетворяет потребителей-прагматиков;

4) **позднее большинство** (группа потребителей «консерваторов»). Продукт уже отработан и надежен, цены определены и снижаются. Это также большой объем рынка в 34%. В совокупности третья и четвертая стадии составляют «основной рынок» с очень большим объемом продаж в 68%;

5) **инертная часть** (эту группу потребителей называют «скептиками»). Продукт уже прошел все возможные этапы отработки, цены умеренные, надежность высокая. Инертные потребители, составляющие 16%, чтобы решить свои проблемы развития, последними приобретают или наш продукт.

Плотность нормального распределения потребителей на хайтек-рынке (Распределение Гаусса).



Рис. 5.1. Жизненный цикл принятия новых технологий и сегментация потребителей.

Рассматривая рис. 5.2, мы можем отметить, что кривая накопления вначале постепенно набирает рост (ранний рынок), а затем появляется динамика (в основном рынке) и темп роста возрастает, а далее рынок постепенно насыщается. Перед нами почти вся кривая жизненного цикла товара, исключая последнюю фазу стадии зрелости и спад рынка. Раннее и позднее большинство находятся в пределах одного среднеквадратического отклонения ( $\pm 8$ ), т.е. 68%.



Рис. 5.2. Накопительная кривая реализация новых технологий

В жизненном цикле инновационной восприимчивости потребителей остановим внимание на разрывах, рис. 5.3.

**Первый разрыв-трещина (P1): «энтузиасты-стратеги».** Группа энтузиастов (новаторов-потребителей) приветствует появление первых экземпляров новшества на зарождающемся рынке, но она очень малочисленна (2,5%), ее лишь хватает поддержать новинку. Они профессионалы, интерес у них вызывает все новое, поскольку оно содержит новые знания. Следующая группа - это группа также профессионалов, но озадаченных своим бизнесом. Это группа технологических стратегов, которые ищут стратегический прорыв для своего бизнеса. Они очень заинтересованно смотрят на новинку, но со своим интересом. Между ними нет антагонизма, но это уже другая группа. Их интересы не совпадают. Здесь наблюдается первый разрыв между энтузиастами и стратегами (P1 -ЭС). Специалистам, маркетологам и менеджерам надо решить задачу преодоления разрыва.



Рис. 5.3. Жизненный цикл принятия новых технологий и разрывы в восприимчивости.

**Второй разрыв-пропасть (P2): «стратеги-прагматики» или «ранний рынок - основной рынок».** Первыми на основном рынке новый продукт встречают прагматики. У них совершенно другие интересы и другое поведение, чем у стратегов («провидцев»). Этот разрыв уже больше чем трещина, это пропасть. Завоевывать основной рынок надо - это 68% рынка большинства плюс 16% инертной части потребителей («скептики»). Как преодолеть пропасть - это серьезная проблема, которая носит принципиальный характер.

Потребители основного рынка будут иметь дело с новым продуктом и его производителем, только если будет конкуренция на этом рынке и если основной производитель будет на нем лидером. Первой задачей проникновения на основной рынок будет задача завоевания прагматиков, интересы которых существенно отличаются от интересов стратегов. Если у стратегов интерес состоял в поиске и нахождении новых технологий, позволяющих в перспективе осуществить **стратегический технологический прорыв** их бизнеса, то у прагматиков интерес в проведении в своем бизнесе и в своей деятельности **выверенных улучшений** за счет новых технологий в реальном режиме времени.

**Третий разрыв-трещина (P3): «прагматики-консерваторы».** Они желают сегодня и сейчас, не дожидаясь полной завершенности новой технологии, сделать на ее основе в своем бизнесе «выверенные улучшения» и при этом согласны взять на себя некоторые трудности. Консерваторы же готовы находить у себя такие проблемы развития, для решения которых требуется применить новую технологию, но уже как «созревшую и отработанную систему». В первом случае, мы имеем дело с такими потребителями, которые готовы применить нашу технологию даже несколько в незавершенном виде. Вторым же нужна завершенная инновация. В этом разрыв-трещина. Решение этой задачи состоит в быстрейшем развитии хайтек-продукции.

**Четвертый разрыв-трещина (P4): «консерваторы-скептики».** Консерваторы заинтересованы лишь в завершенном целостном продукте. А скептики по-прежнему находятся в оппозиции к новой технологии, которая уже и не совсем новая, не «подрывная», а поддерживающая, и уже не совсем «прерывающая», не радикальная, а просто передовая. Но они готовы в случае кризисных ситуаций обратиться к ней как последнему средству. Как преодолеть этот разрыв-трещину. Необходимо глубже изучать рыночные ситуации и выходить с предложениями по решению кризисных проблем.

### 5.3. Психологические портреты групп потребителей хайтек-продукции

Стадии жизненного цикла принятия технологий тесно связаны с определенными группами потребителей. В табл. 5.1 приведены их психологические портреты.

Таблица 5.1.

#### Психологические портреты групп потребителей хайтек-продукции.

<b>А. Группа ПОТРЕБИТЕЛЕЙ-НОВАТОРОВ («технологических энтузиастов») - 2,5%.</b>	
<b>A1. Интерес.</b>	Группа потребителей, члены которой проявляют <b>интерес к новым знаниям</b> , желание и способности в экспертной оценке хайтек-продукта.
<b>A2. Референтность.</b>	Группа, члены которой проявляют способность анализировать новые технологии и которые коммуникабельны, что <b>способствует распространению новых идей</b> .
<b>A3. Продвижение.</b>	Группа, имеющая <b>позитивное отношение</b> к продвижению новых технологий и их продуктов.
<b>A4. Поведение.</b>	Группа, у членов которой следующие роли покупателей: они <b>играют ключевую роль при принятии решений о покупке и выдвигают меньше требований</b> .
<b>A5. Поведение.</b>	Группа, у членов которой следующие черты покупателей: 1) их интересует только <b>правда</b> ; 2) <b>требуют компетентного объяснения</b> ; 3) им можно <b>доверять</b> конфиденциальную информацию; 4) от них можно получить очень <b>ценные замечания</b> в самом начале разработки технологии и продукта; 5) как знатоки и энтузиасты они претендуют на <b>приемлемые цены</b> .
<b>Б. Группа РАННИХ ПОСЛЕДОВАТЕЛЕЙ («провидцев», «технологических стратегов») • 13,5%.</b>	
<b>B1. Интерес.</b>	Группа, которая проявляет <b>интерес к поиску стратегических прорывов</b> на основе новых технологий.

Б2. <b>Цель.</b>	Группа, в основе желаний членов которой лежит <b>цель бизнеса, а не цель технологии.</b>
Б3. <b>Инвестиции.</b>	Группа, готовая со стороны бизнеса к инвестициям в развитие хайтек-продукции при наличии потенциала десятикратного возврата инвестиций. Обеспечивает получение инвестиций на раннем рынке.
Б4. <b>Цена.</b>	Группа, члены которой <b>наименее чувствительны к цене.</b> Группа рассматривается как скрытый источник венчурного капитала, финансирующего бизнес-хайтек.
Б5. <b>Референтность</b>	Группа, члены которой <b>обращают внимание делового сообщества</b> на новые технологические достижения. Группа, которая обеспечивает широкую огласку.
Б6. <b>Коммуникации.</b>	Группа, которую трудно найти, но она <b>сама находит вас</b> , если у вас есть стоящая технология.
<b>В. Группа РАННЕГО БОЛЬШИНСТВА («прагматиков») - 34%.</b>	
В1. <b>Интерес.</b>	Интерес членов группы состоит в проведении в своем бизнесе и в своей деятельности <b>выверенных улучшений</b> за счет новых технологий.
В2. <b>Роль.</b>	Поведение членов группы как рыночного сегмента таково: если компания добьется благорасположения этой группы, то компания включает продукт в качестве <b>корпоративного стандарта</b> , что 1) <b>упрощает обслуживание</b> оборудования компании (ценность для потребителя), 2) <b>ведет к увеличению объема продаж и снижению торговых издержек</b> (ценность для продавца).
В3. <b>Поведение.</b>	Члены группы при покупке <b>уделяют внимание: 1) хайтек-компаниям, 2) качеству продукции, 3) инфраструктуре</b> продукта, 4) системным интерфейсам, 5) <b>надежности обслуживания, 6) самостоятельному преодолению</b> трудностей, связанных с внедрением хайтек-продукта.
В4. <b>Общение.</b>	Члены группы не склонны к общению, <b>не привлекают к себе внимание</b> , замкнуты в своем кругу.
В5. <b>Дистрибуция.</b>	Члены группы стремятся к <b>минимуму поставщиков.</b>
В6. <b>Условия.</b>	Группа, которая выдвигает условия: 1) она желает видеть <b>конкуренцию</b> на рынке продавцов хайтека; 2) она желает иметь дело только с признанными <b>лидерами рынка.</b>
В7. <b>Цена.</b>	Группа, отличающаяся <b>рациональным подходом к цене.</b>
<b>Г. Группа ПОЗДНЕГО БОЛЬШИНСТВА («консерваторов») - 34%.</b>	
П. <b>Интерес.</b>	Группа, интерес которой состоит в том, чтобы, критикуя хайтек-продукты и тем самым повышая их качество и снижая цену, найти такую проблему развития своей компании, для которой можно применить уже созревшую и отработанную систему новой технологии, группа, которой есть что заработать, если проявить <b>готовность находить решения новых слабо изученных</b> проблем развития своей компании.

Г2. <b>Фокусирование.</b>	Группа, которая <b>недостаточно привлекает внимания</b> со стороны хайтек-компаний.
Г3. <b>Инновационность.</b>	Группа, 1) больше <b>веряющая в традиции</b> , чем в прогресс, 2) <b>выступающая против прерывающихся инноваций и поддерживающая непрерывающиеся инновации и</b> 3) <b>которая не спешит поддержать новую технологию.</b>
Г4. <b>Поведение.</b>	Группа, члены которой зачастую побаиваются хайтек. Черты их поведения: 1) <b>они склонны вкладывать деньги в хайтек-продукт на конечном этапе</b> жизненного цикла технологии; 2) они хотят покупать системы в <b>собранном виде («в одной коробке»)</b> и продукты должны выполнять одну функцию; 3) <b>не склонны самостоятельно преодолевать трудности</b> , связанные с внедрением хайтек-продукции; 4) они хотят <b>взять дешевые компоненты</b> и собрать их в единую систему, выполняющую <b>только одну бизнес-задачу.</b>
Г5. <b>Воздействие.</b>	Группа, которая значительно расширяет <b>рынок компонентов.</b>
<b>Д. Группа ИНЕРТНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ («скептиков» или «увальней») - 16 %.</b>	
Д1. <b>Интерес.</b>	Использовать хайтек-продукт в <b>кризисных ситуациях</b> , когда могут кардинально ухудшиться конкурентные позиции компании при ее пассивном поведении. При этом воспользоваться минимальными ценами.
Д2. <b>Знание.</b>	Группа, которая выступает как <b>источник знания о продукте в целом</b> , о системе, решающей проблемы компании.
Д3. <b>Обучение.</b>	Группа, позволяющая <b>больше узнать о продукте и о системе обучения</b> по использованию возможностей хайтек-продукта в компании.
Д4. <b>Референтность.</b>	Группа активно выполняет контрольную функцию, постоянно <b>выражая свое мнение о целостном продукте, особенно о его негативных сторонах.</b> Главная задача хайтек-маркетинга в отношении членов группы заключается в <b>нейтрализации их негативного влияния.</b>
Д5. <b>Экспертиза.</b>	Группа, постоянно отмечающая <b>несоответствия между обещаниями продавцов и поставляемым продуктом.</b>

**Интересы у групп потребителей**, согласно табл. 5.1, принципиально разные и именно здесь возникают разрывы в восприимчивости инноваций.

**ЭНТУЗИАСТЫ.** Интерес **к новым знаниям**, желание и способности в экспертной оценке хайтек-продукта.

**СТРАТЕГИ.** Интерес в поиске и нахождении новых технологий, позволяющих осуществить **стратегический технологический прорыв** их бизнеса.

**ПРАГМАТИКИ.** Интерес в проведении в своем бизнесе и в своей деятельности **выверенных улучшений** за счет новых технологий в *реальном* режиме времени, беря во многом на себя преодоление трудностей.

**КОНСЕРВАТОРЫ.** Интерес в том, чтобы, найти такую проблему развития своей компании, для которой можно **применить уже созревшую и отработанную систему новой технологии**. Для этого могут проявить **готовность находить решения** новых слабо изученных проблем развития своей компании.

**СКЕПТИКИ.** Интерес в том, чтобы, критически относясь к новой технологии, все-таки использовать хайтек-продукт **в кризисных ситуациях**, когда могут кардинально ухудшиться конкурентные позиции компании при ее пассивном поведении. При этом воспользоваться зрелостью продукта и минимальными ценами.

#### 5.4. Маркетинговая разработка нового товара и концепция «целостного продукта»

Радикальные инновационные продукты проходят сложный путь своего развития. Поскольку они сильно влияют на деятельность потребителя, его бизнес, быт, то потребитель предъявляет к ним системные требования. Это выражается в требованиях *целостности* и комплексности инновационных продуктов.

В хайтек-маркетинге особое место занимает понятие «целостного» продукта. Идея описана в книге Теодора Левита «Маркетинговое воображение» (The Marketing Imagination) и в книге Билла Давидова «Хайтек-маркетинг» (Marketing High Technology). Суть концепции в том, что есть несоответствие между обещанием, которое дается покупателю, и способностью поставленного товара соответствовать этому обещанию. Для устранения этого несоответствия продукт расширяется разнообразными услугами и сопутствующими товарами, чтобы он стал целостным продуктом.

Целостность продукта на разных стадиях жизненного цикла рынка выражается различными видами *восприятий* продукта: на ранней стадии целостность заключается в приобретении «родового» продукта, на других стадиях восприятие постепенно переходит к ожидаемому продукту, расширенному продукту, потенциальному продукту, рис. 5.4.

**«РОДОВОЙ» ПРОДУКТ** - это продукт, принадлежащий определенному виду, типу, классу. Это содержимое упаковки - то, что получает покупатель по контракту.

**ОЖИДАЕМЫЙ ПРОДУКТ** - это продукт, который представлял себе покупатель, когда совершал покупку. Это **минимальная конфигурация продуктов и услуг, необходимая для достижения покупателем цели своей покупки**. Например, те, кто впервые приобретают персональные компьютеры, ожидают, что монитор будет включен в стоимость покупки (а как же можно использовать компьютер

без монитора?), но в большинстве случаев монитор не является частью родового продукта.

Между ожидаемым продуктом и «родовым» продуктом возможен разрыв.

**РАСШИРЕННЫЙ ПРОДУКТ** - это продукт, который доукомплектован таким образом, чтобы обеспечить **максимальную вероятность достижения цели покупки**. По отношению к персональному компьютеру это будет широкий набор продуктов: программное обеспечение, жесткий диск, принтер, а также набор услуг (горячая линия поддержки, обучение работе и доступные сервисные центры).

**ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ ПРОДУКТ** - представляет собой **потенциал развития продукта** по мере того, как на рынок выходит все больше и больше сопутствующих товаров, а в систему по просьбам пользователей вносятся улучшения.

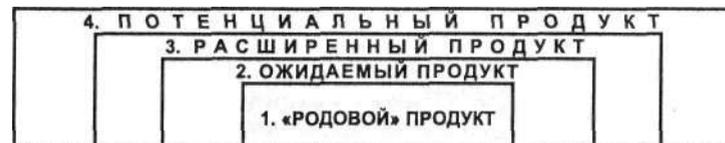


Рис. 5.4. Модель целостного продукта (по Т. Левиту). [57, с. 194-195].

**Комплексный продукт.** Подобно *концепции целостного продукта* А. Сливотски и Д. Моррисон в своей книге «Маркетинг со скоростью мысли», описывая бизнес-модель «Интела», ввели понятие **«комплексного продукта»**, которое включает помимо основного продукта комплекс дополнительных устройств и комплекс услуг, необходимых для полного использования всех заложенных в продукте возможностей в рамках системной экономики потребления. [64, с. 270].

Таким образом, идет углубление дифференциации продукции за счет комплексности и установления специальной конфигурации продукта для *удовлетворения индивидуальных особых потребностей*. Зрелый рынок имеет зрелые продукты и много компонентов, а также их изготовителей. Благодаря этому массовое производство осваивает модульный подход изготовления продукта и переходит к удовлетворению индивидуальных запросов (к режиму кастомизации) на массовом рынке.

#### 5.5. Ценообразование на хайтек-продукцию

Достижение согласия в цене - одна из главных и сложных для маркетологов и менеджеров, как поставщика и продавца, так и потребителя. Трудность задачи в том, что приходится учитывать слишком много факторов. Рассмотрим важнейшие из них, используя положения, выдвинутые Д. Муром [57, с. 315-319]. Но предварительно представим таблицу портретов потребителей по отношению к цене и покупательскому поведению, табл. 5.3.

Таблица 5.

**Группы потребителей хайтек-продукции и их отношение к цене и покупательское поведение.**

Группы, сегменты	Отношение к цене и покупательское поведение
<p><b>1. Технологические энтузиасты, 2.5%</b></p>	<p><b>Их цель - исследовать новую идею, найти новые знания, обрести новый опыт</b> Новаторы предпочитают, чтобы продукт обошелся им дешево, не готовы и, как правило, не способны выплачивать за него большие суммы. С удовольствием возьмут новый продукт или технологию на апробацию.</p> <p>Как знатоки и энтузиасты они не ожидают от новинки совершенных по логике и доведенных до конца технических решений, а также понятную документацию, поэтому они претендуют на <i>приемлемые цены</i>.</p>
<p><b>2. Стратеги (провидцы), 13.5%</b></p>	<p><b>Их цель - найти возможность стратегического прорыва, создать стратегическое «окно возможностей».</b> Провидцы <i>наименее чувствительны к цене</i>, поскольку они ориентируются не на сиюминутную выгоду а на потенциал и перспективы применения технологии. Относительно этой группы следует <i>применять ценообразование на базе ценности</i>. Ради достижения своей цели готовы и зачастую способны привлечь любые средства. Группа рассматривается как скрытый источник венчурного капитала, финансирующего бизнес-хайтек.</p>
<p><b>3. Прагматики, 34%</b></p>	<p><b>Их цель - получить конкурентные преимущества, а не сократить расходы.</b> Они готовы переплатить за настоящий целостный продукт. Они хотят получить конкурентные преимущества на основе <i>выверенных улучшений</i> за счет новых технологий. Группа желает видеть <i>конкуренцию</i> на рынке продавцов хайтека и покупать только у <i>лидеров рынка</i> (даже переплачивая до 30%), а не у их конкурентов. Относительно этой группы следует <i>применять ценообразование на базе конкуренции</i>. Группа, отличающаяся <i>рациональным подходом к цене</i>. Готовы платить за обслуживание и решение проблем.</p>
<p><b>4. Консерваторы, 34%</b></p>	<p><b>Их цель - не конкурентные преимущества, а минимизация своих расходов.</b> Относительно этой группы следует <i>применять ценообразование на базе себестоимости</i>. Они <i>склонны вкладывать деньги в хайтек-продукт на конечном этапе</i> жизненного цикла технологии. Они хотят покупать системы в <i>собранном виде</i> («в одной коробке») и продукты должны выполнять одну функцию. Они хотят <i>взять дешевые компоненты</i> и собрать их в единую систему, выполняющую <i>только одну бизнес-задачу</i>.</p>
<p><b>5. Скептики, 16%</b></p>	<p>Группа, настроенная критически к продукту. Предпочитают использовать хайтек-продукт лишь <b>в кризисных ситуациях</b>, когда могут кардинально ухудшиться конкурентные позиции компании при ее пассивном поведении. При этом группа желает воспользоваться минимальными ценами.</p>

Разнообразие подходов обеспечивается тем, что задача ценообразования рассматривается с нескольких точек зрения: ценообразование, ориентированное на клиента, поставщика и дистрибуцию.

**Ценообразование, ориентированное на клиента.** С точки зрения клиента, могут быть несколько отправных позиций: (1) на базе ценности, (2) на базе себестоимости и (3) на базе конкуренции.

**Ценообразование на базе ценности.** Многие зависят от психографического портрета потребителя. СТРАТЕГИ (ПРОВИДЦЫ), которые как покупатели, преобладают на раннем рынке и они в основном нечувствительны к цене. Возможный стратегический прорыв, когда есть перспектива дохода от инвестиций, делает любые текущие расходы незначительными по сравнению с конечным результатом.

Они идут на завышенную цену, потому что хотят купить особое обслуживание. Здесь есть элемент престижа. За большую цену они приобретают большую ценность и цена строится на основе ценности инновационного продукта.

**Ценообразование на базе конкуренции.** ПРАГМАТИКИ - наши целевые покупатели для преодоления разрыва-пропасти. Им нужны лидеры рынка. Поступая так, они делают стоимость целостного продукта (стоимость не только покупки, но и владения) минимальной и при этом все равно получают определенные конкурентные преимущества от инвестиций.

Они готовы покупать у лидеров рынка дороже (возможно, даже на 30%). Здесь выбор цены строится на основе конкуренции - готовности получить за повышенную цену конкурентное преимущество.

Лидеры рынка имеют право на повышенную маржу, но они все равно устанавливают цены на базе сравнения с ценами конкурентов. Если речь идет не о лидерах рынка, действует обратный принцип - пропорциональные скидки. С точки зрения клиента, лидерство на рынке при достаточно серьезной конкуренции является главным условием. Здесь в основу стратегии ценообразования закладывается принцип надбавки к марже сверх нормы, установленной конкурентами.

**Ценообразование на базе себестоимости.** На другом конце основного рынка - КОНСЕРВАТОРЫ. Они хотят низких цен. Они долго ждали и не покупали продукт, настолько долго, что целостный продукт стал обыденным, а цены упали так, что стали лишь чуть выше себестоимости. Это их награда за то, что они покупают последними. Они не получают никаких преимуществ в конкурентной борьбе, но минимизируют свои расходы. Это ценообразование на базе себестоимости. К нему приходит любой основной рынок, когда все элементы оправдания маржи уже себя исчерпали.

**Ценообразование, ориентированное на поставщика.** Для поставщика основная цель - это продвижение продукции, а цена - средство. Ориентация в ценообразовании на поставщика - это, по отношению к ориентации на потребителя, вторичная реакция, она может служить лишь для краткосрочной цели. Ориентация на поставщика представляет собой функцию внутренних переменных, связанных с работой компании, - от стоимости материалов до издержек продаж. Эти факторы важны для эффективного управления текущим состоянием, но они не имеют существенного влияния на рынок хайтек-продукта.

Какие интересы у поставщика на раннем рынке? Создать спрос. Успех у строителей может повлечь за собой завышенные цены для прагматиков. Это будет ошибкой. Заниженные цены, развивая на первых порах основной рынок, снижают имидж поставщика, не делают его лидером, что в перспективе ведет к проигрышу рынка.

Таблица 5.3.

## Структура хайтек-дистрибуции.

Виды каналов	Характеристики каналов			
	А. Продажи, проводимые производителем.	Б. Розничные продажи.	В. Продажи с помощью специальных компетентных фирм.	Г. Производство и продажа с помощью расширенной цепочки.
Основное назначение	Создание спроса	Удовлетворение спроса	Продажа решений	Снижение издержек и развитие потенциала массовых поставок
Структура каналов	Прямые продажи - без посредников.	1. Двухуровневые розничные продажи. 2. Одноуровневые розничные продажи. 3. Розничные продажи через Интернет.	1. Двухуровневые продажи через реселлеров VAR-типа (value-added-reseller) — канал услуг 2. Общациональные VAR-сети 3. Системные интеграторы - канал обслуживания раннего рынка	1. OEM (Original Equipment Manufacturers). 2. Крупные производители продуктов (например, компьютеров).

Ориентация на поставщика в цене совершенно не уместна, когда необходимо преодолеть разрыв-пропасть - перейти от раннего рынка к основному рынку.

На зрелом основном рынке интересы поставщика в цене состоят в удовлетворении разнообразных потребностей различных сегментов потребителей. При этом особое внимание должно уделяться каналам дистрибуции.

*Ценообразование, ориентированное на дистрибуцию.* В связи с назначением цены на хайтек-продукт существуют два вопроса, которые оказывают влияние на мотивацию дистрибьютора. Приемлема ли цена для продаж? Стоит ли такой продукт вообще продавать?

О дистрибуции речь может идти только лишь в контексте основного рынка, когда для каждого сегмента потребителей следует выбирать свой канал поставок. Опыт показывает, что проблема с ценой возникает тогда, когда в цену не заложена достаточная маржа - достаточная для вознаграждения дистрибьютора за дополнительные усилия по представлению новинки своим постоянным клиентам основного рынка. Если дистрибьютор действительно проявляет свое творчество и энергию, то вознаграждение должно быть более привлекательным, чем обычно принятое.

В этом случае Д. Мур предлагает соблюдать принцип: установите цену на ваш продукт на уровне ценового порога лидера рынка, тем самым, усиливая свои претензии на лидерство на нем (или, по крайней мере, не ставя их под сомнение), и заложите в цены продукта непропорционально высокий уровень вознаграждения дистрибьютору; размеры этого вознаграждения будут постепенно сокращаться, по мере того как продукт будет укреплять свои позиции на основном рынке, а конкуренция за право его дистрибуции усилится.

## 5.6. Каналы распространения и логистика потоков нового товара

Рынок инновационных продуктов обслуживается разнообразными каналами поставок. Их структура представлена в табл. 5.3 [57, с. 279-283].

**А. Продажи, проводимые производителем, прямые продажи.** Основное назначение: *создание спроса*.

Обычно общенациональные по своему охвату, сфокусированные на крупных клиентах; задействованы выделенные продавцы, нанятые непосредственно производителем; между компанией и клиентом нет никаких посредников.

Например, «ИБМ» располагает лучшим отделом прямых продаж в мире. Канал стал доминировать в отрасли в 1960-1970-х годах. Другие компании успешно переняли этот опыт:

- «DEC» и «HP» на рынке систем среднего уровня;
- «Oracle» и «Computer Associates» на рынке системного программного обеспечения;
- «SAP» и «PeopleSoft» на рынке программного обеспечения уровня предприятия;
- «Cisco» и «Ascend» на рынке сетевого оборудования.

Назначение прямых продаж - создание спроса. Поэтому в центре событий - продавец-консультант, который анализирует потребности клиентов, а затем (при поддержке команды специалистов по приложениям и технологиям) разрабатывает и предлагает решения, которые (после дополнительного обсуждения с покупателями и заключения выгодного контракта на поставку) превращаются в заказы. Это дорогая форма продаж. Обязательно должны соблюдаться три условия. Первое: **клиент** должен получить *достаточно широкий и конкурентоспособный набор предложений по приемлемым ценам*. Второе: **поставщик** должен иметь *предсказуемость объемов и уровень доходов*. Третье: должно обеспечиваться *сотрудничество с клиентами*.

Однако, по мере того как уровень цен падает, все сложнее осуществлять прямые продажи. Это, в свою очередь, ложится тяжким бременем на компании, в которых отделы прямых продаж уже хорошо развиты: они должны обеспечивать все большее количество заказов, достаточное для поддержания прежнего уровня доходов, который необходим для содержания дорогого канала продаж. Этому препятствует сложность целостных решений, которая возросла настолько, что ни один производитель уже не в состоянии реализовать их самостоятельно,

Специалисты отмечают, что при прочих равных условиях прямые продажи - предпочтительная альтернатива, потому что они дают нам максимальный контроль над развитием нашей компании.

**Б. Розничные продажи.** Основное назначение канала: *удовлетворение спроса*. Этот канал ориентирован только на основной рынок. Причем, он может приступить к работе, только тогда, когда для этого создадутся условия, главное из которых - построение целостного продукта. А это случится, когда примерно 5-10% потребителей основного рынка (прагматики) купят инновационный продукт.

Исторические так сложилось, что первыми возникли *двухуровневые розничные продажи*. На розничном рынке канал поставок представлен дистрибьюторами (такими, как «Merisel», «Techdata» или «Ingram»), которые являются игроками первого уровня. Они работают с поставщиками второго уровня (например, сетями таких магазинов, как «Compuware»), которые работают с клиентами. Производители поставляют продукты компаниям первого уровня, которые их складируют, поддерживают нужный уровень запасов и предоставляют кредиты компаниям второго уровня. На смену такой структуре, достигшей пика своего развития в конце 1980-х годов, приходило два следующих типа каналов поставок.

*Одноуровневые розничные продажи.* Речь идет о супермаркетах (например, «CompUSA» и «Fry's»), которые большую часть товаров продают и оптом и в розницу. К такой структуре подталкивает неуклонно снижающаяся прибыльность, особенно на рынке персональных компьютеров, где уже много линеек оборудования превратилось в товары массового потребления.

*Розничные продажи через Интернет.* Они одно- или двухуровневые, оптимизированы под товары, которые не требуют существенного конфигурирования и поддержки. (Тот факт, что «Делл» осуществляет и конфигурирование и поддержку, - свидетельство специфики не канала поставки, а самой компании: только продавцы, как тяжело ее конкурентам даются попытки такого поведения).

**Выбор канала розничных продаж. Предварительные условия.** Розничные продажи хайтек-продукции стали возможными и необходимыми благодаря появлению основного (родового) продукта и сопутствующих ему продуктов и услуг. Например, для такого радикального инновационного продукта, как персональный компьютер, это появление его «свиты» - постоянно расширяющегося набора программных и аппаратных устройств, являющихся частью целостного продукта.

Таким образом, розничная продажа предназначена для интенсификации продаж уже сформированного целостного продукта за счет предоставления удобного доступа к широкому выбору брендов по самым низким ценам, а также за счет того, что крупный розничный продавец является гарантом для потребителя, подтверждая своим именем качество выставленного продукта.

*Критерии выбора.* Должны быть обеспечены следующие условия выбора:

- продукт должен к этому времени пройти весь путь развития хотя бы по минимуму и стать завершенным хотя бы в минимальной форме, то есть стать целостным (комплексным);
- должен быть сформирован рынок продукта, а компания-производитель должна быть лидером этого рынка;
- цена должна быть доступной, качество и сервис должны быть приемлемыми. Система за счет логистики должна быть также доступной потребителю;
- производитель должен обеспечить продавцу и потребителю выбор продукта.

Опыт реализации показал, что не бренд, а выбор - главная движущая сила розничной торговли, причем отдельное внимание нужно уделять обслуживанию клиента.

Розничной торговле в ряде случаев противопоказано:

- розничная система работает хорошо, когда ее цель - удовлетворение спроса, а не его создание;
- розничная система не поддерживает консультативную продажу. При розничных продажах нельзя объяснить сложного программного обеспечения или облегчить сложную интеграцию продуктов;
- как участник процесса создания целостного продукта такой канал неэффективен;
- розничные продажи структурно не подходят для преодоления разрыва пропасти, поскольку не создают спроса и не помогают в создании целостного продукта;
- для представления новинки (хайтек-продукции) требуется координация действий по выводу на рынок массы сопутствующих продуктов, а также обширное обучение продавцов. Подобная ситуация оказывает разрушительное воздействие на концепцию розничных продаж, и пока продукт не достигнет подлинной зрелости, индустрия оставляет такие каналы поставок про запас. Последствия преждевременного запуска этого для канала розничных продаж плачевны. Действительно, типичный супермаркет ежегодно выводит на рынок более тысячи новых продуктов (хотя это вовсе и не новинки, а следствие вертикального маркетинга - изменения свойств, дизайна, упаковки и т.д.), и они обеспечивают львиную долю объема продаж, они содержат некоторое обновление. Хайтек-продукты, напротив, обычно действительно являются новинками (например, не совместимыми с предыдущей версией или представляют собой товары, продаваемые параллельно с выходом новой версии на рынок).

Как отмечает Джеффри Мур, радикальные инновационные продукты (подобно персональному компьютеру) привносят в отрасль открытую платформу со стандартизированными приложениями (например, программными и аппаратными интерфейсами). Это означает, что тысячи поставщиков получили возможность создавать и поставлять компоненты для общепризнанного в отрасли целостного продукта, таким образом, формируя этот целостный продукт и делая возможным его розничные продажи.

**В. Продажи с помощью специальных компетентных фирм.** Основное назначение: *продажа решений*.

Для этого используются, прежде всего, *двухуровневые продажи через реселлеров VAR-типа* - (*value-added-reseller* - перепродавец с добавленной ценностью для пользователя). Для продуктов, которые слишком сложны для розничной продажи, двухуровневая система продолжает работать. В этом случае клиенту поставляют реселлеры **VAR-типа**. Обычно это компании, бренды которых не являются широко известными и которые специализируются на определенной технологии (например, Вэб-сайтах) или отдельно взятом вертикальном рынке (скажем, компьютерного проектирования или издательской деятельности) и работают в пределах одного города.

*Общенациональные VAR-сети.* Время от времени рынок делает шаги к развертыванию общенациональной VAR-сети. Первая попытка была предпринята

«Netware» в 1980-х годах, но потерпела неудачу, в тот момент, когда «Novell» потеряла благосклонность рынка. Еще один пример: «U.S.Web» пытается реализовать подобную стратегию с такими VAR, которые специализируются на Интернет-технологиях. Наиболее успешна сегодня, пожалуй «CON» со своей сетью точек по *продаже и обслуживанию* копировальных устройств, деятельность которой она сейчас пытается расширить на *продажи и обслуживание* персональных компьютеров, сетевого оборудования и Интернет-услуг.

**Системные интеграторы.** Они не являются каналом с точки зрения поставок продуктов. Эти компании ориентированы на проекты по созданию очень сложных и больших систем. Однако, зачастую такие проекты становятся источником создания стандартных процедур и пакетов, которые повторяются в других проектах компании, поэтому системных интеграторов можно считать каналом поставок решений.

Г. Производство и продажа с помощью расширенной цепочки. Основное назначение: *снижение издержек и развитие потенциала массовых поставок.*

**OEM (Original Equipment Manufacturers).** Здесь речь идет о минимум двух уровнях, где процесс начинается с продаж производителям, которые интегрируют продукты в свои собственные системы, а затем продают системы клиентам.

**Крупные производители компьютеров.** Они подобно крупным производителям автомобилей, по этому принципу *закупают комплектующие* у своих смежников. Если продукт закупается через дистрибьюторов, продается через розничную сеть или VAR, то канал может включать до четырех уровней.

Фокусирование каналов для различных целей. На чем сфокусирован канал? Это главный вопрос. Варианты фокусирования: 1) на создание спроса; 2) на удовлетворение спроса; 3) на осуществление роли в предоставлении целостного продукта; 4) на развитие потенциала массовых поставок. Рассмотрим их по отдельности.

**Создающие спрос и удовлетворяющие спрос.** Отделы прямых продаж, например, оптимизированы для *создания спроса, а сети розничных продаж - для его удовлетворения.* Многие каналы пытаются обеспечить и то, и другое, однако не оптимизированы ни под создание, ни под удовлетворение, а, следовательно, страдают от последствий отсутствия фокусировки. В период преодоления пропасти наша главная задача - создание спроса на основном рынке, но, кроме того, мы должны позаботиться о создании канала, который сможет удовлетворить спрос.

**Роль в предоставлении целостного продукта.** Системные интеграторы и VAR оптимизированы для разработки и предоставления *целостного продукта* и именно от этого получают значительную долю своей прибыли. А каналы розничных продаж и каналы продаж через Интернет, напротив, стремятся к снижению цены, исходя из того, что целостный продукт уже «наделен законным статусом» и его можно легко собрать из готовых компонентов. По-прежнему ряд каналов действует посередине (наиболее яркий пример: розничные магазины, расположенные в крупных торговых центрах). В период преодоления пропасти нужно снять с канала нагрузку по предоставлению целостного продукта - тогда у него останется больше времени на создание и удовлетворение спроса на продукт.

**Потенциал массовых поставок.** До известной степени эта категория противоположна предыдущей. Каналы, оптимизированные под создание целостного продукта, не эффективны для организации массовых поставок. В их бизнес-модели заложены высокие затраты на создание решения, обслуживание клиентов, поэто-

му, когда бизнес процветает, они, как правило, снижают усилия по продажам, чтобы иметь возможность удовлетворить запросы уже привлеченных клиентов - и это резко снижает потенциал стремительного роста. Каналы с низким уровнем сервиса и низким уровнем затрат - их полная противоположность. Оптимизированные под массовые продажи, они прекрасно подходят для удовлетворения спроса на продукт в период повышенного спроса, но плохо справляются с продвижением продукта на рынок и имеют склонность паниковать и устраивать демпинг при замедлении продаж, тем самым сводя у нулю не только свою маржу, но и вашу тоже. В случае преодоления пропасти вашей конечной целью, скорее всего, будет канал массовых поставок. Это напоминает переключение передач в автомобиле. Вопрос в том, как набрать скорость?

