ГАОУ ВО «ДАГЕСТАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА»

Утверждены решением
Ученого совета ДГУНХ,
протокол № 12
от 30 мая 2024 г.

КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ – 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ,
ПРОФИЛЬ «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ»

УРОВЕНЬ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ - БАКАЛАВРИАТ

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 00C5A9FA0FAD6D6153888A98846B419FD3
Владелец: Бучаев Ахмед Гамидович
Действителен: с 11.07.2024 до 04.10.2025

Махачкала - 2024

УДК 330.101.542
ББК 65.012.1

Составитель – Минатуллаев Арслан Айнутдинович, кандидат экономических наук, доцент зав. кафедрой «Менеджмент» ДГУНХ.

Внутренний рецензент – Хабибулаев Хабибула Мусалавич, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент» ДГУНХ.

Внешний рецензент – Сулейманова Наида Абдурахмановна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Национальная и региональная экономика», Дагестанский государственный университет.

Представитель работодателя – Папалашов Абдулвагаб Яхьяевич, генеральный директор ОАО «Завод им. Гаджиева».

Оценочные материалы по дисциплине «Инновационный менеджмент» разработаны в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования для направления 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации 12.08.2020 г., №970, и в соответствии с приказом №245 от 6 апреля 2021г. Министерства образования и науки РФ «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры»

Оценочные материалы по дисциплине «Инновационный менеджмент» размещены на официальном сайте www.dgunh.ru

Минатуллаев А.А. Оценочные материалы по дисциплине «Инновационный менеджмента» для направления подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль «Менеджмент в организации». – Махачкала: ДГУНХ, 2024 г. - 141 с.

Рекомендованы к утверждению Учебно-методическим советом ДГУНХ 28 мая 2024 г.

Рекомендованы к утверждению руководителем основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль «Менеджмент организации», к.э.н., доцентом Минатуллаевым А.А.

Одобрены на заседании кафедры «Менеджмент» 23 мая 2024 г., протокол №11.

СОДЕРЖАНИЕ

Назначение оценочных материалов……..4
РАЗДЕЛ 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины…….…..5
1.1 Перечень формируемых компетенций……5
1.2 Перечень компетенций с указанием видов оценочных средств……5
РАЗДЕЛ 2. Задания, необходимые для оценки планируемых результатов обучения по дисциплине……31
РАЗДЕЛ 3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания……..109
РАЗДЕЛ 4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующие этапы формирования компетенций……...134
Лист актуализации оценочных материалов по дисциплине……140

Назначение оценочных материалов

Оценочные материалы составляются для текущего контроля успеваемости (оценивания хода освоения дисциплин), для проведения промежуточной аттестации (оценивания промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине) обучающихся по дисциплине «Инновационный менеджмент» на соответствие их учебных достижений поэтапным требованиям образовательной программы высшего образования 38.03.02 Менеджмент, профиль «Менеджмент в организации».

Оценочные материалы по дисциплине «Инновационный менеджмент» включают в себя: перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОП ВО; описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания; типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП; методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Оценочные материалы сформированы на основе ключевых принципов оценивания:

- валидности: объекты оценки должны соответствовать поставленным целям обучения;
- надежности: использование единообразных стандартов и критериев для оценивания достижений;
- объективности: разные обучающиеся должны иметь равные возможности для достижения успеха.

Основными параметрами и свойствами оценочных материалов являются:

- предметная направленность (соответствие предмету изучения конкретной дисциплины);
- содержание (состав и взаимосвязь структурных единиц, образующих содержание теоретической и практической составляющих дисциплины);
- объем (количественный состав оценочных материалов);
- качество оценочных материалов в целом, обеспечивающее получение объективных и достоверных результатов при проведении контроля с различными целями.

РАЗДЕЛ 1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1 Перечень формируемых компетенций

код компетенции и индикатора	формулировка компетенции
УК	**УНИВЕРСАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**
ОПК	**ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**
ПК	**ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**
ПК-1	владеет навыками руководства выполнения типовых задач тактического планирования, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления и планирования
ПК-1.2	разрабатывает мероприятия по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции
ПК-1.5	разрабатывает стратегию организации с целью адаптации ее хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим условиям, подготавливает и согласовывает разделы тактических комплексных планов производственной, финансовой и коммерческой деятельности организации и ее структурных подразделений
ПК-4	способен управлять процессом разработки и реализации проекта, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций, программой организационных изменений
ПК-4.1	определяет способы оптимальной организации производства инновационного продукта в изменяющихся (различных) условиях рабочей ситуации, планирования и контроля реализации проектов; способен определить экономическую эффективность внедрения новой техники и технологии, рационализаторских предложений и изобретений
ПК-4.3	осуществляет руководство проведением экономических исследований производственно-хозяйственной деятельности структурного подразделения организации в целях обоснования внедрения новых технологий, смены ассортимента продукции с учетом конъюнктуры рынка

КОМПОНЕНТНЫЙ СОСТАВ КОМПЕТЕНЦИЙ

Формируемые компетенции	**Код и наименование индикатора достижения цели**	**Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций**	**Уровни освоения компетенций**	**Критерии оценивания сформированности компетенций**	**Виды оценочных средств**
ПК-1 - владеет навыками руководства выполнения типовых задач тактического планирования, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления и планирования	**ПК-1.2** - разрабатывает мероприятия по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции	**Знать** объективные закономерности изменений в организациях, проявляющихся в ходе их развития; - основные объекты и предметы изменений в организациях; - терминологический аппарат моделирования и реорганизации бизнес-процессов в организации - основные экономические категории инновационного менеджмента	**Пороговый уровень**	**Неполные представления об** объективных закономерностях изменений в организациях, проявляющихся в ходе их развития; - основных объектах и предметах изменений в организациях; - терминологическом аппарате моделирования и реорганизации бизнес-процессов в организации - основных экономические категориях инновационного менеджмента	**Блок А** – задания репродуктивного уровня: - тестовые задания; - вопросы по темам
			Базовый уровень	**Сформированные, но содержащие отдельные пробелы**	

				представления об объективных закономерностях изменений в организациях, проявляющихся в ходе их развития; - основных объектах и предметах изменений в организациях; - терминологическом аппарате моделирования и реорганизации бизнес-процессов в организации - основных экономические категориях инновационного менеджмента	
			Продвину-тый уровень	**Сформированные систематические представления об** объективных закономерностях изменений в организациях, проявляющихся в ходе их развития;	

				- основных объектах и предметах изменений в организациях; - терминологическом аппарате моделирования и реорганизации бизнес-процессов в организации - основных экономические категориях инновационного менеджмента	
		Уметь применять на практике основные экономические положения инновационной деятельности - распознавать предпосылки возникновения конструктивных и деструктивных изменений в организации; - различать условия необходимости управления изменениями в различных областях организационной деятельности, различными объектами и предметами;	**Пороговый уровень**	**В целом успешное, но не системное умение** применять на практике основные экономические положения инновационной деятельности - распознавать предпосылки возникновения конструктивных и деструктивных изменений в организации	**Блок В –** задания реконструктивного уровня: - письменная работа; - тематика рефератов; - тематика презентаций

				; - различать условия необходимости управления изменениями в различных областях организационной деятельности, различными объектами и предметами	
			Базовый уровень	**В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение** применять на практике основные экономические положения инновационной деятельности - распознавать предпосылки возникновения конструктивных и деструктивных изменений в организации; - различать условия необходимости	

				управления изменениям и в различных областях организацио нной деятельност и, различными объектами и предметами	
			Продвину-тый уровень	**Сформиров анное умение эффективно** применять на практике основные экономическ ие положения инновацион ной деятельност и - распознават ь предпосылк и возникновен ия конструктив ных и деструктивн ых изменений в организации ; - различать условия необходимо сти управления изменениям и в различных областях организацио нной деятельност	

				и, различными объектами и предметами	
		Владеть методами и приемами анализа управленческих процессов. - методикой проведения организационных изменений	**Пороговый уровень**	**Демонстрирует частичные владения без грубых ошибок** методами и приемами анализа управленческих процессов. - методикой проведения организационных изменений	**Блок С –** задания практико-ориентированного уровня: - ситуационные задачи
			Базовый уровень	**Демонстрирует владения на базовом уровне** методами и приемами анализа управленческих процессов. - методикой проведения организационных изменений	
			Продвинутый уровень	**Демонстрирует владения на высоком уровне** методами и приемами анализа управленческих процессов. - методикой проведения организационных	

				изменений	
	ПК-1.5 – разрабатывает стратегию организации с целью адаптации ее хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим условиям, подготавливает и согласовывает разделы тактических комплексных планов производственной, финансовой и коммерческой деятельности организации и ее структурных подразделений	**Знать** сущность и содержание инновационных стратегий; - направления повышения результативности инновационной деятельности предприятия.	**Пороговый уровень**	**Неполные представления о** сущности и содержании инновационных стратегий; - направлениях повышения результативности инновационной деятельности предприятия	**Блок А –** задания репродуктивного уровня: - тестовые задания; - вопросы по темам
			Базовый уровень	**Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о** сущности и содержании инновационных стратегий; - направлениях повышения результативности инновационной деятельности предприятия	
			Продвинутый уровень	**Сформированные систематические представления о** сущности и содержании инновацион	

				ных стратегий; - направлениях повышения результативности инновационной деятельности предприятия	
		Уметь оценивать инновационно-предпринимательскую среду организации; - оценивать эффективность инновационного проекта и риски при его реализации;	**Пороговый уровень**	**В целом успешное, но не системное умение** оценивать инновационно-предпринимательскую среду организации; - оценивать эффективность инновационного проекта и риски при его реализации	**Блок В** – задания реконструктивного уровня: - письменная работа; - тематика рефератов; - тематика презентаций
			Базовый уровень	**В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение** оценивать инновационно-предпринимательскую среду организации; - оценивать эффективность	

				инновационного проекта и риски при его реализации	
			Продвинутый уровень	**Сформированное умение эффективно** оценивать инновационно-предпринимательскую среду организации; - оценивать эффективность инновационного проекта и риски при его реализации	
		Владеть навыками использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	**Пороговый уровень**	**Демонстрирует частичные владения без грубых ошибок** навыками использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	**Блок С** – задания практико-ориентированного уровня: - ситуационные задачи
			Базовый уровень	**Демонстрирует владения на базовом уровне** навыками использования методов реорганизац	

				ии бизнес-процессов в практической деятельности организаций	
			Продвинутый уровень	**Демонстрирует владения на высоком уровне** навыками использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	
ПК-4 - способен управлять процессом разработки и реализации проекта, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций, программой организационных изменений	**ПК-4.1** - определяет способы оптимальной организации производства инновационного продукта в изменяющихся (различных) условиях рабочей ситуации, планирования и контроля реализации проектов; способен определить экономическую эффективность внедрения	**Знать:** модели и методы управления проектом на стадиях его разработки и реализации, их возможности и ограничения, порядок использования; - основные процессы и подсистемы проектного управления;	**Пороговый уровень**	**Неполные представления о** моделях и методах управления проектом на стадиях его разработки и реализации, их возможностях и ограничениях, порядке использования; - основных процессах и подсистемах проектного управления	**Блок А** – задания репродуктивного уровня: - тестовые задания; - вопросы по темам
			Базовый уровень	**Сформированные, но содержащие отдельные пробелы**	

	новой техники и технологии, рационализаторских предложений и изобретений			**представления о** моделях и методах управления проектом на стадиях его разработки и реализации, их возможностях и ограничениях, порядке использования; - основных процессах и подсистемах проектного управления	
			Продвинутый уровень	**Сформированные систематические представления о** моделях и методах управления проектом на стадиях его разработки и реализации, их возможностях и ограничениях, порядке использования; - основных процессах и подсистемах проектного управления	
		Уметь: проводить анализ и оценивать организационный контекст изменений при	**Пороговый уровень**	**В целом успешное, но не системное умение** проводить	**Блок В** – задания реконструктивного уровня: -

		выборе технологий и стратегий управления ими; - выделять, формировать и ограничивать предметную область управляемых изменений; - направлять организационные изменения на развитие компании; - осуществлять обоснованный выбор технологий управления изменениями; - разрабатывать стратегии изменений в организациях;		анализ и оценивать организационный контекст изменений при выборе технологий и стратегий управления ими; - выделять, формировать и ограничивать предметную область управляемых изменений; - направлять организационные изменения на развитие компании; - осуществлять обоснованный выбор технологий управления изменениями; - разрабатывать стратегии изменений в организациях;	письменная работа; - тематика рефератов; - тематика презентаций
			Базовый уровень	**В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение** проводить	

				анализ и оценивать организационный контекст изменений при выборе технологий и стратегий управления ими; - выделять, формировать и ограничивать предметную область управляемых изменений; - направлять организационные изменения на развитие компании; - осуществлять обоснованный выбор технологий управления изменениями; - разрабатывать стратегии изменений в организациях	
			Продвинутый уровень	**Сформированное умение эффективно** проводить анализ и оценивать организационный	

				контекст изменений при выборе технологий и стратегий управления ими; - выделять, формировать и ограничивать предметную область управляемых изменений; - направлять организационные изменения на развитие компании; - осуществлять обоснованный выбор технологий управления изменениями; - разрабатывать стратегии изменений в организациях	
		Владеть: арсеналом современного инструментария управления проектами: - навыками управления проектом, его организацией, планированием, реализацией и интеграцией;	**Пороговый уровень**	**Демонстрирует частичные владения без грубых ошибок** арсеналом современного инструментария управления проектами:	**Блок С –** задания практико-ориентированного уровня: - ситуационные задачи

		управлять поставками, рисками и человеческими ресурсами при управлении проектами; - методами анализа состояния и результата деятельности объекта инновационного управления; - навыками процесса внедрения организационных изменений; - требованиями к профессиональным и личностным качествам членов команды проекта организационных изменений и исполняемых ими ролях		- навыками управления проектом, его организацией, планированием, реализацией и интеграцией; управлять поставками, рисками и человеческими ресурсами при управлении проектами; - методами анализа состояния и результата деятельности объекта инновационного управления; - навыками процесса внедрения организационных изменений; - требованиями к профессиональным и личностным качествам членов команды проекта организационных изменений и исполняемых ими ролях	
			Базовый уровень	**Демонстрирует**	

				владения на базовом уровне арсеналом современного инструментария управления проектами: - навыками управления проектом, его организацией, планированием, реализацией и интеграцией; управлять поставками, рисками и человеческими ресурсами при управлении проектами; - методами анализа состояния и результата деятельности и объекта инновационного управления; - навыками процесса внедрения организационных изменений; - требованиям к профессиональным и личностным качествам	

				членов команды проекта организационных изменений и исполняемых ими ролях	
			Продвинутый уровень	**Демонстрирует владения на высоком уровне** арсеналом современного инструментария управления проектами: - навыками управления проектом, его организацией, планированием, реализацией и интеграцией; управлять поставками, рисками и человеческими ресурсами при управлении проектами; - методами анализа состояния и результата деятельности объекта инновационного управления; - навыками процесса внедрения	

				организационных изменений; - требованиям к профессиональным и личностным качествам членов команды проекта организационных изменений и исполняемых ими ролях	
	ПК-4.3 - осуществляет руководство проведением экономических исследований производственно-хозяйственной деятельности структурного подразделения организации в целях обоснования внедрения новых технологий, смены ассортимента продукции с учетом конъюнктуры рынка	**Знать:** основы проектного менеджмента, принципы внедрения технологических и продуктовых инноваций; - подходы к выбору стратегий осуществления изменений и сами стратегии; - основные препятствия в осуществлении перемен; - эффективные средства и техники преодоления сопротивления изменениям;	**Пороговый уровень**	**Неполные представления об** основах проектного менеджмента, принципах внедрения технологических и продуктовых инноваций; - подходах к выбору стратегий осуществления изменений и сами стратегии; - основных препятствиях в осуществлении перемен; - эффективных средствах и техниках преодоления	**Блок А –** задания репродуктивного уровня: - тестовые задания; - вопросы по темам

				сопротивления изменениям	
			Базовый уровень	**Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о** основах проектного менеджмента, принципах внедрения технологических и продуктовых инноваций; - подходах к выбору стратегий осуществления изменений и сами стратегии; - основных препятствиях в осуществлении перемен; - эффективных средствах и техниках преодоления сопротивления изменениям	
			Продвинутый уровень	**Сформированные систематические представления об** основах проектного	

				менеджмента, принципах внедрения технологических и продуктовых инноваций; - подходах к выбору стратегий осуществления изменений и сами стратегии; - основных препятствиях в осуществлении перемен; - эффективных средствах и техниках преодоления сопротивления изменениям	
		Уметь: моделировать и совершенствовать бизнес-процессы - организовывать деятельность по осуществлению эффективных технологий управления изменениями; - формировать проекты управления изменениями в организациях; - выстраивать тактические пространства	**Пороговый уровень**	**В целом успешное, но не системное умение** моделировать и совершенствовать бизнес-процессы - организовывать деятельность по осуществлению эффективных	**Блок В** – задания реконструктивного уровня: - письменная работа; - тематика рефератов; - тематика презентаций

		поддержки управляемых изменений; - использовать механизмы управления проектами, программами организационных изменений в решении инновационно-технологических проблем - использовать методы качественного и количественного анализа проекта в ходе его концептуальной проработки; - использовать проектный анализ; - организовывать систему управления проектом; - контролировать ход выполнения проекта.		технологий управления изменениями; - формировать проекты управления изменениями в организациях; - выстраивать тактические пространства поддержки управляемых изменений; - использовать механизмы управления проектами, программами организационных изменений в решении инновационно-технологических проблем - использовать методы качественного и количественного анализа проекта в ходе его концептуальной проработки; - использовать проектный анализ;	

				- организовывать систему управления проектом; - контролировать ход выполнения проекта	
			Базовый уровень	**В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение** моделировать и совершенствовать бизнес-процессы - организовывать деятельность по осуществлению эффективных технологий управления изменениями; - формировать проекты управления изменениями в организациях; - выстраивать тактические пространства поддержки управляемых изменений;	

				- использовать механизмы управления проектами, программами и организационных изменений в решении инновационно-технологических проблем - использовать методы качественного и количественного анализа проекта в ходе его концептуальной проработки; - использовать проектный анализ; - организовывать систему управления проектом; - контролировать ход выполнения проекта	
			Продвинутый уровень	**Сформированное умение эффективно** моделировать и совершенствовать бизнес-процессы	

				- организовывать деятельность по осуществлению эффективных технологий управления изменениями; - формировать проекты управления изменениями в организациях; - выстраивать тактические пространства поддержки управляемых изменений; - использовать механизмы управления проектами, программами организационных изменений в решении инновационно-технологических проблем - использовать методы качественного и количественного анализа	

				проекта в ходе его концептуальной проработки; - использовать проектный анализ; - организовывать систему управления проектом; - контролировать ход выполнения проекта	
		Владеть: методами управления проектами организационных изменений.	**Пороговый уровень**	**Демонстрирует частичные владения без грубых ошибок** методами управления проектами организационных изменений.	**Блок С –** задания практико-ориентированного уровня: - ситуационные задачи
			Базовый уровень	**Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о** методами управления проектами организационных изменений	
			Продвинутый уровень	**Демонстрирует владения на высоком уровне** методами управления проектами	

				организационных изменений	

РАЗДЕЛ 2. ЗАДАНИЯ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Для проверки сформированности компетенции

- ПК-1 - владеет навыками руководства выполнения типовых задач тактического планирования, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления и планирования;

- индикаторов компетенции:

- ПК-1.2 - разрабатывает мероприятия по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции;

- ПК-1.5 - разрабатывает стратегию организации с целью адаптации ее хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим условиям, подготавливает и согласовывает разделы тактических комплексных планов производственной, финансовой и коммерческой деятельности организации и ее структурных подразделений.

- ПК-4 - способен управлять процессом разработки и реализации проекта, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций, программой организационных изменений;

- ПК-4.1 - определяет способы оптимальной организации производства инновационного продукта в изменяющихся (различных) условиях рабочей ситуации, планирования и контроля реализации проектов; способен определить экономическую эффективность внедрения новой техники и технологии, рационализаторских предложений и изобретений;

- ПК-4.3 - осуществляет руководство проведением экономических исследований производственно-хозяйственной деятельности структурного подразделения организации в целях обоснования внедрения новых технологий, смены ассортимента продукции с учетом конъюнктуры рынка.

Блок А. Задания репродуктивного уровня («знать»)

А.1 Фонд тестовых заданий по дисциплине

Тестовые задания 1

1. Инновационный менеджмент как наука изучает деятельность:
А) только коммерческих организаций
Б) только бюджетных организаций
В) всех видов деятельности

2. Процесс введения новшества на рынок – это:
А) процесс коммерциализации
Б) процесс инновации
В) процесс инвестирования

3. Основным продуктом рынка новшеств (новации) являются:
А) продукт финансовой и торговой деятельности
Б) продукт производственно-технической деятельности
В) продукт интеллектуальной деятельности

4. Рынок капитала предусматривает инвестиции:
А) на возвратной основе и конкурсной основе
Б) все виды инвестиций
В) на безвозвратной основе

5. Инновацией является:
А) новая система стимулирования;
Б) новый товар;
В) фундаментальная научная идея;
Г) объект новой техники.

6. Инновация характеризуется:
А) коммерциализуемостью новшества;
Б) ориентацией на удовлетворение идеальных потребностей разработчика;
В) планируемостью;
Г) измеримостью результата.

7. Является ли инновацией научно-техническая разработка, которая не может быть внедрена в ближайшие 13лет?
А) да;
Б) нет;
В) да, при горизонте планирования 7 лет;
Г) да, по истечении указанного срока.