## Контрольные вопросы к главе 5

Глава 5 РАДИКАЛЬНЫЙ ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОДУКТ И ХАЙТЕК-МАРКЕТИНГ.	
Параграфы	Вопросы
5.1. Хайтек-продукция и рынок инноваций.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение «хайтек-продуктов» по Д. Муру.</li> <li>2. Приведите <i>примеры</i> хайтек-продуктов.</li> <li>3. Каковы <i>особенности</i> хайтек-продуктов.</li> <li>4. Что такое «хайтек-рынок» по определению Д. Мура?</li> <li>5. Что такое «референтность потребителей»?</li> <li>6. Что такое «референтная группа»?</li> </ol>
5.2. Жизненный цикл принятия инновационных продуктов - новых технологий, инновационная восприимчивость потребителей и разрывы.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перечислите стадии жизненного цикла продукции.</li> <li>2. Из каких стадий состоит жизненный цикл товара?</li> <li>3. Какие виды жизненных циклов технологий вы знаете?</li> <li>4. Каковы стадии жизненного цикла принятия технологий?</li> <li>5. Какие разрывы наблюдаются в жизненном цикле принятия технологий?</li> </ol>
5.3. Психологические портреты групп потребителей хайтек-продукции.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие <i>пять групп</i> потребителей выделяются в жизненном цикле принятия технологий?</li> <li>2. Каковы <i>интересы</i> у каждой из пяти групп потребителей?</li> <li>3. Чем характеризуется и каковы интересы у группы «<i>энтузиастов</i>»?</li> <li>4. Чем характеризуется и каковы интересы у группы «<i>стратегов</i>»?</li> <li>5. Чем характеризуется и каковы интересы у группы «<i>прагматиков</i>»?</li> <li>6. Чем характеризуется и каковы интересы у группы «<i>консерваторов</i>»?</li> <li>7. Чем характеризуется и каковы интересы у группы «<i>скептиков</i>»?</li> </ol>

<p><b>5.4. Маркетинговая разработка нового товара — целостный продукт.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В чем суть концепции «целостного» продукта?</li> <li>2. Какова модель целостного продукта по Т. Левиту?</li> <li>3. Что такое «родовой» продукт?</li> <li>4. Что такое «ожидаемый» продукт?</li> <li>5. Что такое «расширенный» продукт?</li> <li>6. Что такое «потенциальный» продукт?</li> <li>7. Что такое «комплексный» продукт по Сливотски и Моррисону?</li> </ol>
<p><b>5.5. Ценообразование на инновационные продукты.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отношение к цене у группы потребителей «технологические энтузиасты»?</li> <li>2. Отношение к цене у группы потребителей «стратеги(провидцы)»?</li> <li>3. Отношение к цене у группы потребителей «прагматики»?</li> <li>4. Отношение к цене у группы потребителей «консерваторы»?</li> <li>5. Отношение к цене у группы потребителей «скептики»?</li> <li>6. Что это за ценообразование, «ориентированное на клиента»?</li> <li>7. В чем суть подхода к ценообразованию «на базе ценности» и для какой группы это относится?</li> <li>8. В чем суть подхода к ценообразованию «на базе конкуренции» и для какой группы это относится?</li> <li>9. В чем суть подхода к ценообразованию «на базе себестоимости» и для какой группы это относится?</li> <li>10. Что это за ценообразование, «ориентированное на поставщика»?</li> <li>11. Что это за ценообразование, «ориентированное на дистрибуцию»?</li> </ol>
<p><b>5.6. Каналы распространения и логистика потоков нового товара.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие вы знаете виды каналов в структуре хайтек-дистрибуции?</li> <li>2. Дайте характеристику и примеры канала «прямых продаж».</li> <li>3. Дайте характеристику и примеры канала «розничных продаж».</li> <li>4. Каковы критерии выбора канала розничных продаж.</li> <li>5. Дайте характеристику и примеры канала «продаж с помощью специальных фирм».</li> <li>6. Что такое «Общенациональные VAR-сети»?</li> <li>7. Что такое «системные интеграторы»?</li> <li>8. Дайте характеристику и примеры канала «продаж с помощью расширенной цепочки».</li> <li>9. На какие цели можно фокусировать канал распределения хайтек-продукта?</li> </ol>

**1. Жизненный цикл принятия новой технологии** - весь цикл разбивается на пять специфических стадий: *потребители-новаторы* (эту группу потребителей называют «технологическими энтузиастами»). Это небольшой отрезок времени, когда появляется новшество в виде опытных образцов и первых партий. Рассматривается отношение к нему первых потребителей - новаторов (технических энтузиастов). По доле в общем объеме продаж - это 2,5%; 2) *ранние последователи* (на этой стадии группу потребителей называют «стратегами» или «провидцами»). Здесь на более продолжительном и более объемном участке (12,5%) новшество обрабатывается и запускаются партии товаров, начинается мелкосерийное производство. В совокупности, первая и вторая стадии составляют так называемый «ранний рынок» (16% всего объема); 3) *раннее большинство* (здесь группу потребителей называют «прагматиками»). Это солидный участок рынка в 34%; 4) *позднее большинство* (группа потребителей «консерваторов»). Продукт уже отработан и надежен, цены определены и снижаются. Это также большой объем рынка в 34%. В совокупности третья и четвертая стадии составляют «основной рынок» с очень большим объемом продаж в 68%; 5) *инертная часть* (эту группу потребителей называют «скептиками»). Продукт уже прошел все возможные этапы отработки, цены умеренные, надежность высокая. Инертные потребители, составляющие 16%, чтобы решить свои проблемы развития, последними приобретают продукт. (Подобная схема описана в ряде публикаций, в том числе и у Мура Джеффри. [57])

**2. Концепция референтности и референтность потребителя** - зависимость отдельного потребителя от других потребителей, организованных в сообщество по отношению к продукту или технологии. Таким образом, образуются референтные группы. Идеи референтной группы возникла у У. Джеймса в его «эмпирическом социальном Я» и у Дж. Миды в «обобщенном другом». *Референтная группа* в маркетинге - это группа потребителей (некоторая часть рынка) ценности, которая оказывает влияние на поведение и взгляды других потребителей, в том числе при покупке. Это известные люди, которые одобряют и используют данный товар; эксперты, которые рекомендуют товар; обычные люди, выступающие как удовлетворенные потребители. [83, с. 569]

**3. Продукт комплексный** - включает как сам основной продукт, так и различные дополнительные устройства, различное оборудование, системы, а также различные услуги потребителю для повышения эффективности использования основного продукта. [69]

**4. Продукт целостный** - продукты, по мере их развития, проходят различные состояния. 1. Продукт «родовой» - такой он получился при рождении, то, что покупатель приобретает по контракту - без дополнительных устройств, без услуг. 2. Продукт *ожидаемый* - это тот, который представляя себе покупатель, когда совершал покупку - *минимальная* конфигурация продуктов и услуг, необходимая для достижения покупателем цели своей покупки. 3. Продукт *потенциальный* - это потенциал развития продукта по мере того, как на рынок выходит все больше и больше сопутствующих товаров и услуг, а в систему по просьбам пользователей вносятся улучшения. 4. Продукт *расширенный* - это продукт, который доукомплектован та-

ким образом, чтобы обеспечить *максимальную* вероятность достижения цели покупки. [57]

5. **Хайтек-продукт** - это не только высокая технология, которая сама по себе является первым рыночным инновационным продуктом и началом рынка инноваций, но и также это ее приложения в виде радикальных инновационных продуктов и соответствующих услуг, которые составляют основу рынка инноваций. В общем виде - это радикальный инновационный продукт, требующий радикального инновационного менеджмента (хайтек-менеджмента) и радикального инновационного маркетинга (хайтек-маркетинга). Например, это персональные компьютеры, мобильные телефоны, литейные минизаводы. [57, с. 194].

6. **Хайтек-рынок** - это (1) группа реальных или потенциальных покупателей данного набора продуктов и услуг, (2) которые разделяют общие нужды или желания и обращают внимание друг на друга при принятии решения о покупке, которые образуют референтную группу. [57, с. 72].

## Глава 6. КОНКУРЕНТНОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ХАЙТЕК-ПРОДУКТА

### 6.1. О создании конкурентной позиции

Инновационному предприятию, развивающему хайтек-рынок, требуется перейти от **раннего рынка**, где нет конкуренции, к **основному рынку**, где конкуренция является условием его существования. Исходные посылки таковы.

- 1) Известен *целевой клиент*.
- 2) *Целостный продукт* создан.
- 3) Привлечены *партнеры и союзники*, призванные реализовать его.
- 4) Что еще остается? Прагматикам необходимо наличие *конкурентной среды*.

Им нужно сравнить предлагаемый продукт с предложениями конкурентов. Только тогда возможна покупка.

Главная преграда на нашем пути - конкуренты. Надо выявить конкурентов и определить конкурентную среду. Основные задачи познания конкурентной среды хайтека следующие.

1. *Познавательная*. Что собой представляют конкуренты?
2. *Коммуникационная*. В чем заключается их нынешние отношения с нашим целевым клиентом?
3. *Стратегическая*. Какую выгодную позицию надо занять, чтобы потеснить их и стать лидером нашего целевого рыночного сегмента?
4. *Позиционирование*. Надо убедить потребителей делать покупки нашего инновационного продукта, но как?

Наличие конкуренции - это важный фактор, который привлекает прагматичных клиентов основного рынка. Если конкуренция создана, то возможна сравнительная оценка продуктов, и покупка становится рациональной.

Характерны, например, следующие примеры:

- IBM-совместимые персональные компьютеры, работающие в среде Windows, признаны лучшими для офисных задач;
- За Macintosh закрепилась графика;
- HP 9000-й серии наилучшим образом подходят для нужд производства;
- Рабочие станции Silicon Graphics - для редактирования видео;
- Sun SPARC - для Интернет-серверов.

Конкуренция становится фундаментальным условием покупки. Появление конкуренции и признанного лидера говорит о том, что рынок зрелый и будет развиваться, что он способен создать инфраструктуру целостного продукта.



### 6.3. Цели и принципы позиционирования, установки на покупку

**Цели позиционирования хайтек-продукции.** Подчеркнем их стратегическую и тактическую направленность.

**Цель позиционирования хайтек-продукции в стратегическом плане** - донесение понятий о достоинствах новинки до сознания соответствующего целевого покупателя в соответствующей последовательности и в соответствующий момент развития рынка.

**Цель позиционирования хайтек-продукции в тактическом плане** - создать в уме целевого клиента установку «лучшая покупка для этого типа ситуаций» и добиться, чтобы речь шла о вас и только о вас.

**Принципы позиционирования.** Позиционирование - наиболее обсуждаемый и наименее понимаемый компонент хайтек-маркетинга. Можно избежать распространенных ошибок, если соблюдать принципы.

**Первый принцип.** Позиционирование - это обретение позиции как отличительной черты, которая ассоциируется с компанией или продуктом. Позиционирование рассматривается и как существительное, и как глагол. Здесь позиционирование выступает как имя существительное.

**Второй принцип.** Позиционирование - фактор, который оказывает самое сильное влияние на принятие решения о покупке. Оно формирует не только окончательный выбор, но даже то, каким образом потребители оценивают альтернативы, делая этот выбор.

**Третий принцип.** Позиционирование - в умах людей, а не в ваших словах. Если вы хотите внятно говорить о позиционировании, то должны облечь вашу позицию на рынке в знакомые людям понятия, а не в слова, которые обычно обрушиваются на них со страниц рекламных текстов.

**Четвертый принцип.** Люди очень консервативны по отношению к любым изменениям в позиционировании. Наиболее эффективные стратегии позиционирования - те, которые требуют наименьших изменений. Поэтому нужны всевозможные зацепки сознания, нужно задействовать ментальное (метафорическое, образное) мышление.

**Пятый принцип.** Следует также говорить о позиционировании как о глаголе - перечне действий, призванных обеспечить позиционирование как существительное. В этом и есть ключ к успеху: когда большинство людей рассматривают позиционирование таким образом, они думают, как легче продать продукт. Но правильно было бы думать о том, что нужно сделать, чтобы продукт было легче купить. И для этого надо создавать соответствующие условия.

Многие компании, которых в основном волнуют продажи, фокусируются на том, чтобы продукт было легче продать, Маркетинговые сообщения нагружаются всевозможными аргументами. Потенциальные клиенты их отвергают. И все потому, что компании пытались сделать свой продукт продаваемым, вместо того, чтобы делать его покупаемым.

Однако, большинство людей все же любят делать покупки. Концентрируя усилия на том, как сделать, чтобы продукт было легко купить, вы концентрируете усилия на том, чего действительно хотят покупатели. В свою очередь, они это почувст-

вуют и вознаградят вас покупкой. Таким образом «легко купить» превращается в «легко продать».

**Установки на «лучшую покупку».** Установки зависят от типа целевого клиента, они растут и множатся по мере развития продукта. Существуют четыре основных этапа разработки установки на «лучшую покупку», которые соответствуют четырем основным психографическим типам потребителей.

**Первая установка: «дайте имя и назовите категорию».** Потенциальные клиенты не могут купить то, чего не могут назвать, подобно тому, как не могут искать продукт, если не знают, к какой категории он принадлежит. Это минимальное позиционирование, необходимое для того, чтобы продукт было легко купить технологическому ЭНТУЗИАСТУ. Прерывающим (и «подрывным») инновациям часто трудно дать имя и отнести их к определенной категории.

**Вторая установка: «для кого и для чего».** Клиенты не будут покупать, пока не узнают, кто и с какой целью будет пользоваться продуктом. Это минимальная степень позиционирования, необходимая для того, чтобы продукт было легко купить СТРАТЕГУ (ПРОВОИДЦУ).

**Третья установка: «конкуренция и дифференциация».** Клиенты не могут знать, чего ожидать от продукта и сколько за него платить, пока не смогут сравнить его с другими продуктами. Это минимальная степень позиционирования, необходимая для того, чтобы продукт было легко купить ПРАГМАТИКУ.

**Четвертая установка: «будущее и инвестиции».** Клиенты не будут чувствовать себя уверенно при покупке продукта, пока не убедятся, что он поставляется незыблемой компанией, которая будет долго оставаться на рынке и будет продолжать инвестировать в данную продуктовую категорию. Это степень позиционирования, необходимая для того, чтобы продукт было легко купить КОНСЕРВАТОРУ.

### 6.4. Процесс позиционирования

Если рассматривать позиционирование как процесс (как глагол), требующий исполнения ряда действий, то это, прежде всего, коммуникационный процесс передачи сообщения. Это сообщение состоит из четырех ключевых компонентов: заявления, доказательства, коммуникации, обратной связи и настройки.

**Заявление.** Делается сообщение о неоспоримом лидерстве в данном сегменте рынка - в этом суть позиционирования. Все это надо свести в формат двух предложений.

**Доказательство.** Собрать достаточное количество убедительных доказательств, чтобы никто не захотел оспаривать ваши заявления.

**Коммуникации.** Правильно определить подходящие аудитории и выйти на них в нужной последовательности с нужными вариантами сообщения.

**Обратная связь и настройка.** После того, как заявление о позиционировании выставлено на обозрение конкурентов, и оно начнет обстреливаться конкурентами, следует регулярно проводить нужные корректировки.

Наибольшие затруднения вызывают два компонента: разработка заявления и подбор доказательств.

**Заявление.** Самое трудное - правильно сформулировать заявление. Главное условие - его надо выразить в ограниченный промежуток времени. Отсюда метафора: «тест в лифте». Нужно раскрыть заявление любому заказчику за то время, пока вы подниметесь с ним в лифте. Если вы не пройдете тест, то не будет инвестиций. Причины следующие.

**Большое заявление невозможно передать из уст в уста.** Установлено, что в основе успеха «хайтек-маркетинга» как раз и находится передача информации из уст в уста. Поэтому заявление должно состоять всего из одного-двух предложений. Больше люди не могут запомнить, быстро понять и воспринять.

**Ваша маркетинговая коммуникация потеряет фокус.** Большое заявление (брошюра, реклама) составляется разными людьми со своими точками зрения. Появляются разные версии позиционирования. Они могут быть несовместимыми с предыдущими заявлениями. Рынок в недоумении. Продукт с туманным позиционированием сложно купить.

**Исследования и разработка будут вестись в разных направлениях.** В связи с туманным позиционированием исследователи и разработчики будут вырабатывать свои направления. Будет не одно выигрышное позиционирование, а много сильных и проигрышных.

**Вам не удастся привлечь партнеров и союзников,** потому что у них не будет четкого понимания ваших целей.

**Вам не получить финансирование от инвестора.** Поскольку опытные инвесторы знают: если вы не можете в двух словах выразить идею, заложенную в вашем продукте, то у вас нет четкой маркетинговой стратегии, в которую можно инвестировать.

Как успешно пройти «тест в лифте»? Главное: (1) определить свою *позицию на базе целевого сегмента*, на котором мы собираемся доминировать, и (2) *ценное предложение*, с которым мы собираемся доминировать; (3) обозначить *своих конкурентов* и (4) *то уникальное качество*, которое вас от них отличает и поможет клиенту принять решения о покупке вашего продукта.

**Порядок действий.** Как построить краткое захватывающее заявление? Д. Мур советует следующий порядок действий:

- 1) определите свою позицию на базе целевого сегмента, на котором вы собираетесь доминировать;
- 2) изложите свое ценное предложение, с которым вы собираетесь доминировать.
- 3) обозначьте своих конкурентов;
- 4) обозначьте то уникальное качество, которое вас от конкурентов отличает и которое поможет клиенту принять решения о покупке вашего продукта;
- 5) сократите ваше заявление до двух предложений, используя мастер-формулу.

**МАСТЕР-ФОРМУЛА ЗАЯВЛЕНИЯ:**

Первое предложение.

- *Для потребителей* (обращаться к целевым покупателям только сегмента-плацдарма).

- *Которые чем-то (кем-то) недовольны* (дается нынешняя рыночная альтернатива).
  - *А наш продукт является* (представляется новая категория продуктов).
  - *И он обеспечивает* (ключевое качество, решающее существующую проблему).
- Второе предложение.
- *В отличие от* (указывается продуктовая альтернатива).
  - *Мы собрали воедино* (ключевые качества целостного продукта, предназначенного для вашего конкретного применения).

В табл. 7.1 приведены два примера использования мастер-формулы для разработки заявлений.

**Доказательство утверждений в заявлении.** В хайтек-маркетинге приходится каждый раз для себя устанавливать такой факт - ваша новая продукция после успеха у очередной группы потребителей тут же устаревает и не подходит для следующей группы. Каждый раз требуются новые доказательства ваших утверждений в заявлении. В течение жизненного цикла принятия технологий неоднократно требуется вести сбор доказательств.

Это можно обобщить в рамках уже разбиравшейся модели «компас конкурентного позиционирования».

Можно проследить эволюцию желательных доказательств по мере того, как главенство на рынке переходит от энтузиастов к стратегам (провидцам). При этом ценности перемещаются от технологии к продукту. Далее главенство переходит от прагматиков к консерваторам. А ценности от рынка к компаниям. Коренных жителей основного рынка - прагматиков больше интересует отклик рынка на продукт, чем продукт сам по себе.

Таблица 6.1.

**Два примера составления заявлений о позиционировании по мастер-формуле.**

Первый пример: <b>Silicon Graphics в Голливуде.</b>	
Первое предложение:	
<b>Для потребителей</b> (обращаться к целевым покупателям только сегмента-плацдарма),	• Для множества киностудий,
<b>которые чем-то (кем-то) недовольны</b> (дается нынешняя рыночная альтернатива),	• которых не устраивает ограниченность возможностей традиционного монтажа,
<b>а наш продукт является</b> (представляется новая категория продуктов),	• предлагается наша рабочая станция, которая является оборудованием для цифрового монтажа,
<b>и он обеспечивает</b> (ключевое качество, решающее существующую проблему).	• и она позволяет вносить изменения любым выбранным вами способом.

Второе предложение.	
<b>В отличие от (указывается продуктовая альтернатива),</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>В отличие от рабочих станций от «Sun», «HP» и «IBM»,</li> </ul>
<b>мы собрали воедино (ключевые качества целостного продукта, предназначенного для вашего конкретного применения).</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>мы собрали воедино все интерфейсы, необходимые для монтажа кинофильмов.</li> </ul>
Второй пример: <b>Intuit.</b>	
Первое предложение:	
<b>Для потребителей (обращаться к целевым покупателям только сегмента-плацдарма),</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Для члена семьи, который платит по счетам, а также пользуется дома компьютером,</li> </ul>
<b>которые чем-то (кем-то) недовольны (дается нынешняя рыночная альтернатива),</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>который устал заполнять руками из месяца в месяц одни и те же бумажные чеки,</li> </ul>
<b>а наш продукт является (представляется новая категория продуктов),</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quicken является программой работы с финансами</li> </ul>
<b>и он обеспечивает (ключевое качество, решающее существующую проблему).</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>в домашних условиях.</li> </ul>
Второе предложение.	
<b>В отличие от (указывается продуктовая альтернатива),</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>В отличие от Managing Your Money, пакета финансового анализа,</li> </ul>
<b>мы собрали воедино (ключевые качества целостного продукта, предназначенного для вашего конкретного применения).</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>наша система оптимизирована для работы со счетами в домашних условиях.</li> </ul>

Для прагматичного покупателя самое мощное доказательство лидерства и верооятности победы в конкурентной борьбе - доля рынка. Если убедительные цифры отсутствуют, прагматики будут тщательно вас анализировать, детально рассматривать качество и количество партнеров и союзников, которых вы собрали в своем лагере, и серьезность взятых ими на себя обязательств. Такой покупатель ищет доказательства, которые указывают на совместное продвижение продукта на рынок.

Необходимо включить коммуникации. Требуют внимания не только доказательства поддержки целостного продукта, но и позиционирование этих доказательств.

## 6.5. Создание конкуренции

Обратимся к компасу конкурентного позиционирования Д. Мура. Если есть намерение завоевать правый нижний квадрат скептически настроенных прагматиков, то такая конкуренция должна базироваться на **факторах, ориентированных на рынок**. Именно они затрагивают прагматиков. Итак, необходимо продуктовую ориентацию дополнить рыночной ориентации. Признаки их следующие.

Продуктоцентрические.	Рыночноцентрические.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Самый быстрый.</li> <li>Самый простой в использовании.</li> <li>Элегантная архитектура.</li> <li>Цена.</li> <li>Уникальная функциональность.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Самое большое количество установленных систем.</li> <li>Самая широкая поддержка сторонними разработчиками.</li> <li>Стандарт де-факто.</li> <li>Стоимость эксплуатации.</li> <li>Качество поддержки.</li> </ul>

На левом фланге (на раннем рынке) мы являемся лидерами. Теперь за счет внимания к целостному продукту, партнерам и союзникам, мы должны стать лидерами будущего основного рынка (в рамках сегмента) в правой части нашего спектра. Надо перейти от ценностей продукта к ценностям рынка, тогда мы добьемся расположения прагматиков.

**Два маятника.** Для этого рекомендуется использовать прием «двух маятников»: продуктового ориентира и рыночного ориентира. Надо выбрать двух конкурентов, которые будут играть эти две роли - первый конкурент будет «продуктовой альтернативой», второй - «рыночной альтернативой». Тогда клиенты будут легче выйти на наше уникальное предложение.

**«Рыночная альтернатива»** - это маяк рынка хайтек-продукции в виде компании (одной или нескольких), у которой целевые клиенты покупают уже годами. Проблема, к которой она адресуется, - та же самая, к которой будем адресоваться и мы. Бюджет потребителей, который выделяется на приобретение ее продукта, - это те деньги, которые мы намереваемся отнять. Для того, чтобы получить право на этот бюджет, мы собираемся вывести на рынок прерывающую инновацию, которая устраним недостатки традиционного предложения. [57, с. 240-241].

**«Продуктовая альтернатива»** - это маяк рынка хайтек-продукции в виде компании (одной или нескольких), которая тоже предлагает прерывающую инновацию (возможно, но не обязательно подобную той, которую предлагаем мы) и тоже позиционирует себя как технологического лидера. Сам факт существования этого конкурента убеждает в том, что пришло время менять привычный ход вещей. Здесь в наши намерения входит признание их технологии, но отделение от них путем концентрации на определенной нише рынка. [57, с. 240-241].

Выводы.

Рыночная альтернатива помогает лучше понять вашего целевого клиента (что у вас общего) и убедительную причину покупки именно у вас (ваше отличие).

Продуктовая альтернатива помогает оценить вашу технологию (что у вас общего) и ваше стремление удовлетворить интересы отдельно взятой рыночной ниши (ваше отличие).

Проиллюстрируем это положение, табл. 6.2.

Таблица 6.2.

**Примеры использования приема «двух маятников» рыночной и продуктовой альтернатив при создании конкуренции.**

Рыночная альтернатива	Продуктовая альтернатива
<b>Первый пример: «Silicon Graphics».</b>	
<b>Рынок, на который компания нацелилась, был Голливуд, в частности процесс монтажа отснятого материала</b>	
<p>В «Silicon Graphics» преподнесли этому рынку прерывающую инновацию: если нужный кадр не попал на пленку, вставьте его туда! Это магия цифровой обработки изображения, ее козырная карта на кону традиционных аналоговичных методов.</p> <p>Традиционные поставщики не могли предложить что-либо подобное. В результате они стали идеальными рыночными альтернативами. Сравнение с ними позволило четко обозначить целевого клиента и убедительную причину для покупки.</p> <p>Стало понятно, каким должен целостный продукт, какие отраслевые выставки компания должна посещать (кто является целевой аудиторией) и кого нужно искать в качестве партнеров и союзников.</p>	<p>В момент предложения возникает некий кризис доверия. Что такое эти цифровые рабочие станции? Чтобы повысить доверие, компании была необходима <i>продуктовая альтернатива</i>. Для этого прекрасно подходили как «Sun», так и «HP». Обе компании предлагали рабочие станции «Unix», которые считались передовыми и были достойной альтернативой «Silicon Graphics». Обе компании были хорошо известны. Обе придавали законную силу деятельности «Silicon Graphics».</p> <p>В то же время ни та, ни другая компания не сделала ничего специфического, нужного киноиндустрии, что легко можно было продемонстрировать, просто показав набор портов.</p> <p>Как у «HP», так и у «Sun» был стандартный набор портов для подключения компьютерной периферии и сетевых устройств, но на рабочих станциях «Silicon Graphics» предлагалось дополнительно еще полдюжины других портов, к которым могли подключаться устройства, используемые исключительно в киноиндустрии. Было очевидно, что компания уделила серьезное внимание запросам клиентов рыночной ниши, а другие этого не сделали.</p>
<b>Второй пример: «Quicken».</b>	
<b>В случае с «Silicon Graphics» существовал рынок монтажеров, у которых имелась критически важная проблема. Это идеальное условие для захвата плацдарма. Но не всем так везет. Посмотрим на судьбу любого инновационного потребительского продукта. Посмотрим, как компания «Intuit» подошла к этой проблеме с продуктом «Quicken».</b>	

<p>«Quicken» принадлежит к категории программных приложений, известных как управление финансами для домашних пользователей. Теперь этот пакет - лидер рынка. Однако, было время, когда успех продукта (и компании) висел на волоске. Реакция «Intuit» и ее президента Скотта Кука на такую сложную ситуацию - прекрасный урок по созданию конкуренции, способной ускорить процесс преодоления пропасти.</p> <p>Когда «Quicken» был впервые предложен рынку, лучше всех продавалась программа «Managing Your Money», разработанная Эндрю Тобиасом. Как продукт, она была куда более функциональной, предлагая анализ портфеля ценных бумаг и другие возможности моделирования финансов. Для финансистов-энтузиастов, создававших ранний рынок этих продуктов, это был, бесспорно, лучший выбор. Продолжая игру на этом поле, «Intuit» была бы обречена.</p> <p>Рассматривая альтернативы, «Intuit» натолкнулась на очень простое предложение для домашнего пользователя - упрощение процедуры оплаты счетов. Иными словами, возможность выйти на основной рынок. К несчастью для «Intuit», на основном рынке не существовало категории «применение компьютера для упрощения оплаты счетов». Прагматики пользовались чековыми книжками. Как же «Intuit» смогла выйти на этот рынок?</p> <p>В начале нужно было найти легко управляемый рыночный сегмент. В этом случае круг поиска был четко ограничен: зрелые - домашние пользователи. Затем ключевым вопросом стали чеки: если «Quicken» должен стать удобнее заполнения чеков вручную, получение чеков должно быть максимально упрощено. Компания «Intuit» решила сделать все за пользователя. (В результате сегодня доход от предоставления чеков - ключевой компонент бизнес-стратегии компании, маржа высокая, а торговые издержки практически нулевые.) Затем возникла третья проблема - как разместить чеки в устройстве подачи бумаги принтера, чтобы все печаталось на своих местах? Это оказалось серьезной технической проблемой, в конечном итоге потребовавшей от «Intuit» изобретения (впоследствии запатентованного). И после этого компания смогла предложить рынку целостный продукт. Теперь мы подходим к созданию конкуренции.</p>	
<p>Видите, как все складывается?</p> <p><b>Рыночная альтернатива</b> - заполнение бумажных чеков вручную, т.е. знакомая альтернатива. Мы предлагаем ускорить этот процесс и сделать его более удобным, а кроме того, предоставляем возможность контроля за личными финансами путем отслеживания расходов и значительно более организованный набор ресурсов для заполнения ежегодных налоговых деклараций. Заметьте, что в ручном заполнении чеков не было серьезных проблем, а потому путь, по которому «Quicken» должен был выбираться из пропасти, был весьма скользким. Но полза от «Quicken» выглядела убедительно, особенно в глазах домашних пользователей, которые искали способы более эффективного</p>	<p><b>Продуктовой альтернативой</b> была программа «Managing Your Money». Вместо того, чтобы ввязываться в войну за функциональные возможности, «Intuit» теперь могла использовать ее как свидетельство спроса на подобные программы. Можно было сказать, что тот продукт для финансовых энтузиастов, которые хотят анализировать свой инвестиционный портфель. Этот продукт - для обычных людей, которым нужно ежемесячно платить по коммунальным и другим счетам. Как понять разницу? Посмотрите, насколько прост в применении наш продукт. Посмотрите на наш интерфейс, похожий на чековую книжку. Посмотрите, как мы работаем с чеками.</p>

применения технологий. Таким образом, если вы были домашним пользователем и платили по счетам, то понимали, что «Intuit» хочет вас заполнить.	
---	--

### Контрольные вопросы к главе 6.

Глава 6 КОНКУРЕНТНОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ХАЙТЕК-ПРОДУКЦИИ.	
Параграфы	Вопросы
<b>6-1. О создании конкурентной позиции.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Каковы <i>исходные посылки</i> создания конкурентных позиций?</li> <li>2. Каковы основные <i>задачи познания</i> конкурентной среды хайтек-рынка?</li> <li>3. Приведите <i>примеры успешных</i> конкурентных позиций.</li> <li>4. Что входит в задачи <i>конкурентного позиционирования</i>?</li> </ol>
<b>6.2. Компас конкурентного позиционирования.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Каковы <i>четыре критерия ценности</i> продукта для потребителя в хайтек-маркетинге?</li> <li>2. Каков диапазон отношений к <i>ценности</i> хайтек-продукции (от и до)?</li> <li>3. Каков диапазон <i>интересов</i> потребителей (от и до)?</li> <li>4. Каковы <i>квадранты</i> компаса конкурентного позиционирования и <i>кто</i> на них действует?</li> <li>5. Какова область <i>раннего</i> рынка?</li> <li>6. Какова область <i>основного</i> рынка?</li> <li>7. В чем проявляется развитие <i>раннего</i> рынка?</li> <li>8. В чем проявляется развитие <i>основного</i> рынка?</li> <li>9. В чем заключается «<i>преодоление пропасти</i>»?</li> <li>10. Что отражают <i>горизонтальная и вертикальная оси</i> компаса конкурентного позиционирования?</li> </ol>
<b>6.3. Цели и принципы позиционирования, установки на покупку.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какова <i>цель</i> позиционирования хайтек-продукции в <i>стратегическом</i> плане?.</li> <li>2. Какова <i>цель</i> позиционирования хайтек-продукции в <i>тактическом</i> плане?</li> <li>3. Что это за <i>пять принципов</i> позиционирования хайтек-продукции?</li> <li>4. Каково содержание модели <i>позиционирования бизнеса</i> по М. Портеру?</li> <li>5. Каковы <i>четыре основных этапа</i> разработки установки на «лучшую покупку»?</li> </ol>

<b>6.4. Процесс позиционирования.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Каковы <i>четыре ключевых компонента сообщения</i> в процессе позиционирования хайтек-продукта?</li> <li>2. В чем <i>основа успеха</i> «хайтек-маркетинга» в части сообщения и сколько оно должно включать предложений?</li> <li>3. Каково содержание <i>первого и второго предложения</i> в сообщении?</li> <li>4. Что это за <i>мастер-форма</i> составления заявления о позиционировании хайтек-продукта?</li> <li>5. Дайте <i>пример составления заявления</i> о позиционировании хайтек-продукта по мастер-форме.</li> <li>6. Что такое «<i>тест в лифте</i>»?</li> </ol>
<b>6.5. Создание конкуренции.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перечислите <i>продуктоцентрические и рыночноцентрические</i> факторы.</li> <li>2. На какую <i>группу</i> потребителей направлены рыночноцентрические факторы, если мы хотим завоевать правый нижний квадрат компаса конкурентного позиционирования?</li> <li>3. Что это за прием «<i>двух маятников</i>»?</li> <li>4. Что такое «<i>рыночная альтернатива</i>»?</li> <li>5. Что такое «<i>продуктовая альтернатива</i>»?</li> <li>6. Приведите <i>пример использования</i> «рыночной» и «продуктовой» альтернатив.</li> </ol>

## Глоссарий к главе 6.

**1. Альтернатива продуктовая** - это маяк рынка хайтек-продукции в виде компании (одной или нескольких), которая тоже предлагает прерывающую инновацию (возможно, но не обязательно подобную той, которую предлагаем мы) и тоже позиционирует себя как технологического лидера. Сам факт существования этого конкурента убеждает в том, что пришло время менять привычный ход вещей. Здесь в наши намерения входит признание их технологии, но отделение от них путем концентрации на определенной нише рынка. [57, с.240-241].

**2. Альтернатива рыночная** - это маяк рынка хайтек-продукции в виде компании (одной или нескольких), у которой целевые клиенты покупают уже годами. Проблема, к которой она адресуется, - та же самая, к которой будем адресоваться и мы. Бюджет потребителей, который выделяется на приобретение ее продукта, - это те деньги, которые мы намереваемся отнять. Для того, чтобы получить право на этот бюджет, мы собираемся вывести на рынок прерывающую инновацию, которая устранил недостатки традиционного предложения. [57, с.240-241].

**3. Два маятника** - рекомендуется использовать прием «двух маятников»: продуктового ориентира и рыночного ориентира. Надо выбрать двух конкурентов, которые будут играть эти две роли - первый конкурент будет «продуктовой альтернативой», второй - «рыночной альтернативой». Тогда клиентам будет легче выйти на наше уникальное предложение. [57, с. 240-241].

**4. Компас конкурентного позиционирования** - модель Д. Мура, имеющая вид матрицы с четырьмя квадрантами. Горизонтальная ось характеризует интересы потребителей (ИП). Левые квадранты (1 и 2) представляют собой *ранний* рынок (РР) нашего радикального инновационного продукта. Правые же квадранты (3 и 4) представляют собой *основной* рынок (ОР). На левом фланге оси выступают *специалисты* типа энтузиастов и стратегов (провидцев), интерес которых в технологии и продукте. На правом фланге выступают уже *обычные пользователи* - универсалы типа прагматиков и консерваторов, интерес которых уже в рынке и компании. *Вертикальная ось* отражает второй параметр - отношение покупателя к предлагаемой ценности (ОЦ), ее измерение дает диапазон *от скептицизма, проявляемого скептиками, до полной поддержки, проявляемой сторонниками*. Рынок начинается со скептиков. В левой части модели идет развитие раннего рынка, где потребители последовательно играют роли от энтузиаста до стратега. Далее следует разрыв в виде целой пропасти - надо перейти к основному рынку, где большинство решений принимают прагматики и консерваторы. Надо от второго квадранта (левого верхнего) перейти к третьему - правому нижнему. [57, с. 240-241].

**5. Критерии ценности продукта для потребителя в хайтек-маркетинге** - есть четыре критерия: (1) ценность как новой технологии; (2) ценность как нового продукта; (3) ценность как нового рынка; (4) ценность как компании, создавшей эти новшества и ставшей лидером рынка. По мере того, как товар проходит стадии жизненного цикла критерии для клиента изменяются. Меняются ориентиры. Все это отражено в модели Д. Мура, названной им как «Компас конкурентного позиционирования». [57, с. 236].

**6. Мастер-формула заявления** - заявление должно состоять из двух предложений. Первое предложение. *Для потребителей* (обращаться к целевым покупате-

лям только сегмента-плацдарма). Которые чем-то (кем-то) недовольны (дается нынешняя рыночная альтернатива). А наш продукт является (представляется новая категория продуктов). И он обеспечивает (ключевое качество, решающее существующую проблему). Второе предложение. В отличие от (указывается продуктовая альтернатива). Мы собрали воедино (ключевые качества целостного продукта, предназначенного для вашего конкретного применения). [57].

**7. Принципы позиционирования** - позиционирование является наиболее обсуждаемым и наименее понимаемым компонентом хайтек-маркетинга. Можно избежать распространенных ошибок, если соблюдать принципы. **Первый принцип.** Позиционирование - это обретение позиции как отличительной черты, которая ассоциируется с компанией или продуктом. **Второй принцип.** Позиционирование - фактор, который оказывает самое сильное влияние на принятие решения о покупке. **Третий принцип.** Позиционирование - в умах людей, а не в ваших словах. **Четвертый принцип.** Люди очень консервативны по отношению к любым изменениям в позиционировании. **Пятый принцип.** Следует также говорить о позиционировании как о глаголе - перечне действий, призванных обеспечить позиционирование как существительное. В этом и есть ключ к успеху: когда большинство людей рассматривают позиционирование так, они думают, как легче продать продукт. Но правильно было бы думать о том, что нужно сделать, чтобы продукт было легче купить. И для этого надо создавать соответствующие условия. [57].

**8. Ритмы движения в хайтек-маркетинге** - в хайтек-маркетинге есть два «естественных» ритма движения - (1) развитие раннего рынка и (2) развитие основного рынка. Ранний рынок развивают, демонстрируя ярко выраженное технологическое преимущество, которое затем превращается в доверие к компании. На основном рынке эстафету принимает прагматик. Его интересует исключительно рыночный аспект новинки - конкуренция на рынке. Развитие основного рынка заключается в том, что ценности рынка перетекают в ценности компании. (3) Преодоление пропасти - это, напротив, неестественный ритм движения. Это движение от среды, в которой вас уже поддерживают стратеги-провидцы, назад к уже знакомому скептицизму, но на сей раз прагматиков, движение от знакомых вопросов, ориентированных на продукт, - к незнакомым вопросам, ориентированным на рынок. [57, с. 236].

**9. Сообщение** - состоит из четырех ключевых компонентов: заявления, доказательства, коммуникации, обратной связи и настройки. **Заявление.** Делается сообщение о неоспоримом лидерстве в данном сегменте рынка - в этом суть позиционирования. Все это надо свести в формат двух предложений. **Доказательство.** Собрать достаточное количество убедительных доказательств, чтобы никто не захотел оспаривать ваши заявления. **Коммуникации.** Правильно определить подходящие аудитории и выйти на них в нужной последовательности с нужными вариантами сообщения. **Обратная связь и настройка.** После того, как заявление о позиционировании выставлено на обозрение конкурентов, и оно начнет обстреливаться конкурентами, следует регулярно проводить нужные корректировки. [57].

## Глава 7. СТРАТЕГИЯ ВЫХОДА НА ИННОВАЦИОННЫЙ РЫНОК ХАЙТЕК-ПРОДУКТА

### 7.1. Принятие решений в условиях ограниченной информации и информированная интуиция

Когда стоит задача разработки стратегии выхода на рынок, то поступают традиционным образом:

- 1) делят всех возможных клиентов на рыночные сегменты;
- 2) оценивают привлекательность каждого сегмента;
- 3) сводят число сегментов к минимуму;
- 4) оценивают наиболее важные факторы: объем рыночной ниши, ее доступность, уровень конкуренции на рынке;
- 5) делают окончательный выбор сегмента.

Однако в хайтек-маркетинге компании крайне редко начинают преодоление пропасти, имея какую-либо разработанную стратегию выхода на рынок. Дело не в недостаточной компетентности руководства этих компаний. Причина в другом - она в неуверенности в момент принятия решения о выходе, поскольку это связано с крайне высоким риском при минимальной информации.

**1. Информированная интуиция.** Почему наблюдается дефицит информации? Дело в том, что мы пытаемся выбрать сегмент рынка, который совершенно не знаем, и у нас нет опыта работы на нем. Поскольку мы выводим на рынок прерывающую (и «подрывающую») инновацию, то и чужой опыт нам не поможет. Рынок также не имел опыт взаимодействия с нашим продуктом. У нас только одна группа людей, которые имели дело с нашим продуктом на раннем рынке, - это стратеги (провидцы), ибо энтузиасты не в счет (их мало - всего 2,5%). И их опыт нельзя переносить на основной рынок. А между тем нельзя ошибиться, поскольку мы потеряем ценность предложения, и тогда трудно будет и продавать, и инвестировать процесс. Таким образом, действительно, нам надо выходить на новый рынок в условиях максимального риска при минимальной информации.

Надо принять факт отсутствия информации за данность. В связи с этим, как замечает, Д. Мур, требуется осознать, что самое надежное средство для принятия решения - это информированная интуиция, а не аналитический разум [57, с. 168].

По традиции нежелательно полагаться на невербальные процессы, то есть на ментальное мышление (метафорическое, образное), когда усиленно работает пра-

вая часть мозга (ответственная за творчество и воображение). Однако в хайтек-маркетинге часто возникают ситуации, когда эффективнее использовать и левое, и правое полушарие мозга совместно. С одной стороны, необходимо логическое мышление (привлекая левое полушарие), когда с помощью рациональных и аналитических методов мы осуществляем подготовку к началу и оцениваем результаты, а с другой - требуется привлекать творческие методы (привлекая правое полушарие), чтобы принять важные решения в условиях минимума информации.

Если мы обратимся к практике творческой деятельности, то увидим, что подготовка к принятию решения - это аналитическая работа, оценка принятого решения - тоже, но в самые ответственные моменты принятия решения оно все же принимается интуитивно. Здесь используется так называемая «информированная интуиция». Что это такое?

Когда мы говорим, что нет информации, мы должны уточнить, что речь не идет о том, что информации нет вообще. Нет именно формализованной части информации.

Есть два источника: первый - опыт работы сотрудников компании над подобными проектами; второй - опыт работы ваших сотрудников на раннем рынке вашего продукта, когда они тем или иным образом уже встречались с будущими покупателями основного рынка. И у них уже сложились некоторые образы, некоторые представления о будущих покупателях, в частности о будущих прагматиках. Это их ментальные модели о потребителях. Таким образом, неформализованная часть знаний есть. Вопрос в том, как ее сделать формализованной?

В качестве продуктов умственной деятельности могут выступить два представления и соответственно две ментальные модели одного сотрудника: а) словесный портрет потребителя и б) сценарий выхода на основной рынок.

**2. Ментальная модель «словесный портрет».** Модель «словесный портрет» формируется в пространстве отношений потребителя к различным сторонам рынка (векторам рыночного пространства).

Стимулом к мышлению может послужить метафора, сравнение, аналог, опыт, задание, просьба, цель. Под воздействием стимула вырабатываются мысли-ассоциации, то есть относительно среды рождаются образы рыночного пространства и потребителей, их потребностей и деятельности, может быть бизнеса. Эти мысли рождают исходные понятия словесного портрета - векторы рыночного пространства, в которых отражается потребитель. Такие исходные понятия называются концептами. Далее, значения векторов соотносятся с категориями групп потребителей. Эти категории в модели называются конструктами, они играют роль базовых понятий. Ментальная модель - это совокупность мыслей, создающих ассоциации, концепты, конструкты и продукты умственной деятельности. Ментальная модель словесного портрета будет иметь следующую структуру, рис. 7.1.

Таблица 7.1

**Составление мастер-карты словесного портрета потребителя радикального инновационного продукта (основы ментальной модели, сочетающей ее концепты и конструкты).**

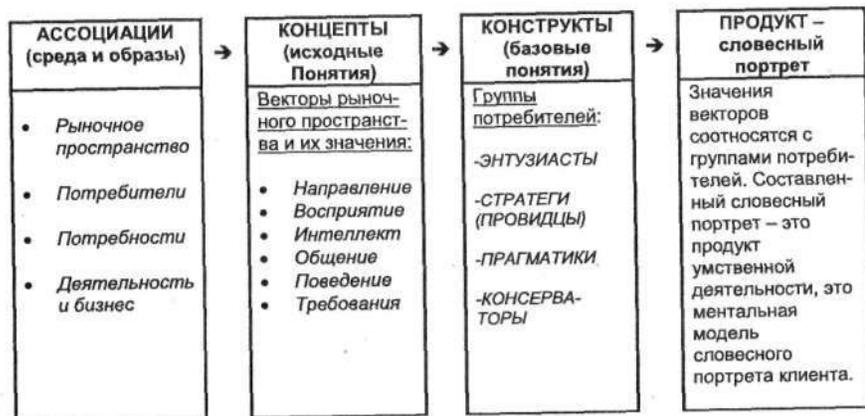


Рис. 7.1. Структура ментальной модели словесного портрета.

Значения векторов соотносятся с группами потребителей. Составленный словесный портрет - это продукт умственной деятельности, это ментальная модель словесного портрета клиента.

Поясним содержание концептов (исходных понятий) модели. Рыночное пространство потребителя хайтек-продукции следует измерять, чтобы обозначить его размеры и границы, чтобы каждому портрету нашлось место. Его следует измерять по шести векторам. Каждый вектор - это своего рода концепт - исходное понятие пространства.

Предполагается использовать шесть векторов, то есть шесть концептов:

- 1) **направление**, имеется в виду интерес потребителя, его цель;
- 2) **восприятие**: оно представляется как инновационная восприимчивость, отношение к продвижению технологии, желание исполнить функцию инвестора;
- 3) **интеллект**: проявляется у потребителя в исполнении соответствующей роли, тяге к знаниям, готовности и способности к обучению, проявлении способностей эксперта;
- 4) **общение**: рынок хайтек тогда считается рынком, когда его участники активно общаются. Общение проявляется в референтности потребителей (специалисты даже вводят понятие «референсная группа»), коммуникативности (потребители налаживают свои коммуникации), общительности, воздействию на целевую аудиторию (участников сегмента рынка);
- 5) **поведение**: прежде всего имеется в виду покупательское поведение и отношение к цене на инновационный продукт, а также процесс принятия решений о покупке;
- 6) **требования**: выдвигание условий покупки, например, к обязательному существованию рынка и конкуренции, лидерского положения продавца на этом рынке (наличию развитой системы партнеров и союзников, завершенности (целостности и комплексности) продукта. У потребителя может быть свое отношение к структуре дистрибуции.

Составленный словесный портрет - это продукт умственной деятельности автора - сотрудника, это его ментальная модель словесного портрета клиента, табл. 7.1.

КОНСТРУКТЫ - типовые представители групп потребителей по признаку принятия новой технологии			
Ранний рынок		Основной рынок	
А ИННОВАЦИОННЫЕ ЭНТУЗИАСТЫ	Б СТРАТЕГИ (ПРОВИДЦЫ)	В ПРАГМАТИКИ	Г КОНСЕРВАТОРЫ И СКЕПТИКИ
<b>1-й концепт. НАПРАВЛЕНИЕ: интерес, цель.</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Интерес к новым знаниям, желание и способности в экспертной оценке.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Интерес к поиску стратегических прорывов на основе новых технологий.</li> <li>Цель бизнеса, а не цель технологии.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Интерес состоит в проведении в своем бизнесе и в своей деятельности выверенных улучшений за счет новых технологий.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Интерес - найти проблему развития применения новой технологии.</li> <li>Готов находить решения новых слабо изученных проблем развития.</li> <li>Интерес к новинке лишь в кризисных ситуациях.</li> </ul>
<b>2-й концепт. ВОСПРИЯТИЕ: инновационная восприимчивость, отношение к продвижению, признак инвестора.</b>			
А	Б	В	Г
<ul style="list-style-type: none"> <li>Имеется позитивное отношение к продвижению новых технологий и их продуктов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Потребитель готов к инвестициям в развитие хайтек-продукции, начиная с раннего рынка, в случае десятикратного возврата инвестиций.</li> <li>Потребители рассматриваются как скрытый источник венчурного капитала, финансирующего бизнес-хайтек.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>С большим вниманием и осторожностью воспринимает новую технологию.</li> <li>Заинтересован в ее продвижении, но с условиями.</li> <li>Если технология будет принята, то ее ожидает роль корпоративного стандарта.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Больше верит в традиции, чем в прогресс,</li> <li>выступающая против прерывающих инноваций и поддерживающая непрерывающие инновации и</li> <li>которая не спешит поддержать новую технологию.</li> </ul>
<b>3-й концепт. ИНТЕЛЛЕКТ: роль, тяга к знаниям, готовность к обучению, способности эксперта.</b>			
А	Б	В	Г
<ul style="list-style-type: none"> <li>У энтузиаста присутствует</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Стратег (провидец)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Прагматик способен</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Консерватор выступает как</li> </ul>

чувство нового, неизведанного. Его тянет к новому устройству, новым знаниям.  • Он по своей природе экспериментатор.	всегда видит в новой технологии возможность стратегического прорыва.  • Он хороший эксперт.	преодолеть трудности, чтобы доработать и внедрить новую технологию и новые знания в своей компании.	источник знания о продукте, решающим проблемы. • Позволяет больше узнать о системе обучения по использованию нового продукта. • Отмечает несоответствия между обещаниями продавцов и поставляемым продуктом.
<b>4-й концепт. ОБЩЕНИЕ: референтность, коммуникативность (коммуникации), общение (общительность), воздействие на аудиторию.</b>			
<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>В</b>	<b>Г</b>
• Способны анализировать новые технологии, и которые коммуникабельны, что способствует распространению новых идей.	• Обращают внимание делового сообщества на новые технологические достижения. Группа, которая обеспечивает широкую огласку. • Их трудно найти, но они сами находят вас, если у вас есть стоящая технология.	• Члены группы не склонны к общению, не привлекают к себе внимание, замкнуты в своем кругу.	• Группа, которая значительно расширяет рынок компонентов.  • Активно выполняют контрольную функцию, постоянно выражая свое мнение о целостном продукте, особенно о его негативных сторонах.
<b>5-й концепт. ПОВЕДЕНИЕ: покупательское поведение, отношение к цене.</b>			
<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>В</b>	<b>Г</b>
• Ключевая роль при принятии решений о покупке, выдвигают меньше требований. • Черты покупателей: 1) их интересует только правда; 2) требуют	• Потребители, которые наименее чувствительны к цене, поскольку видят в новой технологии возможность будущего стратегического прорыва.	• Если компания добьется у потребителей благорасположения, то включает продукт как корпоративный стандарт, что: 1) упрощает	• Потребители зачастую побаиваются хайтек. • Черты поведения: 1) склонны вкладывать деньги в хайтек-продукт на

компетентного объяснения; 3) им можно доверять конфиденциальную информацию; 4) от них можно получить очень ценные замечания в самом начале разработки технологии и продукта; 5) как знатоки и энтузиасты они претендуют на приемлемые цены.		обслуживание оборудования компании, 2) ведет к росту объема продаж и снижению торговых издержек. • При покупке уделяют внимание: 1) хайтек-компанияи, 2)качеству продукции, 3) инфраструктуре, 4) интерфейсам, 5) надежности сервиса, 6) самостоятельному преодолению трудностей. • Отличаются рациональным подходом к цене.	конечном этапе жизненного цикла технологии; 2) они хотят покупать системы в собранном виде («в одной коробке») и продукты должны выполнять одну функцию; 3) не склонны самостоятельно преодолевать трудности внедрения; 4) хотят взять дешевые компоненты и собрать их в единую систему, выполняющую только одну бизнес-задачу.
<b>6-и концепт. ТРЕБОВАНИЯ: выдвигание условий, отношение к структуре дистрибуции.</b>			
<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>В</b>	<b>Г</b>
• Самая неприспособленная часть потребителей. Они многое прощают: и отсутствие дизайна, и плохую документацию. • Но им нужна реальная новинка. Их главное требование - новизна. И они хорошие критики. • При этом им надо, чтобы их слушали.	• Их условия: 1) Им нравятся проекты, они хотят начать с пилотного проекта. 2) провидцам легко продать, но трудно угодить, поскольку они покупают мечту. Поэтому их требование - только правда, представление правдивых результатов.	• Стремятся к минимуму поставщиков. • Группа, которая выдвигает условия: 1) Она желает видеть конкуренцию на рынке продавцов хайтека; 2) Она желает иметь дело только с признанными лидерами рынка. 3) Минимум каналов.	• Желает видеть завершенный целостный продукт. • Требование системы партнеров и союзников. • Главная задача хайтек-маркетинга в отношении членов группы заключается в нейтрализации их негативного влияния.

**2. Покупательская готовность.** На раннем рынке проблемы покупательской готовности нет, там другие задачи - новому продукту надо входить в рынок. Зато такие проблемы встают на основном рынке. Чтобы войти в основной рынок и там успешно действовать, надо, разрабатывая сценарий, иметь представление о покупательской готовности. Максимально благоприятная реакция - это само совершение покупки. Но покупка - результат длительного процесса принятия решения. На этом пути есть ряд промежуточных состояний, последовательно формируемых (1) познаниями, (2) эмоциями и (3) покупательским поведением. Сотрудникам отдела продаж, а также коммуникатору надо знать о них.

Целевая аудитория может находиться по представлению Ф. Котлера в одном из шести состояний покупательской готовности: осведомленности, знания, благорасположения, предпочтения, убежденности, совершения покупки. Задача коммуникатора - определить, на каком этапе находится основная масса потребителей, и разработать коммуникационную кампанию по продвижению их к следующим этапам, рис. 7.2.

I. Этапы ПОЗНАНИЯ		II. Этапы ЭМОЦИЙ		III. Этап ПОВЕДЕНЧЕСКОГО ПРОЯВЛЕНИЯ
1-й	А. Осведомленность.	1-й	В. Благорасположение.	Е. Совершение покупки
2-й	Б. Знание.	2-й	Г. Предпочтение.	
		3-й	Д. Убежденность	

РИС. 7.2. Шесть состояний покупательской готовности [43, с. 485-487].

**А. Осведомленность** (первый этап познания). Осведомленность об организации. Осведомленность о товаре. Потребитель может быть осведомлен достаточно, осведомлен слабо и совсем не осведомлен о товаре и фирме.

**Б. Знание** (второй этап познания). В качестве первоочередной цели в сфере коммуникаций фирма может принять решение о формировании знаний у потребителя. Уровень знаний потребителя о товаре и о фирме-производителе измеряется.

**В. Благорасположение** (первый этап эмоций). Какие чувства по отношению к продукту целевая аудитория испытывает? Оценочная шкала должна быть как минимум с не менее, чем пятью разрядами: очень негативное отношение, довольно негативное отношение, безразличное отношение, довольно положительное отношение, очень положительное отношение. Требуется разработать коммуникационную кампанию для формирования благожелательного отношения.

**Г. Предпочтение** (второй этап эмоций). Целевая аудитория может не отдавать предпочтения данному товару перед другими. В этом случае коммуникатор должен попытаться сформировать потребительское предпочтение, подчеркивая его качества и комплексность, конкурентные преимущества. Делаются замеры потребительских предпочтений, а также повторные замеры.

**Д. Убежденность** (третий этап эмоций). Целевая аудитория может не обладать убежденностью в необходимости покупки инновационного продукта. Задача коммуникатора - сформировать убежденность в том, что покупка этого товара - самый

правильный курс действий. Для этого надо выявить и подчеркнуть в обращении и сценарии все выгоды, в том числе уникальные, которые получит потребитель при покупке.

**Е. Совершение** покупки (этап поведенческого проявления). Представители целевой аудитории могут так и не собраться совершить покупку. Возможно, они ждут дополнительной информации, планируют совершить покупку, но позднее. Коммуникатор должен подвести этих потребителей к совершению заключительного шага. Необходимо предусмотреть механизм продвижения продукта. Приемы: снижение цены, вознаграждение за покупку, предложение опробовать товар, предложение поддержки и финансовых услуг, а также другие компоненты завершеного продукта.

Скотт Дэвис, известный специалист в области брендинга, позиционирования и ценообразования, предлагает свою коммуникативную модель «AUTHOR» оценки готовности покупателя. В ней рассматриваются также шесть состояний готовности покупателя: осведомленность, понимание, пробная покупка, удовольствие, единственность, рекомендации. В этой модели отражается оценка программы позиционирования в виде коэффициента готовности К, рис. 7.3.

1. Осведомленность	2. Понимание	3. Пробная покупка: Да? Нет?	4. Удовольствие	5. Единственность	6. Рекомендации
$K_1 = \% ?$	$K_2 = \% ?$	$K_3 = \% ?$	$K_4 = \% ?$	$K_5 = \% ?$	$K_6 = \% ?$

РИС. 7.3. Шесть состояний покупательской готовности по модели С. Дэвиса «AUTHOR» [32, с. 164].

**Осведомленность (Awareness):** вы должны познакомить потребителей с маркой.

**Понимание (Understanding):** добившись осведомленности, вы своими коммуникативными усилиями должны продемонстрировать целевой аудитории, что символизирует марка, то есть донести до них информацию о позиции бренда.

**Пробная покупка (Trial):** после того, как покупатели будут знать, что представляет собой марка и чем она отличается от других брендов, сконцентрируйте усилия на том, чтобы убедить их попробовать ваш продукт (апробация), сделать пробную покупку. Первая реакция на пробную покупку - не сложилось ли у покупателя сразу негативное отношение к товару? Отвергает ли он ее или нет (да, нет)?

**Удовольствие, благорасположение (Happiness):** вторая реакция - попробовав или применив вашу марку, систему, покупатель был бы удовлетворен, и у него сложилось бы очень благоприятное впечатление о продукте.

**Единственность (Only one):** самая важная стадия - заставить покупателя в рамках товарной категории думать только о вашей марке. Именно в этом состоит сильная позиция бренда, которая позволяет устанавливать премиальные цены и создавать новые продукты с расширительными ролями. Вы теперь пользуетесь наибольшей лояльностью.

**Рекомендации (Referral or recommendation):** наивысшим признаком удовлетворения от марки является готовность покупателей поставить свою репутацию на карту и порекомендовать ее кому-то другому.

## 7.2. Целевой клиент и сценарии выхода на основной рынок

Рассмотрим в качестве примера составления сценария следующий радикальный инновационный продукт (хайтек-продукт): как можно выводить на рынок электронную книгу, содержимое которой загружается из Интернета в устройство, напоминающее ноутбук, весом 1,5 кг, предназначенное исключительно для чтения. Первые два продукта («Софтбук» и «Рокетбук») вышли на рынок в 1998 году. В течение первого года электронные книги добиваются признания раннего рынка. Настало время выхода на основной рынок. Пора отбирать долю рынка у традиционных книг, напечатанных на бумаге. С чего начать? Здесь как раз можно отработать сценарий атаки на целевого покупателя.

Сценарий должен занимать не более 1-2 страниц. Он имеет отношение к разработке рыночной стратегии в целом. Содержание сценария следующее.

**1) Заголовок.** В начале указывается краткая информация о конечном пользователе, его портрете с технической и экономической точек зрения.

Для корпоративного рынка даются сведения о: а) пользователе, б) словесном портрете целевого клиента, в) техническом покупателе, г) экономическом покупателе. На потребительском рынке эти сведения совпадают, они менее детальные.

Суть заголовка - необходимо сфокусироваться на том, кто является целевым клиентом и каков его словесный портрет, как продукт будет покупаться и использоваться.

*Корпоративный рынок* - данные об отрасли, географии, отделах и названии должности.

*Потребительский рынок* - демографические сведения: возраст, пол, экономическое положение, социальная группа.

**2) Словесный портрет.** Каждый, кто составляет словесный портрет, должен учесть типовые черты представителей ожидаемых групп потребителей, приведенные в мастер-карте словесного портрета, табл. 7.1.

**3) Ситуация - жизнь ДО покупки.** Описывается незавидная ситуация, в которой оказался конечный пользователь и которая имеет существенные последствия для экономического покупателя. Необходимо учесть пять моментов.

а) *Место действия или ситуация.* Отразить моменты затруднительного положения пользователя.

б) *Желательный результат.* Чего пытается добиться пользователь и почему это важно?

в) *Неудавшаяся попытка.* Как пользователь без нового продукта справляется с задачей?

г) *Мешающие факторы.* В чем сбой, что пошло не так, какая причина? Наиболее типичные мешающие факторы должны быть отражены.

д) *Экономические последствия.* Что случится, если пользователю не удастся эффективно выполнить задание?

**4) Ситуация - жизнь ПОСЛЕ покупки.**

Суть состоит в том, чтобы взять ту же ситуацию и тот же желаемый результат, но переиграть сценарий, предоставив в распоряжение пользователя новую технологию. Здесь нужно уделить внимание трем моментам: новому подходу, позитивным факторам, экономическим плюсам.

а) *Новый подход.* Каким образом конечный пользователь справляется с заданием?

б) *Позитивные факторы.* Каким образом новый подход позволяет решить проблему пользователя и повысить производительность труда?

в) *Экономические плюсы.* Какие издержки удастся избежать, и какую выгоду получить?

Пример сценария приведен в табл. 7.2.

Таблица 7.3.

### Пример сценария для вывода на основной рынок такого инновационного продукта (хайтек-продукта) как «электронная книга».

<b>1. Заголовок. Сосредоточимся на техническом обслуживании авиапарка.</b>	
<i>А. Пользователь:</i>	<b>Аэрокосмическая промышленность, правительство США, подразделения технического обслуживания и ремонта, специалисты по системам обеспечения полетов.</b>
<i>Б. Назначение продукта:</i>	<b>Организации (и индивидуальные потребители), имеющие дело с документами, описаниями, которые часто изменяются и к которым надо часто обращаться. Например, юридические, консультационные, медицинские, справочные и ремонтные организации. В авиапарке много технических описаний, необходимых для ремонта. Они часто изменяются и к ним часто обращаются.</b>
<i>В. Технический покупатель:</i>	<b>ИТ-отдел, директор по системам документооборота.</b>
<i>Б. Экономический покупатель:</i>	<b>Отдел технического обслуживания и ремонта, директор.</b>
<b>2. Словесный портрет клиента.</b> <b>Словесный портрет составляется на ряд типопредставителей потребителей: энтузиастов, стратегов, прагматиков, консерваторов и скептиков. Количество словесных портретов столько же, сколько и сценариев. Объем каждого словесного портрета - это 1-2 абзаца или 8-15 строк (1/3 страницы).</b>	
<b>3. Ситуация - жизнь ДО покупки.</b>	
<i>А. Место действия или ситуация.</i>	<b>Эрни позвали выяснить, почему лампочка реостата на пульте горит красным цветом. Пассажиры уже в самолете, и по всем остальным параметрам он готов к вылету. Но как только Эрни взглянул на контрольную панель, он тут же понял, что никогда не работал с реостатом.</b>
<i>Б. Желательный результат.</i>	<b>Каждый хочет иметь возможность быстро диагностировать возникшую проблему. В идеале после этого ее быстро исправляют и самолет вылетает.</b>
<i>В. Неудавшаяся попытка.</i>	<b>Эрни звонит Уолли, чтобы тот заглянул в руководство по использованию реостата. К сожалению, последних трех редакций руководства на месте не оказалось, и Уолли отправляется их искать. Когда он их,</b>

	наконец, находит, то начинает описывать диаграмму Эрни по телефону, что только запутывает дело. Уолли садится в машину и едет к Эрни.
Г. Мешающие факторы.	Все руководства хранятся лишь в одном месте. Печатные руководства сложно своевременно и безошибочно обновлять. Объем материалов настолько велик, что с собой их носить невозможно.
Д. Экономические последствия.	Полет отменен. Для устранения неисправности срочно вызваны ремонтные бригады, что влечет, за собой оплату сверхурочных и другие издержки.
4. Ситуация • жизнь ПОСЛЕ покупки.	
А. Новый подход.	Эрни открывает электронную книгу, которая содержит документацию по самолетам серии «Боинг-737-Е», ищет раздел, посвященный реостату, находит диаграммы и описание последних модификаций (ведь информация автоматически обновляется каждую ночь). Там же зафиксирован прошлый опыт устранения неполадок. Эрни моментально понимает суть проблемы, устраняет ее, и самолет готов к вылету.
Б. Позитивные факторы.	Электронные книги могут вмещать неограниченный объем информации. Материалы можно автоматически обновлять через Интернет. Эти устройства могут иметь программные приложения, поддерживающие предметный поиск.
В. Экономические плюсы.	Сокращение затрат заключается в повышении производительности труда обслуживающего персонала. Кроме того, внедрение системы может снизить расходы на печать и обновление технической документации.

### 7.3. Оценка сценария

Сценарии оцениваются по нескольким критериям - главным и вспомогательным. В первую очередь рассмотрим *четыре главных фактора рыночной привлекательности* сценариев, которые могут служить основными критериями их отбора.

**1. Есть ли предпосылки целевого рынка?** Существует ли единственный идентифицируемый экономический покупатель этого продукта, доступный через торговые каналы и располагающий достаточными средствами для оплаты целостного решения? Если его нет, то инвестора не увлечет идеей вашего продукта. Проект следует прикрыть.

**2. Существует ли решающий фактор (довод) покупки?** Достаточны ли экономические последствия приобретения вашего продукта, чтобы побудить разумного экономического покупателя с его помощью решить проблему, обозначенную в сценарии? Если прагматик решит, что с покупкой можно год повременить, то он будет поддерживать с вами связь, но отделяться разговорами.

**3. Есть ли готовое решение?** Способна ли наша компания, опираясь на партнеров и союзников, предложить целевому покупателю законченное решение и сейчас, убедительное для него, чтобы он быстро купил продукт?

**4. Есть ли уже конкуренция?** Занималась ли решением этой проблемы другая компания, которая уже сумела преодолеть пропасть? Если такая компания есть и место занято, то проект следует прекратить. Есть среди военных такое правило: «Никогда не атакуйте укрепленную высоту».

Каждый фактор оценивается всего в 10 баллов - от 1 (низшая оценка) до 10 (высшая оценка). Для ориентации эксперта следует иметь в виду, что баллы 1-3 - это низкий уровень, баллы 4-7 - средний уровень, баллы 8-10 - высокий уровень. Например, если эксперт хочет оценить фактор по трем уровням, то возможен такой вариант: низкая оценка - 1 балл, средняя оценка - 5 баллов, высокая оценка - 9 баллов. Сумма максимальных оценок по четырем критериям составит 40 баллов.

Следует учесть удельные веса факторов. Особую важность заслуживает фактор «решающий фактор» (он получает ранг 3). Важен фактор «готовое решение» (ранг 2). Остальные два фактора - «целевой клиент» и «конкуренция» - можно считать обычными факторами (ранг 1). Расчет удельных весов иллюстрируется табл. 7.3.

Таблица 7.3.

#### Установление удельных весов критериев оценки сценариев.

Критерии	Категория	Ранг	Расчет	Округление
<b>1. Целевой клиент.</b>	Обычный	1	0,143	0,15
<b>2. Решающий фактор.</b>	Особо важный	3	0,429	0,40
<b>3. Готовое решение.</b>	Важный	2	0,286	0,30
<b>4. Конкуренция.</b>	Обычный	1	0,143	0,15
ИТОГО		7 1:7 = 0,143	1,001	1,00

Вторая группа из пяти факторов относится к категории «желательных».

**5. Партнеры и союзники.** Сложилось ли у вас отношения с другими компаниями, необходимыми для создания законченного решения? Эти отношения касаются одного проекта на раннем рынке или нескольких?

**6. Дистрибуция.** Есть ли в нашем распоряжении канал продаж, который позволяет выйти на целевого покупателя и соответствует требованиям законченного решения? Если таких возможностей нет, компания обычно нанимает специалиста с хорошими связями в целевой отрасли и поручает ему консультировать отдел продаж.

**7. Ценообразование.** Надо оценить ответ на два вопроса. Соответствует ли цена законченного решения бюджету целевого покупателя и выгоде, полученной от решения проблемы? Получают ли все партнеры, включая дистрибьюторов, компенсацию, достаточную, чтобы поддержать их интерес и лояльность?

**8. Позиционирование.** Насколько рынок готов принять вашу компанию в качестве поставщика данного продукта или услуги?

9. **Возможен ли следующий целевой клиент?** Если нам удастся занять доминирующую позицию в данной рыночной нише, заложен ли потенциал для появления следующей ниши и следующего целевого клиента?

## Глоссарий к главе 7

### Контрольные вопросы к главе 7

Глава 7	
СТРАТЕГИЯ ВЫХОДА НА ИННОВАЦИОННЫЙ РЫНОК «ХАЙТЕК-ПРОДУКТА».	
Параграфы	Вопросы
<b>7.1. Принятие решений в условиях ограниченной информации и информированная интуиция.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какой порядок действий при разработке стратегии выхода на рынок в <i>традиционном</i> маркетинге?</li> <li>2. Почему в хайтек-маркетинге <i>крайне редко</i> начинают преодоление пропасти, имея какую-либо стратегию выхода на рынок?</li> <li>3. Как вы представляете выражение «<i>информационная интуиция</i>»? 7</li> <li>4. Каковы роли <i>левого</i> и <i>правого</i> полушария мозга?</li> <li>5. Какова роль <i>формализованного</i> и <i>неформализованного</i> знания в представлении сотрудников о потребителях?</li> <li>6. Что вы знаете о ментальной модели «<i>словесный портрет</i>» потребителя?</li> <li>7. Какие <i>шесть векторов</i> (шесть концептов) используются для измерения рыночного пространства?</li> <li>8. Каковы шесть состояний покупательской готовности <i>по Ф. Котлеру</i>?</li> <li>9. Каковы шесть состояний покупательской готовности <i>по С. Дэвису</i>?</li> </ol>
<b>7.2. Целевой клиент и сценарии выхода на основной рынок.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какова структура сценария выхода на основной рынок?</li> <li>2. Что указывается в заголовке сценария?</li> <li>3. О чем следует писать в разделе «словесный портрет»?</li> <li>4. Какую информацию следует помещать в ситуации «до покупки» и в ситуации «после покупки»?</li> <li>5. Приведите пример сценария.</li> </ol>
<b>7.3. Оценка сценария.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Каковы четыре <i>главных</i> фактора рыночной привлекательности сценариев?</li> <li>2. Каковы пять <i>желательных</i> факторов рыночной привлекательности сценариев?</li> <li>3. <b>Что</b> можно сказать о <i>предпосылках</i> <b>целевого</b> рынка?</li> <li>4. <b>Что</b> можно сказать о <i>решающем доводе</i> <b>покупки</b>?</li> <li>5. <b>Что</b> можно сказать о <i>наличии готового</i> <b>решения</b>?</li> <li>6. Что можно сказать о <i>конкуренции</i>?</li> <li>7. Какова <i>схема</i> оценки сценария?</li> </ol>

**1. Информированная интуиция** - поскольку мы выводим на рынок прерывающую (и «подрывную») инновацию, то и чужой опыт нам не поможет. Наблюдается дефицит информации? У нас только одна группа людей, которые имели дело с нашим продуктом на раннем рынке, - это стратеги (провидцы). Таким образом, действительно, нам надо выходить на новый рынок в условиях максимального риска при минимальной информации. Требуется осознать, что самое надежное средство для принятия решения - это информированная интуиция, а не аналитический разум. Есть два источника: первый - опыт работы сотрудников компании над подобными проектами; второй - опыт работы ваших сотрудников на раннем рынке вашего продукта, когда они тем или иным образом уже встречались с будущими покупателями основного рынка. И у них уже сложились некоторые образы, некоторые представления о будущих покупателях, в частности о будущих прагматиках. Это их ментальные модели о потребителях. Таким образом, неформализованная часть знаний есть. Вопрос в том, как ее сделать формализованной? В качестве продуктов умственной деятельности могут выступить два представления и соответственно две ментальные модели одного сотрудника: а) словесный портрет потребителя и б) сценарий выхода на основной рынок. [57, с. 168].

**2. Ментальная модель** - это совокупность мыслей, создающих ассоциации, концепты, конструкты и продукты умственной деятельности. [33].

**3. Ментальная модель «словесный портрет»** - модель «словесный портрет» формируется в пространстве отношений потребителя к различным сторонам рынка (векторам рыночного пространства). Стимулом к мышлению может послужить метафора, сравнение, аналог, опыт, задание, просьба, цель. Под воздействием стимула вырабатываются мысли-ассоциации, то есть относительно среды рождаются образы рыночного пространства и потребителей, их потребностей и деятельности, может быть бизнеса. Эти мысли рождают исходные понятия словесного портрета - векторы рыночного пространства. Такие исходные понятия называются концептами. Далее, значения векторов соотносятся с категориями групп потребителей. Эти категории в модели называются конструктами, они играют роль базовых понятий. Рыночное пространство следует измерять по шести векторам. Каждый вектор - это своего рода концепт - исходное понятие пространства. Предполагается использовать шесть векторов, то есть шесть концептов: 1) направление; 2) восприятие; 3) интеллект; 4) общение; 5) поведение; 6) требования. [57].

**4. Покупательская готовность по Ф. Котлеру** - определяется за шесть этапов - состояний. 1. Осведомленность (первый этап познания). 2. Знание (второй этап познания). 3. Благорасположение (первый этап эмоций). 4. Предпочтение (второй этап эмоций). 5. Убежденность (третий этап эмоций). 6. Совершение покупки (этап поведенческого проявления). [43, с. 485-487].

**5. Покупательская готовность по С. Дэвису** - определяется за шесть этапов. 1. *Осведомленность* - вы должны познакомить потребителей с маркой. 2. *Понимание* - добившись осведомленности, вы должны донести до них информацию о позиции бренда. 3. *Пробная покупка* - убедите их попробовать ваш продукт (апробация), 4. *Удовольствие, благорасположение* - вторая реакция - попробовав или приняв вашу марку, систему, покупатель был бы удовлетворен, и у него сложилось

бы очень благоприятное впечатление о продукте. *Единственность* - самая важная стадия - заставить покупателя в рамках товарной категории думать только о вашей марке. *Рекомендации* - наивысшим признаком удовлетворения от марки является готовность покупателей поставить свою репутацию на карту и порекомендовать ее кому-то другому. [32, с. 164].

6. **Сценарий выхода на основной рынок** - имеет следующее содержание.

1. *Заголовок* - необходимо сфокусироваться на том, кто является целевым клиентом и каков его словесный портрет, как продукт будет покупаться и использоваться. Корпоративный рынок. Потребительский рынок - демографические сведения: возраст, пол, экономическое положение, социальная группа. 2. *Словесный портрет*. 3. *Ситуация - жизнь ДО покупки*. А. *Место действия или ситуация*. Отразить моменты затруднительного положения пользователя. Б. *Желательный результат*. Чего пытаются добиться пользователь и почему это важно? В. *Неудавшаяся попытка*. Как пользователь без нового продукта справляется с задачей? Г. *Мешающие факторы*. В чем сбой, что пошло не так, какая причина? Наиболее типичные мешающие факторы должны быть отражены. Д. *Экономические последствия*. Что случится, если пользователю не удастся эффективно выполнить задание? 4. *Ситуация - жизнь ПОСЛЕ покупки*. А. *Новый подход*. Каким образом конечный пользователь справляется с заданием? Б. *Позитивные факторы*. Каким образом новый подход позволяет решить проблему пользователя и повысить производительность труда? В. *Экономические плюсы*. Какие издержки удастся избежать, и какую выгоду получить? [57].

## Раздел 3. МАРКЕТИНГ «ПОДРЫВНЫХ» ИННОВАЦИЙ.

### Глава 8. «ПОДРЫВНЫЕ» ИННОВАЦИИ КАК ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ НОВОВВЕДЕНИЯ

#### 8.1. Суть «подрывных» инноваций

«Подрывные» технологии заменяют один способ производства изделий другим. Например, была обработка информации на основе мейнфреймов, а стала та же обработка на основе мини-компьютеров. Было производство стали мартеновским способом на гигантском металлургическом комбинате, а стала вылавляться в электроплавильных печах на мини-заводах. Были экскаваторы тросовые, а стали экскаваторы телескопические, но выемка грунта с помощью механизмов так и осталась. Были ламповые радиоприемники, стали полупроводниковые, но передача звука на расстояние осталась. Тем самым, одна категория товара сменяется совершенно новой категорией. И тем самым взрывается старый рынок и старое производство, старые виды деятельности, старые цепочки создания стоимости.

«Подрывная» инновация открывает новый технологический цикл, новый цикл инновационного бизнеса, поскольку она предназначена не поддерживать существующую и устоявшуюся базовую технологию, и вместе с ней сильные устоявшиеся компании на этом рынке, а призвана полностью сменить эту технологию, кардинально подорвать рынок. На рис. 8.1 дана схема, поясняющая суть «подрывной» технологии.

Продукты «подрывной» технологии сначала низкого функционального качества, но они отличаются некоторыми существенными привлекательными сторонами: они меньшего размера, намного легче, проще, удобнее, экономнее (первые карманные приемники были плохого звучания, но они были в десятки раз меньше и легче, и их можно было носить с собой). Затем они постепенно с возрастающим темпом становятся все более и более качественными.

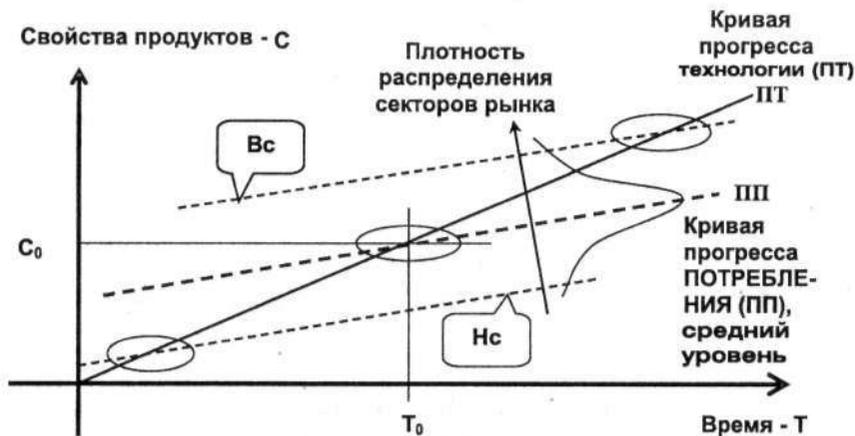


Рис. 8.1. Прогресс технологии (ПТ) на основе «подрывной» инновации и прогресс потребления (ПП) с нижними по цене (Нс) и верхними (Вс) секторами рынка.

Приведем по К. Кристенсену несколько примеров «подрывных» инноваций.

#### Телефон и телеграф.

Первоначально изобретенный Беллом телефон мог передавать сигнал не больше чем на 3 мили. Телеграфная компания «Вестерн Юнион» не воспользовалась этой технологией, так как ей нужно было передавать сообщения на большие расстояния. Но телефон стали использовать в местных коммуникациях, и таким образом было положено начало «подрывной» стратегии. По мере совершенствования технологии многие клиенты телеграфных компаний стали переходить на услуги телефонной связи.

#### Транзисторная и ламповая бытовая электроника.

Компания «Сони» первой стала выпускать транзисторную бытовую электронику. Ее портативные радиоприемники и телевизоры вытеснили громоздкие ламповые изделия. В 1960-70-х годах компания выпустила на рынок серию новых «подрывных» продуктов: видеоплееры, любительские видеокамеры, аудиоплееры, 3,5-дюймовые диски.

#### Логистика Делла и розничные магазины.

Модель прямых розничных продаж компании «Делл» с совершенно новой логистикой и эффективностью бизнес-операций позволили ей вытеснить с рынка таких гигантов, как «Компаг», «ИБМ» и «Хьюлетт-Паккард». Стратегия компании была типичным случаем «подрывной» стратегии, ориентированной на нижние сектора рынка. Считалось, что эти компьютеры плохого качества. Даже учащимся, получавшим стипендию в Гарвардском университете, нужно было получить специальное разрешение начальства, чтобы потратить часть стипендии на компьютер «Делл», а не на более репутационную марку. Сейчас компьютерами «Делл» оснащено большинство подразделений Гарвардской школы бизнеса.

#### Электронная почта и традиционная почта.

Электронная почта вытесняет услуги обычной почты. Для традиционной почты E-mail оказалась «подрывной» технологией. Количество писем, посылаемых через почтовые отделения, резко уменьшается. Через почтовые отделения сейчас доставляются только журналы, счета и рекламная рассылка.

**Недорогая еда и быстрое обслуживание в Макдональдсах и дорогие рестораны с долгим обслуживанием.**

Индустрия быстрого питания - это пример смешанной «подрывной» технологии. Недорогая еда, быстрое обслуживание - и зародилась волна роста потребления в нижних секторах рынка питания. В последнее время рестораны быстрого питания неуклонно продвигаются в верхние сектора и начинают вытеснять дорогие рестораны.

#### Настольные копировальные машины и копировальные центры («Сапоп»).

До начала 1980-х годов приходилось относить оригиналы в корпоративный копировальный центр, где было налажено специальное техническое обслуживание. С появлением настольных копировальных машин стало проще - можно было прямо не отходя от рабочего места сделать копию. Сначала машины работали медленно, качество копий было невысоким, но они были просты в обращении, стоили дешево и их покупали, чтобы не бегать каждый раз в центр. Постепенно качество улучшилось. «Подрывная» стратегия состоялась.