8. Инновация отличается от прочих бизнес-процессов:
А) ориентацией на коммерциализацию;
Б) фундаментальной неопределенностью;
В) низкими рисками;
Г) характером целеполагания.

9. Инновационный потенциал — это:
А) совокупность инновационных ресурсов;
Б) предельный размер вклада ИД в эффективность предприятия;
В) вся инновационная деятельность предприятия;
Г) способ соединения инновационных ресурсов.

10. Инновационный менеджмент как наука изучает деятельность:
А) только коммерческих организаций
Б) только бюджетных организаций
В) всех видов деятельности
11. Инновация это только усовершенствование товара.
А) да
Б) нет

12. Дайте определение инновации.
А) Это новый порядок, новый метод, изобретение
Б) Это использование новшества
В) Это конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового (усовершенствованного) продукта, внедрённого на рынке, нового (усовершенствованного) технологического процесса, используемого в практической деятельности.

13. Что такое инновационный менеджмент?
А) Совокупность методов, принципов и форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью, занятыми этой деятельности организационными структурами и персоналом
Б) Совокупность методов, принципов и форм управления инновационными процессами.
В) Процесс исследования организационной структуры и системы управления на предмет их жизнеспособности, обеспечения конкурентоспособности фирмы, в целях дальнейшего совершенствования и повышения эффективности их воздействия на результативность деятельности фирмы.

14. Инновация это:
А) новшество;
Б) инновационный процесс;
В) инновационная деятельность;
Г) инновационный потенциал.

15. Инновационный менеджмент:
А) совокупность методов управления персоналом;
Б) совокупность методов и форм управления инновационной деятельностью;
В) самостоятельная наука.

16. Введение термина инновация связывают с именем:
А) Гобсона;
Б) Кейнса;
В) Шумпетера;
Г) Маркса.

17. Инновационный менеджмент:
А) самостоятельная наука;
Б) совокупность методов управления персоналом;
В) совокупность методов и форм управления инновационной деятельностью.

18. Отличаются ли задачи управления инновационной деятельностью от общих задач управления организацией?
А) да;
Б) нет.

19. По какому принципу дана классификация инноваций на сырьевые, обеспечивающие и продуктовые?
А) по инновационному потенциалу;
Б) по преемственности;
В) по месту в производственном цикле.

20.Что является начальной стадией инновационного процесса?
А) фундаментальное (теоретическое) исследование;
Б) прикладные исследования;
В) проектирование.

21. Что входит в цикл «планирование» в инновационном менеджменте?
А) составление плана реализации стратегии;
Б) осуществление исследований и разработок;
В) руководство.

22. Что из перечисленного ниже относится к научным исследованиям и разработкам?
А) конструкторские работы;
Б) теоретическое исследование;
В) издание научно-технической литературы. -

23. Внедрение новых методов организации производства относится к:

А) продуктовым инновациям?
Б) процессным?

24. К каким инновациям относятся новые технологии?
А) инновациям на входе в предприятие;
Б) инновациям на выходе с предприятия.

25. Какие направления классификации инноваций учитывают масштаб и новизну?
А) место в производственном цикле;
Б) преемственность;
В) охват и инновационный потенциал.

26. Стимулируют ли технопарки развитие малого инновационного предпринимательства?
А) да;
Б) нет.

27. В чем состоит цель инновационного менеджера?
А) управлении подготовкой производства новой продукции;
Б) контроле качества новой продукции;
В) снижении риска в жизнедеятельности фирмы и создании комфортных условий для сотрудников.

28. Кто входит в целевую (рабочую группу)?
А) руководитель;
Б) менеджеры функциональных подразделений;
В) временный творческий коллектив.

29. Основным продуктом рынка новшеств (новации) являются:
А) продукт финансовой и торговой деятельности
Б) продукт производственно-технической деятельности
В) продукт интеллектуальной деятельности

30. Безубыточность инновационной деятельности предусматривает:
А) возмещение затрат
Б) обеспечение целевой прибыли
В) получение минимальной прибыли

31. Рынок капитала предусматривает инвестиции:
А) на возвратной основе и конкурсной основе
Б) все виды инвестиций
В) на безвозвратной основе

32. Назовите важнейшие свойства инновации.

А) Научно-техническая новизна, производственная применимость, адаптивность

Б) Адаптивность, целенаправленность, научно-техническая новизна

В) Научно-техническая новизна, производственная применимость, коммерческая реализуемость

33. Назовите формы инновационного процесса .

А) Простой внутриорганизационный, простой межорганизационный, расширенный

Б) Простой, натуральный, товарный

В) Простой, сложный, расширенный

34. Что понимается под диффузией инноваций?

А) Процесс, посредством которого нововведение передается по коммуникационным каналам между членами социальной системы во времени.

Б) Это распространение уже однажды освоенной и использованной инновации в новых условиях или местах применения

В) Это процесс кумулятивного увеличения числа имитаторов (последователей), внедряющих нововведения вслед за новатором в ожидании более высокой прибыли.

35. Назовите субъектов инновационного процесса.

А) Новаторы, эксплеренты, патиенты

Б) Новаторы, ранние реципиенты, раннее большинство, отстающие;

В) Генераторы, раннее большинство, позднее большинство, отстающие

36. Дайте определение ранним реципиентам.

А) Это предприниматели, первыми освоившие новшество. Они стремятся к получению дополнительной прибыли путем скорейшего продвижения новшеств на рынок

Б) Фирмы, сталкивающиеся с ситуацией, когда запаздывание с нововведениями приводит к выпуску новых изделий, которые уже морально устарели

В) Фирмы, первые внедрившие новшество в производство, что обеспечивает им дополнительную прибыль.

37. К объектам инфрастуктуры науки и инноваций относятся:

А) концерны и ассоциации;

Б) общественные академии;

В) технопарки.

38. Разрыв, возникающий между реализацией этих двух типов инноваций получил название - организационного лага.

А) базисная (радикальная) и улучшающая (приростная);
Б) производственная и управленческая;
В) продуктовая и процессная.

39. Ставка дисконтирования определяется на основе:
А) индекса инфляции;
Б) ставки рефинансирования Центрального банка;
В) ставки налога на прибыль.

40. Освоение нового метода производства пластмассы относится к:
А) продуктовым инновациям;
Б) процессным.

41. Наукоемкость продукции это:
А) Показатель, отражающий пропорцию между научно-технической деятельностью и производством в виде величины затрат на науку, приходящихся на единицу продукции, дает количественную оценку;
Б) Мера готовности выполнить задачи, обеспечивающие достижение поставленной инновационной цели, то есть мера готовности к реализации проекта или программы инновационных стратегических изменений.

42. Какой из нижеперечисленных факторов в наибольшей степени обусловливает медленное развитие нового технологического уклада на определенном отрезке времени после его зарождения?
А) достаточно длительный период освоения новых производственных мощностей и сырьевых ресурсов;
Б) монопольное положение компаний, которые первыми применили нововведения-продукты;
В) особенности психологии людей, выражающиеся в нежелании менять ставшие традиционными привычки, устои и т.д.

А2. Вопросы по темам

1. Назовите основные источники инноваций.
2. Какие признаки характерны для инноваций, основанных на неожиданном событии.
3. Какова роль неудачи в инновационной деятельности.
4. Перечислите несоответствия между реальностью и её отображением.
5. Назовите основные критерии определения потребностей производственного процесса.
6. Назовите основные факторы, ограничивающие потребности производственного процесса.
7. Какие показатели характерны для отраслевой структуры инновационной деятельности.

8. Перечислите демографические факторы, влияющие на инновационную деятельность.
9. Какова роль ценностных восприятий как источника инновационных идей.
10. Назовите основные отличия инноваций, основанных на новых знаниях.
11. Назовите основные принципы инновационной деятельности.
12. Определите стратегию реализации нововведения.
13. Дайте определение инновационному менеджменту?
14. Что является объектом инновационного менеджмента?
15. Назовите основные аспекты инновационного менеджмента.
16. В чем заключается роль науки и искусства управления инновационным менеджментом?
17. Что представляет собой инновационный менеджмент как специфический вид деятельности и
процесс принятия управленческих решений?
18. Какие положения характерны для менеджмента инновационных предприятий?
19. Какие иерархические уровни менеджмента можно выделить на инновационном предприятии?
20. Какой вид деятельности характерен для высшего менеджмента на инновационном предприятии?
21. Какой вид деятельности характерен для среднего менеджмента на инновационном предприятии?
22. Какой вид деятельности характерен для низшего менеджмента на инновационном предприятии?
23. Назовите основную целевую задачу инновационного менеджмента.
24. Назовите основные формы инновационного менеджмента

Блок В. Задания реконструктивного уровня («уметь»)

В1. Письменная работа

1. Опишите и обоснуйте различия, достоинства и недостатки монотонного и инновационного развития в разных отраслях экономики, на разных этапах жизненного цикла товара.
2. Каково значение теории «длинных волн» Кондратьева в экономике и управлении, ответ обоснуйте примерами.
3. В чем состоит актуальность активизации инновационной деятельности внутри предприятия и государства.
4. Какую роль в теории Шумпетера играют новаторы и консерваторы, приведите примеры в известных организациях или компаниях?
5. Проанализируйте и обсудите в группе причины кризисного положения, сложившегося в наукоемком секторе экономики России.
6. Может ли идея быть инновацией? А новшеством? Проведите сравнение, ответ обоснуйте.
7. Чем отличается новинка от новшества? Раскройте ответ на примере.

8. По каким признакам можно классифицировать нововведения? Приведите примеры.

В2. Тематика рефератов

1. Инновация, как объект инновационного менеджмента.
2. Классификация инноваций. Инновационный процесс и его основные характеристики.
3. Государственная поддержка инновационной деятельности.
4. Сущность инновационного менеджмента, его цели, функции, принципы.
5. Управление инновационными предприятиями.
6. Современная классификация инновационных предприятий.
7. Организация инновационных процессов.
8. Новые организационные формы инновационных предприятий.
9. Значение стратегического управления для инновационных предприятий. Виды инновационных стратегий.
10. Методы поиска и приемы инновационных идей.

В3. Тематика презентаций

1. Научно-техническая политика России на современном этапе.
2. Значение инновационной деятельности фирм (предприятий) в условиях переходной экономики.
3. Основные направления государственного регулирования инновационной деятельности.
4. Структура и закономерности инновационного процесса.
5. Виды инноваций и содержание инновационной деятельности фирм.
6. Малое и среднее инновационное предпринимательство.
7. Волновая и циклическая концепция развития инноваций.
8. Стратегия конкурентоспособности и проблемы научно-технической политики.
9. Роль фундаментальных исследований в экономическом развитии.
10. Понятие и значение прикладных исследований.
11. Сфера НИОКР и управление НИОКР.
12. Проблемы внедрения новшеств.
13. Развитие изобретательства в России.
14. Критерии оценки (отбора) нововведений.
15. Задачи инновационного менеджера и содержание его деятельности.

Блок С. Задания практикоориентированного уровня для диагностирования сформированности компетенций («владеть»)

С1. Кейс-задачи

Ситуация 1: «Политика стимулирования инновативности и творчества служащих в корпорации 3М»

Minnesota Mining & Manufacturing Company (3M) является одной из крупнейших американских компаний и имеет почти столетнюю историю. 3М производит абразивные материалы, самоклеящиеся пленки и ленты, перевязочные материалы и одноразовое белье, проекторы, канцтовары и световозвращающие материалы. Ассортимент продукции отличается большим разнообразием. Компания использует стратегию глубокой дифференциации и действует во многих рыночных сегментах. Это и продукция для дома, и для офиса, и для промышленности. Фирма действует на различных географических рынках. Штаб-квартира компании находится в Сент-Поле – столице Миннесоты.

В получасе езды от Сент-Пола высятся ряды одинаковых корпусов из розового кирпича, разбит парк с беговыми дорожками и озером, где плавают утки. В зале одного из корпусов развешаны постеры. Вот багровый закат и парящий над горами американский орел, ниже крупным шрифтом набрано «ЦЕЛЬ» и поменьше: «Кто видит цель, добьется успеха». Еще один постер: байдарка, дружный взмах весел на фоне восхода. Это про слаженную «команду», которая позволяет добиться «цели».

Сотрудник 3М получает интересную работу, стабильную и высокую зарплату (доход менеджера среднего звена составляет 200 тыс. долл. в год), медицинскую страховку, крупную пенсию. Компания постоянно организовывает бесплатные курсы повышения квалификации и активно продвигает служащих вверх по карьерной лестнице.

Миссия компании3Мсформулирована так: «Всемерно удовлетворять потребности клиентов, предлагая им новые технологии и услуги». Осознание миссии пронизывает всю компанию. Выступления руководителей всех уровней управления начинаются с озвучивания миссии.

Смысл деятельности 3М в том, чтобы создавать новые продукты и новые услуги, необходимые клиентам. Глобальная стратегия компании ориентирована на то, чтобы адаптировать новые идеи и изобретения для максимального количества сегментов рынка.

Исследования нужд потребителей здесь ведутся одновременно на нескольких уровнях управления и в различных горизонтальных подразделениях. Линейные руководители общаются с руководством заказчика; отделы НИОКР тесно связаны с комитетами по стратегическому планированию и финансовыми службами; службы логистики имеют прямые контакты со складами покупателей и т. д. Тесный контакт с потребителями помогает 3М постоянно дорабатывать и улучшать свою продукцию. Клиенты компании являются одним из основных источников новых идей.

Теперь уже трудно сказать, кому пришла в голову мысль сделать «автобусную

обертку» – оклеивать автобус пленкой, прозрачной только изнутри, а с внешней стороны наносить на нее рекламу. Идея была плодом совместного творчества клиента, рекламного агентства и 3М. Компании осталось только изобрести такую пленку.

Компания 3М является одним из крупнейших изобретателей в мире. Хотя многие изобретения здесь были сделаны спонтанно, подавляющее большинство новых товаров и услуг появились в результате четко спланированных проектов.

Для достижения высокой инновативности руководство компании разработало уникальную систему поощрения новаторства у служащих. В основе кадровой политики 3М лежит принцип Вильяма Макнайта, руководившего компанией в 1940-х гг. «Найдите правильных людей и оставьте их в покое. Они все сделают сами», – говорил основоположник 3М. «Философия Макнайта» подразумевает соблюдение следующих принципов управления:

1. По мере роста бизнеса важно делегировать ответственность и поощрять инициативу;
2. Ошибки, которые могут возникнуть в этом случае, не столь значительны по сравнению с ошибками авторитарного руководства;
3. Слишком критическое отношение к ошибкам может привести к тому, что инициатива будет утрачена.

На практике эти принципы реализуются в двух правилах.

• Первое состоит в том, что компания использует различные методики оценки инновативности для служащих и для менеджеров. Методика для служащих более лояльна и поощряет даже неудачные идеи, ставя во главу угла само желание людей к творчеству и новаторству.

• Второе правило – «правило 15 %» – заключается в том, что все сотрудники компании имеют право тратить 15 % своего рабочего времени на собственные исследования в любой области. Создан специальный венчурный фонд, выдающий гранты на такие проекты. Первоначально линейные руководители рассматривают все идеи. По мере возрастания стоимости исследований для оценки их потенциала привлекаются эксперты из других функциональных подразделений компании. Маркетологи, финансисты и другие специалисты проводят независимую экспертизу и отсеивают примерно 20 % проектов. Далее цикл повторяется, и в результате остаются наиболее перспективные проекты, которые не всегда доходят до рыночной стадии, однако создают инновационную стратегическую базу компании и могут быть востребованы через несколько лет.

Конечно, в оценке эффективности новых идей случаются ошибки, но компания не боится их признавать. В 1985 г. руководитель группы по разработке нового волокна Ливио ДеСимоне столкнулся с решением высшего руководства компании о закрытии данного направления. Рынок текстиля казался неперспективным с маркетинговой точки зрения. Однако, используя правило 15 %, группа сумела завершить проект, и через большой промежуток времени на рынок была выведена новинка «Thinsulate» – непромокаемая, непродуваемая, но мягкая и пропускающая воздух ткань, используемая во

многих отраслях. Новинка имела большой успех, Ли-вио Де Симоне через несколько лет стал председателем совета директоров компании 3М.

Сейчас в составе 3М 40 дивизиональных подразделений, занятых в 60 различных сферах бизнеса. В соответствии с миссией компании достигнута высокая степень **децентрализации** и дивизиональные руководители имеют полную свободу в принятии управленческих решений в рамках своей области функционирования. Здесь самостоятельно принимаются решения о направлении и объеме исследований, о количестве занятых в проектах и формах оплаты труда, о необходимых инвестициях в оборудование и сбытовой политике и даже о расширении производства, которое финансируется из центра.

Важно при этом, что разработанными в различных подразделениях технологиями владеет компания в целом. Это позволяет использовать принцип технологического синергизма (экономии на разработке новых технологий) и использовать технологии во многих дивизионах одновременно.

Структура компании построена по продуктовому принципу, где производство и сбыт определенного продукта осуществляется одним подразделением, которому полностью делегированы маркетинговые функции.

Единственная сфера, где 3М не является новатором, – это финансы. У компании не типично низкое соотношение заемных и собственных средств, а акции растут медленнее, чем в среднем в данной отрасли. Однако дивиденды компания выплачивает стабильно, что соответствует ее миссии: «.одинаково высокая ответственность как перед клиентами, так и перед акционерами».

Вопросы и задания

1. Определите тип глобальной инновационной стратегии компании.
2. Сформулируйте принципы политики стимулирования новаторства служащих компании. Подумайте, отличаются ли эти принципы от форм и методов стимулирования инновативности управленческих звеньев 3М.
3. Изучите сайт www.3M.com компании 3М и назовите факты, указывающие на высокую степень ее инновационной активности.

Ситуация 2: «Реструктуризация корпорации General Electric»

Компания GE является крупнейшей корпорацией мира. На международном рынке она позиционирует себя как динамично развивающаяся и «агрессивно инновативная» компания, а ее руководитель Джек Уэлч, по оценке журнала Fortune, стал лучшим менеджером XX в. Вся история этой американской корпорации представляет собой постоянную реструктуризацию бизнеса, основанную на инновациях во всех областях управления: стратегии, организационное построение, управление

персоналом, диверсификация, производство и ассортиментная политика – нет ни единой сферы, которой не коснулись бы изменения. Но важна не только инновативность, но и высокая эффективность нововведений, позволяющих компании чувствовать себя уверенно и в условиях нового экономического порядка XXI в.

Двадцать лет назад компания GE была крупной, крайне консервативной компанией, которая исправно выплачивала дивиденды своим акционерам, но на фоне начинавшейся глобализации и развития новой экономики ее позиции были весьма уязвимыми.

В 1981 г. компанию возглавил Джек Уэлч, прошедший за два десятилетия путь от менеджера низшего звена управления до председателя совета директоров. В 1960 г. его зарплата составляла около 1 тыс. долл., а сегодня он зарабатывает 50 тыс. долл. в час.

В 1961 г. Уэлч занимал должность младшего инженера подразделения по производству пластмасс. Отработав в этом подразделении чуть больше года, Уэлч решил уйти из компании. Причиной было его недовольство обилием бюрократических барьеров внутри компании. Джек Уэлч считал, что для динамичного развития у подразделений должна быть свобода в принятии управленческих решений. В GE вто время любая инициатива подразделений сталкивалась с консерватизмом вышестоящего руководства, которое спускало централизованные решения даже в таких областях, как сбыт. Идеи Уэлча поддержал его начальник Рубен Гутофф, и в том же году «инженера-новатора» переводят с повышением на работу в Чикаго на должность инженера-химика.

Два года спустя Уэлч уже возглавляет все производство химикатов, а в 1968 г. становится руководителем целого подразделения «Пластмассы». Уэлч стал самым молодым руководителем подобного уровня за всю историю GE – ему было 33 года.

В 1972 г. за «высокую отдачу в работе» Уэлч был назначен вице-президентом GE, а годом позже под его руководством оказалось все производство материалов и компонентов, а также медицинского оборудования.

В 1981 г. собрание акционеров одобрило решение Совета директоров компании, и Уэлч попал в историю как самый молодой сорокашестилетний глава старейшей корпорации Америки.

Четыре этапа реструктуризации

С первого дня работы новый руководитель объявил о необходимости перестройки всей компании. Ориентируясь на самые эффективные принципы управления мелких, динамично развивающихся компаний, Уэлч поэтапно реструктуризировал ключевые области управления.

На **первом этапе** была уволена треть рабочих и менеджеров GE, и численность персонала сократилась с 400 до 297 тыс. человек. До середины 1980-х гг. американец, приходя на работу в большую компанию, как правило, приходил туда навсегда, при этом мог не выкладываться на все сто, а просто

дожидался своей пенсии. Зачем платить тем, кто ничего не привносит, – их надо уволить, заявил новый председатель Совета директоров.

Вторым этапом стало изменение организационной структуры компании. На тот период она состояла из 43 стратегических подразделений, в которые входило 350 предприятий и дочерних компаний. Каждое подразделение, предприятие и компания имели своего управляющего, из-за чего управленческая вертикаль была чрезмерно громоздкой. Только на низовом уровне управления насчитывалось более 400 руководителей, вследствие чего принятие решений превращалось в медлительную и крайне неэффективную процедуру. Отсутствовало также и четкое разграничение полномочий, что приводило к нарушению принципа единоначалия.