#### Мини-компьютеры и мейнфреймовые компьютеры.

Производители мини-компьютеров (компании «Диджитал Эквипмент», «Прайм», «Ванг», «Дэйт Джeneral», «Никсдорф») в свое время завоевали новые рынки и вытеснили производителей мейнфреймовых компьютеров. Мини-компьютеры были проще в обращении и дешевле. Кроме того, подразделения, особенно инженерные, той или иной организации, имея в своем распоряжении мини-компьютер, могли отказаться от услуг центральных мейнфреймовых компьютеров, настроенных в основном на создание финансовых отчетов.

#### Персональные компьютеры.

Компьютеры на микропроцессорах таких компаний, как «Эппл», «ИБМ» и «Комнат», были «подрывными» инновационными продуктами. Они завоевали новые рынки. Довольно долго они существовали в своей особой сети создания стоимости - пока не начали успешно продвигаться вверх, вытесняя профессиональные компьютеры.

#### Сталелитейные мини-заводы вытесняют сталелитейные комбинаты.

Раньше сталь производили на огромных сталелитейных комбинатах. Здесь процесс производства проходит все стадии: от самой первой, когда в доменные печи происходит химическая реакция кокса, руды и известняка, до проката стали на последнем этапе. Строительство сталелитейного комбината в наши дни обходится в 8 млрд. долл. На мини-заводах металлолом просто переплавляют в дуговых электропечах - цилиндрах около 20 м в диаметре и Юм в высоту. Мини-заводы требуют меньших производственных затрат, на них нет гигантских прокатных линий, поэтому они занимают меньшую площадь. Главное их преимущество - они на основе простой технологии выпускают сталь любого качества на 20% дешевле, чем сталелитейные комбинаты. Сектора рынков стали: 1) арматурное железо; 2) угловое железо, прутья и балки; 3) конструкционная сталь; 4) прокатная сталь.

Есть два ценовых сектора рынка: нижний, на котором продукт продается по небольшой цене и потребители не спрашивают высокое качество, и высокий - потребители уже более требовательны, но готовы и покупать за более высокие цены. Им соответствуют два уровня прогресса потребления в терминах цен - низкий сектор (Нс) и высокий сектор (Вс). На рынке существует разброс потребителей, так что плотность их распределения (по секторам) формируется вокруг среднего уровня.

Прогресс технологии, в том числе и «подрывной» более высок, чем прогресс потребления, поэтому «кривая прогресса технологии» (сплошная линия) будет более крутой, чем кривая прогресса потребления.

В области примерного равенства прогресса технологии и прогресса потребления (на рисунке это выделено эллипсами) происходит покупка продукта, так как

влево от эллипса качество продукта будет ниже требуемого уровня (это область недостатка качества), а вправо - область избытка качества, где также покупка нецелесообразна.

**Зона приобретения.** Продукт и услуга «подрывной» технологии приобретаются потребителем в определенных условиях. И это происходит тогда, когда прогресс технологии (ПТ) и прогресс потребления (ПП) примерно равны друг другу (зона потребления А, выделена на рисунке эллипсом). Если ПТ ниже ПП, то наблюдается недостаток качества (технических характеристик, а, следовательно, функциональности), товар не приобретается. В противном случае - избыток качества (зона В), и товар также не приобретается - персонал не готов его использовать, рис. 8.2.

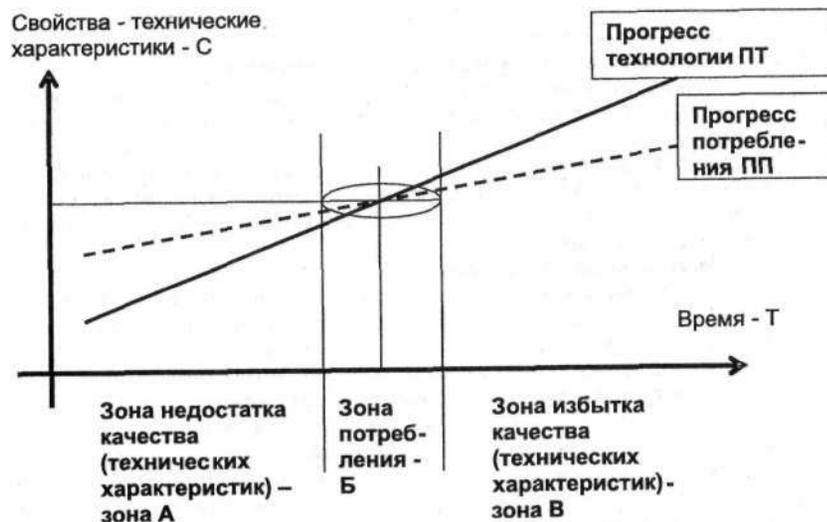


Рис. 8.2. Соотношение прогресса технологии и прогресса потребления.

## 8.2. «Подрывная» инновационная модель

«Подрывная» инновационная модель включает три составляющие: «кривую прогресса потребителей» («норму усовершенствований»), «кривую прогресса технологий» («кривую усовершенствований»), противопоставление поддерживающих и «подрывных» инноваций, рис. 8.3.

**«Кривая прогресса потребления» («норма усовершенствований»).** С ее установления начинается любой процесс вытеснения конкурентов с рынка или создание и реализация так называемой «подрывной» инновации.

**«Кривая прогресса технологий» («норма усовершенствований»)** - показатель того, насколько прогрессивны потребители, их инновационную восприимчивость, и насколько они освоили усовершенствования продукта, большую часть свойств но-

вого продукта как приложения новой технологии, причем свойств, характеризующих, прежде всего, функциональность и надежность продукта.

1. «Кривая прогресса потребления» («норма усовершенствований»).	Насколько прогрессивны потребители и насколько они освоили свойства новой технологии и нового продукта.	
2. «Кривая прогресса технологий» («кривая усовершенствований»).	Насколько прогрессивны технологии и как они усовершенствовали свойства продуктов.	
3. Противопоставление поддерживающих и «подрывных» инноваций.	Поддерживающие – опора базовой технологии. «Подрывные» – заменяют базовую технологию.	
<b>Признаки</b>	<b>ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ ИННОВАЦИИ</b>	<b>«Подрывные» инновации</b>
1. <b>Определение</b>	Инновации в виде технологий и продуктов, поддерживающие существующую (базовую) технологию за счет усовершенствования свойств продукта.	Инновации в виде технологий и продуктов, заменяющие существующую технологию, открывающие новый виток (цикл) технологического развития отрасли.
2. <b>Потребители</b>	Рассчитаны на постоянных потребителей, на высокий ценовой сегмент рынка.	Не рассчитаны на постоянных потребителей. Рассчитаны вначале на низкий ценовой сегмент рынка.
3. <b>Продукты</b>	Появляются усовершенствованные продукты с более высокими свойствами.	Появляются продукты, у которых вначале свойства отстают от уже имеющихся на рынке продуктов. Но они удобнее, компактнее, дешевле.
4. <b>Рынки</b>	Развитый большой рынок.	Новый небольшой рынок.
<b>Стадии «подрывной» инновации:</b>		
1) <b>Утверждение.</b> Идет утверждение в новых или менее требовательных секторах рынка;		
2) <b>Усовершенствование.</b> Начинается цикл усовершенствования «подрывной» инновационной технологии за счет поддерживающих технологий;		
3) <b>Новые потребители.</b> Продукты совершенствуются до такой степени, что ими начинают интересоваться и более требовательные потребители;		
4) <b>Вытеснение.</b> Начинается вытеснение с рынка утвердившихся компаний, что в итоге приводит их к краху.		

РИС. 8.3. Подрывная инновационная модель

Это - характеристика прогресса потребления, она со временем растет (на схеме это немного поднимающаяся вверх пунктирная линия). Однако, следует заметить, что характер использования свойств продукта, глубина использования не определяется только прогрессом (знаниями, обучением) потребителя, она также зависит и от состояния окружающей среды (инфраструктуры) и оснащенности труда.

Например, употребляемая скорость автомобиля зависит не только от свойств двигателя и от опыта водителя, но и от внешних факторов, таких как пробки, правила и организация дорожного движения, техника безопасности и многое другое. То

есть пунктирная линия устанавливает технологию, которая удовлетворяет сегодняшние потребности среднего потребителя.

**«Кривая прогресса технологии» («кривая усовершенствований»).** Технологии и их приложения - продукты все более совершенствуются. Этот процесс характеризует прогресс технологии (на схеме - сплошная линия).

«Кривая прогресса технологии» («кривая усовершенствований») - показатель того, насколько прогрессивны компании-инноваторы, насколько они усовершенствовали технологию и ее приложения - продукты и услуги, и насколько они обеспечили высокие свойства (технические характеристики) нового продукта - его функциональность и надежность.

Компании поставляют на рынок все более усовершенствованные продукты, но почти всегда потребители не успевают за техническим прогрессом (сплошная линия всегда всегда круче пунктирной). Потребители не в состоянии сразу же освоить все достижения.

В моменте, когда кривые пересекаются и в ближайшей окрестности наступает положение «соответствие качества», когда потребители в состоянии освоить все то, что предлагают производители. Значит, в этот период есть смысл приобретать продукт. До этого момента наблюдался у новых продуктов «недостаток качества». Например, в 1983 году, когда только появились персональные компьютеры для набора текстов, чипы процессора «Интел» 286 «не поспедали» за высокой скоростью профессиональных машинисток, то есть технология еще не соответствовала запросам потребителей.

После этого момента, потребители уже не в состоянии освоить все наработки новых технологий и наступает «избыток качества». Изменяется политика покупки продуктов, изменяются конкурентные условия.

**Противопоставление поддерживающих и «подрывных» инноваций.** Поддерживающие инновации рассчитаны на постоянных потребителей, на сложившийся рынок, они нацелены на поддержку уже существующих базовых технологий. Они предлагают для этого все более требовательным потребителям еще более совершенные продукты.

Под термином «поддерживающие инновации» понимают прибыльные усовершенствования, которые год за годом вносит в свои продукты всякая хорошая компания, рис. 8.3.

«Подрывные» инновации наоборот, не рассчитаны на постоянных потребителей, поскольку не предполагается с их помощью выводить улучшенные продукты на уже существующие рынки. Их назначение в другом - они обрывают технологический прогресс и начинают его новую кривую, новый технологический цикл - ведь на рынке сначала появляются продукты, которые уступают уже имеющимся. Но «подрывные» инновационные технологии предлагают другие выгоды: продукты более просты в обращении, удобны и недороги, они пользуются популярностью у менее требовательных потребителей и даже у тех, кто прежде не пользовался продуктами данной категории (то есть, когда не было потребления).

**Стадии «подрывной» инновации.** Всего в этом процессе четыре стадии: утверждение, усовершенствование, появление новых потребителей, вытеснение с рынка продукта поддерживающей технологии.

Первая стадия - это утверждение технологии и ее продуктов у потребителей.

Вторая стадия - усовершенствование. Как только инновационный продукт утвердился в новых или менее требовательных секторах рынка, начинается цикл усовершенствования «подрывной» инновационной технологии.

Третья стадия - появление новых потребителей. Поскольку, как мы уже говорили, потребители всегда отстают от технического прогресса и не используют в полной мере все новые возможности. Продукты, которые еще совсем недавно считались недостаточно качественными, в конце концов, совершенствуются до такой степени, что ими начинают интересоваться и более взыскательные потребители. Появляются новые потребители.

Четвертая стадия - вытеснение. Как только смена потребителей происходит, это означает, что «подрывники» уже начали вытеснять с рынка утвердившиеся компании, что в итоге приведет к их краху.

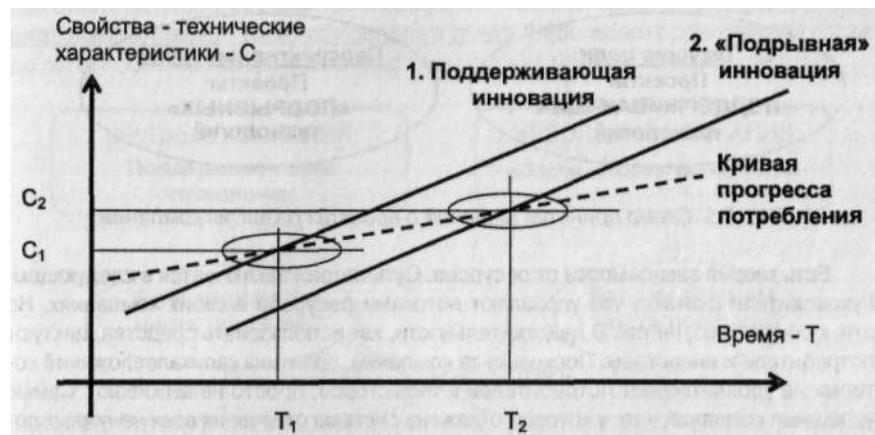


Рис. 8.4. Отношения поддерживающей и «подрывной» технологий и инновационной модели

### 8.3. Принципы «подрывных» инноваций

Пять принципов «подрывных» инноваций помогут определить правильные действия менеджеров. Но если их будут игнорировать или бороться с этими принципами, то высока вероятность провала инновационного развития.

**ПРИНЦИП ПЕРВЫЙ - РЕШЕНИЯ.**

Принятие решений о распределении ресурсов по стратегическим проектам компании зависит, прежде всего, от потребителей и инвесторов. Они, главным образом, определяют критерии и приоритеты.

Зрелые компании держатся за поддерживающие технологии: именно в них нуждаются потребители рынка и именно за счет этого компании получают прибыль. И в то же время эти компании отрицают «подрывные» технологии и совершенно не поддерживают такие проекты, рис. 8.5.



Рис. 8.5. Схема принятия решений о проектах развития компании.

Есть теория зависимости от ресурсов. Суть теории заключается в следующем. Руководители считают, что управляют потоками ресурсов в своих компаниях. Но это, к сожалению, не так. В действительности, как использовать средства, диктуют потребители и инвесторы. Поскольку те компании, политика капиталовложений которых не удовлетворяет потребителей и инвесторов, просто не выживают. Самые успешные компании - те, у которых отлажена система отсеивания всех ненужных потребителям идей. В результате этим компаниям очень трудно инвестировать достаточно ресурсов в «подрывные» технологии, которые сулят большие перспективные выгоды, но дают менее выгодные текущие возможности. И так, до тех пор, пока это не понадобится потребителям. Но когда этот момент наступит, будет слишком поздно.

Менеджеры могут, не нарушая этот принцип, противостоять «подрывным» технологиям. За редким исключением, ведущим компаниям удавалось занимать прочные позиции на рынке «подрывных» технологий только когда они создавали для разработки этих технологий новые независимые организации или независимые центры принятия решений (например, «Интел»). Такие предприятия, точнее стратегические бизнес-единицы, свободные от давления основных потребителей компании, завоевывали новых потребителей (создавали новый рынок) - находили тех, кому нужны были продукты «подрывной» технологии.

#### ПРИНЦИП ВТОРОЙ - МАСШТАБ.

Небольшие рынки не могут обеспечить крупным компаниям прибыльный рост, поэтому крупные компании не вступают в конкурентную борьбу на этих рынках.

«Подрывные» технологии обычно способствуют возникновению новых рынков. Компании, рано появившиеся на зарождающихся рынках, получают существенные преимущества (Эффект «кривой опыта» или «кривой обучения»).

Успешным компаниям необходимо расти, чтобы поддерживать стоимость акций и, расширяя сферу обязанностей своих сотрудников, создавать возможности для их роста. Но если компания стоимостью 40 млн. долл., получит 8 млн. дохода, вырастет в следующем году на 20%, то компании, стоящей 4 млрд. долл., для этого нужно заработать 800 млн. Ни один новый рынок не обеспечит таких доходов. Поэтому, чем больше и успешнее становится организация, тем меньше возможностей для роста предлагают ей новые рынки.

Стратегии ожидания (пока новый рынок не вырастет), которой придерживаются многие компании, не дают положительного результата. Но есть примеры, когда успешные компании работают на небольших рынках и реализуют «подрывную» технологию. Те крупные развитые компании, которые завоевали выигрышную позицию на новых рынках, созданных «подрывными» технологиями, сделали это, передав ответственность за развитие «подрывной» технологии организациям, чей масштаб соответствовал масштабу целевого рынка. Небольшим организациям гораздо легче воспользоваться возможностями роста на маленьком рынке, рис. 8.6.

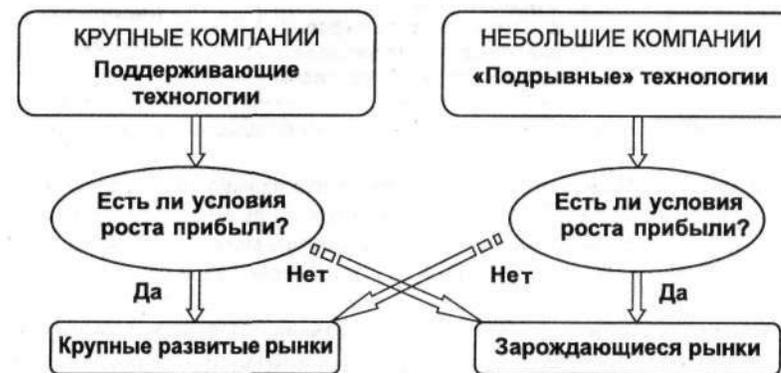


Рис. 8.6. Зоны прибыли компаний, реализующих новые технологии.

#### ПРИНЦИП ТРЕТИЙ - УПРАВЛЕНИЕ.

У «подрывных» технологий нет устоявшегося рынка, он только возникает, и там еще нет информации для анализа. Поэтому нет места классическому планированию. Эффективно лишь «планирование, основанное на открытиях». Получение необходимых данных, инвестирование и управление возможно лишь «по ходу дела».

Большинство инноваций (до 95%) имеет характер поддерживающих инноваций. И только около 5% - «подрывной» характер. Поэтому в практике менеджмента укрепилась культура управления поддерживающими инновациями.

Что характеризует поддерживающие инновации? Это знание параметров управления. Объем и скорость роста рынка здесь известны, графики прогресса технологий исследованы, а нужды крупнейших групп потребителей хорошо изучены. Отсюда и устоявшиеся процедуры анализа и планирования. В случае с «подрывными» инновациями, когда компании выходят на новые рынки, прогнозы экспертов о будущих размерах новых рынков в большей части ошибочны, рис. 8.7.

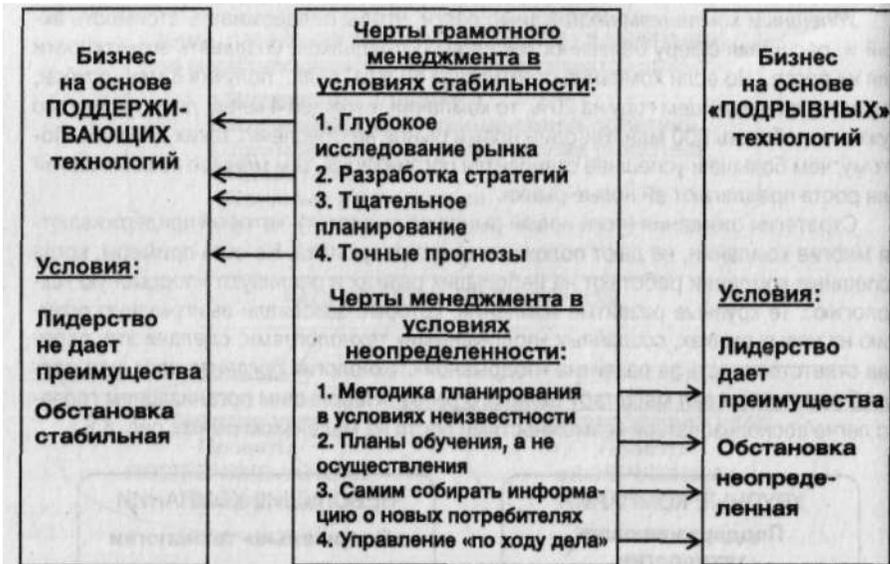


Рис. 8.7. «Подрывные» инновации требуют нового подхода к управлению.

Лидерство в поддерживающих инновациях не дает конкурентного преимущества. Последователи действуют на таких рынках почти столь же успешно, как и лидеры. Но в случае «подрывных» инноваций, когда о рынке мало что известно, первопроходцы получают существенное преимущество. В этом и состоит дилемма инноватора.

По Кристенсену, применять методы планирования и маркетинга, разработанные для поддерживающих технологий, в принципиально других «подрывных» технологиях применять абсолютно безнадежно. Точные модели рынков и правильные стратегии нельзя знать заранее. В этом случае необходимо применять иной метод - так называемое **планирование, основанное на открытиях**. При нем допускается, что прогноз, как и выбранная стратегия, скорее ошибочен, чем правилен. Инвестирование и управление заставляет менеджеров организовывать получение необходимых данных по ходу дела.

#### ПРИНЦИП ЧЕТВЕРТЫЙ - ВОЗМОЖНОСТИ.

Новые проблемы, такие, как продвижение «подрывных» технологий, требуют нового подхода к использованию возможностей компании - ресурсов, процессов и ценностей (РПЦ).

Многие компании, успешно продвигающие проекты с поддерживающими технологиями, когда речь встает о проектах «подрывных» технологий, думают, что главное - это подобрать компетентных специалистов и все. Однако, такие проекты в основном проваливаются. Дело в структуре возможностей компании. Продвижение «подрывной» технологии - это для компании новая и исключительная проблема (их не более 5%), и она требует обращения к теории РПЦ - эффективному использованию ресурсов, процедур и ценностей для решения новых проблем.

Ресурсы - самый «материально осязаемый» из трех факторов. Это люди, оборудование, технологии и архитектуры продукта, бренды и информация, денежные средства и отношения с поставщиками, дистрибьюторами и потребителями. Ресурсы отличаются исключительной гибкостью: их проще передать от одного типа проекта к другому (например, от проекта поддерживающей инновации проекту «подрывной» инновации). Доступ к ресурсам увеличивает шансы организации успешно реагировать на любые изменения.

Процессы. Процессы существуют в рамках видов деятельности цепочки создания стоимости, когда они по технологии делового процесса приобретают форму процедур. Организация, таким образом, превращает ресурсы в стоимость в виде продуктов и услуг через свою деятельность, которая выражается в виде определенных процедур, то есть она является оператором бизнес-процессов. Это компонент РПЦ отличается умеренной гибкостью. Процедуры имеют свое назначение и цели и разный уровень формализации. Первый тип - это формализованные процедуры. Это четко выраженные процедуры, зафиксированные в различных инструктивных и методических материалах, они касаются самых жизненно важных процессов. Второй тип процедур - неформализованные. Они сложились благодаря опыту сотрудников, накапливались постепенно сами собой, их соблюдают просто потому, что «здесь так принято», либо по инициативе каких-либо реформаторов - менеджеров, а затем они закрепились. Есть и третий тип процедур - это те действия, которые в какое-то время исполнялись очень эффективно и которые стали как бы культурой организации, они так и называются - «культурные» деловые процедуры.

Все процедуры определяют то, как организация создает стоимость. Но если они мобилизуются для решения новых задач, то они могут либо содействовать ее решению, либо противостоять ему. Поскольку приспособление традиционных процедур для новых задач связано с изменением технологии операций, изменением состава и порядка работ, изменением функций и обязанностей, изменением связей и отношений. Поэтому процедуры - это фактор менее гибкий, он требует затрат времени и энергии для его адаптации под новые задачи.

Если ресурсы можно мгновенно перебросить с одного типа проекта на другой, то процессы требуют затрат некоторого времени и усилий, требуется их перепроектирование (реинжиниринг).

Ценности. Это основное содержание корпоративной культуры. По определению К. Кристенсена: ценности - это стандарты, принятые в компании, в соответствии с которыми ее сотрудники расставляют свои приоритеты; следуя этим стандартам и приоритетам, они судят о том, какие стратегии, заказы, проекты, потребители или идеи новых продуктов более перспективны, а какие менее.

Все сотрудники принимают решения в соответствии со своими приоритетами. Именно так руководство определяет, какие использовать критерии оценки вариантов, какие новые бизнес-проекты, продуктов, услуг или процедур получают инвестирование, а какие - нет, рис. 8.8.

Четкие и понятные всем ценности определяют, что организация может и не может сделать. Ценности организации отражают ее (1) структуру затрат и (2) бизнес-модель - способ вхождения в зону прибыли. Например, если структура накладных расходов компании требует 40%-й прибыли, появляется правило, запрещающее сотрудникам предлагать, а руководству принимать проекты, обещающие прибыль менее 40%. Эта компания не добьется успеха в низкоприбыльном бизнесе, потому

что он не будет приоритетным. Приоритетным он станет в компании с другой структурой расходов и системой ценностей.

Постепенно ценности успешных компаний начинают развиваться вполне предсказуемым образом: 1) относительно приемлемого уровня прибыли; 2) какой объем должен иметь бизнес, чтобы быть выгодным. Переориентация ценностей с проекта на проект другого типа невозможна - их надо менять полностью. А это связано с изменением парадигмы, изменением мышления, изменением системы знаний, изменением культуры.

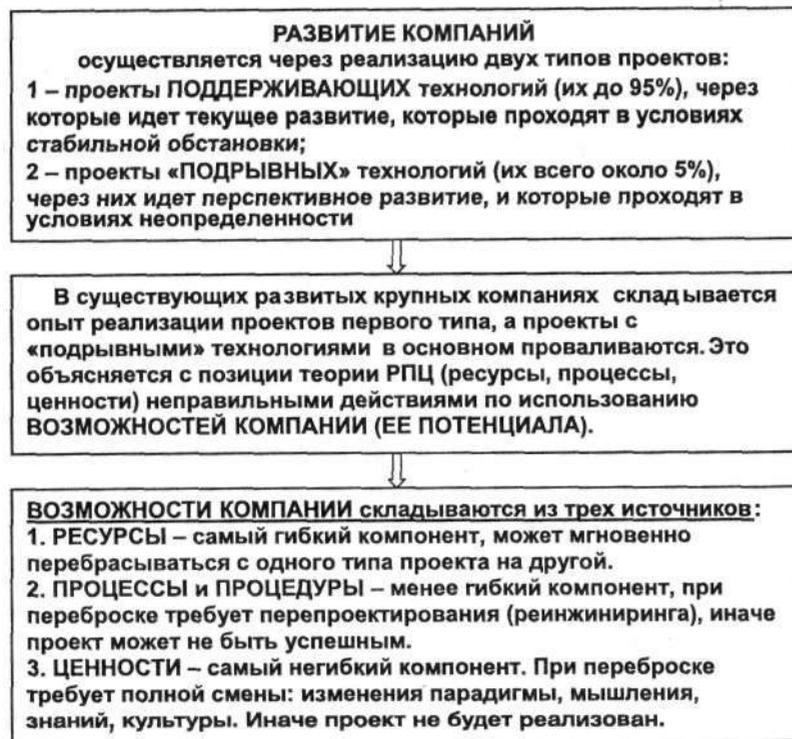


Рис. 8.8. Изменение подхода к использованию возможностей компании (потенциала) при реализации проекта «подрывной» технологии.

#### ПРИНЦИП ПЯТЫЙ - КРИТЕРИИ.

С развитием «подрывных» технологий, критерии выбора у потребителей изменяются, и технологии могут не соответствовать требованиям рынка.

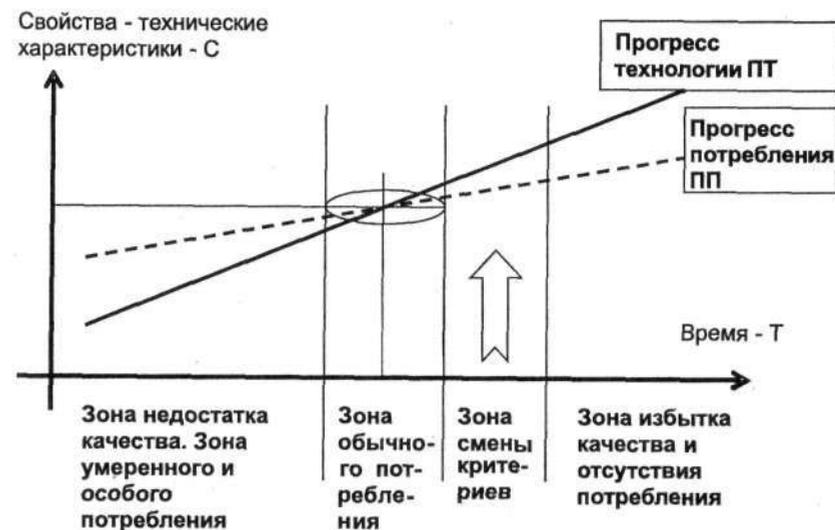
В самом начале развития «подрывные» технологии можно использовать только на небольших периферийных рынках. Но «подрывные» технологии постепенно становятся конкурентоспособными по отношению к существующим продуктам основных рынков, так как потребители не успевают за техническим прогрессом и не в состоянии освоить все его достижения. Характеристики и функциональность продук-

тов, отвечающие прежде потребностям рынка, быстро совершенствуются. В результате образуется «переизбыток качества».

В то же время продукты, которые сегодня не отвечают ожиданиям потребителей основного рынка (а также продукты, у которых вообще не было раньше покупателей), могут сделаться в ближайшем будущем вполне конкурентоспособными.

В этом случае критерии, которыми руководствуются потребители, выбирая продукт, принципиально изменяются. Если технические характеристики двух или более конкурирующих продуктов начинают превышать требования рынка, потребители больше не руководствуются только высоким качеством, критерием выбора становится не функциональность, а надежность, а далее - удобство, и только затем - цена.

Когда качество продукта превышает потребности рынка, фазы его жизненного цикла сдвигаются (например, стадия ускоренного роста может смениться стадией замедленного роста - «турбулентной» стадией, а та - смениться стадией зрелости, из зрелого рынок становится насыщенным), рис. 8.9.



Смена критериев: там, где удовлетворена потребность в (1) **ФУНКЦИОНАЛЬНОСТИ**, критерии потребности изменяются в следующей последовательности - (2) **НАДЕЖНОСТЬ**, (3) **УДОБСТВО**, (4) **ЦЕНА**.

Рис. 8.9. Зоны потребления и смена критериев потребления.

Глава 8. «ПОДРЫВНЫЕ» ИННОВАЦИИ КАК ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ НОВОВВЕДЕНИЯ	
Параграфы	Вопросы
8.1. Суть «подрывных» инноваций.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какое определение вы дадите «подрывным» технологиям?</li> <li>2. Что понимается под «прогрессом технологии»?</li> <li>3. Что понимается под «прогрессом потребления»?</li> <li>4. Как понимаются «низкие» и «высокие» сектора рынка?</li> <li>5. Что представляют собой продукты «подрывной» технологии?</li> <li>6. Дайте несколько примеров «подрывных» инноваций.</li> <li>7. Как вы понимаете «зоны недостатка качества», «зоны приобретения» и «зоны избытка качества»?</li> </ol>
8.2. «Подрывная» инновационная модель.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Каковы <i>три составляющие</i> «подрывной» инновационной модели?</li> <li>2. Дайте определение «кривой прогресса потребления».</li> <li>3. Дайте определение «кривой прогресса технологии».</li> <li>4. Что это за положение «соответствие качества»?</li> <li>5. Что понимается под термином «поддерживающие» инновации?</li> <li>6. Каковы стадии процесса «подрывной» инновации?</li> </ol>
8.3. Принципы «подрывных» инноваций.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Что это за <i>пять принципов</i> «подрывных» инноваций?</li> <li>2. В чем суть <i>первого</i> принципа «подрывных» инноваций?</li> <li>3. В чем суть <i>второго</i> принципа «подрывных» инноваций?</li> <li>4. В чем суть <i>третьего</i> принципа «подрывных» инноваций?</li> <li>5. В чем суть <i>четвертого</i> принципа «подрывных» инноваций?</li> <li>6. Что отражают <i>ценности</i> организации?</li> <li>7. В чем суть <i>пятого</i> принципа «подрывных» инноваций?</li> <li>8. Какова <i>очередность смены критериев потребности</i>?</li> </ol>

1. **Кривая прогресса потребления** («норма усовершенствований») - показатель того, насколько прогрессивны потребители, насколько сильна их инновационная восприимчивость, и насколько они освоили усовершенствования продукта, большую часть свойств нового продукта как приложения новой технологии, причем свойств, характеризующих, прежде всего, функциональность и надежность продукта. [46, с. 43].

2. **Кривая прогресса технологии** («кривая усовершенствований») - показатель того, насколько прогрессивны компании-инноваторы, насколько они усовершенствовали технологию и ее приложения - продукты и услуги, и насколько они обеспечили высокие свойства (технические характеристики) нового продукта - его функциональность и надежность. [46, с. 43].

3. **Поддерживающие технологии** - под этим термином понимают прибыльные усовершенствования базовой технологии и ее продуктов, которые год за годом вносит в свои продукты всякая хорошая компания и тем самым поддерживает существующие технологии, существующие бизнес-модели и рынки. [46, с. 44].

4. **«Подрывные» технологии** - такие новые радикальные технологии, которые полностью замещают базовые технологии, устоявшиеся в отрасли, которые подрывают, а затем и закрывают рынок прежней технологии и ее продуктов. Подрывные технологии вносят новые конкурентные условия. [46, с. 44].

5. **Пять принципов «подрывных» инноваций** - если их соблюдать, то они помогут определить правильные действия менеджеров, но если их будут игнорировать или бороться с этими принципами, то высока вероятность провала инновационного развития. **Принцип первый - РЕШЕНИЯ:** принятие решений о распределении ресурсов по стратегическим проектам компании зависит, прежде всего, от потребителей и инвесторов. Они, главным образом, определяют критерии и приоритеты. **Принцип второй - МАСШТАБ:** небольшие рынки не могут обеспечить крупную борьбу на этих рынках. **Принцип третий - УПРАВЛЕНИЕ:** у «подрывных» технологий нет устоявшегося рынка, он только возникает, и там еще нет информации для анализа. Поэтому нет места классическому планированию. Эффективно лишь «планирование, основанное на открытиях». Получение необходимых данных, инвестирование и управление возможно лишь «по ходу дела». **Принцип четвертый - ВОЗМОЖНОСТИ:** новые проблемы, такие, как продвижение «подрывных» технологий, требуют нового подхода к использованию возможностей компании - ресурсов, процессов и ценностей (РПЦ). **Принцип пятый - КРИТЕРИИ:** с развитием «подрывных» технологий, критерии выбора у потребителей изменяются, и технологии могут не соответствовать требованиям рынка.

## Глава 9. СТРАТЕГИИ «ПОДРЫВНЫХ» ИННОВАЦИЙ

### 9.1. Два типа «подрывной» стратегии

«Подрывные» инновации могут реализоваться в виде двух «подрывных» стратегий:

- 1) «подрывная» стратегия завоевания новых рынков,
- 2) «подрывная» стратегия, ориентированная на нижние сектора рынка.

**«Подрывная» стратегия завоевания новых рынков.** Появляется принципиально новый продукт и рынок создается заново. На новом рынке нет ни массы потребителей, ни конкурентов. Компания, реализующая эту стратегию, имеют дело не с конкурентами, а с отсутствием потребления, то есть с «непотреблением» или «непотребителями». Дело в том, что «подрывной» продукт очень дешев, он прост в обращении, удобен, имеет малые габариты. Целые группы населения, которые раньше не пользовались этим продуктом из-за его сложности, дороговизны, большого размера, теперь начинают приобретать этот продукт и пользоваться им. У потребителей даже поначалу и нет больших требований к свойствам продукта, их вполне устраивает то низкое качество, которое могут дать производители. Например, появление первых радиоприемников, у которых был неважный звук, но они были маленькие, и их можно было носить с собой и индивидуально (или с близкой по духу группой) слушать любимую музыку, сразу нашли совершенно новую группу потребителей - подростков.

Компания, у которой цель - завоевание нового сегмента рынка с помощью «подрывной технологии, должна сформировать новые сети создания стоимости. Ей приходится бороться не с лидерами, а с отсутствием потребления, налаживать его культуру. И только по мере совершенствования продукта компания-производитель постепенно начинает завоевывать и другие сети создания стоимости, привлекая наименее притязательного сектора рынка. Таким образом, «подрывные» инновационные продукты не вторгаются сразу на весь действующий основной рынок, они создают новые сегменты рынка и действуют на них. Но такие продукты, совершенствуясь, постепенно начинают интересовать все большее и большее количество потребителей.

**«Подрывная» стратегия, ориентированная на нижние сектора рынка.** Поскольку первые продукты, хотя и принципиально новые и обладают неоспоримым преимуществом (малогабаритны, дешевы, просты), они по техническим характери-

стикам несовершенны, гораздо хуже продуктов, изготовленных по традиционной технологии (сравните качество звука настольного радиоприемника и первого карманного радиоприемника). Такой продукт может вначале ориентироваться исключительно на низкий ценовой сегмент рынка. Когда новый продукт ориентирован на нижние сектора действующего рынка (исходной сети создания стоимости), то это - «подрывная» стратегия действующего рынка с прицелом на низкие сектора. Дисконтные магазины, сталелитейные мини-заводы, - это примеры такой стратегии. Новые рынки при этом не создаются. Бизнес-модели базируются на низких ценах. Тем самым привлекаются потребители, за которых не держатся устоявшиеся на действующем рынке компании. Лидеры отрасли, таким образом, игнорируют «подрывные» стратегии.

Кристенсен и Рейнор приводят следующие примеры:

«В розничной торговле не раз применялась «подрывная» стратегия, ориентированная на нижние сектора рынка. Работа крупных универмагов с полным спектром обслуживания основывалась на бизнес-модели, благодаря которой у них три раза в год происходил полный цикл товарооборота. Чтобы структура цен оправдывала себя, необходимо было получать 40% прибыли за каждый цикл. Поэтому универмаги получали 120% ежегодной прибыли на капитал, вложенный в товарные запасы (КВТЗ). В 1960-х годах дисконтные магазины, например, Wal-Mart и Kmart, атаковали нижний сектор рынка розничной торговли, **отказавшись от продавцов-консультантов:** товары были хорошо знакомы большинству населения. Бизнес-модель дисконтных магазинов позволяла им получать в среднем 23% прибыли за один цикл товарооборота. При их политике закупки и организации торговых операций можно было осуществлять полный цикл товарооборота пять раз в год, и поэтому дисконтные магазины также смогли получать 120% прибыли на КВТЗ. Деятельность дисконтных магазинов не была менее прибыльной, чем крупных универмагов, но эту прибыль они получали по другой схеме.

Когда та или иная компания начинает проводить «подрывную» стратегию, направленную на нижние сектора рынка, утвердившимся на рынке игрокам очень трудно отстояться и не спастись бегством. И когда дисконтные магазины начали продавать марки товаров из нижних секторов ассортимента универмагов, исполнительное руководство универмагов оказалось перед тяжелым выбором: что продавать им самим. С одной стороны, можно было отказаться от тех марок, на которые пошли в атаку дисконтные магазины, и заполнить освободившееся пространство дорогостоящей косметикой и ультрамодной одеждой. При таком варианте прибыль за один цикл товарооборота была бы выше 50%. Поскольку бизнес-модель универмагов предполагала **три** цикла товарооборота в год, этот вариант позволял получать 150% **КВТЗ**.

Была и альтернатива: защищать товары ходовых марок, которые дисконтные магазины уже продавали на 20% дешевле. Но в результате конкурентной борьбы против дисконтных магазинов в этом секторе рынка прибыль универмагов резко упала бы на 20%, а при трех циклах товарооборота в год это составило бы 60% прибыли в год на КВТЗ. Поэтому руководство универмагов, понимая, какие мощные стимулы есть у дисконтных магазинов, приняло самое правильное решение: уходить из уже завоеванных дисконтными магазинами секторов рынка» [46, с.56-57].

Естественно, «подрывная» стратегия может иметь и двойное назначение: она может частично ориентироваться на новые рынки, а частично - на нижние сектора уже существующих рынков.

Такая ситуация моделируется трехмерным графиком, в котором ситуации с ориентацией на нижние сектора существующего рынка представлена на первой

плоскости из двух координат: время и свойства продукта. А новые рынки отражаются на второй плоскости третьей оси, рис. 10.1.

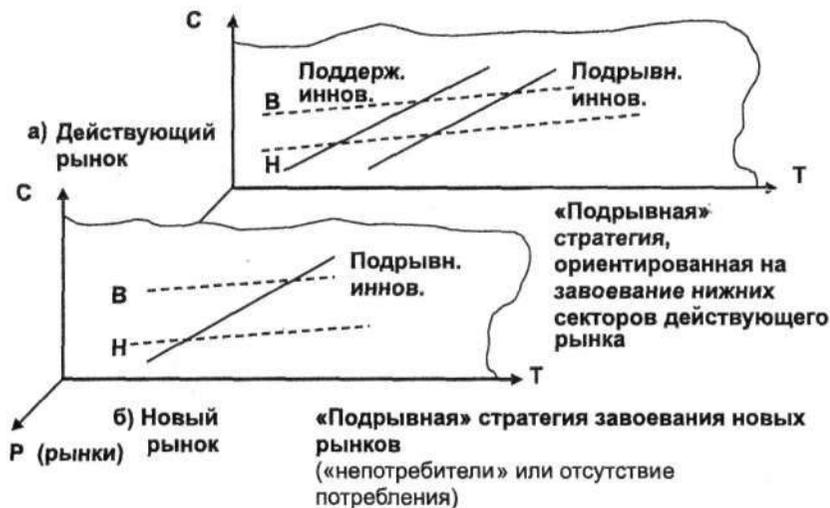


Рис. 9.1. «Подривные» стратегии и модель вытеснения конкурентов с рынка.

## 9.2. Крах стратегий роста и схема неудач реализации инновационных «подривных» стратегий

Покажем на примерах книги К. Кристенсена «Дилемма инноватора» [45, с. 9-13] и книги К. Кристенсена и М. Рейнора «Решение проблемы инноваций в бизнесе» [46, с. 13-40] судьбу ряда крупных компаний на пути реализации инновационных «подривных» стратегий.

### Компания «Sears Roebuck».

«Десятилетиями считалось, что компания «Sears Roebuck» - мировой лидер розничной торговли с безупречным управлением. В зените славы «Sears» контролировала более 2% всех рынков США. Это она внедрила несколько важнейших для современного рынка новшеств: сети магазинов, их торговые марки, продажу по каталогам и кредитным карточкам. Поражало то, что ее успехи выглядели очень естественно, как результат правильных решений менеджеров. Однако сегодня дело другое. Компания «Sears» в середине 60-х просто не замечала стремительного развития дисконтных магазинов и торговых центров, появления более дешевых схем маркетинга фирменных товаров («подривные» технологии). Каким то образом компания «Sears» потерялась на фоне дискаунтеров и универсальных торговых центров. Современный бум продаж по каталогу (тоже «подривная технология») вытеснил «Sears» с этого рынка. Жизнеспособность компании оказалась под вопросом. Устаревшая концепция «Sears» - обширный пакет товаров и услуг по средним ценам - не выдерживает конкуренции.

### Компания «ИБМ».

По той же схеме утрата первенства неоднократно происходила и в других отраслях. Например, об этом говорит история компьютерной отрасли. ИБМ доминировала на рынке **мейнфреймовых** компьютеров, но упустила появление технологически гораздо более простых **мини-компьютеров** (производство мини-компьютеров относительно мейнфреймовых компьютеров является «подривной» технологией). Фактически ни одна из крупнейших компаний, производивших мейнфреймовые компьютеры, не заняла значительного места в отрасли мини-компьютеров.

### Компании, создающие мини-компьютеры.

Рынок мини-компьютеров создала «Диджитал Эквипмент Корпорейшн (ДЭК)», и к ней присоединились «Дейт Джeneral», «Прайм», «Ванг», «Хьюлетт-Паккард» и «Никсдорф». Но все эти компании, в свою очередь, не оценили возможности рынка персональных компьютеров (по отношению к мини-компьютерам производство **персональных компьютеров** также является «подривной» технологией). Он достался «Эпл Компьютер» вместе с «Коммодор», «Тэнди» и автономных подразделений ПК компании «ИБМ». «Эплл» при этом заняла отдельную нишу, разработав уникальный стандарт компьютера с удобным интерфейсом. Однако и «Эплл», и «ИБМ» на пять лет опоздала с выходом на рынок **портативных компьютеров** (следующая «подривная» технология). То же самое произошло на рынке рабочих станций: его основатели - компании «Аполло», «Сан» и «Силикон Графикс» были новичками в отрасли.

### Компания «Ксерокс».

«Sears» и «ДЭК» оказались в отличной компании. Компания «Ксерокс» долго лидировала на рынке фотокопируемых устройств для крупных копируемых центров с большой нагрузкой, однако проглядела гигантский рост и прибыльные возможности рынка настольных копируемых аппаратов, на котором стала лишь одним из второстепенных игроков.

Сталеплавильные компании и сталелитейные мини-заводы.

Хотя сталелитейным мини-заводам принадлежит 40% производства стали, в Северной Америке, в том числе почти все региональные рынки арматуры, бруса и болванок, ни одна из крупнейших сталеплавильных компаний - ни в Америке, ни в Азии, ни в Европе - в 1995 г. не планировала строить мини-заводы.

**Компании - производители одноковшовых тросовых экскаваторов и компании - производители экскаваторов гидравлической технологии.**

Из 30 производителей одноковшовых тросовых экскаваторов только 4 выжили после 25-летнего перехода к гидравлической технологии.

**Так каковы при этом схемы неудач?** Исследование неудач требует специального подхода и идей. Схема неудачи Кристенсена построена на трех основных идеях исследования.

**Первая идея - различия в инновационных стратегиях.** Различие между поддерживающими и «подривными» инновациями принципиально важно, оно носит стратегический характер. Это различие принципиально иное, чем между последовательными и радикальными технологиями. Непонимание, естественно, ведет к неудаче.

**Вторая идея - разная скорость прогресса потребления и технологий.** Технологический прогресс практически всегда опережает потребности рынка. Соответственно, конкурентоспособность разных технологических подходов может со временем изменяться в разных секторах рынка.

**Третья идея - разная политика инвестиций в проекты развития.** Непомерное большое влияние на принятие решения об инвестициях в проекты технологичес-

кого развития потребителей и инвесторов. В отличие от новых компаний в утвердившихся и процветающих компаниях решения об инвестициях определяются предпочтениями потребителей и финансовыми структурами этих компаний.

Рассмотрим эти три идеи несколько подробнее.

**Поддерживающие технологии против «подрывных»** - первый элемент схемы неудачи. Поддерживающие технологии (а их до 95%) - способствует совершенствованию продукта. Это новые, иногда радикальные и прорывные, или постепенные (инкрементальные) технологии. Но они все только улучшают качество существующих продуктов в пределах технических характеристик, важных для основных потребителей на главных рынках. Они поддерживают компанию, потребителей, рынок. И они редко становятся причиной падения ведущих компаний.

Но время от времени появляются «подрывные» технологии. Эти технологические инновации содержат принципиально новые подходы. Они сначала дают более низкое качество продукта по основным техническим характеристикам, но затем быстро совершенствуются. Исследования, проведенные Кристенсеном показывают, что именно «подрывные» технологии предопределили крах ведущих компаний.

**Траектории потребностей рынка и совершенствование технологии** - второй элемент в схеме неудачи. Потребности потребителей отстают от прогресса технологии. Новые продукты дают потребителю больше, чем им нужно, или то, за что они не готовы платить. «Подрывные» технологии несовершенные сегодня для основных потребителей, могут завтра оказаться вполне конкурентоспособными.

**«Подрывные» технологии и инвестиции** - третий элемент в схеме неудачи и последний. Руководство зрелых компаний, ориентируясь на свой успешный опыт реализации проектов поддерживающих инноваций, убеждено, что инвестирование в «подрывные» технологии не является рациональным финансовым решением. Эта точка зрения имеет три источника.

Во-первых, инновационные продукты «подрывных» технологий проще, дешевле и менее прибыльны.

Во-вторых, практика показывает, что обычно «подрывные» технологии вначале внедряются на новых или небольших рынках.

В-третьих, потребителям, приносящим большую часть дохода ведущим компаниям, не нужны «подрывные» технологии - поначалу у них даже нет возможности применять их. То есть, они не являются «непотребителями» и у них нет состояния, определяемое как «отсутствие возможности приобретения».

Отметим, что «подрывные» технологии вначале интересуют наименее выгодных потребителей рынка. Поэтому большинство компаний почти всегда опаздывают с решением об инвестировании в «подрывные» технологии.

**Проверка схемы неудачи.** Проблемы «подрывных» технологий и схемы неудач рассматриваются с учетом внутренних и внешних факторов.

**Внутренняя обоснованность.** На примере анализа истории инноваций в индустрии жестких дисков (там очень много жизненных циклов технологий, они короткие и можно исследовать их ситуации подобно исследованию генетиками мухи-дрозофилы, жизненный цикл которой равен одному дню), можно сделать ряд выводов.

Во-первых, «подрывные» инновации были технологически просты. Они использовали новую технологию в новой архитектуре и применяли новые продукты в таких приложениях, в которых хранение информации на магнитных дисках раньше был( технологически невозможно или экономически неоправданно.

Во-вторых, передовые технологии всегда развивались с одной целью - поддержать траекторию совершенствования качества. Инновации позволяли достичь более высоких технических характеристик (верхний правый угол графика). Они не были «подрывными». Ведущих производителей совершенствовать свои жесткие диски заставляли потребители. Поэтому поддерживающие технологии не ослабляли положение лидеров.

В-третьих, несмотря на замечательные успехи развитых компаний в передовых поддерживающих технологиях, первыми разрабатывают и внедряют «подрывные» технологии новички, а не лидеры отрасли.

Таким образом, почему предприимчивые, склонные к новаторству, чуткие к нуждам потребителей компании игнорируют или слишком поздно внедряют инновации, имеющие стратегическое значение? Признанные компании в самом деле энергичны, когда речь идет о любых поддерживающих инновациях. Но они, очевидно, в силу своего опыта не могут адекватно действовать, когда речь идет о «подрывных» инноваций - это вне сферы их текущих интересов и даже полномочий.



Рис. 9.2. Структура схемы неудач в реализации проектов развития компаний и система необходимых знаний.

**Внешняя обоснованность.** Неудача исследуется на многих примерах и везде большая роль отводится внешним факторам. Для этого К. Кристенсен исследовал обстоятельства:

- каким способом ведущих производителей тросовых экскаваторов вытеснили с рынка изготовители гидравлических механизмов;
- почему крупнейшие металлургические комбинаты с полным технологическим циклом отступили перед сталелитейными мини-заводами;
- успех дискаунтеров, переманивших покупателей у традиционных универмагов с полным спектром обслуживания;
- значение «подрывных» технологий в производстве жестких дисков и принтеров;
- бурный рост рынка персональных компьютеров;
- как компании-новички использовали «подрывные» технологии при производстве мотоциклов и микросхем в борьбе с признанными лидерами рынка;
- как и почему компьютерные компании пали жертвами «подрывных» технологий;
- почему сложилось такое положение в бухгалтерском программном обеспечении, а также в производстве инсулина.

В целом во всех этих ситуациях представлена мощная, проверенная схема «подрывных» технологий и механизмов, из-за которых ведущие, хорошо управляемые компании сдают лидирующие позиции на рынке.

### 9.3. Закономерности процесса принятия решений

#### К. Кристенсена о «подрывных» технологических изменениях в виде шести шагов

Схема решений и ее закономерности дается на примере истории попыток компании «Сигейт Текнолоджи» (Seagate Technology), ведущего производителя 5,25-дюймовых дисков, создать рынок для «подрывных» 3,5-дюймовых дисков, рис. 9.3.

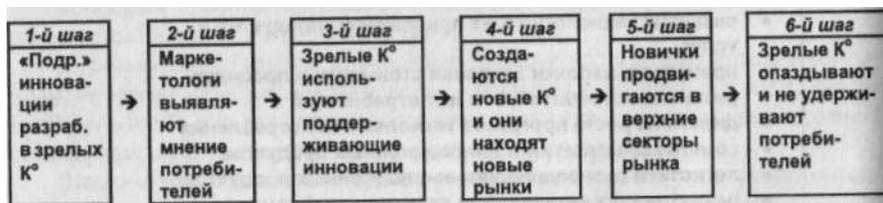


Рис. 9.3. Шесть шагов, раскрывающих закономерности процесса принятия решений о «подрывных» стратегиях.

Закономерности открыты К. Кристенсеном на основе интервью более чем с 80 менеджерами ведущих компаний индустрии жестких дисков. [45, с. 65-70].

**Шаг первый:** «подрывные» технологии сначала разрабатываются в зрелых компаниях.

Первыми «подрывные» технологии выводили на рынок молодые компании, хотя разрабатывали их на свой страх и риск в основном инженеры зрелых компаний,

к тому же часто вопреки руководству. В результате появлялись продукты новаторской архитектуры, которые состояли почти всегда из готовых компонентов.

В компаниях Control Data и Memorex, ведущих производителях 14-дюймовых дисков, инженеры спроектировали опытные модели 8-дюймовых дисков для мини-компьютеров почти за два года до появления этих продуктов на рынке.

Инженеры Seagate Technology, основного производителя 5,25-дюймовых дисков, в 1985 году вторыми в отрасли создали работающие образцы 3,5-дюймовых дисков. Только сделал около 80 опытных моделей, они подали высшему руководству заявку на проект.

**Шаг второй:** служба маркетинга изучает мнение основных потребителей.

Затем инженеры Seagate хотели узнать: существует ли рынок для более маленьких, менее дорогих и пока менее качественных дисков. Они представили свои образцы в отдел маркетинга. Служба маркетинга обратилась к ведущим потребителям существующей линии продуктов. Маркетологи Seagate предложили оценить новые 3,5-дюймовые диски ИБМ и другим производителям настольных персональных компьютеров класса XT и AT, хотя их емкость была гораздо меньше, чем нужно было этому основному рынку настольных систем. Поэтому ИБМ не проявила интереса к «подрывным» 3,5-дюймовым дискам Seagate, у которых емкость была всего 20 Мб. Специалисты ИБМ искали диски емкостью 40 и 60 Мб, а в их компьютере уже был отсек для 5,25-дюймовых дисков. Маркетологи Seagate сделали неутешительные выводы об объемах будущих продаж.

3,5-дюймовые диски были проще, чем 5,25-дюймовые, уступали им качеством, обещали меньшую прибыль. По прогнозам, на 3,5-дюймовых дисках нельзя было заработать больше 50 млн. долл. (а приемлемой могла быть продажа на 300 млн. долл.), поскольку рынок лэптопов только зарождался и 3,5-дюймовые диски еще никому не были нужны. Финансовые политики Seagate сделали свой вывод о бесперспективности этого «подрывного» проекта. Естественно, топ-менеджеры не поддержали «подрывной» инновационный проект.

**Шаг третий:** зрелые компании наращивают темпы поддерживающего развития технологий.

Со стороны маркетологов предпочтение отдавалось альтернативным поддерживающим проектам, поскольку в них учитывались нужды основных потребителей. Руководители Seagate закрыли разработку 3,5-дюймовых дисков и компания стала наращивать темп выпуска новых 5,25-дюймовых дисков.

**Шаг четвертый:** создаются новые компании, и они находят рынки для «подрывных» технологий.

Но «подрывные» технологии не были забыты. Для применения «подрывной» архитектуры продуктов создавались новые компании. В них, как правило, работали инженеры, которые ушли из крупных компаний, потому что там они не могли реализовать себя.

Попытки новичков привлечь к «подрывной» архитектуре крупных производителей компьютеров были безуспешными. Они должны были найти новых потребителей. После многочисленных проб и ошибок появились, наконец, удачные приложения: мини-компьютер, настольный персональный компьютер и лэптоп. Сейчас эти

рынки для жестких дисков кажутся очевидными, но в то время это был творческий процесс поиска.

**Шаг пятый: новички продвигаются в верхние сектора рынка.**

Наконец, молодые компании создали «оперативный плацдарм» на новых рынках. Они осознали, что, внедряя поддерживающие улучшения в новых технологиях компонентов, они могут увеличить емкость своих дисков быстрее, чем нужно этим рынкам. Совершенствование продукта шло очень быстро - до 50% в год. При этом отслеживалось все происходящее на больших устоявшихся компьютерных рынках.

Потребители на этих устоявшихся рынках, принадлежащие верхним секторам рынков, наконец, осознали преимущества новых технологий: новые диски небольшого размера и простой архитектуры, когда их качество стало приемлемым, оказались дешевле, быстрее и надежнее по сравнению со старыми. Поэтому компания Seagate, начав с рынка настольных персональных компьютеров, затем вторглась на рынки жестких дисков для мини-компьютеров, инженерных станций и мейнфреймов и заняла там основные позиции.

**Шаг шестой: зрелые компании слишком поздно переходят к новым технологиям и не могут удержать своих потребителей.**

На устоявшихся рынках стали появляться новые более компактные модели. И зрелые компании, которые всегда контролировали эти рынки, сняли свои образцы с полок (они прервали свой процесс разработки «подрывной» инновации на третьем шаге процесса принятия стратегических решений) и запустили их в производство, стремясь удержать своих потребителей.

К этому времени новая архитектура утратила «подрывной» характер и новые маленькие диски по качеству могли на равных конкурировать с более крупными на устоявшихся рынках. Отдельные зрелые компании устояли на рынке. Они с некоторым опозданием все же начали выпускать диски новой архитектуры. Но новички уже намного обогнали зрелые компании по кривой опыта в стоимости производства и опыте проектирования. Поэтому большинству зрелых компаний пришлось покинуть этот рынок.

Новички атаковали рынок с нижних секторов, их структура затрат была рассчитана на достижение прибыльности при более низком уровне рентабельности. Поэтому они могли устанавливать прибыльную цену на свои продукты, а обороняющиеся зрелые компании несли крупные потери в ценовой войне.

Те зрелые компании, которые успешно выпустили диски новой архитектуры, обеспечили себе единственную награду - выживание. Но они так и не завоевали существенную долю рынка, а продажи старых дисков на рынке были прекращены. Популярный рецепт «будьте ближе к потребителю» здесь не срабатывает.

**9.4. Концепция сети создания стоимости как развитие цепочки создания стоимости**

Исследователи пытаются установить причину краха компаний при технологических нововведениях. Одни видят причину в низком уровне менеджмента, другие - в

недостатке знаний. Кристенсен видит эти причины в недостаточном внимании концепции сети создания стоимости (ССС). СССР - это контекст, в рамках которого компания выявляет нужды потребителей, реагирует на них, приобретает сырье, отвечает на действия конкурентов и стремится к прибылям [45, с. 53-81].

Концепция СССР определяет, как оценивается экономическая привлекательность новой технологии. Основное назначение концепции - установить, какие выгоды компании ожидают получить от развития поддерживающих или «подрывных» инноваций.

После этого требуется правильно решить задачу распределения ресурсов между поддерживающими и подрывными стратегиями. В устоявшихся компаниях эти ожидания направляют распределение ресурсов в сторону поддерживающих, а не «подрывных» инноваций. У компаний-новичков наблюдается тяга к «подрывным» инновациям. Отсюда устойчивое лидерство зрелых компаний в поддерживающих технологиях и их более чем скромные результаты в «подрывных».

Концепция СССР включает три элемента:

- 1) архитектура продукта и состав производителей компонентов;
- 2) мера измерения стоимости;
- 3) структура затрат на покупку комплектующих и на исполнение бизнес-операций, рис. 9.4.



Рис. 9.4. Составляющие концепции сети создания стоимости.

**Архитектура продукта и состав производителей компонентов.** Как компании попадают в те или иные сети создания стоимости? Сеть создания стоимости - это бывшая цепочка создания стоимости, которая выросла уже до сети за счет развитой архитектуры продукта и более разветвленной структуры исполнителей бизнес-операций.

Продукт компании сам по себе представляет сложную структуру. Она определяется архитектурой (структурой) продукта. Эта архитектура многоуровневая (телескопическая). Каждый компонент каждого уровня имеет своего исполнителя, отсюда сеть производителей и рынков.

Компания должна собрать продукт из множества компонентов разного уровня. У каждого исполнителя свое качество, своя цена, свои связи с поставщиками, свои конкуренты. Вот почему каждая сеть создания стоимости неповторима и уникальна.

Новый продукт, как приложение технологии, может быть трех типов:

- 1) улучшенный действующий продукт, рассчитанный на высокий сектор рынка;
- 2) новый продукт (он проще, дешевле, меньше, удобнее), который не совсем похож на действующий. Но он может заменять действующий, правда, уступая ему

по качеству, и он рассчитан на овладение низкими ценовыми секторами действующего рынка;

3) совершенно новый продукт, который рассчитан на тех новых потребителей, которые раньше не имели возможности быть потребителями либо из-за его сложности, либо дороговизны, либо из-за неудобства.

Архитектура продукта в соответствии со структурой может быть многоуровневой (телескопической). Например, архитектура ЭВМ - мейнфрейма.

**Первый уровень: архитектура административной информационной системы** - мейнфрейм, конфигурация удаленных терминалов, системы сбора данных, проектирование сети, требования к обслуживанию и ремонту, построчные печатающие устройства и т.д.

**Второй уровень: архитектура мейнфрейма** - дисковые накопители, оперативная память, постоянная память, технология интерфейса, технология сборок микросхем, центральный процессор и т.д.

**Третий уровень: архитектура дискового накопителя** - диски, головки чтения-записи, конструкция шпинделя, кэш-память и т.д.

**Четвертый уровень: архитектура диска** - магнитный носитель, клеящие составы, процесс наложения, защитные абразивные покрытия, методы доводки пластин и т.д.

На рис. 9.5 представлены в упрощенном виде два уровня сетей создания стоимости в зависимости от архитектуры продукта.



РИС. 9.5. Сети создания стоимости в зависимости от архитектуры продукта.

Плохое знание своего места в архитектуре продукта и исполнителей многочисленных компонентов создает базу для будущего провала маркетингового проекта.

**Мера измерения стоимости.** Каждая группа потребителей, то есть каждый сектор рынка имеет свои интересы и выдвигает свои требования. Оттого, насколько ожидания от продукта совпадают с этими интересами, зависит их первое решение: вызовет ли этот продукт их более внимательное рассмотрение? Заинтересует ли он их? Интерес заключается в получении выгоды, в степени исполнения «поручений» потребителя, в решении его проблем.

Есть три группы потребителей:

1) потребители устоявшегося рынка, желающие получить известный продукт, но более совершенный, улучшенный, с более высокими свойствами, пусть за более дорогую цену;

2) потребители устоявшегося рынка, желающие обновить продукт, но за более низкую цену, и их мало интересует то, что продукты не обещают повышения свойств;

3) «непотребители», то есть те, кто знаком с такого класса продуктом, но не имеет его из-за высокой цены и повышенной сложности в обращении, которые с удовольствием приобрели бы удобный продукт по дешевой цене, и их не смутило бы недостаточное качество, то есть это совершенно новые потребители, новый рынок.

Этим трем группам потребителей отвечают три инновационные стратегии:

1) «поддерживающая инновационная стратегия», когда на действующий рынок поступает продукт с улучшенными свойствами как приложение поддерживающей технологии;

2) «подрывная инновационная стратегия с ориентацией на новый рынок»;

3) «подрывная инновационная стратегия с ориентацией на захват низких секторов действующего рынка.

Начинается *первый* этап измерения стоимости продукта. Оценка идет на предмет принадлежности к различным стратегиям, когда принимается решение: к какой группе потребителей продукт подходит.

После этого идет *второй* этап измерения стоимости. Оцениваются функциональные свойства продукта. Например, мейнфреймы оцениваются по емкости, быстродействию и надежности. А ноутбуки («подрывная» стратегия относительно персональных компьютеров) оцениваются уже по другим свойствам: весу, компактности, прочности, простоте использования (рис. 9.5).

**Структура затрат на покупку комплектующих и на исполнение бизнес-операций.** Конкуренция в рамках сети создания стоимости подразумевает определенную структуру затрат. Эта структура прямо зависит от того, какой группе потребителей предназначается продукт.

Например, мейнфреймы создавались для действующего рынка, они постоянно улучшались за счет поддерживающих технологий, и поэтому их структура затрат связана со значительными расходами на исследования, конструирование и разработки. Накладные производственные расходы высоки (по сравнению с прямыми расходами) из-за небольших объемов выпуска продуктов и их индивидуальных конфигураций.

Продажа непосредственно конечным пользователям требует значительных затрат на службу продаж, а сеть обслуживания на месте, необходимая для поддержки сложных систем, ведет к существенным постоянным затратам. В этой сети со-

## Контрольные вопросы к главе 9.

здания стоимости все эти расходы необходимы. Поэтому производители мейнфреймов традиционно должны были получать 50-60% прибыли для покрытия накладных расходов, присущих сети создания стоимости.

Интересно, что конкуренция в сети создания стоимости портативных компьютеров связана с другой структурой затрат. Здесь расходы производителей компьютеров на исследования технологий компонентов невелики - машины создаются на основе испытанных технологий и из компонентов, приобретаемых у поставщиков. Сборка стандартных комплектующих производится в регионах с дешевой стоимостью рабочей силы. Продажи в основном идут через розничные сети национального масштаба или пол почтовым заказам. В результате компании в этой сети создания стоимости могут получить прибыль при средней рентабельности 15-20%.

Следует отметить, что рентабельность у продуктов и основных компонентов примерно одного уровня. Она одинакова у производителей мейнфреймов и 14-дюймовых дисков и составляет 60% и 56% соответственно. Одинакова рентабельность производителей 8-дюймовых дисков и мини-компьютеров - около 40%.

Структура затрат в рамках каждой сети создания стоимости во многом определяет, какие инновации компании будут считать прибыльными. Сила устоявшихся компаний в поддерживающих инновациях, а их слабость - «в подрывных». У молодых компаний наоборот - сила в «подрывных» и слабость в поддерживающих инновациях. И объясняется это не разными технологическими или организационными возможностями, а их присутствием в разных сетях создания стоимости.

Из опыта применения концепции ССС можно сделать следующие выводы.

1. Сеть создания стоимости есть развитие цепочки ценности одного основного продукта, когда в процессе совершенствования основной продукт превращается в систему сопутствующих продуктов и услуг, а затем в комплекс подсистем, имеющих разных исполнителей. Создаются различные сети исполнителей, а также сети потребителей, у которых вырабатываются свои сети создания стоимости.

2. Границы сети создания стоимости задаются порядком важности технических характеристик продукта.

3. Сети создания стоимости также определяются особой структурой затрат, связанных с удовлетворением нужд потребителей в сети.

4. Ключевой фактор, определяющий коммерческий успех инновационного проекта, - это способность его разработчиков учитывать хорошо изученные потребности игроков в ССС.

5. Все зависит от того, в каких сетях стоимости удовлетворяют свои нужды потребители: в возникающих сетях или в зрелых ССС. Зрелые компании лучше работают в зрелых сетях, а новички в возникающих.

6. Решение устоявшихся (зрелых) компаний игнорировать технологии, не нужные в данный момент потребителям, становится губительным, когда пересекаются прогресс технологии и потребления.

7. Компании-новички имеют преимущество нападающего в инновациях, которые задают иные (подрывают) уровень, скорость и направление для установившейся траектории технологического прогресса. Как правило, это новые архитектуры продуктов, которые включают мало новых технологий и не создают никакой стоимости в уже устоявшейся сети, но они создают новые ССС.

8. Главное преимущество нападающего, связанного с «подрывными технологиями», это его гибкость в изменении стратегии и структуры затрат.

Глава 9. <b>СТРАТЕГИИ «ПОДРЫВНЫХ» ИННОВАЦИЙ</b>	
Параграфы	Вопросы
<b>9.1. Два типа «подрывной» стратегии.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В чем суть «подрывной» стратегии завоевания <i>новых рынков</i>?</li> <li>2. Какова характеристика «подрывного» рынка?</li> <li>3. Что такое «непотребители»?</li> <li>4. Как воздействуют на рынок «подрывные» инновационные продукты?</li> <li>5. В чем суть «подрывной» стратегии, ориентированной на <i>нижние сектора рынка</i>?</li> <li>6. Дайте примеры применения «подрывной» стратегии в <i>розничной торговле</i>.</li> <li>7. Каким <i>графиком</i> моделируется ситуация с «подрывными» стратегиями?</li> </ol>
<b>9.2. Крах стратегий роста и схема неудач реализации инновационных «подрывных» стратегий.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Каково содержание схемы неудачи с реализацией инновационных «подрывных» стратегий у компании «Sears Roebuck»?</li> <li>2. То же у компании «ИБМ»?</li> <li>3. То же у компаний, создававших <i>мини-компьютеры</i>?</li> <li>4. То же у компании «Ксерокс»?</li> <li>5. То же у <i>сталеплавильных</i> компаний?</li> <li>6. То же у компаний, производивших <i>тросовые экскаваторы</i>?</li> <li>7. На <i>каких трех идеях</i> исследования построена схема неудач, по мнению Кристенсена?</li> <li>8. В чем поддерживающие технологии <i>против</i> «подрывных»?</li> <li>9. В чем состоит <i>разрыв в траектории</i> потребностей рынка и совершенствования технологии?</li> <li>10. В чем трудности проблемы «подрывные» технологии и инвестиции (трудности в <i>коммерциализация технологий</i>)?</li> <li>11. В чем состоит <i>внутренняя обоснованность</i> «подрывных» стратегий (три фактора)?</li> <li>12. Какие <i>знания</i> необходимы для продвижения «подрывных» стратегий?</li> </ol>
<b>9.3. Закономерности процесса принятия решений К. Кристенсена о «подрывных» технологических изменениях в виде шести шагов.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие <i>шесть шагов</i> раскрывают закономерности процесса принятия решений о «подрывных» технологиях, по концепции К. Кристенсена?</li> <li>2. Где, как правило, <i>зарождается идея</i>, и где <i>начинается разработка</i> «подрывной» технологии?</li> <li>3. Почему специалисты компаний <i>игнорируют</i> зарождение и первые шаги «подрывных» технологий?</li> </ol>

	<p>4. <i>Чем заняты</i> в основном зрелые компании, когда где-то возникает «подрывная» технология?</p> <p>5. <i>Какие</i> компании находят рынок «подрывных» технологий?</p> <p>6. <i>Куда</i> продвигаются <i>молодые компании</i>, когда они создают плацдарм на новых рынках?</p> <p>7. <i>Когда</i> обращаются <i>зрелые компании</i> к «подрывным» технологиям, и что из этого получается?</p>
<p><b>9.4. Концепция сети создания стоимости как развитие цепочки создания стоимости.</b></p>	<p>8. Что <i>определяет</i> концепция сети создания стоимости (ССС) и каково ее <i>назначение</i>?</p> <p>9. Какие <i>три элемента</i> включает концепция СССР?</p> <p>10. Как строится <i>архитектура</i> продукта?</p> <p>11. В чем состоит «мера измерения стоимости» продукта, каковы ее <i>два этапа</i>?</p> <p>12. Какие есть <i>три группы потребителей</i>, и какие есть <i>три инновационные стратегии</i>?</p> <p>13. От чего <i>зависит структура затрат</i> на покупку комплектующих и на исполнение бизнес-операций?</p> <p>14. Каково <i>соотношение рентабельности</i> у основного продукта и его основных компонентов?</p>

### Глоссарий к главе 9.

1. Два типа «подрывной» стратегии - «подрывная» стратегия завоевания новых рынков и «подрывная» стратегия, ориентированная на нижние сектора рынка.

1. «Подрывная» стратегия завоевания новых рынков. Появляется принципиально новый продукт и рынок создается заново. На новом рынке нет ни массы потребителей, ни конкурентов. Компания, реализующая эту стратегию, имеют дело не с конкурентами, а с отсутствием потребления, то есть с «непотреблением» или «непотребителями». Дело в том, что «подрывной» продукт очень дешев, он прост в обращении, удобен, имеет малые габариты. Целые группы населения, которые раньше не пользовались этим продуктом из-за его сложности, дороговизны, большого размера, теперь начинают приобретать этот продукт и пользоваться им.

2. «Подрывная» стратегия, ориентированная на нижние сектора рынка. Поскольку первые продукты, хотя и принципиально новые и обладают неоспоримым преимуществом (малогабаритны, дешевы, просты), они по техническим характеристикам несовершенны, гораздо хуже продуктов, изготовленных по традиционной технологии (сравните качество звука настольного радиоприемника и первого карманного радиоприемника). Такой продукт может вначале ориентироваться исключительно на низкий ценовой сегмент рынка. Дисконтные магазины, сталелитейные мини-заводы, - это примеры такой стратегии. Новые рынки при этом не создаются. Бизнес-модели базируются на низких ценах. Тем самым привлекаются потребители, за которых не дер-

жата устоявшиеся на действующем рынке компании. Лидеры отрасли, таким образом, игнорируют «подрывные» стратегии. [46, с.54-57].

2. **Концепция сети создания стоимости (ССС)** - это контекст, в рамках которого компания выявляет нужды потребителей, реагирует на них, приобретает сырье, отвечает на действия конкурентов и стремится к прибылям. Исследователи пытаются установить причину краха компаний при технологических нововведениях. Одни видят причину в низком уровне менеджмента, другие - в недостатке знаний. Кристенсен видит эти причины в недостаточном внимании концепции (ССС). Концепция СССР определяет, как оценивается экономическая привлекательность новой технологии. Основное назначение концепции - установить, какие выгоды компании ожидают получить от развития поддерживающих или «подрывных» инноваций. [45, с. 53-81].

3. **Схемы неудач с «подрывными» технологиями у компаний.** Исследование неудач требует специального подхода и идей. Схема неудачи по Кристенсену построена на трех основных идеях исследования. Первая идея - различия в инновационных стратегиях. Различие между поддерживающими и «подрывными» инновациями принципиально важно, оно носит стратегический характер. Это различие принципиально иное, чем между последовательными и радикальными технологиями. Непонимание, естественно, ведет к неудаче. Вторая идея - разная скорость прогресса потребления и технологий. Технологический прогресс практически всегда опережает потребности рынка. Соответственно, конкурентоспособность разных технологических подходов может со временем изменяться в разных секторах рынка. Третья идея - разная политика инвестиций в проекты развития. Непомерно большое влияние на принятие решения об инвестициях в проекты технологического развития потребителей и инвесторов. В отличие от новых компаний в утвердившихся и процветающих компаниях решения об инвестициях определяются предпочтениями потребителей и финансовыми структурами этих компаний. [45, с. 13].

4. **Шесть шагов процесса принятия решений К. Кристенсена о «подрывных» технологических изменениях.**

1. «Подрывные» технологии сначала разрабатываются в зрелых компаниях.
2. Служба маркетинга изучает мнение основных потребителей.
3. Зрелые компании наращивают темпы поддерживающего развития технологий.
4. Создаются новые компании, и они находят рынки для «подрывных» технологий.
5. Новички продвигаются в верхние сектора рынка.
6. Зрелые компании слишком поздно переходят к новым технологиям и не могут удержать своих потребителей. [45, с. 65-70].

## Глава 10. МАРКЕТИНГОВАЯ РАЗРАБОТКА «ПОДРЫВНЫХ» ПРОДУКТОВ И ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### 10.1. Сегментация «подрывных» инновационных продуктов

**Задачи маркетинговой разработки новых товаров.** Среди этих задач наиболее важными считаются сегментация и позиционирование. Они решаются всеми компаниями с большими трудностями и ошибками.

Более 60% всех новых продуктов так и не выходят на рынок. Из оставшихся 40% половина оказываются невыгодными с коммерческой точки зрения, и их снимают с производства. Таким образом, впустую уходят 4/5 всех денег, потраченных на создание новых продуктов.

Инновационный бизнес строится на многих инновациях - от новой технологии и нового продукта до нового бизнеса. Процесс создания нового бизнеса имеет много составляющих. Основная - комплекс маркетинга-микс и, прежде всего, его первая часть - маркетинговая разработка товара, включающая сегментацию и позиционирование нового продукта. Сейчас уже практически завершена теория создания продукта. Но она постоянно развивается и будет успешной у потребителя только тогда, когда будет иметь предсказательную силу.

**Суть сегментации.** Первая стадия создания теории - это построение модели сегментации. Эту стадию называют также стадией классификации потребителей.

Сегментация - это начало прогнозирования спроса. Прогноз спроса на продукцию будет точен, если (1) правильно определить сегменты рынка, если (2) будут хорошо поняты условия, в которых находятся потребители, принимающие решения о покупке продукта. В другом случае вероятна неудача. Неправильная сегментация вынуждает менеджера ориентироваться на созданную его воображением выдумку (фантом), а не на реальную целевую аудиторию. Суть сегментации мы осветим правильно, если ответим на некоторые вопросы. Что потребитель хочет получить от продукта? В каких условиях своей деятельности потребитель находится? В какой он находится ситуации в момент покупки? Таким образом, сегментация для «подрывных» инновационных продуктов требует выделить и описать назначение продукта, условия и ситуацию.

**«Поручение».** Назначение продукта иллюстрируется, по рекомендации Кристенсена, такой метафорой, как «поручение». «Правильная» сегментация рынка, по этой концепции заключается, прежде всего, в том, что она основана на метафоре - продукт как бы выполняет некоторое «поручение». Покупая товар, потребители «на-

нимают» его, то есть, «берут на работу», чтобы он выполнял для них определенные «поручения». Или, как говорил Джек Уэлч («Дженерал Электрик»), - «решал проблемы потребителя».

По выражению К. Кристенсена и М. Рейнора: «Такой подход позволяет сегментировать рынок в соответствии с тем, как потребители воспринимают жизнь, и помогает менеджеру увидеть возможность применения «подрывных» инновационных продуктов... Сегментация рынка в зависимости от «поручения», которое выполняет для потребителя тот или иной продукт, отвечает и другим важным задачам изучения рынка, в частности, способствует росту бизнеса на основе «подрывной» инновации». [46, с. 87].

Умение правильно сегментировать рынок состоит в выделении группы похожих между собой потребителей, а также в предсказании того, каким группам понравятся те или иные продукты.

Традиционно, рынок сегментируют по типу продуктов и цене (то есть, по свойствам продукта), или по демографическим или психографическим характеристикам потребителей - людей или фирм (то есть, по характеристикам потребителей). Свойства и характеристики составляют атрибуты продуктов и потребителей. Большие затраты усилий не гарантируют, что сегментация даст в этом случае какую-либо пользу. Причина - здесь учитываются только атрибуты продуктов или потребителей.

Однако, как утверждает К. Кристенсен, теория, если она основана на классификации, построенной на атрибутах, выявит только корреляцию между атрибутом и результатом, что интересно и нужно, но не достаточно, чтобы более или менее надежно предсказать результат. Маркетинговая теория отражает реальные причинно-следственные связи лишь тогда, когда в ее основе лежат не одни атрибуты, а классификация ситуаций и условий потребления. Только такая теория позволяет утверждать, как правильно позиционировать продукт, какие его свойства заставят потребителя платить за него, какие использовать характеристики потребителя..