Для достижения прозрачности организационной структуры Уэлч выделил три основных направления деятельности GE по продукту. Первая группа включала производство осветительных приборов, моторов, транспортных средств, турбин и строительного оборудования – «ядро» компании. Вторая – «технологический круг» – промышленная электроника, медицинские системы, материалы и вещества, аэрокосмическое подразделение и производство авиационных двигателей. И третья группа – «круг сервиса» – состояла из кредитного подразделения GE Credit Corp., информационного, строительного и инжинирингового подразделений, а также фирмы услуг в сфере ядерных технологий.

Надо заметить, что Уэлч выбрал именно те направления, которые оказались в авангарде мировой экономики в 1990-х гг., а структура компании не претерпела каких-либо существенных изменений до настоящего времени. Исключение составили только вновь приобретенные виды бизнеса.

Третьим этапом была реализована стратегия сужения диверсификации. Уэлч начал продавать неперспективные подразделения, не соответствующие придуманной им схеме бизнеса. Обновленная GE больше не занималась производством систем кондиционирования, аудио– и видеотехники, кабелей, средств мобильной связи, электросетей, радиостанций, этилированного бензина и полупроводников.

В 1985 г. была продана горнодобывающая компания Utah International. Было продано производство микрочипов, фенов, часов и тостеров. Всего компания отказалась от 117 подразделений на сумму в 9 млрд долл., что составляло одну пятую компании. Через несколько лет некоторые компании, приобретшие части бизнеса GE, разорились.

Руководителям подразделений, чья судьба не была столь однозначна, была предложена формула: исправляй, закрывай или продавай. Жесткая политика действовала безотказно, поскольку не оставляла особого выбора. Вырученные от продаж деньги и прибыль компании были использованы для финансирования развития новых перспективных направлений – финансовые услуги и медиа-бизнес.

Наконец пришло время для реализации самого емкого и сложного **четвертого этапа** – построение новой системы управления персоналом и создание новой корпоративной культуры. «Бизнес – это простая вещь» –

таким стал первый лозунг Уэлча. «Чтобы производить, вы должны производить быстрее, дешевле и лучше всех, а для этого надо повышать производительность и оперативность управления бизнесом, а также внедрять как можно больше инноваций». Уэлч считал, что проблема заключалась в отсутствии диалога между руководителями и рядовыми работниками. В результате руководители не хотели, а работники не могли что-либо менять.

Первым шагом было внедрение программы Work-Out. Она была нацелена на ликвидацию барьеров между менеджерами и служащими. Тот, кто остался после массовых увольнений, должен был продемонстрировать свою «нужность» для компании. Систему отраслевых отчетов заменили прямыми докладами, когда высшее руководство получало важную информацию напрямую из производственного подразделения, минуя всю иерархию власти. Новшество должно было способствовать повышению оперативности принятия решений. Поощрялось и самостоятельное принятие решений линейными руководителями в рамках их компетенции.

Ставка на самостоятельность менеджеров оправдалась, например, в 1998 г., когда принадлежащая GEтелекомпания NBC благодаря полной свободе выбора и оперативности ее президента Роберта Райта заключила с Международным олимпийским комитетом контракт на показ всех Олимпиад 2000–2008 гг.

Кроме того, менеджеры должны были общаться со своими подчиненными. «Надо разрушить границу между начальником и подчиненным. Менеджеры обязаны быть лидерами, а не управленцами», – заявлял Уэлч. Рабочие и сотрудники получили право собираться в рабочие группы и обсуждать недостатки производства, а также новые идеи. К примеру, оператор станка должен работать в резиновых перчатках, а когда они кончаются, он выключал станок, писал заявку, шел ее подписывать, обходил производственные цехи, оставлял заявку и только тогда получал новую пачку перчаток. Когда рабочие поставили вопрос, почему система настолько сложна, оказалось, что много лет назад украли одну пачку перчаток, и кто-то принял решение поставить заслон на пути нарушителей. По этой причине компания многие годы несла убытки из-за простоев.

Для того чтобы менеджеры лучше понимали свои управленческие задачи, глава компании внедрил культуру постоянного обучения. Все менеджеры хотя бы раз проходили стажировку в Кротонвиле – учебном центре GE. Сам Уэлч приезжает туда на встречу с новыми менеджерами и читает лекции. В начале каждого года, в январе, Уэлч встречается с 500 менеджерами высшего звена. Основная идея, которую он пытается до них донести, состоит в том, что не надо бояться невыполнимых целей – «пытаясь достичь невозможного, вы добьетесь большего, чем просто выполняя реалистичные и выполнимые планы».

В качестве иллюстрации верности этому принципу можно привести обещание, данное Уэлчем акционерам в 1991 г. Он обещал увеличить к 1995 г. среднюю доходность операций с 10 до 15 %, а доход на инвестиции с 5 до 10 %. В итоге через четыре года операционная прибыль выросла до

14,4 %, а доходность инвестиций составила 7 %. «Если бы мы были реалистами и ставили перед собой меньшие цели, мы бы их достигли, но не имели бы того результата, который получился», – сказал Уэлч.

Стратегия глобализации

Основной целью трансформации GE было повышение конкурентоспособности компании на внутреннем рынке по отношению к японским фирмам, что было особенно актуально в первой половине 1980-х гг. Со временем японский фактор уступил место глобализации. Европейские и азиатские компании пересмотрели свои приоритеты и вместо агрессивной политики завоевания рынка США стали активно осваивать третьи рынки. Уэлч одним из первых американских руководителей заметил эту тенденцию и потенциал новых рынков сбыта.

Начиная с 1980-х гг., GE вложила десятки миллиардов долларов в приобретение заграничных производственных мощностей. Например, в 1999 г. были приобретены 134 компании на общую сумму 17 млрд долл. А начиналось все в конце 80-х, когда GE купила во Франции медицинское подразделение Thomson S. A. и кредитную компанию Sovac, затем были созданы совместные предприятия с немецкими концернами Bosch и Borg-Warner's, японскими компаниями Toshiba и Fanuc. Уэлч приобрел также иностранные компании, занятые в обслуживании авиадвигателей, финансовые структуры, специализирующиеся на кредитовании, информационные сети и системы спутникового вещания.

Наиболее показательным является пример подразделения «Системы освещения». До 1990 г. его доля на европейском рынке не превышала 2 %. После создания ЕС она купила контрольный пакет акций венгерской компании Tungsram и британской Thorn Light Source.Та-ким образом, всего за год доля данного подразделения увеличилась в 10 раз и составила 20 %. На этом глобальная экспансия не закончилась, и концерн подписал соглашения о создании профильных СП с японской компанией Hitachi и индийской Apar. В 1994 г. корпорация учредила СП в Китае, а еще через год закрепилась в Мексике.

Глобализация компании стала возможной не только благодаря известности корпоративного бренда GE, но и за счет эффективного менеджмента компании. В «глобальной» команде менеджеров Уэлча были и японцы, и кубинцы, выходцы из Латинской Америки, представители Юго-Восточной Азии. Секрет слаженной работы его команды строился на специфических требованиях к персоналу. Основа политики управления персоналом строится на принципе «даже самый выдающийся менеджер не должен быть „себе на уме“. Даже если один работник работает лучше всех, он никогда не сможет заменить команду единомышленников. Слаженная команда всегда будет работать лучше, чем талантливый одиночка». Этот принцип команды был сформулирован Уэлчем благодаря активному изучению опыта японских корпораций и вопреки принятому в США принципу доминирования индивидуализма. Гибкая политика управления

персоналом позволила успешно сочетать корпоративную культуру GE с национальными особенностями работников разных стран.

Новый подход к проблеме диверсификации

Наряду с активно распространяющейся глобализацией в 1990-х гг. усиливается тенденция концентрации основных прибылей в сфере услуг. В этот период GE осваивает новый для нее рынок масс-медиа. Корпорация приобретает информационный холдинг Radio Corporation of America, включая телеканал NBC.

Однако фокусирование на сфере услуг не только не ослабило внимания к производству, но и привело к выходу на еще один новый для компании сегмент сервисных услуг. На этом рынке была достаточно сильная конкуренция со стороны сервисных компаний, но Уэлч был уверен в эффективности выбранного курса и опять оказался прав. Производство и глобальная система сервисного обслуживания в странах присутствия компании стали основным конкурентным преимуществом компании, которое превратило GE в недосягаемого лидера.

Управление качеством

К середине 1990-х гг., несмотря на значительные успехи как на внутреннем, так и на внешнем рынках, компания GE столкнулась с новой проблемой – потеря позиций по качеству продукции. Причину Уэлч видел в собственной ошибке, когда борьба с бюрократией разрушила старую эффективную систему контроля качества. Пришедшая ей на смену инновационная модель децентрализованного управления себя не оправдала. Готового решения у Уэлча не было, и он обратился к опыту других компаний. Две американские компании Motorola и AlliedSignal впервые в США внедрили систему «Шесть Сигма».

Сигма – это статистическая единица, определяющая нормы отклонения от средневзвешенных значений. Осуществление программы «Шесть Сигма» (рис. 2.1.1) подразумевает снижение коэффициента ошибок до 3,4 погрешности на один миллион операций. То есть качество достигает 99,9997 %. Программа подразумевала соответствующий тренинг всех работников GE. За пять лет ее осуществления качество работы компании приближается к 5,6 сигма, то есть двадцать ошибок на миллион операций.

Британская газета Financial Times дважды – в 1998 и 1999 г., а американский журнал Fortune трижды – в 1998, 1999 и 2000 гг. – помещали GE в своих рейтингах влиятельности на первые места как самую уважаемую компанию в мире. Уэлча назвали самым выдающимся управленцем-новатором XX в.

Многие компании избрали опыт корпорации Уэлча в качестве эталона для подражания. Нововведения Уэлча в форме выдачи опционов на акции компании не только высшему, но и среднему и низовому звеньям управления теперь стали нормой для большинства компаний наряду с акционированием работников.

Сам Уэлч не считает себя гением. Он просто смог предвидеть будущие

тенденции и не побоялся реализовать комплексную инновационную политику, затронувшую все ключевые аспекты функционирования GE.

Вопросы и задания

1. Назовите основные области принятия инновационных управленческих решений руководством компании GE. Какие из этих решений можно охарактеризовать как стратегические, а какие – адаптационные?
2. Сформулируйте основные принципы функционирования современной гибкой инновативной компании, внедренные Джеком Уэлчем.
3. Докажите, что Джек Уэлч является представителем нового типа «руководителей-новаторов».
4. Подумайте над тем, насколько реально адаптировать опыт GE к деятельности крупных российских компаний.

Ситуация 3: «Конкурентная инновационная стратегия корпорации Wal-Mart»

История создания одной из крупнейших розничных сетей мира компании Wal-Mart связана с именем Sam Walton. В середине 1950-х гг. владелец нескольких универмагов господин Walton оказался перед фактом возросшей конкуренции со стороны двух новых форм розничной торговли: супермаркетов и стоковых магазинов (discount stores). Адаптируясь к новым рыночным условиям, Walton решил пойти по пути, отличному от лидеров в области низких цен, таких как Kmart, которые активно завоевывали крупные города. В качестве целевого рынка Walton выбрал небольшие населенные пункты с численностью населения менее 25 тыс. человек. Стратегия заключалась в том, что, предлагая товары по ценам не выше, чем в розничных сетях крупных городов, компания сможет привлечь потребителей за счет фактора близости. Действительно, вместо того чтобы добираться че-тыре-пять часов до ближайшего центра, покупатель может с той же экономической выгодой приобрести товар вблизи от дома.

В 1962 г. был построен первый магазин скидок Wal-Mart в городе Роджерз, штат Арканзас. Именно с первого магазина начала свою историю и известная корпоративная культура Wal-Mart, где каждый служащий участвует в управлении компанией и является генератором новых идей.

Wal-Mart, став первой компанией, открывшей магазин скидок в малом населенном пункте, сразу получила ряд преимуществ. Это низкие цены на недвижимость, низкие тарифы за рекламу, низкая текучесть кадров и бренд «самого крупного магазина в городе». Помимо этого, компания сразу стала частью общественной жизни благодаря созданию инфраструктуры вокруг торговой точки, спонсорской деятельности и предоставлению рабочих мест. Однако для того чтобы иметь возможность предлагать товары по низким ценам и удержать свои позиции при попытке внедрения на данный рыночный

сегмент конкурентов, компании необходимо было разработать уникальную рыночную стратегию.

Руководство Wal-Mart сделало ставку на инновации в трех сферах. Первой новацией стала агрессивная стратегия завоевания малых городов, которая привела к появлению 276 магазинов в 11 штатах США к 1979 г. Таким образом была достигнута цель экономии на масштабах деятельности.

Объектом следующей инновации стала система заказа и доставки продукции. Было создано несколько дистрибьюторских центров, объединяющих систему доставки товара по географическому признаку. Заказ на товары для магазинов одного географического региона происходил централизованно, затем товары доставлялись в конкретный дистрибьюторский центр, где происходила сортировка и погрузка товара для доставки в конкретную торговую точку.

Еще одной сферой инноваций стала внутрифирменная система коммуникаций. Была внедрена электронная система сканирования результатов торговли в каждом магазине, позволяющая эффективнее управлять активами. Информация по каждой торговой точке аккумулировалась в дистрибьюторских центрах, где консолидировалась отчетность по продажам и принималось решение о доставке очередной партии товара в конкретный магазин данного региона. Параллельно те же транспортные средства, что доставляли продукцию в магазины, использовались для получения товара у производителей, находящихся в радиусе центра дистрибьюции.

Централизованные закупки и автоматизированная система потока информации от торговых точек в дистрибьюторские центры и затем к производителям позволили компании установить взаимовыгодные отношения с такими крупными производителями, как Procter&Gambles, Eastman Kodaks, Gitano, прежде исключительно диктовавшими свои условия розничным сетям.

В 1994 г. компания Wal-Mart купила 122 магазина в Канаде, в 1995 г. вышла на рынок Аргентины и Бразилии.

Огромные масштабы и эффективная система логистики позволили компании только в 1991 г. сэкономить 720 млн долл. Снижение затрат позволило значительно снизить уровень цен на товары. Если добавить к этому уникальную корпоративную культуру, где инновации не только приветствовались служащими, но и исходили от них, а также новейшую систему управления запасами и грамотный маркетинг, то конкурентные позиции Wal-Mart были непоколебимы. Компания Kmart не раз делала попытки выйти на рынок малых городов, но ей никогда не удавалось даже приблизиться по уровню продаж к Wal-Mart.

К 1995 г. компания Wal-Mart стала крупнейшей в мире розничной сетью. Важнейший показатель деятельности розничной сети – продажи на квадратный метр площади – составил у Wal-Mart 379 долл. по сравнению со 185 долларами у Kmart. 46 % покупателей Wal-Mart отличались лояльностью, в то время как у Kmart этот показатель составлял лишь 19 %. И наконец,

расходы компании (торговые издержки, общие и административные расходы) составляли 15,8 % от продаж, что является самым низким показателем в отрасли со средней долей расходов около 30 %.

В 2003 г. компания занимала четвертое место в списке 500 крупнейших компаний мира.

Вопросы и задания

1. К какому типу конкурентной инновационной стратегии («блокирование», «опережение» или «кооперация») относится выбранный компанией Wal-Mart метод адаптации к изменившимся условиям внешней среды?
2. Столкнулась ли компания с проблемой «каннибализма»? Существовали ли альтернативные возможности?
3. Какие инновационные шаги компании можно рассматривать в качестве использования стратегии «блокирования»? Насколько эти шаги оказались эффективны?
4. Смоделируйте ситуацию, когда на рынке появляется конкурент, сумевший добиться такого же эффекта экономии на масштабах, как и компания Wal-Mart. От чего будет зависеть его конкурентоспособность? Какую стратегию вероятнее всего выберет компания Wal-Mart по отношению к потенциальному конкуренту?
5. В чем вы видите причину успеха компании Wal-Mart?

Ситуация 4: «Новая стратегия – новая организационная структура корпорации Ford»

21 апреля 1994 г. руководство компании Ford объявило об объединении Североамериканского отделения, Европейского отделения и группы по производству компонентов в единое производственно-хозяйственное отделение Ford Automotive Operations (FAO). Соответственно центры R&D, ранее входящие в каждый из бывших отделений, должны были быть преобразованы в пять целевых центров (vehicle program centers). Каждый из этих центров должен отвечать за дизайн, разработку и инженерные работы по созданию модели автомобиля для производства во всех географических регионах. Производство, маркетинг и сбыт были также интегрированы в мировом масштабе. Таким образом, корпорация переориентировалась на глобальную стратегию производства единого продукта для всех рынков сбыта. До этого компания Ford придерживалась мультинациональной стратегии адаптации производства к рыночным требованиям различных стран.

Принципиально важным стал вопрос: каким образом отразится смена рыночной стратегии на способности компании к осуществлению эффективных инноваций?

До программы «Ford 2000»

О запуске программы «Ford 2000» было официально объявлено в 1994 г. Финансовое положение компании Ford на тот период было достаточно привлекательным. Прибыли от автомобильных операций составили в 1994 г. 3,8 млрд долл. Однако была и обратная сторона. Во-первых, в 1991 и 1992 гг. компания потеряла на этих же операциях 3,7 и 1,7 млрд долл. соответственно. Это было связано с циклическими изменениями в автомобильной отрасли и более успешной деятельностью прямого конкурента компании Chrysler. Во-вторых, стало очевидно, что за положительными цифрами показателей прибылей, доходности инвестиций и стоимости акций компании Ford скрываются серьезные внутрифирменные проблемы. В то время как средняя маржа прибыли по автомобильным операциям компании Chrysler составляла 11,6 %, у Ford этот показатель едва достигал 5,5 %. В то время как у Ford ушло пять лет на создание нового дизайна модели «Taurus», японские конкуренты создали конкурентоспособную модель менее чем за два года. Производительность Тойоты достигала 37 автомобилей на человека за год, в то время как у Ford производительность составляла лишь 20 единиц продукции на рабочего в год. Разработка и запуск производства последней модели, представленной в Европе как «Mondeo» и «Contour Mystique» в США, обошлись компании Ford в 6 млрд долл. Эта цифра в четыре раза превысила аналогичные затраты конкурентов. Очевидно, что у таких проблем должна быть серьезная причина.

По оценкам независимых экспертов, выполнявших по заказу руководства полный бизнес-аудит компании, в основе снижения эффективности автомобильного бизнеса Ford лежала организационная структура, подавляющая инновационную активность. Независимые децентрализованные отделения Ford of Europe, North American Automotive Operations и Ford Asia Pacific Automotive Operations разрабатывали, производили и продавали свою продукцию совершенно самостоятельно. И хотя такая региональная ориентация и могла в теории приблизить компанию к более полному удовлетворению требований отдельных рынков, она явилась причиной еще одной проблемы. Отсутствие единой корпоративной системы производства и сбыта привело к потере тесных взаимовыгодных связей с поставщиками компонентов, принципиально важным объектом инноваций.

Возможно, наиболее сдерживающим инновации фактором явилась функциональная иерархическая организационная структура каждого регионального отделения. При этом Ford отказалась от общепринятой в автомобильной отрасли практики внутрифирменной кооперации в области НИОКР и любых маркетинговых нововведений. Такая кооперация основана на принципе синергии и обеспечивает высокую эффективность инновационных проектов отдельных подразделений. По словам бывшего генерального директора компании Ford Дональда Петерсона, отсутствие внутрифирменной кооперации привело к появлению конкуренции между региональными отделениями, в то время как «…о конкуренции с японскими

и европейскими производителями уже никто не помнил».

К началу 1990-х гг. японские производители автомобилей уже отказались от функциональной структуры и перешли к проектно-целевой организации.

Программа «Ford 2000». Новая стратегия

После того как стало очевидным наличие проблем в управлении компанией, председатель Совета директоров и исполнительный директор Ford Алекс Тротман принял решение о смене стратегического курса. Он решает интегрировать процесс разработки продукта, производство, маркетинг, снабжение комплектующими и сбыт в единую внутрикорпоративную систему. Три отделения были объединены в одно производственно-хозяйственное отделение FordAutomotive Operations. Разработка продукта, ранее являвшаяся прерогативой каждого из трех независимых подразделений, теперь была централизована и распределена по пяти программным центрам. Эти центры отвечали за дизайн, разработку и инженерные работы конкретных новых моделей для определенного целевого сегмента. Центры были организованы по продуктовому принципу: переднеприводные автомобили, заднеприводные, легкие и тяжелые грузовые автомобили. Эти четыре центра располагались в Детройте, а пятый в Европе – малолитражные переднеприводные автомобили. Каждый из центров являлся по сути проектно-целевой группой, состоящей из специалистов различных областей. Таким образом, была сформирована **проектно-целевая организационная структура**. Производство, снабжение, маркетинг и сбыт также были реструктуризированы по принципу **матричной организации**.

Принципиально важным стал вопрос: позволит ли переход от мультинациональной стратегии к глобальной и переход от функциональной организационной структуры к проектно-целевой повысить эффективность инновационной деятельности компании Ford?

Смена стратегии

Теоретически переход от мультинационального маркетинга к глобальному имеет ряд преимуществ. Во-первых, путем сокращения дублирования функций компания экономит на затратах на R&D, производстве и на административных расходах. Во-вторых, использование стратегии единых стандартов на всех региональных рынках способствует экономии на масштабах производства. Например, глобализация производства означает и глобализацию снабжения, что обеспечивает больший контроль над поставщиками и возможность диктовать им свои условия. Помимо снижения себестоимости такой контроль открывает доступ к последним инновационным достижениям в области производства компонентов, что дает весомое преимущество перед конкурентами.