Ситуация, в которой возникает необходимость обратиться к «поручению» для данного продукта. В жизни потребителей часто возникает необходимость «поручить» выполнение некоторого «задания» какому-либо продукту (так возникают ситуации), который смог бы выполнить его хорошо (быстро, эффективно, недорого, с максимальным комфортом для заказчика).

Условия, в которых приобретается, и будет использован данный продукт, его предназначение. Начинается поиск такого продукта. Начинаются оценки исполнения «поручения». 1. Функциональные измерения (уровень, место и время используемых свойств, технических характеристик). 2. Эмоциональные измерения (характер испытываемых впечатлений). 3. Социальные измерения (ощущаемая роль, принадлежность, признание, статус, престиж). Это и есть условия, в которых приобретается и используется тот или иной продукт.

Продукт	«Поручение»	Ситуация	Условия
Молочный коктейль	Скрашивать скуку долгой дороги на работу. Перекусить.	Скрасить время. Отсрочить завтрак. Спешка.	Утро. Вечер. Одежда. Салон машины. Чистота.
Карманный приемник.	Слушать музыку в своей компании.	Никто не запрещает.	В любом месте. В любое время.
Настольный «Ксерокс».	Оперативно скопировать информацию.	Не обращаться к руководству. Не терять время.	Не отходя далеко от рабочего места.

Сегментация рынка должна быть основана на разных типах «работы», которую потребители «поручают» тем или иным видам продуктов. Когда компания ориентирует свои продукты на условия и ситуации, в которых оказываются потребители, то, вероятно, компания выпустит хороший продукт. Таким образом, *самое важное в анализе рынка - ситуации и условия потребления, а не сами потребители.*

В книге К. Кристенсена и М. Рейнора «Решение проблемы инноваций в бизнесе» [46] приводится следующий пример, поясняющий концепцию новой сегментации рынка.

*Пример.* Сеть ресторанов быстрого питания захотела получать больше прибыли от торговли молочными коктейлями. Как поднять уровень продаж этого продукта? Были созданы две группы маркетологов. Построили две классификационные схемы. Первая группа - сегмент «молочные коктейли» она разбила по определенным характеристикам коктейля на ряд подсегментов и по ним распределила потребителей. Компания собрала потребителей со всеми признаками, чтобы узнать, кому больше понравился тот или иной коктейль: более густой, более дешевый, фруктовый или шоколадный и т.д. В итоге у компании оказался полный список пожеланий потребителей, но это не принесло желаемого результата: продажи и доходность остались на том же уровне.

Другая группа исследователей сформулировала задание следующим образом: необходимо узнать, какого результата хотят добиться покупатели, «нанимая на работу» молочный коктейль. И именно так руководство сети смогло увидеть факторы, незаметные при традиционном подходе. Во время работы ресторана маркетологи внимательно наблюдали за покупателями коктейлей, фиксировали время каждой покупки, записывали, какие еще продукты приобретались вместе с коктейлем. Исследователей интересовали и другие детали: был ли покупатель один или с кем-нибудь, пил ли он коктейль в ресторане или брал с собой и т.д. Выводы были самыми неожиданными: оказалось, что почти половина коктейлей была куплена *УТРОМ*. При этом клиенты, как правило, покупали *только коктейли* и *уносили* их с собой.

На следующем этапе исследования был проведен опрос покупателей коктейлей - тех, что приходили с самого утра. Исследователи хотели узнать, в чем же состояла «работа», на которую «нанимали» коктейль, и какие продукты кроме коктейля могли выполнить ту же самую «работу». Выяснилось, что утренние коктейли должны были выполнять одно и то же «*поручение*» для самых разных людей: (1) *скрашивать СКУКУ ДОЛГОЙ дороги на работу* (ситуация). Одновременно решалась и другая задача: покупатель коктейлей с утра есть не хотели, но считали, что нужно (2) *перекусить* (ситуация), чтобы не проголодаться к началу рабочего дня, к 10 часам. Наконец, все покупатели молочных коктейлей очень спешили (ситуация), а кроме того *носили деловые костюмы* (условие). Как правило, *все они были на машине* (условие), из чего следовало, что в дороге *у них была свободна только одна рука* (условие).

С той же целью, то есть, чтобы немного развлечься в дороге, эти же люди часто покупали (1) булочки с начинкой. Но те во время дороги на работу доставляют массу неудобств: они крошатся, и крошки пачкают костюм и салон машины. Если же булочки с мягким сыром или джемом, пачкаются руки и руль машины. Иногда на ту же «работу» потребители «нанимали» (2) банан, но банана хватало совсем ненадолго - то есть проблема скучной дороги не решалась. Сэндвичи с колбасой (3), ветчиной или яйцами, которые продавались в тех же ресторанах, что и коктейли, оставляют жирные следы на руках и на руле; кроме того, если не съест сэндвич сразу, он остывает и уже не будет таким вкусным. Не выполнял ту же «работу» и (4) «нанятый» пончик: к началу рабочего дня человек начинал чувствовать голод, хотя и съел по дороге пончик. То есть лучше всего «справлялся с работой» именно молочный коктейль. Густой коктейль при желании можно «растянуть» минут на 20, если цедить его через тонкую соломинку, и тогда задача скрасить дорожную скуку отчасти решается. Коктейль не пачкает рук, руля, салона машины, его удобно пить, стакан удобно держать одной свободной рукой, не рискуя облиться.

Исследователи также выяснили, что в другое время дня коктейль покупали родители детям - в качестве послеобеденного десерта. На какую «работу нанимали» коктейль в этом случае? Обычно родители приходили в ресторан пообедать после хождения по магазинам. Они весь день говорили своим чадам «нет» на бесконечные просьбы тех купить ту или иную вещь и теперь покупали коктейль, чтобы умиротворить детей таким невинным способом ... Исследователи установили, что с такой «работой» коктейль не вполне справлялся. Они часто замечали, как уже пообедавшие родители ждут, пока ребенок с трудом тянет свой густой коктейль через тонкую соломинку. В итоге коктейль так и остается недопитым: терпение родителей иссякало, и ребенка уводили.

Да, сегментация рынка на основе демографических или психографических данных действительно дает некоторую реальную информацию об индивидуальных потребителях. Но один и тот же работающий человек и отец семейства с утра покупает густой и вязкий коктейль себе, а ближе к вечеру - ребенку, и этот коктейль должен быть другим, чтобы ребенок мог его быстро выпить. Потребители, попавшие в один сегмент рынка благодаря сходным демографическим или психографическим данным, работают в разных местах, и на самом деле у них совсем разные запросы. Если всех подвести под общий знаменатель, то будет создан продукт «на все случаи жизни», который в итоге не сможет «выполнить» ни одного «поручения» потребителей.

Анализ исполнения «поручений» позволяет совершенствовать продукт в нужном направлении. Например, если вы хотите усовершенствовать коктейль, чтобы он лучше разгонял скуку в дороге, можно попробовать добавить в него кусочки разных фруктов. .. Можно сделать коктейль гуще - тогда водитель будет тянуть его дольше. Можно установить в ресторане автоматы по продаже коктейлей и продавать специальные карточки, чтобы клиенты оплачивали коктейли сразу за определенный срок. А для вечерней «работы» мы получим совсем другой продукт: не очень густой, чтобы ребенок быстрее пил его, порции должны быть меньше, а упаковка - ярче и веселее. Такой коктейль будет недорогим дополнением к стандартному детскому обеду, и, если ребенок попросит коктейль, родители купят его не раздумывая.

Таким образом, при сегментации следует отойти от традиционного представления и использовать новый подход с включением не только понятий «атрибуты», но и таких категорий как «поручение», «ситуация» и «условия».

На рис. 10.1. представлена схема сегментации «подрывных» инновационных продуктов.



Рис. 10.1. Схема сегментации «подрывных» инновационных продуктов по концепции К. Кристенсена

## 10.2. Позиционирование «подрывных» инновационных продуктов

Позиционирование - это доведение до сознания потребителя преимущества своего продукта. На позиционирование могут влиять различные факторы - от представления самой позиции продукта в глазах производителя до сообщения о ней, каналов коммуникаций, восприятия потребителя. Основная задача позиционирования - создать «точку опоры» на рынке для потребителя.

**«Точка опоры» на рынке.** Основатели нового бизнеса должны искать пути для его роста. Для этого они стремятся осознать потребности целевых потребителей - тем самым они ищут «точку опоры» на рынке нового товара, которой может стать только сам новый продукт. Но людей надо убедить в том, что продуктом, который им нужен, является как раз новый продукт. Такова задача позиционирования нового продукта.

**Суть позиционирования.** После того, как определены целевые сегменты рынка, то есть, проведена сегментация - выделен слой потребителей, которым требуется продукт для выполнения установленного «поручения», следует этап представления нового продукта с такими возможностями у потребителей - начинается этап позиционирования.



Рис. 10.2. Позиционирование «подрывных» инновационных продуктов.

Когда большое количество людей хочет найти продукт для «выполнения» очередной «работы», но существующие продукты выполняют эту «работу» неудовлетворительно, это значит, что есть все условия для создания продукта, хорошо выполняющего именно эту «работу». Это говорит о том, что условия для позиционирования нового продукта созрели.

**Позиционируя свой продукт как способ выполнения нужного потребителям «поручения», компания обеспечивает спрос на новый продукт.**

Впоследствии, совершенствуя продукт с помощью поддерживающих инноваций, компания обеспечивает рост его продаж. При этом, нужно определить схему совершенствования и стратегию брендинга.

**Схема совершенствования.** Поддерживающие инновации - это такие усовершенствования исходного продукта, которые служат для продвижения в более высокие сектора.

Например, дисконтные магазины сети поставили себе целью воспроизвести ассортимент и атмосферу дорогих универмагов с полным циклом обслуживания, то есть речь шла о распространении бизнес-модели с низкими ценами на более высокий сектор рынка.

При выборе «подрывной» стратегии завоевания новых рынков предстоит разработка и новой схемы совершенствования продукта.

**Стратегия брендинга.** Бренд, по выражению Кристенсена, «это просто пустые слова, которые маркетологи рынка наполняют значением. Если это значение будет

связано с «работой», которую «выполняет» продукт, то каждый раз, когда у потребителей появится такая «работа», они тут же вспомнят о бренде, и будут знать, какой продукт купить». [46, с. 103].

Чтобы не причинить ущерб признанной марке, марки, предназначенные для продвижения «подрывных» продуктов лучше называть «целевыми марками».

Итак, определена технология сегментирования и позиционирования «подрывных» продуктов. Тогда встает вопрос: почему же руководители так неэффективно сегментируют этот рынок? Все руководители мечтают создать уникальный продукт и завоевать рынок. Все маркетологи говорят, что их главная цель - это понять, зачем потребителю нужен тот или иной продукт. И в то же время они постоянно следуют в противоположном направлении.

Как подчеркивает Кристенсен, есть четыре причины, которые вынуждают менеджеров признанных компаний позиционировать и продвигать инновационные продукты, которые не отражают реальные потребности людей:

- боязнь слишком узкой специализации продукта;
- необходимость проводить количественный анализ;
- многие розничные и дистрибьюторские сети работают в соответствии с атрибутами продуктов и потребителей;
- экономика рекламы, нацеливающая продукты компаний на потребителей, а не на «поручения», ситуации и условия, в которых используются эти продукты.

**1. Боязнь при позиционировании узкой специализации.** Компании боятся узкой специализации, поскольку думают, что при этом резко сократят свою целевую аудиторию. И они всячески расширяют функции своего продукта. Естественно, что в таком случае они обезличивают свой продукт, лишают его уникальных конкурентных преимуществ. Получается продукт для всех и для всего. Но как раз такой продукт никому не нужен.

Узкая специализация продукта пугает до тех пор, пока компания не поймет, что при этом она всего лишь отказывается от рынков, которые все равно *никогда не завоюет*. Если компания позиционирует свой продукт на выполнение определенной «работы», а потребители ищут продукт, чтобы «нанять» его именно на эту «работу», шансы на успех в продвижении новых продуктов возрастают, какой бы узкой не была специализация продукта. Поэтому, единственное, что надо делать при позиционировании продукта, это - постоянно подчеркивать для какого «поручения» он предназначен, для каких ситуаций и условий.

К. Кристенсен и Рейнор приводит следующие примеры [46, с. 99-100]:

«Для таких компаний, как RIM, Palm, Nokia и HP, специализация продукта - это особенно болезненная проблема. Теперь каждая компания четко позиционирует свои продукты: про каждую известно, на какую «работу» его следует «нанять». Благодаря Black Berry компании RIM и мобильным телефонам Nokia можно с пользой провести короткие промежутки времени. Pilot компании Palm удобен для организации и хранения информации, а на совсем маленьких компьютерах компании HP можно делать все то же самое, что и на домашнем компьютере...»

Если компании определяют свой рынок в терминах категорий продуктов, то самыми реальными возможностями для роста им представляются ниши, уже занятые конкурентами. Поэтому RIM подумывает о том, чтобы установить на Black Berry программ-

ное обеспечение для организации информации и тем самым переманить клиентов у Palm, а Palm изо всех сил старается превратить свой Pilot одновременно и в устройство для чтения электронной почты. Эти компании представляют себе свой сегмент рынка как определенную категорию продуктов, и поэтому им кажется, что если у продукта не будет хотя бы одной из характеристик, которые есть у продуктов конкурентов, то потенциал для прибыльного роста будет безнадежно потерян.

Но если бы RIM действовала в соответствии с теорией роста, основанной на категориях условиях и ситуаций потребления, то есть заданий, для выполнения которых потребители «нанимают» продукты, она отказалась бы от идеи копировать свойства аналогичных продуктов. Ведь реальные конкуренты Black Berry - это газеты, мобильные телефоны, телевизоры в аэропортах и просто скука. Вот где самый интересный потенциал для роста - в той «работе», на которую потребители «нанимают» Black Berry».

**2. Позиционирование и количественная оценка возможностей нового продукта.** Обычная операция маркетинга - это анализ возможности распределения ресурсов, то есть, ставится задача - в количественном виде определить потенциал какой-либо возможности продукта по какой-либо функции. Это связано с принятой в компании системы информационных технологий.

При этом руководители начинают исходить из предположения, что мир потребителей структурирован так же, как и поступающие к ним количественные данные. И если руководители сегментируют рынок в зависимости от этих данных по атрибутам продукта и потребителей, а не от «работы», то руководители ориентируют инновацию на воображаемое представление (фантом), а не на реальную целевую аудиторию. Менеджеры пытаются привести к общему знаменателю разные потребности людей, попавших в один сегмент, и в итоге разрабатывают продукт «на все случаи жизни», редко удовлетворяющий конкретного потребителя.

Таким образом, руководство приглашает маркетологов, чтобы они количественно оценили потенциал возможностей продукта по функции, а не поняли нужды потребителя. Используемые данные организованы в соответствии со свойствами продуктов, а не функциями и такие данные мешают искать источники роста. Процесс распределения ресурсов извращает представления компании о структуре рынка. Корпоративные системы информационных технологий и руководство, работающее с этими системами, оказываются главными «виновниками» неудачи нового продукта.

Необходимо пересмотреть состав данных о продукте. Объем и природу категорий рынка, основанных на ситуациях или условиях потребления, можно измерить количественно, но это требует другой процедуры исследования.

**3. Позиционирование, распространение продукта, логистика и структура каналов реализации.** Неправильное позиционирование приводит также к тому, что логистика «подрывных» инноваций также страдает дефектами. Многие розничные и дистрибьюторские каналы позиционированы и организованы по категориям продуктов, а не в соответствии с «работой», для выполнения которой эти продукты покупают.

К. Кристенсен и Рейнор приводит следующий пример [46, с. 102]:

«Один производитель электроприборов заметил, что, вешая дверь, рабочий пользуется примерно семью разными инструментами, он то и дело берет каждый из них, потом кладет на место и тратит на это много времени. Тогда компания специаль-

но разработала инструмент, с помощью которого процесс прилаживания двери становится гораздо менее трудоемким. Однако новый инструмент не попадал ни в одну из известных категорий: он не был ни рубанком, ни долотом, ни отверткой, ни сверлом, ни молотком, ни нивелиром. Когда же компания представила прибор агенту по закупкам крупной розничной сети, тот ответил: «Наш магазин торгует товарами определенных категорий. Я закуплю сверла, пилы и шлифовальные инструменты. Производитель, который предлагает максимум возможностей по цене, не выше указанной, получает заказ на закупку партии. А от вашего продукта не будет никакого проку».

Этот пример объясняет, почему компании, пытавшиеся реализовать «подрывную» стратегию завоевания новых рынков, вынуждены искать новые доступы к потребителю. На этот источник позиционирования указывал также М. Портер.

Новые рынки требуют, как мы видим, новой логистики - новых каналов реализации. Речь идет о последнем компоненте схемы реализации «подрывной» стратегии. «Каналом» в бизнесе часто называют оптовые и розничные торговые компании и сети, оказывающие дистрибьюторские услуги и услуги по продаже товаров. Тем самым обеспечивается выход на рынок через «подрывной» канал реализации. Под термин «канал» подпадают не только оптовые дистрибьюторы в розничных магазинах, но и любая компания, участвующая в создании стоимости продукта по мере его движения к конечным потребителям. Тем самым значительно расширяются возможности позиционирования нового целостного продукта.

Так, готовый продукт - это канал реализации для производителей материалов, запчастей, различных компонентов. Например, производители компьютеров (в частности, «ИБМ» и «Компаг») - каналы, через которые микропроцессоры «Интел» и операционные системы «Микрософт» доходят до конечных потребителей. Торговые сети также надо рассматривать как каналы продвижения продуктов и исследовать это их качество. Кабинеты врачей-кардиологов и хирургические услуги - каналы продвижения технологий и специального оборудования.

Розничные компании и дистрибьюторы, торговые сети также должны расти за счет «подрывной» стратегии. При этом, должно выполняться требование: необходимо постоянно поставлять каналам такие продукты, которые принесут пользу максимальному количеству участников во всей цепочке. Необходимо должным образом позиционировать их, иначе энергия канала иссякнет.

**4. Позиционирование, стратегия брэндов и экономика рекламы.** Сообщение о позиционировании продукта должно доходить до потребителей через различные каналы. Здесь могут возникнуть затруднения. Мы создаем продукты для конкретных «поручений», а не для клиентов, значит, в своей рекламе должны сообщать о «поручениях», которые «выполняет» продукт. Обращением к потребителю в разных ситуациях использования продукта являет бренд этого продукта, бренд этой целевой марки.

Причина, почему директор компании по маркетингу часто сегментирует рынок по атрибутам покупателей или продуктов, состоит в том, что это облегчает рекламную стратегию. Если, на его взгляд, потребительские рынки оценивать с точки зрения пола, возраста, уровня жизни покупателей или категорий продуктов, то проще будет разработать рекламную стратегию. Такая стратегия оправдывает затраченные на рекламу средства. На самом деле, *созданный продукт, обладая множеством разных функций, не будет хорошо выполнять ни одну из них.*

### 10.3. Архитектура продукта и контактные зоны

**Архитектура «подрывного» продукта.** Продукт представляет собой вид телекоммуникационной структуры, то есть ряд иерархических уровней - на каждом уровне имеется несколько составляющих компонентов или подсистем, каждый из которых делится в свою очередь еще на ряд компонентов или подсистем и т.д. Все разнообразие архитектур продуктов размещается между двумя полюсами:

1) *взаимозависимая архитектура*, когда компоненты продукта и виды деятельности цепочки создания стоимости не очень строго отделены друг от друга, между ними нет явных контактных зон и нет понятия совместимости, а весь продукт и все его компоненты расположены на одной базе (на одном «шасси») и изготавливаются на одном предприятии. В этом случае говорят, что производство интегрировано;

2) *модульная архитектура*, когда компоненты четко выделены в виде блоков или модулей, жестко стандартизированы, когда их контактные зоны также четко выделены и стандартизированы, когда каждый компонент и подсистему, каждый вид деятельности можно выполнять на любом специализированном предприятии.

**Контактные зоны.** Даже во *взаимозависимой* архитектуре продукта выделяются различные его компоненты: ими могут быть узлы, блоки, модули, устройства, системы, агрегаты. Но во *взаимозависимой* архитектуре связи между компонентами слабо обозначены - все равно за продукт в целом отвечает один производитель, поскольку исполнители компонентов интегрированы в одну структуру. При этом аутсорсинг, то есть передача работы по изготовлению компонента на сторону, исключается.

По мере совершенствования компонентов, те все более приобретают вид законченного изделия. Между компонентами устанавливается так называемая «*контактная зона*» - комплекс взаимосвязанных стыковочных параметров совместимости, требующих единого понимания и единого стандарта изготовления. В дальнейшем - это модули и продукт становится ориентированным на *модульную архитектуру*.

Только тогда можно включать механизм аутсорсинга, изготовление модулей можно передать специализированным предприятиям, а организационная структура производителя становится подобной «оболочечной» компании. Наступает дезинтеграция. При этом цена падает за счет экономии на сокращении накладных расходов.

Кроме компонентов понятие «контактная зона» применимо и к цепочке создания стоимости (ЦСС). Параметры совместимости существуют также и между стадиями ЦСС. Например, существует контактная зона между НИР и ОКР, между ОКР и разработкой технологии, между ОКР совместно с технологией и производством, между производством и продажей, между продажей и сервисом, между маркетингом и логистикой, между бизнесом и знаниями, между бизнесом и управлением, между управлением и персоналом и т.п.

Во *взаимозависимой* архитектуре компоненты и стадии несовершенны, поэтому контактные зоны непредсказуемы.

В архитектуре «подрывных» продуктов возникают два эффекта: 1) разрыв и 2) задержка (рис. 10.3):



Рис. 10.3. Контактные зоны в архитектуре и процессе создания продукта.

- **разрыв (P)** количественных и качественных показателей в представлении потребителя и фактическом исполнении, а также разрыв между показателями компонентов, стадий, звеньев цепочки ценностей;

- **задержка (Z)** исполнения или поставки во времени. Чтобы быстро решить вопросы качества и срыва сроков, требуется жесткая централизация, чтобы все было в одном центре, поэтому структура при взаимосвязанной архитектуре жестко интегрирована.

В модульной архитектуре компоненты и стадии могут иметь разных исполнителей, но там все определено жесткими стандартами. Поэтому времени на решение вопросов о разрывах и задержках тратится значительно меньше. Там нет непредсказуемых взаимосвязей. Модульные компоненты можно разрабатывать в независимых рабочих группах или в разных компаниях, управляемых из центрального офиса. Модульная архитектура придает гибкость процессу создания стоимости, но требует жестких спецификаций всех компонентов продукта. Они оставляют инженерам меньше свободы в техническом творчестве. Приходится жертвовать возможно более высоким качеством продукта.

**Когда выгодна взаимосвязанная архитектура.** Когда представленные на рынке продукты недостаточно функциональны и надежны, то они не удовлетворяют потребителей из более высокого сектора рынка. Признаком конкуренции стало качество, а конкурентное преимущество состоит в обеспечении более высокого его уровня, то есть лучшего качества за счет более высоких свойств функциональности и надежности. Компания должна выпускать товары гораздо лучшего качества, чем у конкурентов. В этой ситуации конкурентное преимущество будет на стороне компаний, которые выберут взаимосвязанную, а не модульную архитектуру.

Как обеспечить лучшее качество новых «подрывных» продуктов? Чтобы полнее использовать достижения технологии надо искать более эффективные способы соединения в одно целое всех частей системы. Это можно обеспечить лишь при интегрированной структуре: нужно контролировать производство всех важнейших компонентов системы. Даже между производством и разработкой пока нет ярко выра-

женной контактной зоны. Например, при создании персональных компьютеров первое время не могли существовать независимые поставщики операционной системы, памяти или логических схем.

На заре компьютерной индустрии «ИБМ» царила на рынке благодаря своей высокой интеграции. Подобные компании смогли занять господствующее положение на рынке потому, что продукты в раннюю эпоху развития индустрии были очень несовершенны. Это требовало взаимосвязанной архитектуры продукта, а также тесных связей в цепочке создания стоимости и вертикальной интеграции компании. Это давало возможность уже в тот период наладить надежный сервис.

Итак, взаимосвязанная архитектура выгодна в той ситуации, когда признаком конкуренции для «подрывных» продуктов становится качество, а конкурентное преимущество состоит в обеспечении более высокого его уровня. То есть уровень прогресса потребления выше уровня прогресса технологии. При этом требуется обеспечить надежность и эффективность слабо выраженных контактных зон. Поэтому взаимосвязанная архитектура возможна лишь при интегрированной структуре.

**Когда выгодна модульная архитектура.** «Подрывной» продукт совершенствуется в череде поддерживающих технологий. Наконец, функциональность и надежность продукта стали чрезмерно хороши, он стал обладать избыточными техническими характеристиками. Потребители готовы купить усовершенствованный продукт, если он не будет слишком дорогим. Это новая ситуация.

Как отмечают К. Кристенсен и Рейнор: «Избыток качества не означает, что потребители не будут больше платить за усовершенствования. Просто изменится сам тип усовершенствований, за который они готовы будут платить. Если продукт удовлетворяет потребителей с точки зрения функциональности и надежности, у них изменяются стандарты качества. Теперь «неудовлетворительным» становится продукт, от которого потребители не могут получить именно того, что они хотят, и именно тогда, когда они хотят, и при этом максимально удобным для них способом. Потребители готовы много платить только за такие усовершенствованные продукты, которые максимально приспособлены к их нуждам. Когда это происходит, можно констатировать изменение конкурентной базы в определенном секторе рынка» [Кристенсен, Рейнор. [46, с. 138].

Новая конкурентная ситуация заставляет производителей менять архитектуру продукта и уходить от взаимосвязанной перейти к модульной. Модульность воздействует на отрасль. Она дает возможность независимым, неинтегрированным организациям производить, продавать и покупать, собирать компоненты и подсистемы. В модульно мире можно процветать, производя даже один компонент. Со временем спецификации контактных зон станут стандартами индустрии. Главной задачей для производителей на этом этапе будет удовлетворение самых специфических нужд разных потребителей.

На рис. 10.4 проиллюстрированы ситуации, когда выгодна взаимосвязанная архитектура, и когда выгодна модульная архитектура.

**Ситуации реинтеграции.** К. Кристенсен, как обычно, рассматривает примеры из компьютерной индустрии. В начале 1980-х годов продукты компании «Эпл» имели закрытую архитектуру. Однако к середине 1980-х появились специализированные фирмы, поставляющие компоненты, например, программное обеспечение, - «УордПерфект» и «Лотус». Они потеснили «Эпл», и компания потеряла свои ведущие позиции.

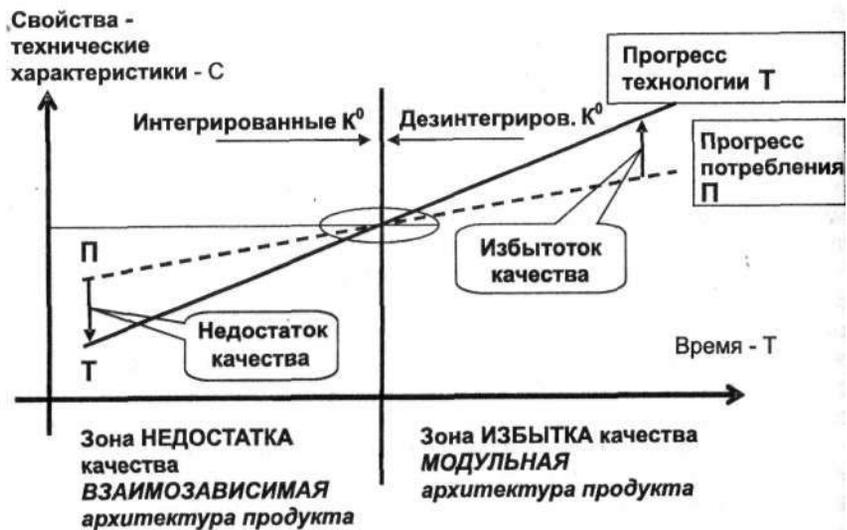


РИС. 10.4. Ситуации, когда выгодны либо взаимозависимая архитектура продукта, реализуемая интегрированными компаниями, либо модульная, реализуемая неинтегрированными компаниями и в режиме аутсорсинга.

Затем, в начале 1990-х, пользователям понадобилась возможность вставлять графику и таблицы в обычные текстовые документы. Пунктирная линия прогресса потребления (П) ушла немного вверх - потребовалась более высокая функциональность компьютера. Возник разрыв между потребностями потребителей и свойствами продуктов. Индустрия снова была отброшена туда, где имеющиеся продукты не удовлетворяли потребителей. Критическим фактором конкуренции стала необходимость контролировать взаимосвязи компонентов продукта.

Тогда, в ответ на требования конкуренции, компания «Микрософт» интегрировала у себя все операции создания необходимых программ и встроила серию программных продуктов Office в операционную систему Windows. Продукты «Микрософт» стали лучше всего удовлетворять запросы потребителей, то есть гораздо лучше, чем продукты узкоспециализированных фирм. Поэтому неинтегрированные производители программных продуктов (компания «УордПерфект» и «123» компании «Лотус») были вынуждены уйти с рынка, рис. 10.5.



РИС. 10.5. Скачок прогресса потребления и изменение конкурентного фактора.

#### 10.4. Интеграция и аутсорсинг

Мы показали, что в зависимости от требуемого потребителями качества могут быть два полюса или два вида архитектур продукта и его компонентов: либо взаимозависимый, либо модульный вид. Причем в случае, если тип архитектуры взаимозависимый, а значит и закрытый, то это можно обеспечить только, если производство всех компонентов и подсистем будет сосредоточено в одних руках, то есть будет полная интеграция всех звеньев ЦСС. Если структура будет модульной, а значит открытой для любого производителя, то это под силу только дезинтегрированной структуре. В этом случае, легко осуществляются операции аутсорсинга - передача работ на сторону, рис. 10.6.



РИС. 10.6. Выбор организационной структуры по фактору качества (K) продукта.

Таким образом, имеется алгоритм выбора наиболее эффективной структуры создания нового продукта по фактору качество продукции (K):

1) Какого качества продукта желают потребители? Чтобы были обеспечены функциональность и надежность, удобство, цена.

2) В чем конкурентная ситуация? кто-то из изготовителей может обеспечить это качество, а другие не могут.

3) К1. Если требуется обеспечить функциональность и надежность продукта, то необходимо, чтобы у продукта была взаимозависимая архитектура, а она может быть только у исполнителя, у которого интегрированная структура ЦСС. В конкуренции они побеждают.

4) К2. Если требуется средний уровень функциональности, но при этом должно обеспечиваться удобство, нужна модульная архитектура, а она только у исполнителей, имеющих дезинтегрированную структуру, в том числе и допускающую аутсорсинг.

5) К3. Если на продукт с нормальной функциональностью требуется приемлемая цена, то необходим производитель с дезинтегрированной структурой, который реализует продукцию через розничную сеть.

6) К4. Если требуется продукт с высокими функциональными данными, особенно в части какого-либо компонента, то необходима модульная архитектура с дезинтегрированной структурой производства продукта, но с интегрированной структурой производства этого компонента или подсистемы.

## 10.5. Конкурентные ситуации на новых рынках

Конкурентных ситуаций на новых рынках несколько:

- (0) отсутствие потребителя;
- (1) потребитель развитого рынка;
- (2) потребители продуктов поддерживающих технологий;
- (3) потребители в условиях пресыщения;
- (4) потребители массового продукта.

*Нулевая конкурентная ситуация.* В начале на новых рынках нет конкуренции. Или ведется конкуренция с «отсутствием потребления». На этом рынке выступают так называемые «непотребители», которые на развитых рынках и при существующей продукции действительно не были потребителями.

*Первая конкурентная ситуация.* Между тем на существующем развитом рынке идет освоение все новых и новых усовершенствований некоего очень полезного продукта, правда очень дорогого, очень сложного в употреблении и очень неудобного для некоторых условий (например, гигантские цветные напольные телевизоры со многими программами и с отличным звуком и изображением не сочетаются с маленькими квартирами). Люди, используя продукты где-нибудь на работе, в гостях, знакомятся с ними, видят его полезность, но не могут приобрести из-за высокой цены, больших габаритов, сложности потребления. У них уже есть «поручения» для этого продукта и если на рынке он появится, пусть худшего качества, но более дешевый и более удобный, они готовы купить его. Это первая конкурентная ситуация с «подрывным» продуктом.

Эту ситуацию действующие на развитом рынке производители совершенных продуктов не замечают. А если и замечают, то они рады избавиться от нижнего сектора рынка.

*Вторая конкурентная ситуация:* когда идут поддерживающие технологии и продукты становятся все лучше и лучше. Это ситуация прорыва «подрывного» продукта на верхние сектора рынка. Здесь наступает эпоха модульного производства продукта.

*Третья конкурентная ситуация:* когда усовершенствованных продуктов «подрывной» технологии становится все больше и больше, наступило пресыщение, и прибыли резко падают. Конкурентная ситуация совершенно меняется: потребители теперь требуют удобства в приобретении, удобства в использовании продукта, приемлемых цен.

*Четвертая конкурентная ситуация:* когда конкурентная борьба перемещается на уровень подсистем и компонентов. Здесь побеждают производители подсистем, которые за счет интеграции производства и звеньев ЦСС добиваются высокого качества подсистем.

Схема конкурентной ситуации. Сама конкурентная ситуация на рынке инновационных продуктов объясняется спросом на «подрывные» инновационные продукты и их предложением, рис. 10.7.

## 10.6. Рост бизнеса за счет «подрывной» стратегии завоевания новых рынков - новые потребители и новые каналы реализации

Надо заложить фундамент для успешно растущего бизнеса. На каких потребителей надо нацеливаться с самого начала? Что нужно делать, чтобы потребители покупали продукты компании? Какие каналы реализации должны быть при этом?

В случае «подрывных» инноваций мы имеем дело либо с существующими развитыми рынками, либо с новыми рынками. Для существующих рынков мы строим стратегию, ориентированную на нижние (по цене) сектора рынка. Для совершенно новых рынков стратегия будет заключаться в конкуренции с отсутствием потребления.

При «подрывной» стратегии, ориентированной на нижние сектора рынка, найти идеальных потребителей не составляет труда: они в настоящий момент пользуются продуктом компании, но при этом не хотят покупать усовершенствованный продукт за более высокую цену. Успех «подрывной» стратегии, ориентированной на нижние сектора рынка, зависит от разработки такой бизнес-модели, которая обеспечит высокие прибыли при низких ценах.

Гораздо сложнее найти нового потребителя на новых рынках (третья ось графика «свойства - время»). Реальных потребителей здесь еще пока нет, но потенциальных потребителей можно разбить на две группы. Первая, это те, кто совсем не имеет опыта эксплуатации нового продукта и представления о возможностях для их деятельности и жизни, они не имеют «поручений» к продукту, поэтому «им этого не надо»; Вторая, это те, кто получил такой опыт и имеет представления о возможностях, и у них уже есть «поручение» для нового продукта, а ранее существовавшую модель продукта они не могли купить из-за высокой цены или сложности обращения с ним. В таком отсутствии потребления как раз заключается потенциал роста рынка.

*Новая схема роста бизнеса* дает возможность найти идеальных потребителей и позволяет также определить рыночные приложения для «подрывных» инноваций. Она включает четыре компонента:

- возникновение ситуации - появление новой потребности;
- появление нового потребителя и целевой аудитории;
- появление новой технологии и ее приложений - новых продуктов и услуг;
- появление новой сети создания стоимости и новых каналов реализации продукта.

**1. Новая ситуация - новая потребность.** Когда появляется первый признак реализации «подрывной» технологии, следует установить реакцию будущих потребителей. Если люди равнодушны и не информированы, если «поручений нет», то новая потребность не возникает. Значит, прогресс потребления еще очень далек от прогресса технологии. Но у многих потенциальных потребителей, кто имеет представление о возможностях нового продукта, появляется мысль, а не созрели ли условия для приобретения этого продукта и люди начинают прикидывать, как с наибольшей эффективностью использовать будущий продукт, какие задачи «поручить» ему. Так возникает новая потребность.



Рис. 10.7. Схема конкурентной ситуации на рынке «подрывных» инновационных продуктов.

Спрос диктуется (1) *потребностью в качестве* в заданных терминах (функциональность - технические характеристики, надежность, удобство и сервис) и (2) желанием приемлемой цены.

Предложение со стороны компаний-изготовителей и продавцов определяется исходя из следующих условий. 1. Архитектуры продукта (от взаимозависимой до модульной). 2. Организационной структуры исполнителей звеньев цепочки создания стоимости - ЦСС (интегрированной, дезинтегрированной, реинтегрированной). 3. Логистики - каналов распределения продукции. 4. Зоны прибыли, на которую рассчитывают производители и продавцы. 5. Цена, которую могут предложить продавцы.

**2. Новый потребитель и новая целевая аудитория.** Тогда следует очертить рамки возможного потребления и определить целевую аудиторию. Для этого анализируется его деятельность, быт, бизнес, устанавливаются новые задачи, которые потребитель хотел бы решить.

**3. Новая технология и ее приложения - новые продукты и услуги.** Технология, лежащая в основе «подрывного» продукта, может быть как угодно сложной, но ее следствия - продукты и услуги являются, как правило, проще и удобнее в обращении, поэтому для бизнеса открываются новые возможности роста.

**4. Новая сеть создания стоимости и новые каналы реализации продукта.** «Подрывная» инновация создает совершенно новую сеть создания стоимости. Новые товары требуют новой логистики распределения и реализуются через новые каналы реализации и применяются в новых ситуациях.

Рассмотрим эту схему на примере полупроводниковой электроники.

#### **Пример. «Подрывная» технология полупроводниковых транзисторов.**

**1. Новая ситуация - новая потребность.** В 1947 году в лабораториях «Белл» компании «АТ&Т» изобрели полупроводниковый транзистор. Возникла новая ситуация. Это была «подрывная» технология по отношению к ламповой электронике. Существующая в то время электроника (настольные радиоприемники, настольные телевизоры, первые электронно-вычислительные машины, устройства для военной и коммерческой телекоммуникации) была построена на лампах и потребляла очень большую мощность. Транзисторы не могли обеспечить такую мощность, нужное качество звука и изображения, но они давали перспективу резко уменьшить габариты и вес.

**2. Новый потребитель и новая целевая аудитория.** Первые коммерческие приложения технологии возникли в новой сети создания стоимости. Это был германиевый транзисторный слуховой аппарат, созданный в расчете как раз на низкое потребление электроэнергии.

В 1955 году компания «Сони» вывела на рынок первые карманные транзисторные радиоприемники. Они были не столь качественны по звуку как ламповые приемники, но их можно было носить с собой и слушать музыку и новости в любом месте. «Сони» не стала предлагать свои приемники владельцам настольных устройств. Она сделала ставку на целевую аудиторию - подростков, которые не могли и не хотели покупать ламповые приемники - их нельзя было носить с собой. Подростки тут же высоко оценили возможности транзисторных радиоприемников.

Следующее новшество появилось в 1959 году: это был 12-дюймовый черно-белый портативный телевизор. Опять стратегия «Сони» состояла в конкуренции с отсутствием потребления: ее телевизор стал доступен для людей, которые раньше такой продукт не могли купить из-за дороговизны и слишком больших габаритов - они были недостаточно богаты и имели маленькие квартиры. Эти потребители охотно покупали новый продукт, хотя качеством он был хуже больших телевизоров (он был не цветным, качество звука и изображения было хуже), но он был приемлем по цене, удобен (прост в обращении и имел малые габариты). Так что новые потребители ориентируются не только на качество, но на гораздо более емкое комплексное понятие «цена-удобство-качество».