Новая стратегия, снижая количество поставщиков, позволяет использовать научно-техническую кооперацию с ними для повышения качества продукции. Специалистами Ford было подсчитано, что такая

кооперация позволит сократить затраты на разработку и выпуск новой продукции ежегодно на 3 млрд долл., что за период с 1996 по 2000 г. составит 11 млрд долл. Более того, в автомобильной промышленности, как и в компьютерной индустрии, наблюдается тенденция возрастания зависимости производителей от поставщиков компонентов. Конкурентоспособность нового продукта все более тесно связана с инновационными достижениями в области производства компонентов. Так, было подсчитано, что в скором будущем более 50 % автомобильных комплектующих будет электрофицировано. Данный прогноз еще раз свидетельствует в пользу развития кооперации автопроизводителей с поставщиками деталей и комплектующих.

И наконец, консолидация R&D позволит Ford получить выгоду от экономии на масштабах самих R&D. Вопрос состоит только в том, позволят ли данная экономия и инновационный потенциал поставщиков противостоять главному негативному фактору выбора стратегии глобализации – удаление от национальных рынков и, как следствие, невозможность оперативного реагирования на изменения потребительского спроса. Ответ лежит в способности компании создать эффективную систему внутрифирменной коммуникации, основанную на современных информационных технологиях. Компания Ford может использовать данную систему по трем направлениям. Во-первых, для обеспечения быстрого доступа к рыночной информации, поступающей из местных маркетинговых и сбытовых офисов, относительно потребностей и реакции рынков на новую продукцию. Во-вторых, высокотехнологичное информационное обеспечение позволит компании устанавливать систему обратной связи с потребителями и использовать ее для продвижения новых моделей. И наконец, эффективная система внутрифирменной информации может обеспечить единовременное виртуальное общение между инженерами в Германии, США и Японии при проектировании новой модели, что в реальном времени превращается в non-stop process.

Однако принципиально важным при смене стратегии в пользу глобализации становится вопрос о создании некоего универсального продукта, способного удовлетворить вкусы и требования потребителей во всем мире. Именно это желание компаний часто становится причиной провала новой стратегии. Суть глобальной стратегии заключается в установлении единых стандартов, использовании общих комплектующих и внедрении единой технологии производства. Однако на последних стадиях производственного цикла у компании должна быть возможность корректирования конечного продукта в соответствии с требованиями рынков сбыта. Компания Ford должна создать такое гибкое производство, которое позволило бы на конечной стадии дифференцировать новую модель в рамках незначительных изменений. Следующим этапом могла бы стать индивидуализация продукта под требования единичных потребителей.

Организационные инновации

Для успешной реализации новой глобальной стратегии Ford кардинально меняет свою организационную структуру. В области разработки продукции происходит переход к проектной организации, авоб-ласти маркетинга, производства и сбыта – к матричной.

Как было сказано ранее, каждый из пяти Центров разработки продукта построен по проектному принципу. В его состав на временной основе входят инженеры различных функциональных направлений: дизайнеры, маркетологи, производственники и т. д. Они подотчетны руководителю проекта, а не руководителям своих функциональных подразделений. Руководитель проекта отвечает за всю цепь разработки продукта, начиная с концепции нового товара и заканчивая инженерными работами по созданию опытного образца. Такое единоличное руководство и ответственность значительно сокращают расходы и сроки работ. Если до реструктуризации у компании уходило более двух месяцев только на согласование и принятие проекта нового автомобиля, то после внедрения программы «Ford 2000» этот период сократился вдвое.

Единственным минусом проектных организаций является проблема «устаревания» знаний специалистов, входящих в проектно-целевые группы и не имеющих доступа к знаниям, постоянно обновляющимся в рамках их функциональных отделов. Степень «устаревания» зависит от длительности проекта и скорости изменений в области знаний. Однако в автомобильной отрасли технологические знания развиваются намного медленнее, чем происходящие на рынке изменения во вкусах и предпочтениях потребителей. Поэтому можно предположить, что выгоды от внедрения Ford проектной организации в области разработки новых автомобилей практически нивелируют минусы, связанные с проблемой «устаревания».

В рамках программы «Ford 2000» была внедрена матричная структура производства, маркетинга, снабжения и сбыта. В матричной структуре линейные руководители находятся в двойном подчинении: у руководителя Центра разработки продукции и у вышестоящего функционального руководителя. У такой организации есть два преимущества. Во-первых, у специалистов появляется возможность расширения сферы своего профессионализма за счет тесного постоянного контакта с другими функциональными специалистами. Во-вторых, существует перспектива использования уникальных высококлассных специалистов в различных проектах, что значительно сокращает расходы на поиск и наем новых служащих.

Минусом матричной структуры является проблема двойного подчинения, которая может быть решена путем четкого разграничения функций и сферы ответственности каждого из руководителей.

Вопросы и задания

1. Назовите объективные предпосылки смены рыночной стратегии компании Ford с середины 1990-х гг.

2. Сгруппируйте и проранжируйте основные внутрифирменные проблемы компании до внедрения программы «Ford 2000».

3. Какие организационные инновации были осуществленыивчем была необходимость их проведения?

4. На период реструктуризации в автомобильных отделениях компании Ford было занято около 320 тыс. человек. Как отразятся организационные нововведения на служащих компании, многие из которых имеют различную национальную принадлежность? Какие мотивационные меры может использовать руководство компании для повышения творческой активности и получения поддержки инноваций со стороны служащих?

5. Существовал ли иной путь решения накопившихся у Ford проблем? Аргументируйте свой ответ.

Ситуация 5: «Успех компании Marion Labs., Inc. в области трансфера технологий»

Опыт американской химико-фармацевтической компании Marion Lab., Inc. является классическим примером успешного трансфера технологий. За 30 лет существования компании приобретение технологии было основным механизмом роста и развития Marion.

В 1963 г. объем продаж компании составлял около 2 млн долл. в год, в 1976 г. – около 40 млн долл. В 1989 г. этот показатель достиг 930 млн долл. Общее число занятых в производстве никогда не превышало 3500 человек. Однако к концу 1980-х гг. Marion занимала четвертое место в списке «Fortune» по общему доходу акционеров. Факторы успеха компании, по мнению независимых экспертов, включают:

1. Грамотную политику управления персоналом:

♦ подбор кадров;

♦ систему вознаграждений;

♦ систему обучения;

♦ участие служащих в прибылях компании.

2. Высокую степень делегирования полномочий.

3. Непрерывное совершенствование системы приобретения технологий для выпуска новой продукции.

Самой первой продукцией компании был «Os-Cal» – диетическая добавка на основе порошка устричных раковин, важнейший источник кальция.

В начале 60-х гг. компания Marion внедрила новые формулы пролонгированного действия двух старых лекарств: нитроглицерина и папаверина. Технология приготовления этих лекарств была разработана другой фирмой и находилась в зачаточном виде.

К концу 60-х гг. руководство компании приняло решение о расширении ассортимента. Персоналу было поручено искать и приобретать продукцию у организаций-разработчиков. Была создана специальная группа, состоящая из опытных маркетологов и специалистов в области НИОКР. Благодаря усилиям этой группы компания приобрела следующие технологии.

• Gaviscon – средство против изжоги было выпущено в 1970 г. по лицензии шведской компании «Ферринг АБ». Вскоре после приобретения лицензии на его производство специалисты Marion открыли новую сферу применения этого препарата в области лечения грыж. Последнее открытие стало его основным предназначением. Важность этого открытия и прибыли компании позволили выплатить разработчику – компании «Ферринг»– дополнительный гонорар, не предусмотренный лицензионным соглашением.

• Silvaden – производство этого локального противомикробного средства при ожоговой терапии было начато в 1974 г. Разработчиком технологии производства являлся Колумбийский университет. При том, что средство являлось препаратом оказания первой помощи, внедрение технологии в производство было достаточно сложным. Усилия компании были вознаграждены, так как благодаря данному препарату Marion бала признана Медицинским исследовательским сообществом США.

• Ditropan – средство для снятия симптомов нейрогенного характера было запущено в производство в 1976 г. по лицензии компании «Мид-Джонсон».

• Carafate – выпускается с 1981 г. по лицензии «Чугей фармасью-тикл» для лечения язвы кишечника.

• Cardizem первоначально был произведен в результате приобретения технологии у компании «Танабе сеюка» и использовался при лечении ангины. С 1989 г. получил широкое распространение в качестве сердечно-сосудистого средства в США.

• Cardizem SR – был разработан специалистами отдела R&D компании Marion совместно с ирландской корпорацией «Элан» для лечения гипертонии.

• Integra – искусственная кожа, используемая при ожоговой терапии. Разработана Массачусетским технологическим институтом в 1981 г. В 1990 г. компания Marion приобретает лицензию и начинает производство препарата.

• Pentasa – лицензия на этот продукт для лечения воспаления кишечника была получена от компании «Ферринг АБ». Производство препарата началось в 1990 г.

С середины 1980-х гг., когда приобретение технологий на продвинутой стадии стало более затруднительным, компания Marion начала участвовать в ряде совместных научно-исследовательских программ с другими фирмами и университетами.

Marion активно инвестировала в небольшую компанию Nower^^ нованную в Балтиморе для создания лекарств по новым рецептурным технологиям. На контрактной основе компания Marion участвовала в лабораторных исследованиях Nower, что послужило хорошей базой для обучения персонала и получения необходимых ноу-хау.

Такой опыт взаимодействия стимулировал Marion на расширение сферы сотрудничества в области R&D, и компания подписала ряд соглашений с венчурными фирмами и университетами.

Плодотворные исследования осуществлялись в университетах

нескольких штатов и привели к коммерциализации достаточно сложных препаратов для дыхательной, сердечно-сосудистой и мышечной терапии. Важнейшим преимуществом данного сотрудничества стало повышение уровня сложности и наукоемкости препаратов. Если в 1976 г. расходы компании на R&D составляли около 3 млн долл., то к 1989 г. они возросли до 133 млн долл.

В результате научно-технической кооперации уровень научных знаний лабораторий компании Marion настолько повысился, что внутри фирмы стали осуществляться и некоторые фундаментальные исследования в области синтеза препаратов. Это позволило компании охватить практически весь спектр научных исследований в выбранной области. Более сложные молекулярные исследования осуществлялись в рамках совместных научно-исследовательских программ.

Вопросы и задания

1. Какие методы трансфера технологий были успешно использованы компанией Marion?
2. Является ли изменение уровня затрат компании на R&D показа-телем эффективности трансфера технологий? Рассчитайте коэф-фициент затрат на R&D компании Marion (R&D Margin) в 1976 и 1989 гг.
3. В чем заключается основной результат научно-технической ко-операции компании Marion с университетами и венчурными фирмами?

Блок Д. Задания для использования в рамках промежуточной аттестации

Д1. Перечень вопросов для экзамена

1. Сущность и понятие инноваций.
2. Предмет и сфера приложения инноваций.
3. Инновационный процесс.
4. Этапы инновационного процесса.
5. Структура жизненного цикла изделия
6. Роль научно-технической подготовки производства
7. Комплексная система обеспечения качества изделия
8. Технико-экономическое управление надежностью изделия
9. Прогнозирование новаций
10. Процесс создания новшеств
11. Планирование научных исследований и разработок
12. Роль НИОКР в менеджменте фирмы как субъекта рынка
13. Схема процесса разработки и вывода товара на рынок
14. Источники инновационных идей
15. Финансирование исследований и разработок инноваций
16. Классификация инноваций

ЧАСТЬ 2

Блок А. Задания репродуктивного уровня («знать»)

А.1 Фонд тестовых заданий по дисциплине

Тестовые задания 1

1. Жизненный цикл инновации – это период между:
А) создание опытного образца и начала массового производства
Б) зарождением идеи и использованием новшества
В) началом инвестирования и полным возвратом затрат
2. Жизненный цикл нововведения отличается от ЖЦ товара:
А) наличием стадии стабилизации;
Б) наличием стадии разработки;
В) меньшей длительностью;
Г) меньшими инвестициями.

3. Процесс введения новшества на рынок – это:
А) процесс коммерциализации
Б) процесс инновации
В) процесс инвестирования

4. Жизненный цикл инновации – это период между:
А) создание опытного образца и начала массового производства
Б) зарождением идеи и использованием новшества
В) началом инвестирования и полным возвратом затрат

5. Назовите основные стадии инновационного менеджмента.
А) Постановка цели и выбор стратегии;
Б) Планирование; определение условий и организация; исполнение; руководство
В) Прогнозирование, планирование, организация, мотивация, координация, контроль

6. Расскажите о структуре инновационного процесса.
А) Этот процесс состоит из следующих этапов: ФИ – ПИ – Р – Пр – С – ОС – ПП – М – Сб,
Б) Это процесс по стратегическому маркетингу, НИОКР, организационно-технологической подготовке производства, производству и оформлению новшеств, их внедрению (или превращению в инновацию) и распространению в другие сферы (диффузия)
В) Это совокупность документов, определяющих систему научно обоснованных целей и мероприятий по решению какой-либо проблемы, организацию инновационных процессов в пространстве и во времени.

7. Что такое фундаментальные исследования?
А) Это исследование не связано непосредственно с решением конкретных прикладных задач, но именно оно есть фундамент инновационного процесса. Вместе с тем необходимость таких исследований может быть обусловлена потребностями практики и синтезом предыдущих знаний о предмете.
Б) Цель этого исследования – познание и развитие процесса (теории вопроса).
В) Цель исследования - Это «овеществление знаний», их преломление в процессе производства, передача нового продукта, технологической схемы и т.д.

8. Назовите причины низкой доли воплощения результатов фундаментальных исследований в жизнь.
А) Гораздо легче пользоваться навыками, опытом и стандартными приемами.
Б) Цель фундаментального исследования – познание и развитие процесса (теории вопроса), а не «овеществление знаний».
В) Это связано с низким финансированием НИОКР

9. Ко второму этапу жизненного цикла инноваций относится:
А) ОКР;
Б) фундаментальные НИР;
В) коммерциализация;
Г) прикладные НИР.

10. Отметьте неправильный ответ. Жизненный цикл инновационного проекта включает в себя стадии:
А) формирование инновационной идеи;
Б) разработка проекта;
В) рассмотрение проекта;
Г) реализация проекта;
Д) завершение проекта.

11. Что из перечисленного ниже относится к начальной стадии жизненного цикла?
А) разработка технического задания НИР?
Б) проведение ОКР?
В) подготовка производства.

12. При каком значении коэффициента соотношения между затратами и функцией следует принимать решение по снижению затрат на получение функции (параметра)?
А) 1,5;
Б) 1,00;
В) 0,35.

13. Управление подготовкой производства входит в обязанности инновационного менеджера?
А) да;
Б) нет.

14. Обязательна ли на малой фирме служба технологической подготовки производства?
А) да;
Б) нет.

15. Как оценивается с позиции потребителя технико-экономический уровень продукции?
А) соотношение между выгодой и затратами на приобретение новой продукции;
Б) оценка экономичности конструкции;
В) соотношение уровня совершенства и затрат на его обеспечение.

16. Что такое сертификация?
А) определение соответствия продукции требованиям нормативно-технической документации;
Б) оценка экономичности конструкции; оценка опытного образца приемочной комиссией.

17. Являются ли синонимом понятия «срок окупаемости» и «период окупаемости»?
А) да;
Б) нет.

18. Встроенный лицензионный отдел входит в общеэкономическую структуру?
А) да;
Б) нет.

19. Какой метод наиболее приемлем для оценки влияния факторов на затраты по созданию новой техники?
А) индексный;
Б) регрессионный;
В) компонентный анализ.

20. Как определить экономический эффект от реализации новшеств?
А) как разность между выручкой от реализации и издержками от реализации;
Б) делением выручки от реализации на объем реализации в натуральных единицах измерения;
В) делением выручки на издержки.

21. К какой стадии жизненного цикла относится постановка продукции на производство?
А) производственной;
Б) начальной;
В) предпроизводственной.

22. Какой вид эффекта можно оценить с помощью показателей эстетичности и полезности?
А) экономический;
Б) социальный;
В) научно-технический.

23. Исключение излишних функций в производимой технике позволяет повысить ее качество?
А) да;
Б) нет.

24. К организационно-управленческим уровням инновационного менеджмента относят:
А) административный;
Б) юридический;
В) стратегический;
Г) тактический.

25. Роль предприятия в инновационном процессе определяется:
А) долей финансирования;
Б) склонностью к рискам;
В) влиянием на инновационную инфраструктуру общества;
Г) тесной связью с рынком

26. К инновационным ресурсам предприятия относятся:
А) оборотные средства;
Б) организационная культура;
В) технико-технологический уровень;
Г) возможности финансирования.

27. К инновационным ресурсам предприятия не относятся:
А) научно-технический задел;
Б) организационная иерархия;
В) текущие затраты;
Г) нематериальные активы.

28. Инновацию разрабатывает линейный менеджер.
А) да
Б) нет

29. Назовите управляющую и управляемую системы инновационного менеджмента (субъект и объект управления).
А) Субъектом управления в инновационном менеджменте может быть одни работник или группа работников, которые посредством различных приемов и способов управленческого воздействия осуществляют целенаправленное функционирование объекта управления. Объектом управления в инновационном менеджменте являются инновации (продукты и операции), инновационный процесс и экономические отношения между участниками рынка инноваций (продуцентов, продавцов, покупателей).
Б) Субъектом управления в инновационном менеджменте являются инновации (продукты и операции), инновационный процесс и экономические отношения между участниками рынка инноваций (продуцентов, продавцов, покупателей).
Объектом управления в инновационном менеджменте может быть одни работник или группа работников.
В) Субъектом управления является информационный продукт. Объектом управления в инновационном менеджменте являются инновации (продукты и операции), инновационный процесс и экономические отношения между участниками рынка инноваций (продуцентов, продавцов, покупателей).

30. Как и посредством чего осуществляется связь субъекта и объекта управления в инновационном менеджменте?
А) Связь субъекта управления с объектом управления осуществляется через экономические отношения между участниками рынка инноваций
Б) Связь субъекта управления с объектом управления осуществляется посредством движения информации
В) Связь субъекта управления с объектом управления осуществляется посредством различных приемов и способов управленческого воздействия

31. Каковы функции субъекта и объекта управления в инновационном менеджменте?
А) Функции субъекта: 1) рисковое вложение капитала; 2) организация инновационного процесса; 3) организация продвижения инноваций на рынке и ее диффузии. Функции объекта: 1) прогнозирование; 2) планирование; 3) организация; 4) мотивация; 5) координация; 6) стимулирование; 7) контроль.
Б) Функции субъекта: 1) прогнозирование; 2) планирование; 3) организация; 4) мотивация; 5) координация; 6) стимулирование; 7) контроль. Функции объекта: 1) рисковое вложение капитала; 2) организация инновационного процесса; 3) организация продвижения инноваций на рынке и ее диффузии.
В) Нет правильного ответа

32. Назовите элементы системы организации инновационного менеджмента.
А) Инновационный процесс, стратегии инновационного менеджмента, технологии

Б) Орудия труда, предметы труда, технология труда
В) Инновационный процесс, ресурсы (ВПР), субъект и объект управления

33. Поясните, почему сетевое планирование является эффективным методом организации и управления инновационным процессом?
А) Этот метод позволяет наглядно представить организационно-технологическую последовательность выполнения работ и установить взаимосвязь между ними. Кроме этого, он позволяет обеспечить координацию операций различной степени сложности и выявить операции, от которых зависит продолжительность всей работы.
Б) Этот метод позволяет сосредоточить внимание на своевременном выполнении каждой операции.
В) Этот метод быстро и легко реализуется

34. Назовите группы приемов инновационного менеджмента.
А) Рисковое вложение капитала; организация инновационного процесса; организация продвижения инноваций на рынке и ее диффузии.
Б) Приёмы, действующие только на производство инноваций; действующие и на производство, и на диффузию; действующие на реализацию, продвижение и диффузию.
В) Планирование; организация; мотивация; координация; стимулирование; контроль

35. Основным органом, координирующим деятельность министерств и ведомств в научно-технической и инновационной областях, является
а) Правительственная комиссия по научно-технической политике;
б) Миннауки и технологий РФ;
в) Министерство экономики РФ;
г) Государственная Дума.

36. Как называются рисковые фирмы, которые обычно создаются в областях предпринимательской деятельности, связанных с повышенной опасностью потерпеть убытки?
А) аудиторские;
Б) лизинговые;
В) венчурные;
Г) потребительские.

37. Методами управления инвестиционным риском может быть:
А) диверсификация;
Б) передача (аутсорсинг);
В) вероятность возникновения;
Г) хеджирование;
Д) логическое сложение рисков.

38. Инновационный процесс это:
А) процесс преобразования научного знания в инновацию.
Б) деятельность, направленная на коммерциализацию научных исследований;
В) освоение инновационного потенциала;
Г) реализация инновационной политики.

А2. Вопросы по темам

1. Какие цели преследует стратегическое планирование инновационной деятельности?
2. Назовите основные факторы внешней среды инновационного предприятия.
3. С какого этапа начинается разработка инновационной стратегии?
4. Какие факторы необходимо учитывать при разработке инновационной стратегии организации?
5. На достижение каких целей может быть направлена инновационная стратегия организации?
6. Каковы основные принципы инновационной стратегии?
7. Какие положения включает анализ внешней и внутренней среды организации?
8. Назовите типы инновационных стратегий.
9. Для каких организаций характерна наступательная
10. Для каких организаций характерна оборонительная стратегия?
11. Для каких организаций характерна имитационная стратегия?
12. Какие этапы жизненного цикла продукта необходимо учитывать при разработке инновационной
стратегии?
13. Назовите основные методы анализа информации.
14. Какие изменения позволяет выявить анализ информации?
15. Какие факторы учитывает модель выбора инновационной стратегии, разработанная Бостонской
консультативной группой?
16. В чем сущность метода разработки стратегии сверху вниз?
17. В чем сущность метода разработки стратегии снизу вверх?
18. В чем сущность метода разработки стратегии со стороны?
19. Какие факторы следует учитывать, принимая ту или иную стратегию?
20. Дайте определение инновационному маркетингу.
21. Для каких целей проводятся маркетинговые исследования?
22. Назовите подходы к определению маркетинга.
23. Назовите отличительные особенности тактического маркетинга.
24. Назовите отличительные особенности стратегического маркетинга.
25. Назовите формы стратегического инновационного маркетинга.
26. Какие цели преследует регулярный инновационный маркетинг?
27. Какие цели преследует санационный инновационный маркетинг?
28. На решение каких проблем направлен инновационный маркетинг?

29. Какими методами осуществляется выбор нового продукта?
30. В чем заключается консервативный метод выбора нового продукта?
31. В чем заключается радикальный метод выбора нового продукта?
32. Какие параметры используются при радикальном методе выбора нового продукта?
33. Какие функции выполняет планирование инноваций?
34. Назовите основные формы планирования инноваций.
35. Каковы основные результаты инновационной деятельности?
36. Назовите основные принципы планирования инноваций.
37. В чем заключается принцип единства научно-технических, социальных и экономических задач
развития?
38. В чем заключается принцип научной обоснованности и оптимальности решений?
39. В чем заключается принцип доминирования стратегических аспектов в инновационном планировании?
40. В чем заключается принцип комплексности?
41. В чем заключается принцип непрерывности?
42. В чем заключается принцип гибкости и эластичности?
43. В чем заключается принцип бюджетной сбалансированности?
44. Назовите особенности прогнозирования в инновационном менеджменте.
45. Какую деятельность предусматривает метод проверки устойчивости инновационного проекта?
46. На чем основан метод корректировки параметров инновационного проекта?
47. Назовите критерии анализа инновационных проектов.

Блок В. Задания реконструктивного уровня («уметь»)

В1. Письменная работа

1. Роль государства в области поддержки инноваций.
2. Отличие американской модели инновационной политики от японской. Инновационная модель России.
3. Самостоятельно изучите и сравните модели управления сферой науки и инноваций за рубежом (в Великобритании, Германии, Израиле, Казахстане, Сингапуре, США, Турции, Финляндии, Франции, Южной Корее, Японии и т.д.)
4. Основные принципы формирования организационной структуры управления в инновационном предприятии.
5. Характерные черты инновационной или обновляющейся организации.
6. Особенности управления процессами создания инноваций.
7. Основные источники инноваций.
8. Факторы, обеспечивающие успех инноваций.

В2. Тематика рефератов

1. Основные показатели эффективности инновационной деятельности.
2. Рынок интеллектуальной собственности.
3. Венчурный инновационный бизнес.
4. Маркетинг инноваций.
5. Интеллектуальная собственность, как объект инновационного предпринимательства.
6. Риски в инновационном предпринимательстве.
7. Социально-психологические аспекты инновационного менеджмента.
8. Технологии и методы инновационного менеджмента.
9. Управление персоналом в инновационных организациях.
10. Инновационный менеджмент как система повышения конкурентоспособности.

В3. Тематика презентаций

16. Управление процессами создания новых знаний.
17. Управление творческим потенциалом.
18. Управление освоением новшеств.
19. Социальные и психологические аспекты нововведений.
20 Государственное регулирование крупномасштабных инновационных процессов.
21. Инновационная стратегия: выбор и обоснование.
22. Механизм управления инновациями.
23. Инновационный рынок: становление и развитие.
24. Подготовка и организация использования нововведений.
25. Управление рабочей группой.
26. Жизнь и деятельность Н.Д. Кондратьева.
27. Управление персоналом в научных организациях.
28. Характеристика результатов инновационной деятельности.
29. Организация научной и инновационной деятельности.
30. Научная организация как организационная структура инновационного менеджмента.

Блок С. Задания практикоориентированного уровня для диагностирования сформированности компетенций («владеть»)

С1. Кейс-задачи

Ситуация 1: "AIBO" – новый продукт компании Sony

В октябре 2000 г. компания Sony объявила о внедрении на рынок

уникального робота – результата многолетних исследований отдела НИОКР ведущей корпорации Японии. Представленная новинка относится ко второму поколению автономных роботов, основным конкурентным преимуществом которых является способность эмоционального общения с хозяином.

Благодаря новейшим технологиям данный робот способен выражать эмоции страха и радости, наделен способностью обучаться и набираться опыта, «понимать» и реагировать на 50 простых слов, запоминать собственное имя, узнавать хозяина по голосу и отвечать ему на «собачьем» языке.

Робот оснащен специальной фотокамерой, включающейся автоматически по команде «сделай фото». Блок с камерой подключается к обычному компьютеру, что дает возможность просматривать фотографии в PC-альбоме.

Заказать робота можно в отделе продаж компании Sony или на сайте www.AIBO.com. Новинка будет также представлена в крупных торговых точках с целью ознакомления потенциальных потребителей с особенностями функционирования робота. Цена средней комплектации составляет 1500 долл. Первые экспортные поставки «AIBO» осуществлялись в США, Австрию, Грецию, Германию, Финляндию, Францию, Данию, Ирландию, Италию, Люксембург, Португалию, Испанию, Швейцарию, Великобританию, Бельгию и Скандинавские страны.

История создания «AIBO» Год Событие

Запуск проекта по созданию автономного «домашнего» робота.

Пробные продажи «AIBO» в Японии и США (5000 ед.).

Начало массового производства усовершенствованной модели.

1 августа Научно-производственное отделение по разработке и производству 2000 «AIBO» выделено в самостоятельную дочернюю компанию Entertainment Robot Company.

Вопросы и задания

1. Какие внешние факторы могли стать предпосылками для создания и вывода на рынок данной продукции?
2. Смоделируйте схему основных этапов реализации инновационного проекта по разработке и созданию робота «AIBO».
3. Используя три основных вида классификации инноваций, определите тип данной новации.
4. Определите возможные целевые рынки и разработайте маркетинговые стратегии их охвата.
5. Выделите основные направления инновационной политики компании Sony и проанализируйте доминирующие инновационные стратегии. В рамках какой из этих стратегий реализован проект «AIBO»? (Для выполнения этого задания используйте материалы сайта www.world.sony.com.)

Ситуация 2: «Проект „NEO“ – „новый товар – новый сегмент“ компании Wimm-Bill-Dann»

Компания Wimm-Bill-Dann является одним из крупнейших российских производителей продуктов питания. Сфера деятельности компании – это рынок кисломолочных продуктов и соков. Продукция компании отличается широким ассортиментом и высоким качеством. Компания действует в среднем ценовом сегменте, ориентируясь на людей со средним достатком и состоятельных.

В 2002 г. руководство компании приняло решение о необходимости корректировки корпоративного имиджа с целью придания компании большей инновативности и динамичности. Научный центр и Управление маркетинга разработали и успешно реализовали принципиально новый **проект «NEO».**

Далее представлена подробная информация по данному инновационному проекту, основанная на корпоративных материалах, публикациях, рыночных наблюдениях и беседах с руководителями компании Wimm-Bill-Dann.

Для получения более детальной и достоверной информации о разработке и реализации проекта руководству компании было предложено ответить на следующие вопросы.

1. Что явилось источниками формирования новой идеи «NEO»?
2. Компания вышла не только в новый ценовой сегмент, но и практически сформировала новый спрос. На основании каких исследований было принято решение о целесообразности проведения инновации с таким высоким фактором рыночного риска?
3. Из каких организационных этапов строился данный инновационный проект?
4. Была ли скорректирована первоначальная идея продукта после проведения лабораторных и рыночных тестирований?
5. Новый имидж бренда «NEO» – яркие идеи и инновации – это ре-позиционирование имиджа всего корпоративного бренда или только часть маркетинговой программы одного продукта?
6. Очевидно, что тактическими целями нового проекта было увеличение объема продаж компании и повышение ее доли на рынке кисломолочных продуктов. Можно ли сказать, что стратегической задачей было усиление лояльности всех целевых потребительских сегментов к корпоративному бренду в целом за счет создания имиджа инновативной гибкой компании?
7. Новизна продукта заключается в использовании новейших методов обогащения и новом дизайне. Данная инновация является первичной или на рынке уже существуют близкие аналоги?
8. Конкурентные преимущества «NEO» – это натуральные ингриди-енты, уникальная польза, палитра вкуса, качество корпоративного бренда, ассортиментные группы по «идее». Как сформулирована конкурентная стратегия?

9. На настоящий момент продуктовая линия состоит из четырех продуктовых групп – коктейли «Мажитель», «Bio-vit», «Joy-fit» и «Имунеле». На настоящий момент информированность покупателя достигнута только по двум группам – «Joy-fit» и «Имунеле». Планируется ли отдельное продвижение оставшихся продуктов?

10. Известно, что лояльность потребителя прямо пропорциональна разнообразию ассортимента внутри бренда. Планируется ли увеличение широты ассортимента за счет появления новых групп обогащенных продуктов или за счет вкусовой дифференциации внутри каждой группы?

11. Ценовая политика по новому продукту ориентирована на установление уровня цен на 20–30 % выше средней цены на кисломолочные продукты. Каким образом были установлены конечные цены на принципиально новую продукцию и не будет ли ценовой дифференциации внутри бренда?

12. На какой целевой рынок вы ориентировались?

13. Почему при выбранном позиционировании, целевом рынке и ценовой политике система сбыта охватывает всю цепь сбытовых посредников, включая рынки и ларьки? Не будет ли это антифактором при принятии решения о покупке для целевого рынка?

14. Выбранная стратегия продвижения – информировать о появлении нового бренда – оригинального и современного и заинтриговать – говорит о том, что ставка сделана на эмоциональный аспект покупательского поведения. Вместе с этим обычно при продвижении технологически принципиально новых продуктов акцент делают на продукт, а не на бренд. Как вы объясняете свой выбор?

15. Вы использовали весь комплекс promotion-mix, особое место в нем было уделено BTL технологиям: конференции, тестирование, программа с поликлиниками, дегустация, внутренняя система стимулирования отделов продаж. Вы обращались в агентство или это работа вашего маркетингового отдела?

16. Каким образом определялся бюджет рекламной кампании?

♦ % от продаж;

♦ конкурентный паритет;

♦ % от прибыли;

♦ целевой.

17. Какие объективные причины вызвали перевыполнение плана продаж новинки в 2003 г.?

18. Как изменилось положение компании на рынке после запуска проекта «NEO»?

19. К концу 2003 г. знание марки в Москве – 52 %, в России – 44 %. Совпало ли корпоративное позиционирование бренда и позиционирование продукции потребителем?

20. Продукция «NEO» очень хорошо себя зарекомендовала. Она является новой, оригинальной, полезной и вкусной. Не задумывались ли вы над тем, чтобы создать отдельную продуктовую линию для детей,

ориентированную на уже привлеченный целевой сегмент?

Итак, **основным источником** новой идеи NEO явился сам рынок.

Среди самых значительных тенденций развития потребительского рынка России можно выделить рост интереса к «продуктам с идеей». Данная тенденция является частью более глобальной проблемы индивидуализации современного потребителя. Люди готовы тратить дополнительные средства на приобретение не просто хорошего качественного товара, а товара, способного удовлетворить особые индивидуальные потребности человека, вытекающие из его представлений о собственном имидже и стиле жизни. Данная особенность потребления становится в настоящее время глобальной, так как затрагивает потребление не только товаров предварительного выбора или особого спроса – автомобили, недвижимость, бытовая техника, одежда и т. д., но и товары повседневного спроса.

В первую очередь это касается продуктов питания. На первом этапе данная тенденция проявилась в удовлетворении спроса на обогащенные продукты, среди которых особое место занимает продукция компании Wimm-Bill-Dann. Целевым рынком в данном случае является средний сегмент (см. сегмент «С» Классификации, табл. 2.1.2).

Однако в ходе маркетинговых исследований была выделена еще одна существенная тенденция развития потребительского рынка России – это рост потенциала премиальных или дорогих сегментов. Соединив эти две тенденции, компания Wimm-Bill-Dann решает выйти на новый для нее премиальный сегмент с новым «продуктом с идеей».

На **первом подготовительном этапе** работа над проектом осуществлялась параллельно. В Маркетинговом управлении шла разработка маркетинговой концепции нового бренда, а в Научном центре работали над созданием опытных образцов будущего продукта.

Результатом реализации первого этапа стало появление трех концепций нового товара, которые в ходе совместного обсуждения трансформировались в окончательный вариант «NEO».

На втором этапе было проведено многоэтапное тестирование продукта и самой концепции бренда. Были созданы специальные фокус-группы из потенциальных потребителей (этот метод уже давно используется компанией), которым предлагалось, с одной стороны, дегустировать продукцию, а с другой – оценить привлекательность идеи нового бренда. Параллельно проводилось тщательное лабораторное тестирование продукта и корректировка в соответствии с мнением фокус-групп. К тестированию новинки были также привлечены постоянные дистрибьюторы компании и независимые эксперты в виде специализированных консалтинговых агентств.

В результате бренд «NEO» приобрел следующее позиционирование:

• имидж «NEO» – яркие идеи и инновации;

• основные конкурентные преимущества – индивидуализированный продукт с идеей новой жизни: новейшие методы обогащения, уникальная польза, палитра вкуса, натуральные ингредиенты, легкость, инновационный дизайн, качество продукции компании Wimm-Bill-Dann;

• продуктовая линия состоит из четырех ассортиментных групп, каждая со своей идеей и зонтичным брендом: фруктово-молочные коктейли «Мажитель» – идея мягкого бархатного вкуса; кисломолочный биопродукт «Bio-vit» – сочетание витаминов и нового вкуса; низкожирный био-йогурт и сок «Joy-fit» – идея легкости; целебный пробиотический продукт с лакто-культурами «Имуне-ле» – идея укрепления здоровья;

• целевой рынок «NEO» – это потребители в возрасте 25–35 лет, с высоким уровнем дохода (см. категорию «В» и «А» по Классификации, табл. 2.1.2), успешные новаторы, заботящиеся о своем здоровье и дающие высокую оценку нестандартным решениям.

Третий этап реализации инновационного проекта заключался в запуске новой линии по производству продукции «NEO». Компания использовала принцип синергии производственного процесса, когда для производства нового товара используются старые поставщики ингредиентов, уже существующие технологии, единая система управления качеством и т. д. Основной затратной частью проекта явилась закупка и установка принципиально новой для компании упаковочной линии. При этом упаковке, как отражению имиджа продукта, было уделено особое внимание, и ее доля в себестоимости продукции составила 35 %. В целом компания ожидает полную окупаемость новой линии через два года после ее запуска.

Ценовая политика

Ценовая политика по отношению к новому товару заключалась в установлении уровня цен в среднем на 30 % выше среднего уровня цен на кисломолочные продукты. Однако в силу уникальности товара и практически полного отсутствия аналогов конечная цена устанавливалась исходя из ожидаемой ценности товара и минимально приемлемой маржи для компании. За 2003 г. – год введения на рынок продукции «NEO» – средняя маржа прибыли составила 60 %. Этот показатель является достаточно высоким для отрасли в целом и очень высоким для первой стадии ЖЦТ.

Коммуникационная политика

Коммуникационная политика заключалась в максимально возможном применении всего комплекса promotion-mix. Основной задачей было информировать потребителя о появлении нового бренда и позиционировать его как воплощение новых идей и инновационных открытий. Рекламная кампания должна носить эмоциональную окраску и быть нестандартной, интригующей и яркой. Основная мысль рекламной кампании заключается в том, что все в мире начинается с необычных идей. Именно простые на первый взгляд идеи помогали человеку двигаться в будущее. Единым слоганом рекламной кампании стал: «"NEO" – идеи новой жизни!»

На основании этих задач и концепции бренда была разработана медиа-стратегия. Рекламная кампания началась за несколько дней до выхода товара на рынок (здесь необходимо учитывать, что товар проходит дистрибьюторскую сеть за месяц). Были задействованы практически все средства рекламы: телевидение, наружная реклама, реклама в метро, рекламные материалы для мест продажи.

При разработке рекламной концепции Маркетинговое управление компании Wimm-Bill-Dann активно сотрудничало с рекламными агентствами на основе постановки конкретных задач и предоставления брифов. В результате на национальном телевидении появились два ролика. Первый корпоративный ролик по бренду «NEO» (10 секунд) и второй по йогурту с соком «Joy-Fit» (20 секунд).

Наружная реклама бренда была размещена в Москве и Самаре, форматом 3 х 6 м с выносным элементом.

Реклама в метро состояла из стикеров на дверях вагонов на шести линиях Московского метрополитена форматом 35 х15 см с фигурной вырубкой. Покупатель информировался о появлении четырех видов продукции «NEO».

Реклама в прессе включала размещение информативных статей по «Имунеле». Целью кампании было продвижение категории обогащенных продуктов, информирование о появлении нового бренда «NEO» и освещение результатов клинических исследований и апробации, подтверждающих полезные свойства продукта «Имунеле». Использовались следующие журналы: «Караван историй», «Домашний очаг», «Семь дней», «Здоровье», «Лиза», «Добрые советы», «АиФ Москва», «Shape», «Mini», «ELLE», «Men's Health», «Cosmopolitan».

Было решено активно использовать **BTL-технологии**. Состоялась пресс-конференция для журналистов на запуск бренда «NEO» в отеле «Мариотт Гранд Отель». Проведена рассылка пресс-китов и образцов продукции в ведущие издания. Организована конференция для отдела продаж и дистрибьюторов с дегустацией продукта.

Разработана отдельная программа продвижения нового бренда через поликлиники путем информирования терапевтов о полезных свойствах продукта, размещения рекламных материалов и дегустации продуктов линии «NEO».

Дегустация продукции осуществлялась в крупнейших супермаркетах, спортивных клубах и аптеках с раздачей рекламных материалов.

В качестве средства стимулирования сбыта был организован конкурс по продаже продуктов «NEO» среди сотрудников отдела продаж компании и дистрибьюторов.

Общий бюджет рекламной кампании определялся целевым методом при учете конкурентного паритета и составил от 1 до 5 млн долл.

Сбытовая политика

Сбытовая политика направлена на использование крупных постоянных дистрибьюторов компании Wimm-Bill-Dann, которым были рекомендованы основные розничные сети, однако окончательный выбор был за дистрибьюторами. В первые месяцы запуска география сбыта ограничена Московским регионом, затем планируется выход на другие региональные рынки и в первую очередь крупные города России.

Результаты

Бренд «NEO» был выпущен на рынок в апреле 2003 г. С этого момента

наблюдается активный рост объема продаж продукции как в натуральном, так и денежном выражении. По большинству продуктов в 2003 г. произошло перевыполнение плана продаж и прибыли

По данным количественного исследования, проведенного компанией IMCA в июне 2003 г., через два месяца после запуска полное знание марки «NEO» среди целевой аудитории в Москве составило 52 %.

Что касается формирования имиджа нового бренда, то он оказался эмоционально привлекательным для потребителей, вызывает интерес своей новизной, представляется ультрасовременным и динамичным.

С рациональной точки зрения бренд ассоциируется с «правильным образом жизни» и здоровьем. Исследования показали, что бренд получил позитивное отношение рынка и обладает значительным потенциалом.

Рис. 2.1.3. Организационная структура компании *Wimm-Bill-Dann*

Основные причины успеха инновации руководство компании Wimm-Bill-Dann видит в своевременном и грамотном заполнении рыночного окна – спроса на «продукты с идеей» в премиальном сегменте. Благодаря активной маркетинговой стратегии это окно стало оптимальной нишей для новой продукции, а также произошло полное совпадение корпоративного позиционирования бренда «NEO» и позиционирования его потребителем.

Вопросы и задания

1. Сформулируйте стратегические и тактические цели осуществления инновационного проекта «NEO».
2. Постройте таблицу SWOT-анализа для данной инновации и оцените степень будущего успеха проекта.

3. Инновационный проект «NEO» был призван репозиционировать корпоративный имидж компании Wimm-Bill-Dann в сторону ин-новативности, динамичности и гибкости. Какими еще методами могла бы воспользоваться компания для изменения существующего имиджа?

4. Ознакомьтесь с организационной структурой компании Wimm-Bill-Dann и определите степень ее гибкости и эффективности с точки зрения осуществления инноваций (рис. 2.1.3).

5. Какие коррективы вы можете внести в маркетинговую программу по запуску нового бренда «NEO»?

6. В случае принятия компанией решения о выходе в 2004 г. на российский рынок с новой ассортиментной группой детского питания «NEO» из каких этапов состоял бы новый инновационный проект? Разработайте комплекс маркетинговых мероприятий по запуску нового зонтичного бренда для детей.

Ситуация 3: «Новая стратегия развития бизнеса компании „Лаборатория Касперского“»

«Лаборатория Касперского» была основана в 1997 г. Всего через год после основания компания получает титул «пионера технологий».

Основателя компании Евгения Касперского называют вирусологом № 1, а его антивирусная программа была признана лучшей в мире. Сегодня «Лаборатория Касперского» – самый известный в России разработчик большого спектра программных продуктов для обеспечения информационной безопасности. Компания имеет статус международной. Ее штаб-квартира находится в России, открыты представительства в Великобритании, Франции и США. Партнерская сеть объединяет 500 компаний по всему миру. А начиналось все с увлечения…

История компании

История «Лаборатории Касперского» началась в 1989 г., когда основатель будущей компании Евгений Касперский впервые столкнулся с проблемой компьютерных вирусов и разработал первую версию продукта. В то время он работал в оборонном НИИ и в свободное время занимался созданием компьютерных программ.