**3. Новая технология и ее приложения - новые продукты и услуги.** Наконец, полупроводниковые технологии усовершенствовались и уже могли обеспечить требуемые мощности, необходимые для больших устройств. Появилось много новых продуктов и услуг. «Сони» со своими розничными сетями переманили всех потребителей. За несколько лет производители ламповой электроники исчезли - они не смогли переключиться на новую технологию.

#### **4. Новая сеть создания стоимости и новые каналы реализации продукта.**

Кристенсен и Рейнор отмечают, что «ламповые приборы продавались в магазинах бытовой техники. Эти магазины получали свою прибыль в основном, заменяя перегоревшие лампы в купленных у них товарах. В полупроводниковых телевизорах и радиоприемниках эти магазины не были заинтересованы - ведь в этих приборах не было ламп, которые перегорали. Поэтому «Сони» и другим производителям полупроводниковых приборов пришлось создавать новые каналы реализации в своей сети создания стоимости. Их товары стали продаваться в торговых сетях и в дисконтных магазинах. Когда же производители ламповой электроники обратились к дисконтным магазинам, оказалось, что все их полки уже заняты. Ошибка компаний - производителей ламповой электроники не в том, что они не вкладывали достаточно денег в новые технологии. А в том, что они пытались вывести «подрывную» инновационную технологию на самые крупные сложившиеся рынки, где потребителей можно было завоевать, только продавая им продукты, свойствами или ценой не уступающие тем, которыми они уже пользовались» [46, с. 117-118].

#### **Новые рынки требуют новой логистики - новых каналов реализации.**

Речь идет о последнем компоненте схемы реализации «подрывной» стратегии. «Каналом» в бизнесе часто называют оптовые и розничные торговые компании и сети, оказывающие дистрибуторские услуги и услуги по продаже товаров. Тем самым обеспечивается выход на рынок через «подрывной» канал реализации. Под термин «канал» подпадают не только оптовые дистрибуторы в розничных магазинах, но и любая компания, участвующая в создании стоимости продукта по мере его движения к конечным потребителям.

Так, готовый продукт - это канал реализации для производителей материалов, запчастей, различных компонентов. Например, производители компьютеров (в частности, «ИБМ» и «Компаг») - каналы, через которые микропроцессоры «Интел» и операционные системы «Микрософт» доходят до конечных потребителей. Торговые сети также надо рассматривать как каналы продвижения продуктов и исследовать это их качество. Кабинеты врачей-кардиологов и хирургические услуги - каналы продвижения технологий и специального оборудования.

Розничные компании и дистрибуторы, торговые сети также должны расти за счет «подрывной» стратегии. При этом, должно выполняться требование: необходимо постоянно поставлять каналам такие продукты, которые принесут пользу максимальному количеству участников во всей цепочке, иначе энергия канала иссякнет.

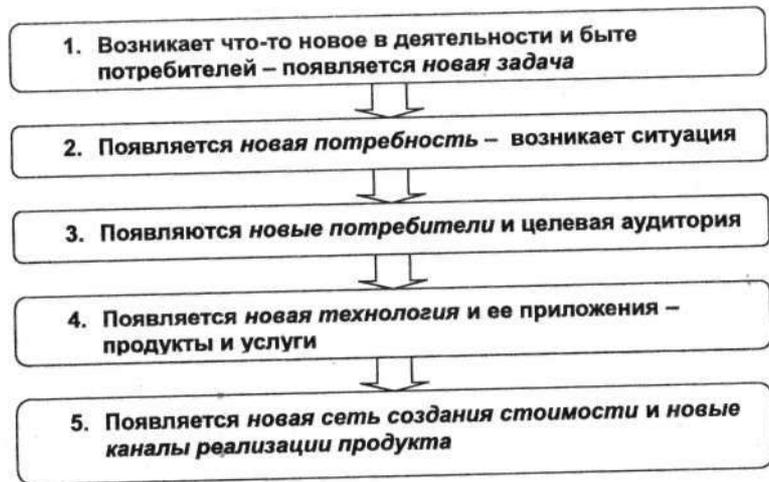


РИС. 10.8. Схема роста бизнеса на основе «подрывных» инноваций.

### Контрольные вопросы к главе 10

Глава 10. <b>МАРКЕТИНГОВАЯ РАЗРАБОТКА «ПОДРЫВНЫХ» ПРОДУКТОВ И ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.</b>	
<b>Параграфы 10.1. Сегментация инновационных «подрывных» продуктов.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие из задач маркетинговой разработки новых товаров считаются <i>наиболее важными</i>?</li> <li>2. В чем суть <i>сегментации</i>?</li> <li>3. В чем смысл такой метафоры Кристенсена, как <i>"поручение"</i>?</li> <li>4. Когда маркетинговая теория отражает реальные причинно-следственные связи?</li> <li>5. Как вы понимаете <i>«ситуацию потребления»</i>?</li> <li>6. Как вы понимаете <i>«условия потребления»</i>?</li> <li>7. Расскажите о ситуации с сетью ресторанов быстрого питания в связи с реализацией <i>молочных коктейлей</i>?</li> </ol>
<b>10.2. Позиционирование инновационных «подрывных» продуктов.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Что такое <i>«позиционирование»</i> и какова <i>основная задача</i>?</li> <li>2. В чем суть <i>«позиционирования»</i> и когда компания обеспечивает спрос на <i>новый продукт</i>?</li> <li>3. Что понимается под <i>«схемой совершенствования»</i> продукта?</li> <li>4. Как <i>стратегия брендинга</i> связана с работой, <i>«поручением»</i>?</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Каковы четыре причины, которые вынуждают менеджеров признанных компаний позиционировать и продвигать инновационные продукты, которые не отражают реальные потребности людей?</li> <li>6. Почему компании боятся узкой специализации?</li> <li>7. Как лучше подходить к решению задачи количественной оценки возможностей новой продукции?</li> <li>8. Неправильное позиционирование приводит к тому, что логистика «подрывных» инноваций также страдает дефектами. Скажите, какими дефектами?</li> <li>9. В чем коренной дефект традиционной рекламы?</li> </ol>
<b>10.3. Архитектура продукта и контактные зоны.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие есть <i>«два полюса»</i> архитектуры «подрывного» продукта?</li> <li>2. Что такое <i>«контактные зоны»</i>?</li> <li>3. Какие <i>два эффекта</i> возникают в архитектуре «подрывных» продуктов?</li> <li>4. Когда выгодна <i>взаимозависимая</i> архитектура?</li> <li>5. Когда выгодна <i>модульная</i> архитектура?</li> <li>6. Когда целесообразна <i>реинтеграция</i>?</li> </ol>
<b>10.4. Интеграция и аутсорсинг.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Что это за <i>«фактор качества продукции»</i>?</li> <li>2. Какая организационная форма ближе к <i>взаимозависимой</i> архитектуре продукта?</li> <li>3. Какая организационная форма ближе к <i>модульной</i> архитектуре?</li> <li>4. Когда наиболее приемлема такая форма логистики, как <i>«аутсорсинг»</i>?</li> <li>5. Когда требуется обеспечить <i>функциональность и надежность</i> основного продукта, какую вы выберете архитектуру продукта и организационную форму?</li> <li>6. Когда требуется обеспечить <i>удобство, конфигурацию и приемлемую цену</i> основного продукта, какую вы выберете архитектуру продукта и организационную форму?</li> <li>7. Когда требуется обеспечить <i>функциональность компонента</i>, какая организационная форма более выгодна?</li> </ol>

<p><b>10.5. Конкурентные ситуации на новых рынках.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие конкурентные ситуации существуют на новых рынках?</li> <li>2. Какими факторами определяется ситуация?</li> <li>3. Что это за «нулевая» ситуация?</li> <li>4. Что за ситуация с потребителями из нижнего ценового сектора рынка?</li> <li>5. Что за ситуация с потребителями из высших ценовых секторов рынка?</li> <li>6. Что это за ситуация с пресыщением рынка?</li> <li>7. Что это за ситуация с компонентами?</li> <li>8. Чем диктуется спрос на рынке «подрывных» продуктов?</li> </ol>
<p><b>10.6. Рост бизнеса за счет «подрывной» стратегии завоевания новых рынков - новые потребители и новые каналы реализации.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Каковы четыре компонента схемы роста бизнеса?</li> <li>2. В чем состоит ситуация с новой потребностью?</li> <li>3. В чем состоит ситуация с новым потребителем?</li> <li>4. В чем состоит ситуация с новой технологией?</li> <li>5. В чем состоит ситуация с новыми каналами реализации продукта?</li> <li>6. Приведите примеры с ситуациями.</li> </ol>

### Глоссарий к главе 10.

**1. Архитектура «подрывного» продукта.** Продукт представляет собой вид телескопической структуры, то есть ряд иерархических уровней - на каждом уровне имеется несколько составляющих компонентов или подсистем, каждый из которых делится в свою очередь еще на ряд компонентов или подсистем и т.д. Все разнообразие архитектур продуктов размещается между двумя полюсами. 1. *Взаимозависимая архитектура*, когда компоненты продукта и виды деятельности цепочки создания стоимости не очень строго отделены друг от друга, между ними нет явных контактных зон и нет понятия совместимости, а весь продукт и все его компоненты расположены на одной базе (на одном «шасси») и изготавливаются на одном предприятии. В этом случае говорят, что производство интегрировано. 2. *Модульная архитектура*, когда компоненты четко выделены в виде блоков или модулей, жестко стандартизированы, когда их контактные зоны также четко выделены и стандартизированы, когда каждый компонент и подсистему, каждый вид деятельности можно выполнять на любом специализированном предприятии. [46].

**2. Выгода от взаимозависимой архитектуры.** Когда представленные на рынке продукты недостаточно функциональны и надежны, то они не удовлетворяют потребителей из более высокого сектора рынка. Признаком конкуренции стало качество, а конкурентное преимущество состоит в обеспечении более высокого его уровня, то есть лучшего качества за счет *более высоких свойств функциональности и надежности*. Компания должна выпускать товары гораздо лучшего качества, чем у конкурентов. В этой ситуации конкурентное преимущество будет на стороне компаний, которые выберут взаимозависимую, а не модульную архитектуру. [46, с. 138].

**3. Выгода от модульной архитектуры.** «Подрывной» продукт совершенствуется в чередѐ поддерживающих технологий. Наконец, функциональность и надежность продукта стали чрезмерно хороши, он стал обладать избыточными техническими характеристиками. Потребители готовы купить усовершенствованный продукт, если он не будет слишком дорогим. Это новая ситуация. Как отмечают Кристенсен и Рейнор: «Избыток качества не означает, что потребители не будут больше платить за усовершенствования. Просто изменится сам тип усовершенствований, за который они готовы будут платить. Если продукт удовлетворяет потребителей с точки зрения функциональности и надежности, у них изменяются стандарты качества. Теперь «неудовлетворительным» становится продукт, от которого потребители не могут получить именно того, что они хотят, и именно тогда, когда они хотят, и при этом максимально удобным для них способом. Потребители готовы много платить только за такие усовершенствованные продукты, которые максимально приспособлены к их нуждам. Когда это происходит, можно констатировать изменение конкурентной базы в определенном секторе рынка». [46, с. 138].

**4. Конкурентные ситуации с «подрывной» инновацией.** *Нулевая конкурентная ситуация.* В начале на новых рынках нет конкуренции. Или ведется конкуренция с «отсутствием потребления». На этом рынке выступают так называемые «непотребители», которые на развитых рынках и при существующей продукции действительно не были потребителями. *Первая конкурентная ситуация.* Между тем на существующем развитом рынке идет освоение все новых и новых усовершенствований некоего очень полезного продукта, правда очень дорогого, очень сложного в употреблении и очень неудобного для некоторых условий (например, гигантские цветные напольные телевизоры со многими программами и с отличным звуком и изображением не сочетаются с маленькими квартирами). *Вторая конкурентная ситуация:* когда идут поддерживающие технологии и продукты становятся все лучше и лучше. Это ситуация прорыва «подрывного» продукта на верхние сектора рынка. Здесь наступает эпоха модульного производства продукта. *Третья конкурентная ситуация:* когда усовершенствованных продуктов «подрывной» технологии становится все больше и больше, наступило пресыщение, и прибыли резко падают. Конкурентная ситуация совершенно меняется: потребители теперь требуют удобства в приобретении, удобства в использовании продукта, приемлемых цен. *Четвертая конкурентная ситуация:* когда конкурентная борьба перемещается на уровень подсистем и компонентов. Здесь побеждают производители подсистем, которые за счет интеграции производства и звеньев ЦСС добиваются высокого качества подсистем. [46].

**5. Контактные зоны.** Во взаимозависимой архитектуре связи между компонентами слабо обозначены - все равно за продукт в целом отвечает один производитель, поскольку исполнители компонентов интегрированы в одну структуру. При этом аутсорсинг, то есть передача работы по изготовлению компонента на сторону, исключается. По мере совершенствования компонентов, те все более приобретают вид законченного изделия. Между компонентами устанавливается так называемая «контактная зона» - комплекс взаимосвязанных стыковочных параметров совместимости, требующих единого понимания и единого стандарта изготовления. В дальнейшем - это модули и продукт становится ориентированным на *модульную архитектуру*. Кроме компонентов понятие «контактная зона» применимо и к цепочке создания стоимости (ЦСС). Параметры совместимости существуют также и между стадиями ЦСС. [46].

**6. Позиционирование «подрывных» инновационных продуктов** - это доведение до сознания потребителя преимущества своего продукта. После того, как определены целевые сегменты рынка - выделен слой потребителей, которым требуется продукт для выполнения установленного «поручения», следует этап представления нового продукта с такими возможностями у потребителей - начинается этап позиционирования. На позиционирование могут влиять различные факторы - от представления самой позиции продукта в глазах производителя до сообщения о ней, каналов коммуникаций, восприятия потребителя. Основная задача *позиционирования* - создать «точку опоры» на рынке для потребителя. Основатели нового бизнеса должны искать пути для его роста. Для этого они стремятся осознать потребности целевых потребителей - тем самым они ищут «точку опоры» на рынке нового товара, которой может стать только сам новый продукт. Но людей надо убедить в том, что продуктом, который им нужен, является как раз новый продукт. Такова задача позиционирования нового продукта. [46].

**7. Поручение** - назначение продукта иллюстрируется, по рекомендации Кристенсена, такой метафорой, как «поручение». «Правильная» сегментация рынка, по этой концепции заключается, прежде всего, в том, что она основана на метафоре - продукт как бы выполняет некоторое «поручение». Покупая товар, потребители «нанимают» его - «берут на работу», чтобы он выполнял для них определенные «поручения» или «решал проблемы потребителя». [46].

**8. Сегментация.** Первая стадия создания теории - это построение модели сегментации. Эту стадию называют также стадией классификации потребителей. Сегментация - это начало прогнозирования спроса. Прогноз спроса на продукцию будет точен, если (1) правильно определить сегменты рынка, если (2) будут хорошо поняты условия, в которых находятся потребители, принимающие решения о покупке продукта. В другом случае вероятно неудача. Неправильная сегментация вынуждает менеджера ориентироваться на созданную<sup>1</sup> его воображением выдумку (фантом), а не на реальную целевую аудиторию. Суть сегментации мы осветим правильно, если ответим на некоторые вопросы. Что потребитель хочет получить от продукта? В каких условиях своей деятельности потребитель находится? В какой он находится ситуации в момент покупки? Таким образом, сегментация для «подрывных» инновационных продуктов требует выделить и описать назначение продукта, условия и ситуацию. [46].

**9. Ситуации и условия.** Однако, как утверждает Кристенсен, теория, если она основана на классификации, построенной на атрибутах, выявит только корреляцию между атрибутом и результатом, что интересно и нужно, но не достаточно, чтобы более или менее надежно предсказать результат. *Маркетинговая теория отражает реальные причинно-следственные связи лишь тогда, когда в ее основе лежат не одни атрибуты, а классификация ситуаций и условий потребления.* Только такая теория позволяет утверждать, как правильно позиционировать продукт, какие его свойства заставят потребителя платить за него, какие использовать характеристики потребителя. СИТУАЦИЯ, в которой возникает необходимость обратиться к «поручению» для данного продукта. В жизни потребителей часто возникает необходимость «поручить» выполнение некоторого «задания» какому-либо продукту (так возникают ситуации), который смог бы выполнить его хорошо (быстро, эффективно, недорого, с максимальным комфортом для заказчика). УСЛОВИЯ, в которых приобретается, и будет использован данный продукт, его предназначение. Начинается

поиск такого продукта. Начинаются оценки исполнения «поручения». 1. Функциональные измерения (уровень, место и время используемых свойств, технических характеристик). 2. Эмоциональные измерения (характер испытываемых впечатлений). 3. Социальные измерения (ощущаемая роль, принадлежность, признание, статус, престиж). Это и есть условия, в которых приобретается и используется тот или иной продукт. [46].

**10. Схема конкурентной ситуации.** Сама конкурентная ситуация на рынке инновационных продуктов объясняется спросом на «подрывные» инновационные продукты и их предложением. *Спрос* диктуется: (1) потребностью в качестве в заданных терминах (функциональность - технические характеристики, надежность, удобство и сервис) и (2) желанием приемлемой цены. *Предложение* со стороны компаний-изготовителей и продавцов определяется исходя из следующих условий. 1. Архитектуры продукта (от взаимозависимой до модульной). 2. Организационной структуры исполнителей звеньев цепочки создания стоимости - ЦСС (интегрированной, дезинтегрированной, реинтегрированной). 3. Логистики - каналов распределения продукции. 4. Зона прибыли, на которую рассчитывают производители и продавцы. 5. Цена, которую могут предложить продавцы. [46].

## Глава 11. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ: РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЙ «ПОДРЫВНЫХ» ИННОВАЦИЙ

Реализация стратегий «подрывных» инноваций должна быть организована как выполнение инновационного проекта. Он включает и управление созданием цепочки ценности и выбор проектной команды.

В стратегическом, инновационном, производственном, логистическом, ресурсном и финансовом менеджменте все реализуется в виде инновационного и инвестиционного проекта, поэтому дадим определение проекту и управлению проектом.

**Проект** - система сформулированных в его рамках целей, создаваемых или модернизируемых для их реализации Физических объектов, технологических процессов; технической и организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению. [80, с. 41].

**Управление проектом** - искусство руководства и координации людских и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта путем применения системы современных методов и техники управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта. [80, с. 45].

### 11.1. Товаризация и детоваризация, цепочка создания стоимости и зона прибыли

«Подрывные» инновации вызывают ряд процессов, которые затрудняют реализацию стратегий развития компании. Рассмотрим процессы товаризации и детоваризации, процесс в виде последовательности точек цепочки создания стоимости, процесс перемещения зоны прибыли.

**Товаризация и детоваризация.** Производители и продавцы с опаской сталкиваются с массовым производством и сопутствующим ему процессом товаризации. С одной стороны это сокращение издержек и снижение цен, а с другой - возникают угрозы: 1) появляются обезличенные продукты; 2) продукты теряют свою индивидуальность; 3) исчезают конкурентные преимущества; 4) теряют свою силу бренды; 5) компании-производители уходят из зоны прибыли.

**Товаризация:** это такой процесс, когда в результате перехода от закрытой взаимозависимой архитектуры продукта к модульной архитектуре, перехода к модуль-

ному производству появляется много одинаковых качественных продуктов, продукты становятся неразличимыми и обезличенными, теряют свою уникальность и индивидуальность, начинается пресыщение, а производители уходят из зоны прибыли - они лишаются прибылей.

К. Кристенсен выделяет следующие стадии процесса товаризации [46, с. 160]:

- 1) формируется новый рынок и идет продвижение «подрывной» инновации, потребители удовлетворены за счет закрытой архитектуры продукта;
- 2) продукт совершенствуется, и потребители из нижних секторов рынка ощущают избыток качества;
- 3) изменяются критерии качества (теперь потребность не в функциональности и надежности - они уже удовлетворены, а в удобстве приобретения и обслуживании, и ценах) и изменяются условия конкуренции;
- 4) надо сокращать издержки и снижать цены, и индустрия начинает двигаться в направлении модульных архитектур;
- 5) компании начинают специализироваться, ускоряется процесс дезинтеграции индустрии;
- 6) затрудняется индивидуализация продукта в терминах цен и технических характеристик, у всех конкурентов одинаковая продукция, начинается пресыщение.

Характерной чертой товаризации выступает пресыщение качественным продуктом (высокими техническими характеристиками).

**Пресыщение** - такое положение дел, когда потребители просто не в состоянии оценить все технические характеристики продукта (наступил избыток качества), и оно становится связующим звеном между «подрывной» стратегией и товаризацией. Процесс пресыщения зарождается в нижних секторах рынка - там потребители по мере дальнейшего совершенствования продукта первыми ощущают пресыщение.

Но товаризация обязательно сопровождается параллельным процессом детоваризации. Причем, если товаризация относится к основному продукту (первый уровень архитектуры), то детоваризация относится уже к следующему второму уровню. Например, если сам компьютер подвергается товаризации, то процессор и операционные системы подвергаются детоваризации.

**Детоваризация** - процесс, когда компонент, подсистема (второй уровень архитектуры продукта) рассматривается как закрытая взаимозависимая архитектура, требующая специализации производства и интегрированной структуры. Тогда продукт будет обладать индивидуальностью и иметь конкурентное преимущество, чем обеспечивается требуемое качество в терминах функциональности и надежности. Это производство становится той точкой в цепочке создания стоимости, где возникает зона прибыли (40 или даже 60%).

Стадии детоваризации следующие.

1. Производители модульных низкос затратных продуктов конкурируют с производителями более дорогих продуктов закрытой архитектуры и вытесняют их. Как только из нижнего сектора дорогие продукты будут вытеснены, производитель модульных товаров должен продвигаться в сторону высоких секторов.

2. Скорость продвижения в верхние сектора зависит от качества подсистем. Конкуренция на рынке подсистем разворачивается именно вокруг характеристик компонентов и подсистем продукта.

3. Конкуренция между производителями подсистем вынуждает компании разрабатывать продукты закрытой взаимозависимой архитектуры. Это объективная

необходимость. Поскольку только интеграция всех операций в одних руках позволит контролировать процесс. Производители подсистем должны обойти конкурентов именно по техническим характеристикам.

4. В итоге лидерами индустрии подсистем становятся компании - производители индивидуализированных продуктов взаимосвязанной архитектуры, и они начинают получать серьезные прибыли.

5. Таким образом, создание прибыльных продуктов закрытой архитектуры оканчивается началом нового цикла товаризации и детоваризации.

**Цепочка создания стоимости.** Основной принцип «подрывных» инноваций: доходы достанутся тем компаниям, которые позиционируют себя в тех точках цепочки создания стоимости, где имеющиеся на рынке продукты не удовлетворяют запросам клиентов. В этой ситуации Кристенсен рекомендует «выпускать на рынок индивидуализированные продукты, получать значительные ценовые преимущества и создать в конечном итоге серьезные преграды для конкурентов, пытающихся проникнуть на этот рынок». [46, с. 165]:

Структура ЦСС строится либо по видам деятельности, в соответствии с моделью М. Портера, либо в соответствии с продуктами и компонентами (подсистемами) по модели К. Кристенсена (имеется в виду принцип взаимосвязанной и модульной архитектуры, рассмотренной им). Будем использовать оба подхода. Тогда ЦСС имеет следующие виды:

— ЦСС основного продукта: рассматриваются все компоненты или подсистемы продукта, а также рассматриваются все виды деятельности, необходимые для создания и распространения основного продукта;

- ЦСС подсистемы (компонента). Также имеются ввиду все составляющие и все виды деятельности. Таких цепочек будет столько, сколько будет использовано уровней архитектуры.

**Перемещение зоны прибыли.** Складывается следующая схема перемещения зоны прибыли, рис. 11.1:



Рис. 11.1. Схема перемещения зоны прибыли в цепочке создания стоимости (ЦСС) инновационных продуктов.

1) в первую очередь рассмотрим стадию ускоренного роста рынка, когда на рынке появился ряд однотипных продуктов, когда наблюдается дефицит качества

(недостаточен уровень технических характеристик). Здесь «подрывная» технология отвоевывает нижний ценовой сектор рынка, производство в ведущей компании интегрировано, а продукт имеет закрытую взаимосвязанную архитектуру, обладает индивидуальными чертами и уникален, обеспечен сервисом. В таком случае, зона прибыли будет находиться в производственном звене ЦСС основного продукта (первого уровня по архитектуре);

2) затем зона прибыли будет следовать к тем производственным звеньям ЦСС, которые, реализуя поддерживающие технологии, обеспечивают качество для более высших ценовых секторов рынка;

3) далее пошел процесс перехода на модульную архитектуру, дезинтеграцию производства, наступила товаризация основного продукта и детоваризация компонентов или подсистем. Зона прибыли ушла от производителей основного продукта и перешла к компаниям-производителям подсистем, обеспечивающим качество своей продукции, ее индивидуализацию и сервис. Когда рынок становится модульным, вам надо искать другое звено в цепочке создания стоимости, которое снова обеспечит вам высокие прибыли;

4) наконец, когда на рынке много поставщиков качественных подсистем, наступил период товаризации подсистем и зона прибыли перемещается в канал распределения продукта - розничную торговлю. Только там потребитель получит гарантированное качество в терминах «удобство» и «приемлемая цена».

На зону прибыли влияет, таким образом, ряд перечисленных факторов, рис. 11.2.



Рис. 11.2. Факторы, влияющие на перемещение зоны прибыли.

## 11.2. Ценность бренда в разных условиях конкуренции

Руководство многих компаний уверено, что трудности с проблемой товаризации при массовом производстве продукта могут быть решены за счет марки или бренда. Ценность бренда связана с определенным звеном цепочки создания стоимости (ЦСС) и качеством продукта. Ценность бренда наиболее очевидна, если он создается в том звене ЦСС, где существующие продукты не удовлетворяют потребителей: покупая товар признанного бренда, потребитель уверен, что получит нужное. Умело созданная марка иногда может заставить потребителей платить довольно высокую цену за продукт. С другой стороны, марка теряет свою способность

воздействовать на решения потребителей, если многие производители поставляют на рынок товары с избытком качества, то есть с очень высокими техническими характеристиками.

Рассмотрим ряд примеров, приводимых в книге К. Кристенсена [45, с. 171]:

### 1. Пример с «ИБМ».

В начальной стадии компьютерной индустрии, покупая дорогой мейнфреймовый компьютер, руководство компании лишалось сна, ведь компьютеры были тогда слишком сложными и ненадежными. Поскольку у компании «ИБМ» был непревзойденный сервис, потребители готовы были платить за марку «ИБМ» на 30-40% больше, чем за оборудование других фирм. Такие же преимущества были у марки «Хьюлетт-Паккард».

Как же получилось, что в 1990-е годы «Интел» и «Микрософт» лишили бренды «ИБМ» и «Хьюлетт-Паккард» этой бесценной силы - воздействовать на решения потребителей? В это время функциональность и надежность приобретаемых корпорациями компьютеров превосходили способность пользователей оценить эти свойства, и в индустрии стали преобладать модульные стандарты. В то же время продукты индустрии операционных систем и микропроцессоров в своей массе не удовлетворяли запросам потребителей. Поэтому бренд обрел особую силу в других звеньях ЦСС, в данном случае у изготовителей компонентов - бренд микропроцессора («Интел») и бренд операционной системы («Микрософт»). То есть сила бренда переместилась с основного продукта на подсистемы (там обеспечивается потребность в качестве в терминах «функциональность и надежность»).

### 2. Пример трейлера с маркой «Мак» («Mask»).

Было время, когда самой популярной маркой трейлера была марка «Мак». Компании-перевозчики готовы были платить огромные деньги за бульдога на капоте - логотип марки. Трейлеры «Мак» благодаря взаимозависимой архитектуре и вертикальной интеграции были очень надежны (обеспечивалось требование к качеству в терминах функциональности и надежности). Постепенно производство трейлеров становилось модульным, и теперь для потребителей было важно, какой у грузовика мотор - «Cummins» или «Caterpillar». Какая компания собирала трейлер - «Passar», «Navistar» или «Freightliner» - уже никого не интересовало. Сила бренда ушла от основного продукта к подсистеме (именно там обеспечивается потребность в качестве в терминах «функциональность и надежность» для подсистем).

### 3. Пример из области одежды.

В индустрии одежды марки также стали перемещаться в другие звенья цепочки создания стоимости (ЦСС). Как и в других отраслях, здесь это произошло из-за того, что изменилась основа конкуренции, а с ней и критерии оценки качества продуктов. Поколение назад слово «марка» относилось к товарам. Например, фирменная марка джинсов «Левис» или рубашек «Гант» были очень прибыльными, а эти товары - самыми продаваемыми, потому что по качеству конкурирующие продукты сильно отставали. Универмаги, торговавшие этими фирменными продуктами, гордились, что у них есть исключительное право продавать лучшие марки одежды.

За последние годы качество выпускаемой одежды значительно улучшилось. И производство частично было перенесено в страны, где стоимость трудовых затрат ниже. Как следствие, в производстве одежды изменились основания конкуренции. Значительную долю рынка теперь занимают *не универмаги широкого профиля, а специализированные розничные магазины*. Их ассортимент ориентирован на специфические целевые категории потребителей, которые могут быстро найти нужную вещь. *Недостаточное качество сейчас характерно не для самого производства, а именно для каналов реализации*: в представлении потребителя, покупать нужную вещь он должен быстро и с комфортом. В результате престижные марки создаются и поддерживают-

ся в сфере розничной торговли, потому, что каналы реализации сейчас оказались в тех звеньях ЦСС, где наблюдается недостаток качества. Если в магазинах продается долгое время исключительно качественные товары, то уже у самого магазина появился бренд. А в бренде мы ощущаем гарантию, и мы даже не спрашиваем, кто производитель товара. Сила бренда переместилась от производителя товара к розничной торговле (она обеспечивает потребность в качестве в терминах «удобство» и «цена»).

Когда рынок включает ряд секторов, то перемещение точек, в которых марка сохраняет силу - это не единичное событие, а вполне закономерный процесс. Перемещение ценности бренда зависит от условий конкуренции - как обеспечивает потребность в качестве в различных критериях (функциональность, надежность, удобство приобретения и обслуживания, цена).

Сделаем некоторые выводы о создании и перемещении ценности бренда:

1) бренд - это признание потребителя в удовлетворении его главной потребности - потребности в качестве в различных критериях или терминах (функциональность, надежность, удобство приобретения и обслуживания, цена);

2) все продукты, предъявляемые производителями и продавцами рынку, выстраиваются в конкурентную цепочку, где условия конкуренции - это конкурентные преимущества в удовлетворении потребностей, то есть, кто лучше удовлетворит потребность в качестве. Далее все зависит от развития технологии и ее приложений - продуктов и услуг. Начинается жизненный цикл продукта, выделим в нем три стадии;

3) *первая стадия - основной продукт и сервис*: вначале мы имеем сложившуюся технологию, сложившиеся крупные компании, сложившийся рынок. Здесь главенствуют поддерживающие технологии. Далее, как всегда неожиданно, появляется «подрывная» инновация в виде «подрывной» технологии и ее продуктов. Она завоевывает нижний сегмент старого рынка и открывает свои рынки. Постепенно ее узнают, и у нее складывается бренд, защищающий ее как первопроходца, от появившихся конкурентов. Эта компания, совершенствуя свой продукт, постепенно завоевывает секторы рынка все более высокого уровня. Архитектура ее продукта закрытая и взаимозависимая. Организация производства интегрированная и бренд ее укрепляется;

4) *вторая стадия - компоненты и подсистемы*: развитие технологии и продуктов приводит к возникновению модульных стандартов. Потребитель видит, что на уровне подсистем и компонентов нет должного качества. Анализируя рынок, он замечает одного-двух исполнителей с приемлемым качеством и вокруг компании, обеспечивающей приемлемое качество, формируется бренд - сила бренда ушла от производителя основного продукта и перешла к тому звену ЦСС, которое дает высокое качество - к исполнителю подсистемы и компонента;

5) *третья стадия - логистика*: когда появляются несколько продуктов одной категории с избытком качества и налажено их массовое производство (товаризация), то для потребителя главное - это удобство приобретения и цена (соотношение цена-качество). Эту потребность удовлетворяют каналы распределения, точнее, розничная торговля. Сила бренда уходит к торговым розничным сетям - за ними закрепляется функция обеспечения гарантированного качества в терминах «удобство» и «цена».

На рис. 11.3. приводится схема перемещения ценности бренда.

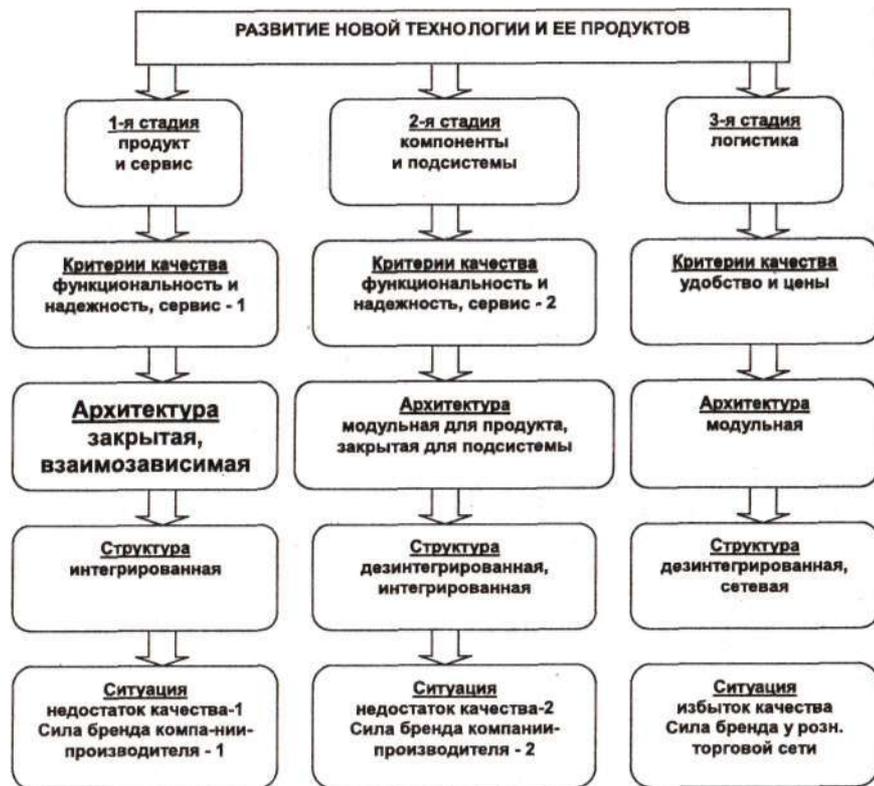


Рис. 11.3. Ситуация с перемещением ценности бренда.

### 11.3. Решение организационно-структурной задачи реализации инновационного проекта

При выборе организационной формы реализации инновационных проектов, и «подрывных» и поддерживающих следует рассмотреть в основном четыре альтернативных решения.

Первый признак - это тип команды. По первому признаку надо определить какого типа команда будет осуществлять проект: либо проектная команда, либо функциональная команда. Функциональные команды («команды легкой весовой категории») используют существующие возможности, а проектные команды («команды тяжеловесов») создают новые возможности.

Второй признак - независимость структуры. По второму признаку устанавливается автономность структурной единицы, в рамках которой проект осуществляется: либо это сама компания, сама организация, либо это автономное структурное под-

разделение или организация. Новые автономные организации - это инструмент формирования новых ценностей, рис. 11.4.

		(Новизна проекта относительно ПРОЦЕДУР И ЛОГИСТИКИ организации)		
НОВИЗНА ПРОЦЕДУРЫ ↑ у	Высокая (новые процедуры)	В ПРОЕКТНАЯ команда в рамках основной ОРГАНИЗАЦИИ	D ПРОЕКТНАЯ команда в рамках автономной структурной ЕДИНИЦЫ	Проектные команды
	Низкая (старые процедуры)	A ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ команда в рамках основной ОРГАНИЗАЦИИ	C ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ команда в рамках автономной структурной ЕДИНИЦЫ	
		В основном проекты «ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ». Устоявшиеся технологии, устоявшиеся ценности.	В основном проекты «ПОДРЫВНЫЕ». Новая технология, новые ценности. (новизна проекта относительно БАЗОВОЙ ТЕХНОЛОГИИ И ЦЕННОСТЕЙ)	→ Х ЦЕННОСТИ

Рис. 11.4. Матрица К. Кристенсена по выбору организационной формы для реализации инновационного проекта.

Для выбора организационной формы рассматриваются условия проектирования и соответствующая теория.

В теории К. Кристенсена дана матрица выбора организационной формы инновационного «подрывного» проекта (назовем ее структурной матрицей Кристенсена). Рассмотрим ее суть и возможности применения [45, с. 188].

Инновационные проекты по своей роли в эволюционном технологической развитии и развитии инновационного бизнеса группируются по признаку «отношения к уже устоявшейся базовой технологии». Значения указываются в диапазонах - от полной поддержки до отрицания. На крайних полюсах - два четко обозначаемых вида проекта:

- 1) инновационный проект поддерживающей инновации;
- 2) инновационный проект «подрывной» инновации. В середине их разновидности и гибриды.

Признак «отношения к базовой устоявшейся технологии» совпадает с другим признаком - «отношение к ценностям организации». Отношение может быть как самым положительным (полное соответствие им поддерживающих инноваций), так и полностью отрицательным (у «подрывных» инноваций). Это у нас ось Х на координатной плоскости.

Плоскостная дифференциация инновационных проектов предполагает наличие второго признака - по оси У. Пусть это будет «сложность проекта» по отношению к сложившимся в организации процедурам инновационного бизнеса: либо пол-

ное соответствие сложности проекта сложившимся процедурам, что говорит о *простом* уровне его сложности; либо полное несоответствие им, что указывает на *большую сложность* проекта и смену всех устоявшихся процедур. Естественно, и поддерживающие, и «подрывные» инновационные проекты могут быть в диапазоне от очень простых до очень сложных.

**Область А.** Она охватывает наибольшее количество инновационных проектов (до 80%). Проекты соответствуют традиционным для компании процедурам, традиционной логистике, они просты. Ничего ломать не надо. Проекты направлены на поддержку базовой технологии и на поддержку ценностей компании (по структуре затрат и разрешенной норме прибыли для данной бизнес-модели) и позволяют несколько улучшить свойства продуктов. Поэтому эти проекты вполне под силу **функциональной** команде с более простой организацией, так называемой «команде легкой весовой категории». Команды набираются из функциональных специалистов на временной основе, часто без отрыва от своего подразделения. В таких функциональных командах координация через функциональные границы осуществляется в рамках основной организации. Команда использует возможности подразделений.

**Область В.** К этой области относятся ситуации, сочетающие признаки революционной технологии (сложившиеся процедуры бизнеса не работают и требуются совершенно новые процедуры) в рамках *поддерживающих* инновационных проектов. Проект не соответствует принятым процедурам бизнеса компании (таких проектов не более 10%). Мы имеем дело со сложным проектом, когда летят многие сложившиеся процедуры. Нужна крепкая команда разносторонних специалистов. Её легче всего собрать в рамках **проектной** команды (такие команды называются «командами тяжеловесов»). Здесь требуется большая координация. Проектанты придерживаются ценностей основной организации, их многое связывает с подразделениями компании, поэтому проект можно осуществить в ее рамках, тогда координация проекта будет осуществляться с меньшим напряжением.

Именно так «Крайслер» и «Медтроник» резко сократили цикл разработки новых продуктов. «Команды тяжеловесов» стали тем организационным механизмом, с помощью которого менеджеры подразделения жестких дисков «ИБМ» искали более эффективные способы интеграции компонентов в архитектуру своих продуктов.