С 1991 г. научно-практическая деятельность Е. Касперского получила свое развитие в проекте AVP в рамках антивирусного отдела крупной отечественной компьютерной компании «Ками». В 1994 г. руководство отделом приняла Наталья Касперская. В это время было положено начало сотрудничеству с рядом западных антивирусных компаний: подписаны договоры с F-Secure (Финляндия), G-Data (Германия), Vintage Solutions (Япония) об использовании программного ядра «Антивирус Касперского» в их антивирусных программах. Необходимо отметить, что до 1994 г. включительно разработчики посылали свои программы фактически бесплатно многим потенциальным пользователям с единственной целью – получить признание и имя.

В 1997 г. была образована независимая организация ЗАО «Лаборатория Касперского». Тогда в ее штате насчитывалось всего 19 человек под руководством генерального директора Натальи Касперской. Евгений Касперский возглавил направление антивирусных исследований. Основными задачами компании стали разработка и совершенствование программного обеспечения по защите компьютеров и компьютерных сетей от вирусного вторжения. Основными продуктами стали программы «AVP Silver», «AVP Gold», «AVP Platinum», которые быстро завоевали популярность у российских и зарубежных пользователей.

Благодаря надежности выпускаемых продуктов и использованию инновационных технологий в 1999 г. «Лаборатория Касперского» стала ведущим российским разработчиком антивирусного ПО. За три года существования компания завоевала от 50 до 60 % российского рынка ПО (до 1994 г. монополистом на рынке была компания «Диалог-Наука» – 95 % рынка антивирусных программ), доля на мировом рынке достигла 1 %, рост доходов составил 250–300 %. При этом продажи «AVP» за рубеж составили 60 % от общих продаж фирмы. Среди клиентов компании фигурируют Microsoft, Ford, Nokia и др. К 2000 г. штат расширился до 110 человек. Однако существовали и проблемы.

Необходимость реструктуризации бизнеса

По мере развития отечественного рынка антивирусного программного обеспечения «Лаборатория Касперского», несмотря на уникальность своего продукта, столкнулась с ужесточением конкуренции. Проблема заключалась в том, что с точки зрения рыночной стратегии компания стремилась создавать самый технологически совершенный продукт и стать лучшей. В то же время конкуренты избрали более приземленную стратегию – производить просто качественный продукт, причем доступный и дифференцированный.

Таким образом, внутри «Лаборатории Касперского» возник конфликт научно-исследовательских целей, которые преследовали разработчики, и коммерческих целей организации как рыночного субъекта.

С этого момента начинается новый этап развития компании. Если вначале это была команда разработчиков, затем появилась должность коммерческого и технологического директоров, то третий этап реструктуризации радикально изменил организационную структуру компании. Теперь компания строилась по матричному принципу, где были созданы программно-целевые группы во главе с руководителями проектов, которые подчинялись высшему руководству компании.

Фундаментальные и прикладные исследования были выделены в самостоятельные подразделения, где разработчики могли полностью удовлетворять свои научные амбиции. Работа этого подразделения финансируется из общей прибыли компании в размере 20–30 %, а также за счет получения государственных субсидий. Для развития исследовательского направления планируется также создание венчурных фондов.

Производство основного продукта было частично переориентировано с исключительной разработки ядра на создание антивирусных программ для

конечного потребителя. Для удобства сбыта и прямой связи с рынком была использована система организационного построения по региональному принципу.

Основными стратегическими целями обновленной компании стало завоевание 90 % российского рынка антивирусного ПО. Осуществление намеченных долгосрочных планов строится на основе активного сотрудничества с НИИ и университетами и установления прямых связей с клиентами.

В основу успеха нового бизнеса легла стратегия продвижения нового корпоративного бренда «Антивирус Касперского» и зонтичного бренда «Kaspersky Security».

В 2001 г. в связи с быстрым развитием информационных технологий и Интернета «Лаборатория Касперского» разработала новую продуктовую линию, представив на рынок продукты для домашних пользователей, среднего и малого бизнеса, корпоративных заказчиков. Новые целевые группы получили возможность выбора наиболее подходящего антивирусного решения для своего бизнеса.

Одновременно с совершенствованием своих антивирусных продуктов компания начала развитие нового направления – разработку систем информационной безопасности на основе использования таких технологий, как межсетевые экраны, представив на рынок свою бета-версию.

Создание стратегических альянсов

Еще одной **стратегической целью «Лаборатории Касперского» является увеличение доли на международном рынке до 5 %.** Для достижения этого показателя планируется поднять до 70 % долю заграничных операций от общего объема продаж компании.

Важнейшую роль здесь играет создание стратегических альянсов с западными компаниями – производителями антивирусных программ, с одной стороны, и конечными потребителями – с другой.

Уже несколько лет компания сотрудничает с Microsoft, где антивирусная программа Касперского используется на стадии предварительного тестирования продукции. «Лаборатория Касперского» получила официальный статус Microsoft Solution Partner.

Реализуются совместные проекты с крупными западными консалтинговыми компаниями для обеспечения полного описания бизнес-процессов компаний и определения списка потенциальных угроз информационной безопасности предприятия заказчика.

Помимо этого, технологии «Лаборатории Касперского» лицензированы в продуктах других компаний. Антивирусное ядро, разработанное специалистами компании, лицензировано для ряда западных компаний, в числе которых: F-Secure (Финляндия), G-Data (Германия), Sybari (США), Deerfield (США), Nokia ICG (США), Alt-N (США), Microworld (Индия), BorderWare (Канада) и др.

Таким образом, в результате активной инновационной политики компания упрочила позиции лидера на рынке антивирусных программ.

«Лаборатория Касперского» сегодня – это компания со штатом в 250 человек, имеющая представительства во многих западных странах. Это компания, которая превращает новые угрозы в возможности, постоянно совершенствуя старые и создавая новые продукты. Благодаря постоянному изучению внешней среды «Лаборатория Кас-перского» предвидит будущие изменения и заблаговременно обеспечивает пользователей защитой от новых видов вирусных атак.

Вопросы и задания

1. Подумайте, правильно ли с рыночной точки зрения была выбрана стратегия развития бизнеса компании?
2. Постройте дерево целей «Лаборатории Касперского» на состояние 2000 г. Проранжируйте цели по срочности и степени важности.
3. Какого типа инновационной стратегии придерживается компания, и какие факторы влияют на этот выбор?

Ситуация 4: «Создание собственного производства компанией „Феликс“»

Первоначально компания «Феликс» была зарегистрирована как бухгалтерская и аудиторская фирма. В начале 1990-х гг. руководство компании заинтересовалось рынком офисной мебели.

Производить качественную отечественную мебель и продавать по цене ниже цен конкурентов не представлялось возможным. Во-первых, практически все оборудование на фабриках было морально устаревшим и не позволяло производить мебель, отвечающую международным стандартам. Приобретение же нового оборудования автоматически означало повышение себестоимости продукции.

Руководство компании решает импортировать западную продукцию в Россию и создает собственную сбытовую сеть. К концу 1990-х гг. у компании «Феликс» функционировала розничная сеть из шести магазинов-салонов по продаже офисной мебели. Номенклатура – предметы офисной обстановки. Основные страны-экспортеры: Финляндия, Германия, Италия и Польша.

1998 г. Август. Кризис

В этот период спрос на дорогие западные гарнитуры значительно сократился. Руководство компании принимает решение о вложении средств в собственное производство. Инвестиции были направлены: на реконструкцию фабрики (г. Подольск); • на закупку современного западного оборудования; • на разработку товарной политики (дизайн, качество, марка).

Первоначально компания ориентировалась на два целевых сегмента: руководители и рядовые сотрудники. Для первых была разработана модель «Стратегия», для вторых – модельный ряд «Классика», «Стиль», «Бумеранг».

Результат

Спрос превзошел все ожидания. Уже к концу 1999 г. производственные

мощности были загружены полностью и фабрика работала круглосуточно.

В 2000 г. открывается еще одна фабрика в Подмосковье. Новая фабрика оснащена по западным стандартам: компьютеризация, система отопления и воздухоочистки, немецкие станки. Была разработана совершенно новая концептуальная офисная мебель OPEN SPACE под названием «Аксиома». Стиль OPEN SPACE – современное направление в Европе, отражающее тенденцию минимализма. Большие залы разделяют тонкими перегородками, и каждое рабочее место оснащается облегченными высокоэргономичными конструкциями-комплексами. Из-за технологические сложностей (для решения которых и было закуплено дорогостоящее оборудование) у отечественных производителей такого рода офисной мебели в России нет. Себестоимость продукции «Аксиома» позволяет реализовывать новинку по значительно более низкой цене, чем у конкурентов.

Вопросы и задания

1. Какого вида инновационных стратегий – адаптационных или стратегических – придерживается компания «Феликс»?
2. Разработайте план выбора целевого рынка для новинки «Аксиома» и определите стратегию позиционирования.
3. Какие изменения в комплексе маркетинг-микс по отношению к новой мебели «Аксиома» необходимо будет провести на II и III стадиях ЖЦ этого товара? Составьте группу факторов влияния на характер этих изменений.

Ситуация 5: «Инновации в малом бизнесе. Научно-производственный центр „Реликт“»

Научно-производственный центр «Реликт» является одной из крупнейших отечественных фирм по созданию компьютерных технологий для швейной индустрии. Компания занимает 20 % этого наукоемкого рынка и выпускает более 50 программ в год.

А начинала эта компания с пошива чехлов для автомобильных сидений.

Начало бизнеса

Начало 1990-х гг. было трудным моментом в истории отечественной отраслевой науки: бюджетное финансирование резко сократилось, традиционные заказчики оказались на грани банкротства. Уровень оплаты труда работников НИИ порой не соответствовал даже прожиточному минимуму. Не исключением был и Центральный научно-исследовательский институт швейной промышленности, где трудились те, кто составляет сейчас кадровое ядро «Реликта». Именно в этот период у них родилась бизнес-идея, с реализации которой началась история компании.

Научный коллектив подошел к проблеме «выживания» с маркетинговой точки зрения и перед тем, как выйти на рынок, провел маркетинговое исследование. Целью этого этапа было определение места сосредоточения

платежеспособного спроса. Выяснилось, что это те же люди, кто приобретает автомобили. Было принято решение об использовании разработанной в НИИ уникальной технологии по соединению лоскута в производстве чехлов для автомобилей. Благодаря этой запатентованной технологии лоскутное (а значит, более дешевое) изделие казалось непосвященному человеку сшитым из полноценной ткани и при этом искусно декорированным. Коллектив приобретал по бросовым ценам фабричные производственные отходы – остатки дорогих натуральных тканей и мехов – и шил качественные долговечные чехлы. Сбывали продукцию также без посредников. Товар пользовался огромным спросом. Были заключены договоры с простаивающими ателье, и бизнес пошел в рост.

Однако через некоторое время коллектив верно спрогнозировал падение спроса на свою продукцию. Во-первых, появились дешевые импортные аналоги, а во-вторых, сама продукция перестала быть настолько актуальной. Коллектив «Реликта» переориентировался на новую нишу…

Новый рынок

Новая ниша, которую выбрали себе ученые, – пошив спецодежды. Здесь можно успешно использовать технологические разработки сотрудников НПЦ «Реликт». Рабочая одежда должна быть прочной и долговечной, поэтому для нее используются особые ткани, требующие особой технологии пошива. С другой стороны, ткани и технологии не должны быть дорогостоящими, так как уровень цен на такую продукцию должен оставаться невысоким.

Успех нового предприятия строился на том, что сотрудники компании смогли правильно спрогнозировать ситуацию на рынке профессиональной одежды и грамотно оценить характер и объем спроса.

К середине 1990-х гг. на рынке России появились компании, готовые платить за корпоративную одежду, являющуюся частью фирменного стиля. Причем каждая компания требовала эксклюзивности продукции, с одной стороны, и ее многофункциональности – с другой. Технология «Реликта» давала возможность гибкого реагирования на нужды заказчика, при этом сохранялась низкая себестоимость, что создавало и значительное ценовое преимущество перед западными конкурентами.

Компания начала с уже освоенного платежеспособного сектора – автосервисов, которые приобретали форму для автослесарей, мойщиков автомобилей и технического персонала. Затем стали поступать заказы от медицинских учреждений, охранных агентств, магазинов, авиакомпаний и т. д.

Необходимость частой смены моделей и работа малыми партиями (от 20 до 100 единиц) сдерживали рост бизнеса. Исполнение заказов требовало оперативности, а затраты на переподготовку производственных мощностей под новый заказ составляли 50 % от всей стоимости проектов и требовали не только средств, но и времени. И тогда «Реликт» внедряет еще одну инновацию – компьютерную систему проектирования спецодежды. С ее помощью удалось сократить подготовительный цикл работ перед запуском модели в производство в 5–7 раз. За один рабочий день теперь можно было

успеть нарисовать эскиз, сделать лекала на все заказанные размеры, сделать выкройки, рассчитать, сколько понадобится ткани, описать все технологические операции и их последовательность для конкретной модели. Успех такой программы был очевиден, и фирма «Реликт» получила значительное конкурентное преимущество на рынке профессиональной одежды, но на очереди была другая инновация.

Новая стратегия бизнеса

Вместо того чтобы использовать свое ноу-хау и получать сверхприбыль в выбранном секторе, компания находит новое рыночное окно с великолепной перспективой роста. «Реликт» продает свою запатентованную технологию конкурентам, имеющим крупные производства (что позволяет использовать эффект экономии на масштабах), и сосредоточивает свою деятельность на создании компьютерных технологий для швейных производств разной направленности.

К концу 1990-х программный продукт «Реликта» использовали не только компании, специализирующиеся на пошиве спецодежды, но и предприятия по пошиву мужских и женских костюмов, детской одежды, меховых и кожаных изделий. Свою продукцию компания стала реализовывать и мебельным производителям, так как при использовании уникальной компьютерной технологии «Реликта» себестоимость производства мягкой мебели снизилась на 5–7%.

Последней новацией стало создание компьютерной программы, позволяющей персонифицировать каждую единицу продукции под индивидуальные особенности фигуры человека.

Целевым рынком «Реликта» являются небольшие, быстроразвивающиеся швейные предприятия с числом занятых около 30 человек и ежегодным оборотом приблизительно 500 тыс. долл. в год. Таких предприятий в России около полутора тысяч. Однако лишь четвертая часть из них готова к профессиональному использованию компьютерных технологий. Но и те компании, которые внедряют новые технологии, также ограничены в средствах, поэтому «Реликт» дифференцировал свою продукцию и старается удовлетворить различные требования клиентов.

Для продвижения своей продукции компания воспользовалась механизмом государственной поддержки малого бизнеса. В России есть Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере. Покупатели компьютерной технологии «Реликта» могут получать через Фонд необходимое для ее установки оборудование на выгодных лизинговых условиях. А стоимость вычислительной техники и периферии составляет 50–70 % от общих затрат по внедрению компьютерного проектирования одежды. Благодаря этому нововведению продажи «Реликта» выросли на 60 %.

Таким образом, активная инновационная политика и грамотный маркетинговый подход обеспечили компании «Реликт» устойчивый рост и перспективы развития на рынке России.

Вопросы и задания

1. Перечислите все инновации компании «Реликт», определите тип инноваций и предпосылки их осуществления.
2. Что, на ваш взгляд, обеспечило успех нововведений компании?
3. На основе имеющейся информации проведите SWOT-анализ для определения перспектив внедрения последней инновации компании «Реликт» – фокусирование на производстве компьютерных технологий для швейных производств.
4. Подумайте, какие факторы способствуют, а какие, напротив, мешают инновационной деятельности в малом секторе по сравнению с инновациями в крупных компаниях.

Блок Д. Задания для использования в рамках промежуточной аттестации

Д1. Перечень вопросов для экзамена

1. Процесс внедрения новшеств
2. Основные этапы инновационного процесса.
3. Сферы инновационной деятельности.
4. Бюджетная эффективность инноваций.
5. Планирование новшеств
6. Сущность и источники инвестиций
7. Инновационный проект: создание и реализация
8. Показатели эффективности инноваций и инвестиций
9. Коммерческий риск при инвестициях в инновации
10. Проблемы нововведений
11. Государственная поддержка инновационной деятельности
12. Виды предпринимательских стратегий в инновационной деятельности
13. Стратегия НИОКР и стратегический. менеджмент фирмы
14. Стратегический менеджмент инноваций
15. Рынок чистой конкуренции нововведений.
16. Рынок капитала.

ЧАСТЬ 3

Блок А. Задания репродуктивного уровня («знать»)

А.1 Фонд тестовых заданий по дисциплине

Тестовые задания по дисциплине 1

1.Что такое бенчмаркинг инноваций?
А) Проверка на практике, в реальных условиях теоретически построенных методов, расчетов, схем, моделей различных процессов.
Б) Инициативная экономическая деятельность, осуществляемая за счет собственных или заемных средств на свой страх и риск, под свою ответственность, ставящая главными целями получение прибыли, другого результата, развитие собственного дела.
В) Изучение бизнеса других предпринимателей с целью выявления основополагающих (базовых) характеристик для разработки своей инновации.

2.Перечислите основные задачи НИОКР.
А) Получение новых знаний в области развития природы и общества, новых областей их применения ;теоретическая и экспериментальная проверка возможности материализации в сфере производства разработанных нормативов конкурентоспособности товаров организации; практическая реализация портфеля новшеств и инноваций.
Б) Фундаментальные исследования (теоретические и поисковые); прикладные исследования; опытно-конструкторские работы; опытные, экспериментальные работы
В) Фундаментальные исследования (теоретические и поисковые); прикладные исследования; опытно-конструкторские работы; теоретическая и экспериментальная проверка возможности материализации в сфере производства разработанных нормативов конкурентоспособности товаров организации

3. Из каких этапов состоит НИОКР
А) Получение новых знаний в области развития природы и общества, новых областей их применения; теоретическая и экспериментальная проверка возможности материализации в сфере производства разработанных нормативов конкурентоспособности товаров организации; практическая реализация портфеля новшеств и инноваций.
Б) Фундаментальные исследования (теоретические и поисковые); прикладные исследования; опытно-конструкторские работы; опытные, экспериментальные работы
В) Фундаментальные исследования (теоретические и поисковые); прикладные исследования; опытно-конструкторские работы; теоретическая и экспериментальная проверка возможности материализации в сфере производства разработанных нормативов конкурентоспособности товаров организации

4. Для стадии проведения поисковых исследований характерен риск:
А) отказ в сертификации результата;
Б) отсутствие результата в установленные сроки;
В) отторжение рынком;

Г) более низкие объёмы сбыта по сравнению с запланированными.

5. Какие из этапов жизненного цикла продукции связаны со значительными рискоинвестициями?
А) снижение объемов производства и продаж;
Б) технологическое освоение выпуска новой продукции;
В) стабилизация объемов производства промышленной продукции;
Г) исследования и разработки по созданию новой продукции.

6. К методам научно-технического прогнозирования относятся:
А) экстраполяция;
Б) экспертные оценки;
В) моделирование;
Г) постулирование;
Д) логистический анализ.

7. Основной целью технопарков является;
А) создание новых или радикальных преобразований старых сегментов рынка;
Б) стимулирование малого инновационного предпринимательства;
В) реализация любого прибыльного проекта.

4. Что собой представляет лицензирование?
А) Специальное разрешение, выдаваемое государственными органами юридическому или физическому лицу на осуществление определенного вида деятельности
Б) Разрешение отдельным лицам (или организациям) использовать изобретение, защищенное патентом, технические знания, технологические и конструкторские секреты производства, товарный знак и т.д.
В) Всё вышеперечисленное

5. Назовите объекты промышленной собственности?
А) Полезные модели и промышленные образцы
Б) Методы выполнения умственных операций
В) Всё вышеперечисленное

6. Кто такие лицензиар и лицензиат?
А) Владелец патента –лицензиар - выдает своему контрагенту (лицензиату) лицензию
Б) Владелец патента –лицензиат - выдает своему контрагенту (лицензиару) лицензию
В) Нет правильного ответа

7. Что такое уровень изобретения?
А) Это уровень новизны технических решений

Б) Это уровень сложности реализации изобретений
В) Это уровень сложности внедрения изобретений

8. Какие бывают уровни изобретений?
А) Радикальные, комбинаторные, совершенствующие
Б) Простые рационалистические, базовые, пионерские (фундаментальные)
В) Радикальные, улучшающие, модификационные

9. Как должен строиться темник «узких мест» предприятия, чтобы активизировать рационализаторскую и изобретательскую работу предприятия?
А) Должен иметь информационную поддержку,
Б) Должен обеспечивать мотивацию работников, качественное описание проблемы
В) Всё вышеперечисленное

10. Что такое изобретение?
А) Изобретение – это любое новое решение, придуманное человеком.
Б) Это какие-либо новые устройства, вещества или способы, которых не существовало в природе до того, как их придумал человек.
В) Это открытие существующих в природе объектов и закономерностей

11. Каковы признаки изобретения?
А) Научно-техническая новизна, производственная применимость, адаптивность
Б) Адаптивность, целенаправленность, научно-техническая новизна
В) Научно-техническая новизна, производственная применимость, коммерческая реализуемость

12. Условиями патентоспособности полезной модели:
А) промышленная применимость;
Б) новизна;
В) изобретательский уровень.

13. К промышленной интеллектуальной собственности НЕ относятся:
А) изобретения;
Б) ноу-хау;
В) промышленные секреты;
Г) промышленные образцы;
Д) научные произведения.

14. Укажите группу, где все указанные объекты, относятся к промышленной собственности (по российскому законодательству):
А) изобретение, промышленный образец, полезная модель;
Б) товарный знак, ноу-хау, коммерческая тайна;
В) научные произведения, программы для ЭВМ;
Г) авторское право, знак обслуживания.