**Область С.** Здесь находятся бизнес-проекты продуктов, похожих на продукты основного бизнеса, но для их реализации нужна совсем иная бизнес-модель - основанная на низких ценах (таких проектов не более 10%). Рассмотрим, например, сеть Sam's Clubs компании Wal-Mart. Такие предприятия могут полагаться на логику основного бизнеса, но бюджет, управление, система счета прибылей и убытков должны быть иными. Здесь могут справиться **функциональные** команды.

**Область Д.** Здесь собираются «подрывные» инновационные технологии, которые не совпадают ни с традиционными процедурами бизнеса и логистикой, ни с принятой базовой технологией и принятыми ценностями (таких проектов не более 5%). Здесь все новое. Это самый сложный объект проектирования, поэтому тут нужна крепкая **проектная** команда в рамках независимой организации, чтобы свободно проводить строительство нового бизнеса.

Например, в 1999 г Compaq Computer начала продавать свои компьютеры непосредственно потребителям через Интернет, что должно было помочь ей конкурировать с (Dell Computer). Это вызвало столь громкие протесты ее розничных про-

давцов, что Compaq пришлось отказаться от этой стратегии через несколько недель. Она была очень «подрывной» для самой бизнес-модели самой компании и ее дилеров. Уладить конфликт можно было бы, запустив прямые продажи через независимую компанию, которая действовала бы даже под другой маркой.

В заключение, можно отметить, что выбор организационной формы очень важен, поскольку в командах задействованы способные сотрудники и надо, чтобы их интеллектуальный труд был производителен. Если этих сотрудников заставляют действовать в рамках процедур, логистики, технологий и ценностей, которые не предназначены для решаемой задачи, то эффективной организации не построить.

## Контрольные вопросы к главе 11.

Глава 11. <b>УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ: РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЙ «ПОДРЫВНЫХ» ИННОВАЦИЙ.</b>	
<b>Параграфы</b>	<b>Вопросы</b>
<b>11.1. Товаризация и детоваризация, цепочка создания стоимости и зона прибыли.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Что такое <i>проект</i> и что такое <i>управление проектом</i>?</li> <li>2. В чем смысл процесса «<i>товаризация</i>»?</li> <li>3. Каковы <i>стадии</i> процесса «<i>товаризация</i>»?</li> <li>4. В чем смысл процесса «<i>детоваризация</i>»?</li> <li>5. Каковы <i>стадии</i> процесса «<i>детоваризация</i>»?</li> <li>6. Что это за состояние рынка, называемое как «<i>пресыщение</i>»?</li> <li>7. Каково <i>содержание</i> цепочки создания стоимости (ЦСС)?</li> <li>8. Что понимается под «<i>перемещением зоны прибыли</i>»?</li> <li>9. Какие <i>факторы</i> влияют на перемещение зоны прибыли?</li> </ol>
<b>11.2. Ценность бренда в разных условиях конкуренции.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В <i>каком звене</i> цепочки создания стоимости (ЦСС) ценность бренда наиболее очевидна?</li> <li>2. Дайте <i>примеры</i> перемещения ценности бренда.</li> <li>3. Представьте ситуацию с перемещением ценности бренда в части «<i>продукта и сервиса</i>».</li> <li>4. Представьте ситуацию с перемещением ценности бренда в части «<i>компонента и подсистемы</i>».</li> <li>5. Представьте ситуацию с перемещением ценности бренда в части «<i>логистики</i>».</li> </ol>
<b>11.3. Решение организационно-структурной задачи реализации инновационного проекта.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. На каких осях (горизонтальном и вертикальном параметрах) построена матрица Кристенсена по выбору организационной формы для реализации инновационного проекта?</li> <li>2. Какие четыре квадранта составляют указанную матрицу?</li> <li>3. Какие команды участвуют в выполнении проектов?</li> <li>4. Какие проекты осуществляются?</li> </ol>

## Глоссарий к главе 11

1. **Детоваризация** - процесс, когда компонент, подсистема (второй уровень архитектуры продукта) рассматривается как закрытая взаимозависимая архитектура, требующая специализации производства и интегрированной структуры. Тогда продукт будет обладать индивидуальностью и иметь конкурентное преимущество, чем обеспечивается требуемое качество в терминах функциональности и надежности. Это производство становится той точкой в цепочке создания стоимости, где возникает зона прибыли (40 или даже 60%). Детоваризации - включает следующие стадии. 1. Производители модульных низкочастотных продуктов конкурируют с производителями более дорогих продуктов закрытой архитектуры и вытесняют их. 2. Скорость продвижения в верхние сектора зависит от качества подсистем. 3. Конкуренция между производителями подсистем вынуждает компании разрабатывать продукты закрытой взаимозависимой архитектуры. Производители подсистем должны обойти конкурентов именно по техническим характеристикам. 4. В итоге лидерами индустрии подсистем становятся компании - производители индивидуализированных продуктов взаимозависимой архитектуры, и они начинают получать серьезные прибыли. 5. Таким образом, создание прибыльных продуктов закрытой архитектуры оказывается началом нового цикла товаризации и детоваризации. [46, с. 160].

2. **Матрица выбора организационной формы инновационного «подрывного» проекта.** Ось X - НОВИЗНА ПРОЕКТА относительно базовой технологии и ценностей. Имеет два значения: 1) с точки зрения новизны - это в основном проекты «поддерживающие» (ПоддПр), устоявшиеся технологии, устоявшиеся ценности. Ответственность за проект лежит на *основной организации (ОО)*; 2) это в основном проекты «подрывные» (ПодрПр), новая технология и новые ценности. Ответственность за проект должна быть за *автономной единицей (АЕ)*. Ось Y - НОВИЗНА ПРОЦЕДУРЫ. Имеет два значения: 1) низкая (Н), исполнители - *проектные команды (ПК)*; 2) *высокая (В)*, исполнители - *функциональные команды (ФК)*. Четыре квадранта: А) ПоддПр,ОО-Н,ФК - функциональная команда в рамках основной организации; В) ПоддПр,ОО-В,ПК - проектная команда в рамках основной организации; С) ПодрПр,АЕ-Н,ФК - функциональная команда в рамках автономной единицы; D) ПодрПр,АЕ-В,ПК - проектная команда в рамках автономной единицы. [45, с. 188].

3. **Перемещение зоны прибыли.** Складывается следующая схема перемещения зоны прибыли. 1. На стадии ускоренного роста рынка появляется ряд однотипных продуктов, и наблюдается дефицит качества (недостаточен уровень технических характеристик). «Подрывная» технология отвоевывает нижний ценовой сектор рынка, производство в ведущей компании интегрировано, а продукт имеет закрытую взаимосвязанную архитектуру, обладает индивидуальными чертами и уникален, обеспечен сервисом. В таком случае, зона прибыли будет находиться в производственном звене ЦСС основного продукта (первого уровня по архитектуре). 2. Затем зона прибыли будет следовать к тем производственным звеньям ЦСС, которые, реализуя поддерживающие технологии, обеспечивают качество для более высоких ценовых секторов рынка. 3. Далее пошел процесс перехода на модульную архитектуру, дезинтеграцию производства, наступила товаризация основного про-

дукта и детоваризация компонентов или подсистем. Зона прибыли ушла от производителей основного продукта и перешла к компаниям-производителям подсистем, обеспечивающим качество своей продукции, ее индивидуализацию и сервис. Когда рынок становится модульным, надо искать другое звено в ЦСС, которое снова обеспечит вам высокие прибыли. 4. Накоплено, когда на рынке много поставщиков качественных подсистем наступил период товаризации подсистем, зона прибыли перемещается в канал распределения продукта - розничную торговлю. Только там потребитель получит гарантированное качество в терминах «удобство» и «приемлемая цена». [46].

4. **Пресыщение** - такое положение дел, когда потребители просто не в состоянии оценить все технические характеристики продукта (наступил избыток качества), и оно становится связующим звеном между «подрывной» стратегией и товаризацией. Процесс пресыщения зарождается в нижних секторах рынка - там потребители по мере дальнейшего совершенствования продукта первыми ощущают пресыщение. [80, с. 160].

5. **Проект** - система сформулированных в его рамках целей, создаваемых или модернизируемых для их реализации физических объектов, технологических процессов; технической и организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению. [80, с. 41].

6. **Создание и перемещение ценности бренда.** 1. бренд - это признание потребителя в удовлетворении его главной потребности - потребности в качестве в различных критериях или терминах (функциональность, надежность, удобство приобретения и обслуживания, цена). 2. Все продукты, предьявляемые производителями и продавцами рынку, выстраиваются в конкурентную цепочку, где условия конкуренции - это конкурентные преимущества в удовлетворении потребностей, то есть, кто лучше удовлетворит потребность в качестве. Далее все зависит от развития технологии и ее приложений - продуктов и услуг. Начинается жизненный цикл продукта, выделим в нем три стадии. 3. **Первая стадия - основной продукт и сервис:** вначале мы имеем сложившуюся технологию, сложившиеся крупные компании, сложившийся рынок. Здесь главенствуют поддерживающие технологии. Далее, как всегда неожиданно, появляется «подрывная» инновация в виде «подрывной» технологии и ее продуктов. Она завоевывает нижний сегмент старого рынка и открывает свои рынки. 4. **Вторая стадия - компоненты и подсистемы:** развитие технологии и продуктов приводит к возникновению модульных стандартов. Потребитель видит, что на уровне подсистем и компонентов нет должного качества. Анализируя рынок, он замечает одного-двух исполнителей с приемлемым качеством и вокруг компании, обеспечивающей приемлемое качество, формируется бренд - сила бренда ушла от производителя основного продукта и перешла к тому звену ЦСС, которое дает высокое качество - к исполнителю подсистемы и компонента. 5. **Третья стадия - логистика:** когда появляются несколько продуктов одной категории с избытком качества и налажено их массовое производство (товаризация), то для потребителя главное - это удобно приобретения и цена (соотношение цена-качество). Эту потребность удовлетворяют каналы распределения, точнее, розничная торговля. Сила бренда уходит к торговым розничным сетям - за ними закрепляется функция обеспечения гарантированного качества в терминах «удобство» и «цена». [46, с. 170].

7. **Товаризация** - это такой процесс, когда в результате перехода от закрытой взаимозависимой архитектуры продукта к модульной архитектуре, перехода к модульному производству появляется много одинаковых качественных продуктов, продукты становятся неразличимыми и *обезличенными*, теряют свою уникальность и индивидуальность, начинается пресыщение, а производители уходят из зоны прибыли - они лишаются прибылей. Кристенсен выделяет следующие стадии процесса товаризации: 1) формируется новый рынок и идет продвижение «подрывной» инновации, потребители удовлетворены за счет закрытой архитектуры продукта; 2) продукт совершенствуется, и потребители из нижних секторов рынка ощущают избыток качества; 3) изменяются критерии качества (теперь потребность не в функциональности и надежности - они уже удовлетворены, а в удобстве приобретения и обслуживании, и ценах) и изменяются условия конкуренции; 4) надо сокращать издержки и снижать цены, и индустрия начинает двигаться в направлении модульных архитектур; 5) компании начинают специализироваться, ускоряется процесс дезинтеграции индустрии; 6) затрудняется индивидуализация продукта в терминах цен и технических характеристик, у всех конкурентов одинаковая продукция, начинается *пресыщение*. Свойством товаризации выступает *пресыщение* качественным продуктом - высокими техническими характеристиками. [46, с. 160].

8. **Факторы влияния на зону прибыли** - 1) архитектура продукта и подсистем, 2) товаризация и детоваризация, 3) конкурентное преимущество, 4) потребность в качестве, 5) точки (звенья) в ЦСС. [46].

9. **Управление проектом** - искусство руководства и координации людских и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта путем применения системы современных методов и техники управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта. [80, с. 45].

## Список условных сокращений

1.	БКГ	Матрица Бостонской Консалтинговой Группы.
2.	ВНД	Внутренняя норма доходности.
3.	ДЭМК/GE	Матрица «Дженерал - Электрик» - «МакКинзи»
4.	ИД	Индекс доходности.
5.	КБ	Конструкторское бюро.
6.	КДС	Конкурентные движущие силы.
7.	КСГ	Карта стратегических групп.
8.	НИИ	Научно-исследовательский институт.
9.	НИИТМ	Научно-исследовательский институт технологии машиностроения.
10.	НИОКР	Научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки.
11.	НИР	Научно-исследовательская работа (разработка).
12.	НПО	Научно-производственное объединение.
13.	НТЦ	Научно-технический центр.
14.	ОКР	Опытно-конструкторская разработка.
15.	ПИ	Прикладные исследования.
16.	ПоИ	Поисковые исследования.
17.	ПСНТ	Процесс создания и освоения новой техники.
18.	ПОСТ	См. СТЭП.
19.	РТС	Розничная торговая сеть.
20.	СЗХ	Стратегическая зона хозяйствования.
21.	СКБ	Специальное (специализированное) конструкторское бюро.
22.	ССС	Сеть создания стоимости.
23.	СТЭП/ПЭСТ	Модель макросреды: С - социальная среда, Т - технологическая и техническая, Э - экономическая и финансовая, П - политическая и правовая. (Соответствует STEP/PEST).
24.	ТАМО	Т - технология, А - приложения в виде продуктов и услуг, М - маркетинговые инновации, О - организационно-управленческие инновации - модель Ф. Янсена.
25.	ТИ	Теоретические исследования.
26.	ФИ	Фундаментальные исследования.
27.	ФПГ	Финансово-промышленная группа.
28.	ЦКБ	Центральное конструкторское бюро.
29.	ЦСС	Цепочка создания стоимости.
30.	ЦЦ	Цепочка ценности.
31.	ЧДД	Чистый дисконтированный доход.
32.	ARR	Accounting Rate of Return - коэффициент эффективности инвестиций.
33.	В2В	Business to business - продажи корпоративным клиентам.

34.	B2C	<b>Business to customer - продажи частным клиентам.</b>
35.	CEO	<b>Chief Executive Officer - генеральный (или исполнительный) директор, высшая исполнительская должность в компании.</b>
36.	CIO	<b>Chief Information Officer - директор по информационным технологиям.</b>
37.	CFO	<b>Chief financial Officer - финансовый директор.</b>
38.	GE	<b>Матрица «Дженерал - Электрик» - «МакКинзи» (ДЭМК)</b>
39.	DPP	<b>Discounted Payback Period - дисконтированный срок окупаемости инвестиций.</b>
40.	IPO	<b>Initial Public Offering - первичное размещение акций компании на бирже.</b>
41.	IRR	<b>Internal Rate of Return - внутренняя норма доходности.</b>
42.	MIRR	<b>Modified Internal Rate of Return - модифицированная внутренняя норма прибыли.</b>
43.	NPV	<b>Net Present Value - чистый приведенный доход.</b>
44.	R&D	<b>Research &amp; Development - исследования и разработки (соответствует содержанию НИОКР).</b>
45.	PI	<b>Profitability Index - индекс рентабельности инвестиций.</b>
46.	PP	<b>Payback Period - срок окупаемости инвестиций.</b>

## Литература

1. **Азоев Г.Л.** *Конкуренция: анализ, стратегия и практика.* Центр экономики и маркетинга, 1996. - 208 с.
2. **Алешина И.В.** *Поведение потребителей.* Учебник. - М.: Экономисту 2006. - 525 с.
3. **Альтшуллер Г.С.** *Алгоритм изобретения.* (Технология творчества. Диалектика изобретения. Человек и алгоритм). - М.: «Моск. рабочий», 1973. - 296 с.
4. **Аникин Б.А.** *Высший менеджмент для руководителя.* Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 136 с.
5. **Аникин Б.А., Баранчев В.П. и др.** *Логистика инноваций и инновационная логистика.* - «Вестник машиностроения», 2005, № 3, с. 73-80.
6. **Аникин Б.А., Родкина Т.А. и др.** *Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций.* Учебное пособие / Колл. авторов под ред. проф. Б.А. Аникина. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 187 с.
7. **Ансофф И.** *Стратегическое управление.* Сокр. пер. с англ. Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. - М.: Экономика, 1989. - 519 с.
8. **Ансофф И.** *Новая корпоративная стратегия.* - СПб.: Издательство «Питер», 1999. - 416 с.
9. **Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х.** *Маркетинг: Учебник для вузов.* - М.: Экономика, 1999. - 703 с.
10. **Баранчев В.П.** *Система коммерциализации технологий.* - «Менеджмент сегодня», № 1 (31), март 2006, с.14-29.
11. **Баранчев В.П.** *Аутстаффинги команды инновационного бизнеса.* - «Менеджмент сегодня», № 05 (29), октябрь 2005, с. 32-43 (1,2 п.л.).
12. **Баранчев В.П.** *Измерение инновационной активности компании как ее конкурентной силы.* - «Менеджмент сегодня», №4(28), август 2005, с. 17-21.
13. **Баранчев В.П.** *Управление знаниями.* Учебное пособие. - М.: Центр маркетинговых исследований и менеджмента (ЦМИИМ), 2005. - 144 с.
14. **Баранчев В.П.** *Подход к созданию знаний в управлении инновациями.* - Вестник Университета: Государственный университет управления (ГУУ), № 2 (6), 2003, с. 39-46.
15. **Баранчев В.П.** *Стратегический анализ.* - Проблемы теории и практики управления, 1998, № 4, с. 43-49.
16. **Баранчев В.П.** *Инновационный менеджмент.* Учебное пособие - М.: Институт международного права и экономики (ИМПЭ), 1997. - 98 с.
17. **Баранчев В.П.** *Стратегический менеджмент.* Учебное пособие - М.: Институт международного права и экономики (ИМПЭ), 1997. - 86 с.

18. **Баранчев В.П.** Организация управления исследованиями и разработками в новых условиях хозяйствования. - М.: Московский институт управления им. С. Орджоникидзе, 1989. - 98 с.

19. **Баранчев В.П., Гунин В.Н., Ляпина С.Ю., Онищенко СИ., Устинов В.А.** Инновационный менеджмент: Учебное пособие для заочного института. - ГУУ. - ЗАО «Финстатинформ», 2000. - 127. (3.2. Инновационный потенциал и инновационный климат, с. 53-59).

20. **Баранчев В.П., Мартынов Л.М.** Управление инновационным бизнесом: обзор актуальных идей. Научно-методическое пособие. - М.: Компания Спутник+, 2005. - 320 с.

21. **Бауэр Р., Коллар Э., Тан В.** Управление инвестиционным проектом (Опыт «ИБМ» в разработке и реализации инновационного проекта). Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 1995. - 208 с. (Лидерство и концепция, с. 22-43).

22. **Брукинг Энни.** Интеллектуальный капитал. (Знания - ключ к успеху в новом тысячелетии). Пер. с англ. под ред. Л.Н.Ковалик. - СПб.: Питер, 2001. - 288 с. (Серия «Теория и практика менеджмента»). (Глава 10. Управление знаниями и корпоративная память, с.208-224).

23. **Гейтс Билл.** Бизнес со скоростью мысли. Издание 2-е, исправленное. - М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2001. - 480 с.

24. **Гончарова Н.П., Перерва П.Г. и др.** Маркетинг инновационного процесса: Учебное пособие. - Киев: «Киевский институт инвестиционного менеджмента», 1998. - 267 с. (Глава 2. Рынок инноваций в системе маркетинга, с. 51-90. Глава 3. Управление процессом создания продукции на основе концепции маркетинга, с. 91-161).

25. **Гордон Ян Х.** Маркетинг партнерских отношений / Пер. с англ. под ред. О.А. Третьяк. - СПб.: Питер, 2001. - 384 с. (Глава 8. Массовое изготовление на заказ, с. 267-303).

26. **Гроув Эндрю.** Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания / Пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2003. - 200 с.

27. **Гунин В.Н.** Инновационная активность предприятий: сущность, содержание, формы. Монография. - М.: Государственный университет управления (ГУУ), 2000. - 102 с.

28. **Гунин В.Н., Баранчев В.П., Устинов В.А., Ляпина С.Ю.** Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров, Модуль 7. Инновационный менеджмент. - М.: «ИНФРА-М», 1999. - 328 с.

29. **Дженстер П., Хасси Д.** Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. - 368 с. (Глава 5. Аудит технологии и инноваций, с. 151 -182, Глава 9. Ключевые компетенции, критические факторы успеха и базисные возможности, с. 275-300).

30. **Диксон Питер Р.** Управление маркетингом / Пер. с англ. - М.: ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998. - 560 с. (Гл. 5. Анализ рыночных каналов, с.159-189. Гл. 8. Стратегия позиционирования, с.244-288. Гл. 9. Управление товаром, с.289-330. Гл. 10. Управление распределением товаров, с.331-368).

31. **Дойль Питер.** Менеджмент: стратегия и тактика / Пер. с англ. под ред. Ю.Н.Каптуревского. - СПб: Издательство «Питер», 1999. - 560 с. (Инновационный менеджмент, с.196-197, с. 261-296; Движущие силы рынка и конкурентные стратегии, с.183-219).

32. **Дэвис Скотт М.** Управление активами торговой марки / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н.Каптуревского. - СПб: Питер, 2001. - 272 с.

33. **Залтман Джеральд.** Как мыслят потребители. То, о чем не скажет потребитель, то, чего не знает ваш конкурент. - СПб.: прайм-ЕВРОЗНАК, 2005. - 224 с. (Проект «Гарвардская Школа бизнеса»). (Глава 4. Интервью у разума/мозга. Выявление метафоры, с. 70-94).

34. **Инновационный менеджмент:** Учебник / Под ред. проф. В.А. Швандара и проф. В.Я. Горфинкеля. - М.: Вузовский учебник, 2004. - 382 с. (4.2. Коммерциализация новшеств, с. 92-104).

35. **Кембелл Э., Саммерс-Лаче К.** Стратегический синергизм, 2-е изд. / - СПб.: Питер, 2004. - 416 с. (Глава 5. Портер М. Взаимосвязи бизнес-единиц, с. 103-136).

36. **Кирнэн Мэтью.** Обновляйся или умри! Пер. с англ. - СПб.: «Крылов», 2004. - 384 с.

37. **Киршина М.В.** Коммерческая логистика. Учебное пособие для студентов заочного обучения по специальности «Маркетинг» 061500. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 152 с.

38. **Кляйн Н.** NO LOGO. Люди против брендов. - М.: ООО «Добрая книга», 2003. - 624 с.

39. **Ковалев Г.Д.** Инновационные коммуникации. Учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. - 288 с.

40. **Ковалев Г.Д.** Основы инновационного менеджмента. Учебник для вузов / Под ред. проф. Швандара В.А. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. - 208 с.

41. **Кокурин Д.И.** Инновационная деятельность. - М.: Экзамен, 2001. - 576 с.

42. **Котлер Филипп.** Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс, 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. - СПб.: Питер, 2006. - 464 с. (Глава 2. Маркетинг в новой экономике, с. 45-62. Основные двигатели новой экономики, с. 46-48. Кастомизация и кастомеризация, с. 47. Глава 9. Идентификация рыночных сегментов и выбор целевых рынков, с. 227-249. Индивидуальный маркетинг, с. 230. Глава 14. Управление маркетинговыми каналами, с. 346-368. Глава 15. Управление розничной и оптовой торговлей и маркетинговая логистика, с. 368-389. Маркетинговая логистика, с. 382.).

43. **Котлер Филип.** Основы маркетинга: Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. Ст. Е.М. Пеньковой. - М.: Прогресс, 1990. - 736 с.

44. **Котлер Филип., Триас де Без Ф.** Новые маркетинговые технологии. Методики создания гениальных идей (Латеральный маркетинг). / Пер. с англ. под ред. Т.Р. Тэор. - СПб.: Издательский Дом «Нева». - 2004. - 192 с.

45. **Кристенсен К.** Дилемма инноватора. Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. - 239 с.

46. **Кристенсен К., Рейнор М.** Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост. Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. - 290 с.

47. **Ламбен Жан-Жак.** Стратегический маркетинг (Европейская перспектива). Пер. с франц. - С.-П., Наука, 1996. - 589 с. (Глава 10. Развитие путем выпуска новых товаров, с. 351-400).

48. **Лопатников Л.И.** Краткий экономико-математический словарь. - М.: Наука, 1979. - 358 с.

49. **Ляпина С.Ю.** *Теоретические основы моделирования рисков стратегического развития предприятия.* - «Менеджмент сегодня», № 2 (32), апрель 2006, с. 74-85.
50. **Маринко Г.И.** *Современные модели и школы в управлении знаниями.* - Научный журнал «Вестник Московского университета», Серия 21. Управление (государство и общество), № 2, апрель-июнь 2004, с. 45-65.
51. **Маркова В.Д., Кузнецова С.А.** *Маркетинг инноваций.* Научно-практическое издание. - Новосибирск: Новосибирский государственный университет. Экономический факультет. 2005. - 109 с.
52. **Маркова В.Д., Кузнецова С.А.** *Стратегический менеджмент* Курс лекций. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001. - 288 с.
53. **Мартынов Л.М.** *Инфокомный менеджмент.* - М.: «Информационно-технический центр «Мобильные Коммуникации», 2003, сайт: [infocommanager.narod.ru](http://infocommanager.narod.ru)). - 257 с.
54. **Масленникова Н.П.** *Менеджмент инновационной организации.* Монография. - М.: Государственный университет управления (ГУУ), 2001. - 97 с.
55. **Масленникова Н.П.** *Концепция развития инновационной восприимчивости организаций в инновационной сфере.* - «Менеджмент сегодня», № 1 (31), март 2006, с. 2-13.
56. **Мняен М.Г.** *Инновационный вызов времени.* - М.: Издательский дом «Сумма технологий», 2002. - 200 с. (Глава 2. Технологические инновации. Эффективная коммерциализация и расчет, с. 27-44. Глава 3. Технологические инновации: рыночный аспект, с. 45-58. Глава 4. «Высокий горизонт» технологий, с. 59-74. Технологические инновации: научный аспект, с. 75-90. Глава 8. § 8.14. Коммерциализация технологий, с.
57. **Мур Джеффри.** *Преодоление пропасти: маркетинг и продажа хайтек-продуктов массовому потребителю.* Пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. - 368 с.
58. **Мухин В.И.** *Управление интеллектуальной собственностью.* Словарь-справочник. - М.: Национальный институт бизнеса (НИБ), 2004. - 574 с.
59. **Нордстрем К., Риддерстрале Й.** *Бизнес в стиле фанк (Капитал пляшет под дудку таланта).* - СПб.: Стокгольмская Школа Экономики в Санкт-Петербурге, 2000. - 270 с.
60. *Основы коммерциализации результатов НИОКР и технологий.* Общая редакция и составление д.т.н. Фонштейн Н.М. - М.: АНХ.1999. - 271 с.
61. **Попов Е.В.** *Теория маркетинга.* - Екатеринбург: «Наука», Уральское отделение, 1999. - 1999. - 586 с. (Раздел 8. Персональные продажи на промышленном рынке, с. 418-504).
62. **Портер М.** *Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов.* / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 454 с.
63. **Портер М.** *Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость.* / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 715 с.
64. **Портер М.** *Конкуренция.* / Пер. с англ.: Уч. пособие. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. - 495 с. (Глава 5. От конкурентных преимуществ - к корпоративной стратегии, с. 126-160).
65. **Райе Эл, Траут Джек.** *Позиционирование: битва за узнаваемость* / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2001. 256 с.
66. **Сенге Питер.** *Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации* / Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. - 408 с. (Умения обучающейся организации, с.29-40. Интеллектуальные модели, с.32, 179-206; Изменение сознания, с.89-108.).
67. **Симоненко С.И.** *Использование метафор в целях повышения убедительности речи.* - Материалы международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления - 2001», 24-25 октября 2001 года, выпуск 2: «Стратегический и инновационный менеджмент», «Финансовый менеджмент», «Социология и кадры управления», с. 309-311. - 327 с.
68. **Сливотски А.** *«Миграция ценности» (Что будет с вашим бизнесом завтра?).* Пер с англ. А.А. Шапошниковой под ред. М.В. Фербера и А.В. Степанова. - М.: Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2006. - 432 с.
69. **Сливотски А., Моррисон Д.** *Маркетинг со скоростью мысли (Инновации в модели бизнеса).* - М.: Изд-во Эксмо, 2003. - 448 с.
70. **Смит П., Бэрри К., Пулфорд А.** *Коммуникации стратегического маркетинга:* Учеб. пособие / Пер с англ. под ред. проф. Л.Ф. Никулина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.-415 с.
71. **Соколова Л.В.** *Регулирование инновационного процесса:* Учеб. пособие для вузов / ГУУ. - М.: ЗАО «Финстатинформ», 1999. - 157 с. (7. Инновационный рынок. Формирование и функционирование, 109-124).
72. **Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.** *Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии:* Учебник для вузов / Пер. с англ под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 576 с.
- Траут Джек.** *Дифференцируйся или умирай!* / Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2006. - 240 с.
74. **Траут Джек.** *Сила простоты: руководство по успешным бизнес-стратегиям.* - СПб.: Питер, 2001. - 224 с.
75. **Траут Джек.** *Траут о стратегиях.* /Пер. с англ. -СПб.: Питер, 2005. - 192 с.
76. **Устинов В.А.** *Управление инновационной деятельностью в процессе создания новой техники, освоение производства новой продукции.* - Государственная академия управления, 2005. - 80 с.
77. **Хилл Сэм, Рифкин Гленн.** *Радикальный маркетинг: От Гарварда до Харлея - уроки десяти компаний, которые нарушали правила и создавали сенсации.* - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. - 416 с.
78. **Чармэссон Генри.** *Торговая марка: как создать имя, которое принесет миллионы.* Пер с англ. - СПб.: Издательство «Питер», 1999. - 224 с.
79. **Шумянцева Н.В.** *Особенности коммерциализации результатов научно-технической деятельности в экономических системах.* - М.: ФГУ НИИ РИНКЦЭ, 2004. - 178 с.
80. **Шапиро В.Д., Ильин Н.И., Лукманова И.Г. и др.** *«Управление проектами».* Учебник под ред. В.Д. Шапиро. - СПб.: Издательство «Два, Три», 1996. - 610 с.
81. **Янсен Феликс.** *Эпоха инноваций (Об интеллектуальных моделях и нелинейных механизмах):* Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 308 с.
82. **О'Коннор Дж.** *Искусство системного мышления:* - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. - 256 с.
83. *Управление организацией.* Энциклопедический словарь. 2001, с. 569.
84. Щербов Г. *Убийца категорий, «Эксперт»:* № 2, 2004.

## Содержание

Введение .....	3
<b>РАЗДЕЛ 1.</b>	
<b>РАЗВИТИЕ РЫНКА ИННОВАЦИЙ</b> .....	<b>6</b>
<b>Глава 1.</b>	
<b>Рынок инновационных продуктов</b> .....	<b>6</b>
1.1. Первичность технологии, модель ТАМО, классификация .....	6
1.2. Инновационные продукты .....	10
1.3. Жизненный цикл изделия (продукта) и процесс создания новой техники .....	12
1.4. Рынок инноваций .....	15
1.5. Жизненный цикл товара .....	18
1.6. Жизненный цикл инновации .....	21
<i>Контрольные вопросы к главе 1</i> .....	26
<i>Глоссарий к главе 1</i> .....	28
<b>Глава 2.</b>	
<b>Конкуренция и модели Майкла Портера</b> .....	<b>30</b>
2.1. Пять конкурентных движущих сил Майкла Портера .....	30
2.2. Пять общих конкурентных стратегий Майкла Портера .....	31
2.3. Цепочка создания стоимости Майкла Портера .....	34
2.4. Источники и принципы позиционирования бизнеса по Майклу Портеру .....	36
2.5. Правило ромба конкурентных преимуществ и индустриальный кластер Майкла Портера .....	38
2.6. Шесть движущих конкурентных сил инновационного бизнеса по Эндрю Гроуву («Интел») и десятикратный рост какой-либо силы .....	41
2.7. Анализ «поля сил» .....	44
<i>Контрольные вопросы к главе 2</i> .....	46
<i>Глоссарий к главе 2</i> .....	48
<b>Глава 3.</b>	
<b>Инновационные бизнес-модели компаний</b> .....	<b>49</b>
3.1. Общий вид новой бизнес-модели .....	49
3.2. Двенадцать бизнес-моделей новаторов бизнеса .....	53

3.3. Разработка бизнес-идеи .....	59
3.4. Вознаграждение - модель получения прибыли .....	61
3.5. Дифференциация продукции и услу .....	62
3.6. Логистика потоков ресурсов и результатов, логистика каналов и коммуникации .....	64
3.7. Стратегическая защита бизнеса .....	67
3.8. Виды и масштабы деятельности, исполнители .....	68
3.9. Знания о бизнес-моделях и их компонентах .....	70
<i>Контрольные вопросы к главе 3</i> .....	72
<i>Глоссарий к главе 3</i> .....	74
<b>Глава 4.</b>	
<b>Модель получения прибыли</b> .....	<b>75</b>
4.1. Потребители и их структура .....	75
4.2. Потребности потребителей и их приоритеты .....	80
4.3. Продукт и его комплексное представление, системная экономика потребителя .....	82
4.4. Цепочка ценности потребителя .....	86
4.5. Зоны прибыли .....	88
4.6. Способы вхождения в зону прибыли .....	90
4.7. Знания о компонентах модели прибыли .....	91
<i>Контрольные вопросы к главе 4</i> .....	92
<i>Глоссарий к главе 4</i> .....	96
<b>РАЗДЕЛ 2.</b>	
<b>ХАЙТЕК-МАРКЕТИНГ</b> .....	<b>98</b>
<b>Глава 5.</b>	
<b>Радикальный инновационный продукт и хайтек-маркетинг</b> .....	<b>98</b>
5.1. Хайтек-продукция и рынок инноваций .....	98
5.2. Жизненный цикл принятия инновационных продуктов - новых технологий, инновационная восприимчивость потребителей и разрывы .....	99
5.3. Психологические портреты групп потребителей хайтек-продукции .....	103
5.4. Маркетинговая разработка нового товара - целостный продукт .....	<b>106</b>
5.5. Ценообразование на инновационные продукты .....	107
5.6. Каналы распространения и логистика потоков нового товара .....	110
<i>Контрольные вопросы к главе 5</i> .....	115
<i>Глоссарий к главе 5</i> .....	117
<b>Глава 6.</b>	
<b>Конкурентное позиционирование хайтек-продукта</b> .....	<b>119</b>
6.1. О создании конкурентной позиции .....	119
6.2. Компас конкурентного позиционирования .....	120
6.3. Цели и принципы позиционирования, установки на покупку .....	122

6.4. Процесс позиционирования . . . . .	123
6.5. Создание конкуренции. . . . .	127
<i>Контрольные вопросы к главе 6.</i> . . . . .	130
<i>Глоссарий к главе 6.</i> . . . . .	132

## Глава 7.

<b>Стратегия выхода на инновационный рынок</b> . . . . .	134
7.1. Принятие решений в условиях ограниченной информации и информированная интуиция . . . . .	134
7.2. Целевой клиент и сценарии выхода на основной рынок . . . . .	142
7.3. Оценка сценария. . . . .	144
<i>Контрольные вопросы к главе 7.</i> . . . . .	146
<i>Глоссарий к главе 7.</i> . . . . .	147

## РАЗДЕЛ 3.

### МАРКЕТИНГ «ПОДРЫВНЫХ» ИННОВАЦИЙ . . . . . 149

## Глава 8.

<b>«Подрывные» инновации как технологические нововведения</b> . . . . .	149
8.1. Суть «подрывных» инноваций. . . . .	149
8.2. «Подрывная» инновационная модель. . . . .	152
8.3. Принципы «подрывных» инноваций. . . . .	155
<i>Контрольные вопросы к главе 8.</i> . . . . .	162
<i>Глоссарий к главе 8.</i> . . . . .	163

## Глава 9.

<b>Стратегии «подрывных» инноваций</b> . . . . .	164
9.1. Два типа «подрывной» стратегии. . . . .	164
9.2. Крах стратегий роста и схема неудач реализации инновационных «подрывных» стратегий. . . . .	166
9.3. Закономерности процесса принятия решений К. Кристенсена о «подрывных» технологических изменениях в виде шести шагов .170	
9.4. Концепция сети создания стоимости как развитие цепочки создания стоимости . . . . .	172
<i>Контрольные вопросы к главе 9</i> . . . . .	177
<i>Глоссарий к главе 9.</i> . . . . .	178

## Глава 10.

<b>Маркетинговая разработка «подрывных» продуктов и виды деятельности</b> . . . . .	180
10.1. Сегментация инновационных «подрывных» продуктов. . . . .	180
10.2. Позиционирование инновационных «подрывных» продуктов . . . . .	184
10.3. Архитектура продукта и контактные зоны. . . . .	189
10.4. Интеграция и аутсорсинг. . . . .	193
10.5. Конкурентные ситуации на новых рынках . . . . .	195

10.6. Рост бизнеса за счет «подрывной» стратегии завоевания новых рынков - новые потребители и новые каналы реализации. . . . .	197
<i>Контрольные вопросы к главе 10.</i> . . . . .	200
<i>Глоссарий к главе 10.</i> . . . . .	202

## Глава 11.

<b>Управление проектом: реализация стратегий «подрывных» инноваций</b> .206	
11.1. Товаризация и детоваризация, цепочка создания стоимости и зона прибыли . . . . .	206
11.2. Ценность бренда в разных условиях конкуренции. . . . .	209
11.3. Решение организационно-структурной задачи реализации инновационного проекта . . . . .	212
<i>Контрольные вопросы к главе 11.</i> . . . . .	215
<i>Глоссарий к главе 11.</i> . . . . .	216
Список условных сокращений . . . . .	219
Литература . . . . .	221
Содержание. . . . .	226

## ОБ АВТОРЕ

**Баранчев Владислав Петрович** - доктор экономических наук (1995 г.), профессор (1998 г.), лауреат Премии Правительства Российской Федерации (1998 г.), профессор кафедры инновационного менеджмента Государственного университета управления. Автор более 100 научных работ.

Занимается преподавательской деятельностью в Государственном университете управления (ГУУ), Академии народного хозяйства при Правительстве РФ (АНХ): институты ИБДА, Центр коммерциализации технологий, Национальный институт бизнеса (НИБ), Московский государственный областной университет (МГОУ), Московский государственный индустриальный университет (МГИУ).

Читает авторские курсы по дисциплинам: «Инновационный менеджмент», «Стратегический менеджмент», «Решения в управлении инновационными проектами», «Технологии нововведений», «Маркетинг инноваций», «Маркетинг в инновационной сфере», «Управление знаниями».

Занимается консультационной работой в области маркетинга и логистики инноваций, управления знаниями.

Последние книги выпустил по тематике «Управления знаниями» и «Управления инновационным бизнесом».

Научные интересы в области продвижения на рынок инновационных продуктов, логистики инноваций, построение систем обучения.

**БАРАНЧЕЕВ**  
**Владислав Петрович**  
**«МАРКЕТИНГ ИННОВАЦИЙ»**  
*Учебник*

Главный редактор серии *А.И. Ковалев* ([ai\\_kovalev@mail.ru](mailto:ai_kovalev@mail.ru))

Редактор: *Ковалева Т.В.*

Компьютерный набор и верстка *М.М. Знаменская*

ЛР № 020660 от 27.11.97 г.

Подписано в печать с оригинал-макета 12.12.2006

Формат 60x88'16

Заказ №

1104

Усл. печ. л. 14,5

Тираж 10000 экз.

Гарнитура

SPSL-Grotesqu

Издательство ООО фирма «Благовест-В»  
119421, Ленинский пр., д. 99  
(495) 946-72-97

Отпечатано в ОАО «Московская типография №9»  
109033, Москва, Волочаевская ул., д. 40  
(495) 362-89-59