15. Выход на новые рынки с новым товаром предусматривается:
А) стратегией проникновения
Б) стратегией развития
В) стратегией диверсификации

16. При зрелости инновационного продукта на рынке:
А) резко возрастают объем продаж и прибыли
Б) объем продаж и прибыли уже не растет
В) объем продаж и прибыли растут, но медленно

17. Выберите из списка то, что относится к субъектам инновационного рынка:
А) предприятия;
Б) патент;
В) организации;
Г) научно-технический прогресс;
Д) лицензия;
Е) учреждения;
Ж) университеты;
З) фонды;
И) физические лица (ученые и специалисты).

18. Что может быть формой завершения фундаментальных исследований?
А) научная публикация?
Б) разработка чертежа?
В) разработка опытного образца.

19. Какого рода информацией должен располагать инновационный менеджер для выработки инновационной стратегии?
А) достаточно информации, полученной в результате опросов
Б) достаточно информации, опубликованной в научных журналах;
В) комплексной информацией о научных исследованиях и разработках, имеющихся в различных секторах науки.

20. Какие инновации учитывают сферу деятельности предприятия?
А) технологические;
Б) единичные;

В) диффузные.

21. В чем состоят научные разработки Н.Д. Кондратьева?
А) исследование изменений в организации производства и его материально-технической базе;
Б) исследование статического аспекта инноваций;
В) обосновании идей множественности циклов и разработке модели циклических колебаний.

22. Какие инновации учитывают инновационный потенциал и степень новизны?
А) стратегические;
Б) единичные;
В) радикальные.

23. При разработке стратегии сверху вниз:
А) стратегический план как приказ спускается по всем уровням управления?
Б) каждое подразделение разрабатывает свои рекомендации?
В) предложения поступают руководству от каждого подразделения?

24. Что из перечисленного ниже относится ко второй стадии жизненного цикла?
А) теоретические и экспериментальные исследования;
Б) разработка рабочей конструкторской документации;
В) изготовление опытного образца.

25. Выход на новые рынки с новым товаром предусматривается:
А) стратегией проникновения
В) стратегией развития
С) стратегией диверсификации

26. В чем состоит сущность сопоставительной экспертизы?
А) оценка потенциального воздействия результатов сравниваемых проектов на ситуацию на рынке;
Б) сопоставление количественных показателей проектов;
В) проверка экономической обоснованности конкретных решений по финансированию проектов.

27. Фирмы, специализирующиеся на создании новых или радикальных преобразований старых сегментов рынка, относятся к:
А) венчурным;
Б) коммутантам
В) эксплерентам.

28.При зрелости инновационного продукта на рынке:
А) резко возрастают объем продаж и прибыли
Б) объем продаж и прибыли уже не растет
В) объем продаж и прибыли растут, но медленно

29. Инновационный менеджер имеет дело с:
А) составлением бизнес-планов?
Б) проектированием новшеств?
В) управлением инновационными процессами?

30. Для фирм, основывающих свою деятельность на принципах предпринимательской конкуренции характерна стратегия:
А) наступательная;
Б) оборонительная;
В) имитационная.

31. Что из перечисленного ниже относится к начальной стадии жизненного цикла:
А) разработка технического задания НИР?
Б) проведение ОКР?
В) подготовка производства?

32. К какому виду имущества относятся товарные знаки?
А) основным средствам;
Б) оборотным активам?
В) нематериальным активам?

33. Какие из перечисленных задач решает первый уровень экспертизы?
А) предварительное рассмотрение проекта;
Б) формализация результатов экспертизы на рейтинговой основе;
В) оформление заключения по проекту.

34. Материальные результаты инновационной деятельности выступают в виде
А) новых машин и оборудования;
Б) товарных знаков;
В) лицензий.

35. Результатом инновационной деятельности является:
А) практически разработанная новая технология
Б) получение патента на открытие
В) открытие новых принципов производства

36. По области применения инвестиции классифицируется:
А) управленческие

Б) быстрые
В) транснациональные

37. По масштабу инновации классифицируется:
А) региональные
Б) равномерные
В) промышленные

38. Показателям эффективности инноваций относятся:
А) социальные
Б) культурные
В) количественные

39. Улучшение коммунально-бытовых условий труда, снижения затрат ручного труда — это инновации:
А) экономические
Б) социальные
В) экологические

40. Какие составляющие не относятся к категории «новая экономика»?
А) поведенческая;
Б) финансовая;
В) информационная;
Г) инновационная.

41. К основным классификационным характеристикам инновации относятся:
А) длительность разработки;
Б) сфера приложения;
В) степень новизны;
Г) характер результата (объекта инновации).

42. К основным классификационным характеристикам инновации не относятся:
А) стоимость разработки;
Б) источник инновационной идеи;
В) характер организации исследовательских работ;
Г) совместимость инновации с плановым периодом.

43. По степени новизны различают следующие типы инновации:
А) революционные;
Б) архитектурные;
В) технологические;
Г) новые для внедряющего предприятия.

44. Модифицирующие инновации обеспечивают:
А) технологический прорыв;
Б) низкие затраты;
В) стратегические изменения;
Г) пониженные риски.

45. Заимствованные инновации:
А) повышают издержки;
Б) повышают технологический уровень;
В) повышают агрессивность стратегии предприятия;
Г) повышают качество продукции.

46. По характеру результатов (объекту) различают следующие типы инновации:
А) товарно-продуктные;
Б) информационные;
В) технико-технологические;
Г) рыночно-сетевые.

47. Для какого типа инноваций характерна ориентация на ценовую конкуренцию:
А) товарно-продуктных;
Б) технико-технологических;
В) организационно-управленческих;
Г) комплексных.

48. По масштабу инновации классифицируется:
А) региональные;
Б) равномерные;
В) промышленные.

49. Улучшение коммунально-бытовых условий труда, снижения затрат ручного труда — это инновации:
А) экономические;
Б) социальные;
В) экологические.

50.Назовите известные вам классификации инноваций.
А) Естественные и искусственные
Б) По распространённости, по месту в производственном цикле, по преемственности, по охвату ожидаемой доли рынка, по инновационному потенциалу
В) По технологическим параметрам, по типу новизны, по месту в системе, по глубине вносимых изменений

Тестовые задания 2

1. Как распределяются инновации по типу новизны для рынка?
А) Новые для отрасли в мире, новые для отрасли в стране, новые для предприятия
Б) Локальные, системные, стратегические
В) Абсолютно новые, относительно новые.

2. Какие направления классификации инноваций в большей мере отражают новизну и инновационные изменения?
А) Радикальные, комбинаторные, совершенствующие
Б) Радикальные (базовые), улучшающие, модификационные
В) Заменяющие, отменяющие, возвратные, открывающие, ретровведения

3. Назовите инновации системной структуры предприятия.
А) Управление венчуром, организация по научным дисциплинам, управление проектом, предметно-производственная специализация, матричная организация
Б) Малый бизнес, средний бизнес, крупный бизнес
В) Эксплеренты, патиенты, виоленты , коммутанты

4. По какому признаку дана классификация инноваций на единичные и диффузные?
А) по распространенности;
Б) по инновационному потенциалу;
В) по преемственности.

5. Какие инновации учитывают сферу деятельности предприятия:
А) технологические;
Б) единичные;
В) диффузные.

6. Какие инновации учитывают инновационный потенциал и степень новизны:
А) стратегические;
Б) замещающие;
В) радикальные.

7. По какому признаку дана классификация инноваций на сырьевые, обеспечивающие и продуктовые:
А) по инновационному потенциалу;
Б) по преемственности;
В) по месту в производственном цикле.

8. Внедрение нового продукта определяется как радикальная инновация,

если:
А) охватывает технологические изменения продукта;
Б) касается использования усовершенствованного технологического процесса;
В) предполагаемая область применения, функциональные характеристики, конструктивные или использованные материалы и компоненты существенно отличаются от ранее использованных продуктов.

9. По какому признаку дана классификация инноваций на единичные и диффузные?
А) по распространенности;
Б) по инновационному потенциалу;
В) по преемственности.

10. Развернутое описание намеченных мероприятий содержит:
А) стратегический прогноз
Б) стратегический план
В) текущий план

11. Капитальные вложения – это средства, направленные на:
А) приобретение и модернизацию основных средств
Б) закупку дорогостоящих изделий, комплектующих и запасных частей
В) пополнение оборотных средств

12. Какие варианты получения инвестиций предполагают наибольшее увеличение инвестиций для среднего ООО?
А) кредит под залог ликвидной недвижимости
Б) кредит в коммерческом банке
В) расширение числа учредителей

13. Какие варианты получения инвестиций предполагают наибольшее увеличение инвестиций для среднего ОАО?
А) вторичная эмиссия акций
Б) кредит в коммерческом банке
В) расширение числа учредителей

14. Какими путями целесообразно получить ресурсы для расширения основных средств для организации с преимущественно ручным производством:
А) за счет собственных средств
Б) за счет аренды или лизинга
В) за счет привлечения сторонних инвестиций

15. Какими путями целесообразно получить ресурсы для расширения основных средств для организации с преимущественно автоматизированным производством:
А) за счет аренды или лизинга
Б) за счет собственных средств
В) за счет привлечения сторонних инвестиций

16. Метод отбора инвестиционных проектов с помощью критериев осуществляется:
А) только по производственным критериям
Б) только по финансовым критериям
В) по всему перечню критериев

17.Инвестиции на этапе выхода на рынок направляется на:
А) опытно- конструкторские работы
Б) внедренческие работы
В) освоение производства

18. Что такое инновационный проект?
А) Конечный результат внедрения новшества с целью изменения объекта управления и получения экономического, социального, экологического, научно-технического или другого вида эффекта.
Б) Совокупность документов, определяющих систему научно обоснованных целей и мероприятий по решению какой-либо проблемы, организацию инновационных процессов в пространстве и во времени.
В) Процесс по стратегическому маркетингу, НИОКР, организационно-технологической подготовке производства, производству и оформлению новшеств, их внедрению (или превращению в инновацию) и распространению в другие сферы (диффузия).

19. Из каких разделов состоит инновационный проект?
А) Фундаментальные исследования (теоретические и поисковые); прикладные исследования; опытно-конструкторские работы; опытные, экспериментальные работы
Б) Маркетинг, НИОКР, организационно-технологическая подготовка производства, оформление новшеств, их внедрению (или превращению в инновацию) и диффузия.
В) Содержание и актуальность проблемы; резюме руководителя проекта; дерево целей проекта, построенное на основе маркетинговых исследований и структуризации проблемы; система мероприятий по реализации дерева целей проекта; комплексное обоснование проекта; комплексное обеспечение реализации проекта; характеристика НТС; экспертное заключение проекта; механизм реализации проекта и система мотивации.

20. Каков механизм реализации инновационного проекта?

А) Это методы, основанные на прогнозировании поведения или развития объектов в будущем по тенденциям (трендам) его поведения в прошлом.
Б) Механизм реализации проекта включает структуру инновационной организации, положения о ее подразделениях и должностные инструкции, оперативно-календарные планы и сетевые модели, оперограммы управления проектом, планы комплексного обеспечения, контроля, координации и регулирования выполнения заданий, задач и целей проекта.
В) Это методы прогнозирования элементов полезного эффекта, затрат и других, основанные на установлении зависимостей между параметрами объекта и организационно-технического уровня производства, с одной стороны, и полезным эффектом или элементами затрат – с другой.

21. Какие основные элементы включает понятие «экспертиза инновационного проекта»?
А) а) Проведение сравнения технико-экономических параметров разработки с запланированными; б) определение причин выявления расхождений; в) разработку мероприятий по устранению обнаруженных расхождений и организацию работ по устранению недоделок.
Б) 1) Проверка финансовой отчетности; 2) паспортизация; 3) выявление невыполненных обязательств; 4) завершение невыполненных обязательств.
В) Качество системы нормативно-методических, проектно-конструкторских и других документов, входящих в состав проекта и систему инновационного менеджмента; профессионализм руководителя проекта и его команды; научно-технический потенциал и конкурентоспособность инновационной организации; достоверность выполненных расчетов, степени риска и эффективности проекта; качество механизма разработки и реализации проекта, возможности достижения поставленных целей.

22. Затраты компании, связанные с осуществлением капитальных вложений, - это:
А) долгосрочные затраты;
Б) текущие затраты;
В) нет правильного ответа.

23. Для какой цели применяются показатели трудоемкость изготовления изделия в нормо-часах и удельная материалоемкость изделия?
А) для инженерного прогнозирования;
Б) параметрической оптимизации;
В) для оценки технологичности конструкции.

24. Какой показатель отражает эффективность инновационного проекта на региональном уровне?
А) народнохозяйственная экономическая эффективность;
Б) коммерческая
В) бюджетная.

25. Какое решение должен принять эксперт по инновационному проекту, если автором впервые сформулирована и научно обоснована проблема исследования?
А) проект заслуживает безусловной поддержки;
Б) проект может быть поддержан;
В) проект заслуживает поддержки.

26. Метод отбора инвестиционных проектов с помощью критериев осуществляется:
А) только по производственным критериям
Б) только по финансовым критериям
В) по всему перечню критериев

27. Инвестиции на этапе выхода на рынок направляется на:
а) опытно- конструкторские работы
б) внедренческие работы
в) освоение производства

28. Капитальные вложения – это средства, направленные на:
А) приобретение и модернизацию основных средств
Б) закупку дорогостоящих изделий, комплектующих и запасных частей
В) пополнение оборотных средств

29. Безубыточность инновационной деятельности предусматривает:
А) возмещение затрат
Б) обеспечение целевой прибыли
В) получение минимальной прибыли

30. Реальные инвестиции включают в себя:
А) приобретение валюты и ценных бумаг
Б) приобретение драгоценных металлов и камней
В) приобретение средств производства и земли

31. Безопасность инновационных вложений предусматривает:
А) отсутствие риска потерь капитала
Б) получение процента и дивиденда
В) увеличение капитала

32. Срок окупаемости инновации заканчивается после:
А) начала получения выручки от реализации
Б) возвращения затраченных средства
В) полного расчета с партнерами и поставщиками

33. Инновационная неопределенность и риски по сравнению с таковыми прочих бизнес-процессов:

А) выше;
Б) ниже;
В) несоизмеримы;
Г) все зависит от конкретных условий.

34. Методом оценки экономической эффективности инвестиционных проектов может быть:
А) метод чистого дисконтированного дохода;
Б) метод индекса доходности и рентабельности проекта;
В) метод срока окупаемости;
Г) метод внутренней нормы доходности;
Д) метод расчета точки безубыточности проекта.

35. Чем для внешнего инвестора является показатель "цена собственного капитала"?
А) нижним пределом рентабельности;
Б) гарантией возврата вложенных средств;
В) единственным критерием для принятия решения о вложении средств.

36. Какой эффективности уделяется наибольшее внимание на микроуровне?
А) народнохозяйственной;
Б) бюджетной;
В) коммерческой.

37. К источникам финансирования инновационного проекта не относятся:
А) собственные средства;
Б) оборотные средства;
В) заемные средства;
Г) спонсорские средства.

38. Риск в инновационной деятельности может быть:
А) чистый;
Б) спекулятивный;
В) скрытый;
Г) финансовый.

39. Какой из эффектов характеризуют показатели влияния инноваций на окружающую среду?
А) экономический;
Б) финансовый;
В) экологический.

40. Внедрение нового продукта определяется как радикальная инновация, если:
А) охватывает технологические изменения продукта;

Б) касается использования усовершенствованного технологического процесса;
В) предполагаемая область применения, функциональные характеристики, конструктивные или использованные материалы и компоненты существенно отличаются от ранее использованных продуктов.

41. Какой тип инновационного поведения описывается следующим образом: "массовое производство нового продукта с опережением конкурентов за счет серийности производства и эффекта масштаба"?
А) виолентный;
Б) патиентный;
В) эксплерентный;
Г) коммутантный.

42. Какой вид лицензии предполагает полный отказ лицензиара от самостоятельного использования изобретения:
А) неисключительная лицензия;
Б) исключительная лицензия;
В) полная лицензия.

43. Что относится к нормативно-правовым факторам государственного регулирования инновационной деятельности:
А) развитие рыночных отношений;
Б) содействие развитию инновационной инфраструктуры;
В) создание благоприятного инвестиционного климата в инновационной сфере;
Г) гарантирование охраны прав и интересов субъектов инновационной деятельности, в частности, охраны таких наиболее существенных для развития инновационной деятельности прав, как права интеллектуальной собственности.

47. Функции государства в инновационной сфере это:
А) аккумулирование средств;
Б) стимулирование инноваций;
В) координация инновационной деятельности;
Г) правовое обеспечение;
Д) кадровое обеспечение.

48. Не является основным направления государственной инновационной политики:
А) поддержка фундаментальных исследований, направленных на получение результатов, революционизирующих науку и технику;
Б) приобретение неовеществленной технологии в форме патентов, ноу-хау, торговых марок, программ и т.д.;

В) финансирование поисковых НИОКР для создания новой техники и технологии с опережающими техническими решениями для последующей передачи результатов в среду материального производства;
Г) создание законодательной и информационной базы, обеспечивающей экономическую заинтересованность производителей в осуществлении инноваций.

49. Государственная инновационная политика – это:
А) совокупность действий органов государственного управления, имеющих определенную цель, средства достижения цели;
Б) определение органами государственной власти РФ целей инновационной деятельности;
В) определение органами государственной власти РФ и органами государственной власти субъектов РФ целей инновационной стратегии и механизмов поддержки приоритетных инновационных программ и проектов;
Г) выбор на основе учета целей, состояния внешней среды и потенциала направлений инновационной деятельности государства.

50. Какие следует учитывать факторы при выборе инновационных стратегий?
А) Фактор риска. Он предполагает знание уровня риска, который организация считает приемлемым для каждого из принимаемых решений.
Б) Фактор знания прошлых стратегий и результатов их применения.
В) Фактор стабильности функционирования предприятия
Г) Фактор времени. К сожалению, нередко хорошие идеи терпели неудачу потому, что были предложены к осуществлению в неподходящий момент.
Д) Фактор экономической ситуации в стране
Е) Фактор реакции на владельцев. Стратегический план разрабатывается менеджерами организации, но часто акционеры, безусловно, могут оказывать силовое давление на его изменение.

51. Относительно внутренней среды инновационная стратегия может быть: продуктовая;
А) функциональная;
Б) ресурсная;
В) организационно-управленческая;
Г) ситуационная.

52. Фирмы, завоевавшие большие доли рынка в быстрорастущих отраслях («звезды»), выбирают стратегию:
А) роста;
Б) стратегию ограниченного роста;
В) стратегию отсечения лишнего.

53. При наступательной стратегии затраты на нововведения:
А) высокие;

Б) средние;
В) низкие.

54. Относительно внешней среды инновационная стратегия может быть:
А) наступательная;
Б) оборонительная;
В) адаптационная;
Г) ситуационная.

55. Что такое стратегия?
А) средство достижения цели;
Б) детальный план достижения цели;
В) контроль за ходом достижения цели.

56. Какая из фаз стратегического планирования является наиболее сложной?
А) формулировка стратегии;
Б) придание стратегии формы;
В) оценка и контроль.

57. Венчурный бизнес характерен для:
А) крупных фирм;
Б) средних фирм;
В) малых фирм.

58. Для фирм, основывающих свою деятельность на принципах предпринимательской конкуренции характерна стратегия:
А) наступательная;
Б) оборонительная;
В) имитационная.

59. По отношению к инновационному процессу различают следующие типы стратегий развития:
А) венчурная;
Б) быстрого возврата капитала;
В) дифференциация;
Г) имитационная.

60. Инновационная и венчурная инвестиционные стратегии совпадают:
А) при разработке принципиальной инновации;
Б) при внутрифирменном венчуре;
В) при венчуре сопровождения;
Г) при разработке модифицирующей инновации.

61. Какие из перечисленных рисков не характерны для инновационной инвестиционной стратегии?

А) страновой;
Б) инновационный;
В) коммерческий;
Г) технологический.

62. Необходимым условием успешной реализации имитационной стратегии является:
А) финансовая мощь фирмы-инвестора;
Б) быстрое освоение реальных инвестиций;
В) эффективный маркетинг;
Г) сегментация рынка.

63. Для имитационной стратегии не свойствен:
А) инновационный риск;
Б) технологический риск;
В) коммерческий риск;
Г) регулярные риски.

64. Какие риски минимизирует венчурная стратегия?
А) финансовый;
Б) технологический;
В) макроэкономические;
Г) инновационные.

65. К стратегии НИОКР относится:
А) Распределение между сферами управления;
Б) Распределение между проектами;
В) Продуктово - рыночный ассортимент.

А2. Вопросы по темам

1. Определите функциональную структуру научных кадров.
2. Какие должности включены в номенклатуру научных работников.
3. Какие должности включены в номенклатуру научно-технического и научно-вспомогательного персонала?
4. Какие должности относятся к производственному персоналу?
5. Какие должности относятся к административно-хозяйственному персоналу?
6. Какие функции выполняют квалификационные характеристики работника?
7. Назовите составляющие квалификационной характеристики работника.
8. Какова специфика управления научными работниками в инновационном предприятии?

9. Какова специфика управления научными коллективами в инновационном предприятии?
10. Каковы особенности организации труда в инновационном предприятии?
11. Какие типы рабочего графика применим к научным работникам?
12. В чем сущность гибкого графика работы?
13. Назовите причины, усугубляющие перегруженность.
14. В чем состоит принцип оптимизации рабочего времени Эйзенхауэра?
15. Какие задачи позволяет решать объединение работников в группы?
16. Какие факторы влияют на эффективность работы группы работников?
17. Какие положения входят в Понятие «инновационный проект»?
18. В чем заключается сущность инновационного проекта?
19. Назовите основные элементы инновационного проекта.
20. Какие цели преследует формирование инновационных проектов?
21. Назовите основных участников инновационного проекта.
22. Классифицируйте инновационные проекты по времени.
23. Классифицируйте инновационные проекты по характеру целей.
24. Классифицируйте инновационные проекты по типу инноваций.
25. Классифицируйте инновационные проекты по уровню принятия решений и сфер влияния.
26. Назовите характерные особенности исследовательского проекта.
27. Назовите основные этапы инновационного проекта.
28. Какие сведения содержатся в аннотации к инновационному проекту?
29. Определите содержание сметы инновационного проекта.
30. Назовите специфические инструменты управления инновационным проектом.
31. Назовите основные принципы управления инновационными проектами.
32. С какой целью проводится экспертиза инновационных проектов?
33. Каковы права экспертов при оценке проектов?
34. Как проводится экспертиза инновационных проектов в России?
35. Какие требования предъявляются к научному содержанию проекта?
36. Как оценивается научная новизна исследовательского проекта?
37. Как оценивается научный потенциал авторского коллектива?
38. В чем сущность балльной оценки проекта?
39. Какие показатели учитываются при отборе проектов для реализации?
40. В чем различие между показателями «срок окупаемости» и «период окупаемости»?
41. Как рассчитывается чистая текущая стоимость?
42. Назовите направления и принципы оценки эффективности инновационных проектов.
43. Как определяется минимум приведенных затрат?
44. Как определяется расчетный срок окупаемости дополнительных инвестиций в инновации?
45. Как рассчитывается коэффициент сравнительной эффективности?
46. Перечислите основные виды эффекта.
47. В чем сущность метода приведенных затрат?

48. Дайте определение показателя «период окупаемости».
49. В чем различие понятий абсолютного и сравнительного эффекта, абсолютной и сравнительной эффективности?
50. Назовите систему показателей для оценки общей экономической эффективности инноваций.
51. Каково понятие риска в инновационной деятельности?
52. С чем связаны неопределенности во внешней среде инновационного предприятия?
53. С чем связаны неопределенности во внутренней среде инновационного предприятия?
54. Определите этапы формализованного описания неопределенности в инновационном процессе.
55. Перечислите виды рисков в инновационной деятельности.
56. Назовите группы методов управления рисками.
57. Перечислите методы компенсации рисков.
58. Перечислите методы распределения рисков.
59. Перечислите методы локализации рисков.
60. Перечислите методы ухода от рисков.
61. Какова роль государства в формировании научно-технической политики в индустриально развитых странах.
62. Какие основные программы НИИОКР финансирует Госбюджет США.
63. Какие основные программы НИИОКР должен финансировать Госбюджет России.
64. Какая отрасль законодательства стоит в основе правового регулирования инновационной деятельности?
65. Какие отношения положены в основу правового регулирования инновационной деятельности?
66. Какие правоотношения являются предметом авторского права?
67. Определите понятие интеллектуальной собственности.
68. Что составляет материально-вещественную основу интеллектуальной собственности?
69. Назовите объекты интеллектуальной собственности на стадии фундаментальных и поисковых
70. исследований.
71. Назовите объекты интеллектуальной собственности на стадии прикладных исследований.
72. Дайте понятие изобретению как объекту интеллектуальной собственности.
73. Назовите новые объекты интеллектуальной собственности.
74. Каковы особенности правовой защиты новых объектов интеллектуальной собственности?
75. Какими документами оформляются права на интеллектуальную собственность?
76. Назовите основные критерии патентоспособности.

77. Дайте определение лицензии на использование интеллектуальной собственности.
78. Что подразумевают под ноу-хау?

Блок В. Задания реконструктивного уровня («уметь»)

В1. Письменная работа

1. Основные аспекты система инновационного менеджмента на предприятиях: структура и способы формирования.
2. Методы принятия решений на разных этапах инновационного процесса.
3. Общие факторы, оказывающие влияние на сложность разработки и реализации современных проектов?
4. Методы оценки проектов, их характеристики.
5. Отличительные признаки инновационного проекта.
6. Общие факторы, оказывающие влияние на сложность разработки и реализации современных инновационных проектов
7. Методы оценки инновационных проектов, их краткие характеристики
8. Варианты стратегии для обеспечения лидерства фирмы на рынке
9. Оценка эффективности инноваций, их краткая характеристика.
10. Основные принципы оценки инновационного проекта

В2. Тематика рефератов

1. Проектное управление инновационной деятельностью.
2. Методы оценки и выбора оптимального варианта инновационного проекта.
3. Новые технологии социального управления.
4. Инновационное управление персоналом.
5. Особенности управления персоналом в инновационных организациях.
6. Принятие решений в инновационном менеджменте.
7. Персонал инновационной организации.
8. Инновационный менеджмент в кадровой работе.
9. Инновационная деятельность на предприятии.
10. Организационные формы управления инновационной деятельностью
11. Управление персоналом в малом бизнесе и предпринимательстве.

В3. Тематика презентаций

1. Пути привлечения инвестиций в инновационную сферу.
2. Инновации в социальной сфере.
3. Социально-экономические цели научных исследований и разработок.
4. Экспертиза инновационных проектов.
5. Источники финансирования науки и инноваций.

6. Оценка эффективности затрат на научные исследования и разработки.
7. Результативность инновационной деятельности.
8. Роль функционально-стоимостного анализа в управлении качеством; новой продукции.
9. Инновационное предпринимательство.
10. Современные инновации на рынке образовательных услуг.
11. Роль технопарков в современной экономике.
12. Малые инновационные фирмы и их роль в экономике.
13. Применение экспертных оценок в управлении рисками.
14. Количественные методы анализа рисков в инновационной деятельности.

Блок С. Задания практикоориентированного уровня для диагностирования сформированности компетенций («владеть»)

С1. Кейс-задачи

Ситуация 1: «Принятие инновационного решения об открытии ресторана»

Компания «Тейстиз» владеет сетью ресторанов в городе Москве. «Тей-стиз» занимает достаточно сильные позиции на рынке и успешно занимается ресторанным бизнесом уже 6 лет. Компания сфокусировала свою деятельность в средней нише – среднего размера рестораны, европейская и русская кухня, штат 40–50 человек, добротная обстановка, в среднем 70 посадочных мест. Два ресторана «Тейстиз» расположены в спальных районах на Юго-Западе и Западе Москвы, а один на Садовом Кольце. Большинство блюд готовится из свежих высококачественных продуктов, имеется широкий выбор спиртных напитков. Цены в ресторанах компании установлены на среднем столичном уровне и составляют за ужин приблизительно 50 у. е. на человека.

Необходимо отметить, что у ресторанов «Тейстиз» практически отсутствует единая стилизация. Общим является интерьер помещений, меню и цены. Не имеется также особых конкурентных преимуществ, выделяющих эту сеть из числа многочисленных ресторанов подобного уровня.

Целевой рынок компании «Тейстиз» – это люди с достатком выше среднего, достаточно консервативные по поведению, не новаторы, желающие спокойно отобедать или отужинать в уютной атмосфере, не придающие значимого внимания антуражу и престижности заведения. В основном это постоянные посетители, удовлетворенные качеством обслуживания и проживающие или работающие в районах местоположения ресторанов.

Компания «Тейстиз» – это частный семейный бизнес. В компании нет специальной маркетинговой службы. Все продвижение продукта происходит

по упрощенной ATL-схеме: реклама в специализированных журналах, «желтых страницах» и ресторанных вывесках.

До настоящего времени компания не разрабатывала какую-либо стратегию на будущее и соответственно не имела маркетинговой программы на ближайшие годы. Однако в 2001 г. у компании «Тейстиз» появились значительные незапланированные финансовые средства в связи с очень удачной рыночной конъюктурой. Руководство компании рассматривало три альтернативы:

• открыть новый ресторан;
• открыть бистро;
• отложить инвестиции.

Исходя из предыдущего опыта и текущей рыночной ситуации можно спрогнозировать годовую доходность каждой альтернативы.

Известно также, что средние годовые расходы на содержание ресторана, включая арендную плату, составляют 756 тыс. у. е. в случае благоприятной рыночной ситуации. В случае неудачного года расходы составляют 540 тыс. у. е.

Доля расходов в случае открытия бистро составляет 60 % от общей суммы дохода и практически не варьируется в зависимости от рыночной конъюктуры.

Вопросы и задания

1. Примите решение по выбору одной из альтернатив, пользуясь методом принятия решений в условиях полной неопределенности.
2. Руководство компании решило провести дополнительные маркетинговые исследования и пришло к мнению, что вероятность наступления благоприятной рыночной ситуации составляет 70 %. Примите решение в новых условиях и определите показатель энтропии данного инновационного решения.
3. Более глубокие исследования показали, что вероятность наступления благоприятной рыночной ситуации для ресторана и бистро различна. Для нового ресторана вероятность наступления благоприятной рыночной ситуации составляет 65 %, а для бистро – 80 %. Примите решение в соответствии с новой информацией.
4. Подумайте, какие дополнительные факторы повлияют на принятие решения компании «Тейстиз» об инвестировании.

Ситуация 2: «Трансформация Сыктывкарского ЛПК из технологического аутсайдера в передовую фирму»

В начале 1990-х гг. позиции Сыктывкарского лесопромышленного комплекса (ЛПК) можно было охарактеризовать как стабильные, но далеко не перспективные. Номенклатура выпускаемой продукции сводилась к пиломатериалам, второсортной бумаге для отечественной полиграфии,

дешевым обоям и туалетной бумаге. Техническое оснащение производства соответствовало требованиям вышеназванной продукции, которая выпускалась по государственным заказам, а рабочие получали стабильную заработную плату…

В таком состоянии ЛПК «встретил» рыночные реформы начала 1990-х гг.

Первое, с чем столкнулось руководство Сыктывкарского ЛПК, это указ о приватизации. Решение надо было принимать в срочном порядке: или приватизироваться самим, или ждать, пока приватизирует кто-то со стороны. Сыктывкарцам предлагали приватизироваться по частям, то есть раздробить производство. Но руководство интуитивно почувствовало, как трудно будет договариваться с бывшими собственными подразделениями, если они станут самостоятельными фирмами с собственными интересами и амбициями.

В результате решили приватизироваться сами и целым предприятием. Но оставалась еще одна проблема – коллектив, который превратился в сообщество мелких собственников, способных в любой момент продать свои акции любому, кто даст хорошую цену. Часть акций упустили – около 25 % ушли в западные фонды, государственный пакет (15 %) купила австрийская компания. Однако контрольный пакет остался в руках исполнительного руководства компании, что позволило топ-менеджерам занять пять из девяти мест в Совете директоров. Именно эта команда поставила перед собой новую цель – превратить аутсайдера в лидера отрасли.

Новые цели

В начале 1990-х гг. внутренний спрос резко упал, а на мировом рынке из всего ассортимента ЛПК спросом пользовалась лишь целлюлоза. К концу 1994 г. мировые цены на эту продукцию возросли почти в два раза, чем и решило воспользоваться руководство Сыктывкарского ЛПК. Однако выручку пустили не на удовлетворение ежеминутных интересов вкладчиков и рабочих, а использовали стратегически. Средства пошли на модернизацию производства. Новые бумагоделательные машины дали возможность последовательно переориентироваться на новую номенклатуру, что было продиктовано рынком. Компания стала производить газетную бумагу, упаковку пюр-пак для молочных продуктов и топ-лайнер (поверхностный слой гофротары). До того момента эти ниши были полностью оккупированы западными производителями. Бурный рост компьютерной и оргтехники спровоцировал бум на офисную бумагу высокого качества. Компания начинает и ее производство.

В целом было запланировано семь инновационных проектов, основанных на модернизации производства, что требовало значительных инвестиций. В 1996 г. Сыктывкарский ЛПК получает связанный кредит Эксимбанка под правительственные гарантии. В результате реконструкции ЛПК стал первым по выпуску офсетной бумаги (35 % российского производства) и белому топ-лайнеру (45–50 %), третьим по газетной бумаге (15 %). Выпуск офисной бумаги – 10 % рынка. Важным является тот факт,

что современное оборудование позволило сделать производство гибким и менять ассортимент в зависимости от текущего спроса.

Другим направлением инновационной деятельности стала реорганизация системы управления производством. Провели ревизию материальных ценностей, ликвидировали все промежуточные склады, компьютеризировали систему логистики. Непрофильные производства и службы были выделены в отдельные подразделения.

Объемы производства росли, издержки снижались, но оставалась нерешенной еще одна задача – стабильность поставок сырья.

Диверсификация

Несмотря на то что Россия владеет четвертью мировых запасов древесины, перерабатывающим предприятиям не хватает сырья. Дело в том, что за годы реформ заготовительная инфраструктура оказалась практически разрушенной. Сыктывкарский ЛПК решил диверсифицировать свою деятельность и создал дочернюю компанию, объединившую несколько разрозненных «гибнущих» леспромхозов. Были выделены средства на приобретение новой современной техники, организацию складов и прокладку новых лесовозных дорог. Таким образом, у Комплекса появился постоянный источник сырья, а у леспромхозов – гарантированный сбыт. Конечная цель руководства ЛПК – это 100 %-ное самообеспечение сырьем.

Конкурентная стратегия

В 1998 г. объемы выпуска бумажной продукции составили 440 тыс. т, а в 1999 г. – уже 510 тыс. т. Причем успех был достигнут не только за счет резкого наращивания экспорта. СЛПК выбрал стратегию 50 на 50, то есть 50 % продукции – на внешний рынок и 50 – на внутренний. И это в то время, когда после кризиса 1998 г. большинство российских производителей переориентировались на ставший привлекательным мировой рынок. Теперь, когда конкуренты стараются вернуть утраченных российских покупателей с помощью низких цен, последние предпочитают иметь дело с надежным партнером в лице Сыктывкарского ЛПК.

На мировом рынке компания имеет по одному постоянному партнеру в каждом регионе и пользуется большим авторитетом, так как продукция отвечает всем требованиям и сертифицирована по ISO-9000.

Успешная инновационная деятельность привела к тому, что компания превратилась из отсталого хозяйства в передовую фирму, с которой предпочитают иметь дело не только крупнейшие отечественные, но и западные компании. Рентабельность производства в 1999 г. достигла 41,9 %; чистая прибыль СЛПК в 1999 г. составила 25 млн долл., что в 4 раза больше показателя 1998 г., а еще в 1997 г. предприятие имело около 20 млн долл. убытков… В 1999 г. объем инвестиций составил 948 млн руб. а в плане 2000 г. инвестиции в развитие составили 1,260 млрд руб.

Вопросы и задания

1. Что послужило предпосылкой к успеху инноваций на СЛПК?
2. Смоделируйте другие возможные варианты выхода предприятия из кризиса.
3. Инновации в какой из областей, по-вашему, стали решающим фактором роста СЛПК?

Ситуация 3: «Выход компании „Ф“ на новый рынок кованой мебели»

В 2000 г. российская компания «Ф» – производитель кованой продукции – поставила перед собой новые стратегические цели. Специализировавшаяся до этого на производстве кованых изделий для фасадов зданий, решеток, садовой мебели, компания «Ф» решила выйти на рынок кованой мебели для дома. С этой целью в штатное расписание была внесена должность директора по маркетингу, на которого возлагались большие надежды. Специалист был приглашен извне, так как собственные кадры не имели профессиональных знаний в области маркетинга.

Характеристика компании «Ф»

Правовое положение – Общество с ограниченной ответственностью. Сфера деятельности – национальная российская компания.

Характер собственности – частная.

Местоположение главного офиса и демонстрационного зала – Москва, Фрунзенская набережная, дебаркадер.

Производственные мощности – небольшой завод под Москвой на 60 рабочих мест; достаточно старое оборудование, которое, однако, в силу особенностей технологического процесса позволяет производить продукцию, не уступающую в качестве западным образцам; в качестве поставщиков сырья выступают стабильные партнеры с высокой степенью надежности; производство является гибким и позволяет в рамках единого технологического цикла производить широкий спектр продукции.

Продукция – возможно изготовление кованых изделий различного назначения: от уличных фонарей и оконных решеток до садовой и домашней мебели; вся кованая мебель изготавливается с высокой долей ручного труда, благодаря чему дизайн и размеры кованых изделий практически не ограничены; вся мебель является полной, а не полой; цветовая гамма насчитывает 9 устойчивых цветов (черный, белый, розовый, бежевый, коричневый, бронза, медь, олово, старинное золото); сроки исполнения стандартного комплекта спальни – 20 дней.

Маркетинг – до настоящего времени вся маркетинговая деятельность сводилась к рекламе продукции в журнале «Мебель». Компания не сегментировала рынок и не дифференцировала покупателей. Предоставлялись скидки на сумму заказа. Кованые изделия производились в рамках установленных образцов, а индивидуальные заказы не принимались.

Приняв решение о выходе на рынок домашней кованой мебели, компания «Ф» столкнулась с **новыми конкурентными условиями**.

На Московском рынке кованой мебели к 2000 г. появились **два основных лидера** – компания Media Strom и сеть магазинов «Домино», где на постоянной основе была представлена продукция французских производителей кованой мебели.

Media Strom

Греческая фирма Media Strom имеет 30-летнюю историю. В 1976 г. компания впервые разрабатывает ортопедические матрасы и становится ведущей фирмой в Греции по их производству. В 1980 г. Media Strom выходит на рынок производителей спален и с успехом выпускает серию «одетых» кроватей. К 2000 г. компания имеет официальное представительство в Москве и сеть салонов (4 магазина в Москве, 1 – в Санкт-Петербурге, 2 – в Екатеринбурге, 1 – в Днепропетровске). В салонах представлены деревянные и кованые гарнитуры, все кровати имеют ортопедическую основу.

Кованая мебель представлена в трех цветах – черный, бронза, медь. Кровати имеют размер 1,60 х 1,80. Вся мебель – полая. Цены варьируются в зависимости от сложности дизайна (всего около 10 образцов).

«Домино»

В сети магазинов «Домино» представлена продукция французских производителей кованой мебели. Модели спален идентичны продукции Media Strom, но продаются без решеток и матрасов. Покупатель сам подбирает решетки и матрасы у других производителей. Мебель предлагается в трех цветах – черный, бронза, медь. Кровати имеют размеры 1,60 х 1,80 и 1,80 х 1,80. Вся мебель – полая. Цены варьируются в зависимости от сложности дизайна (всего около 7 образцов) (табл. 2.1.7).

Вопросы и задания

1. Подумайте, что могло послужить предпосылками к принятию управленческого решения о выходе компании «Ф» на новый рынок.
2. Используйте метод SWOT-анализа для прогнозирования успеха данной инновации, имея в виду ограничение финансовых ресурсов фирмы.
3. Смоделируйте ситуацию, когда вас пригласили на новую должность директора по маркетингу, и вы встали перед необходимостью разработки новой маркетинговой программы для фирмы. Уделите особое внимание позиционированию продукции и определению целевых рынков.

Ситуация 4: «Стратегия массовой кастомизации. Honda Motor Co., Ltd.»

Краткая информация

Президент и исполнительный директор…….. Takeo Fukui

Год основания……1948

Отрасль ……Автомобилестроение

Продукты и услуги …… Мотоциклы, автомобили, энергооборудование

Сфера деятельности ……Международная компания

Количество занятых……137 827 человек (март 2005 г.)

Количество дочерних компаний ……319 (март 2005 г.)

Миссия компании

«…Предлагать продукты, технологии и услуги, делающие жизнь людей лучше и одновременно способствующие развитию общества в целом. Своей целью мы ставим развитие технологий, обеспечивающих безопасную и экологическую мобильность». Идеология компании строится на трех принципах (The Three Joys): удовольствие от покупки, удовольствие от продажи, удовольствие от созидания.

Стратегия развития

Honda действует на основе понятия glocalization (глокализация), что означает «действуй глобально, но думай местно». Данная стратегия предполагает транснационализацию деятельности и использование глобальной стратегии развития одновременно с адаптацией к конкретным условиям региональных рынков.

Для реализации данной стратегии организационная структура компании построена таким образом, что децентрализуется не только производственная и сбытовая функции, но и R&D. Продукция не только производится на 124 заводах в 28 странах, но и разрабатывается на локальных рынках потребления.

Модель «Fit Aria» для Японии производится в Таиланде, «CR-V» для Северной Америки производится в Великобритании.

Стратегия производства

На производстве используется система «Green Factory», которая предполагает безотходное производство, высокую экологичность используемых материалов и сырья, а также полную роботизацию производственного процесса и сокращение энергозатрат. Подобная система внедряется не только на японских заводах, но и в глобальном масштабе. Так, автомобилестроительный завод в Великобритании, производящий модели «Civic» и «CR-V» для Европы и США, полностью соответствует требованиям «Green Factory» и в 2004 г. достиг мощности в 250 тыс. автомобилей в год.

Основной стратегической задачей компании Honda является достижение уровня гибкости производства, позволяющего переналаживать производство на выпуск новых моделей в сроки, диктуемые рынком. Подобные усилия в первую очередь направлены на построение платформы для перехода

компании на массовую кастомизацию, то есть на массовое производство базовых моделей и последующую адаптацию их под каждого конкретного потребителя. Такая система уже введена в подразделениях по производству мотоциклов и частично апробирована в выпуске автомобилей.

Инновационная деятельность

Компания Honda позиционирует себя как технологического лидера в области продуктовых и технологических инноваций. Основной структурной единицей является подразделение «The Research Lab», в которое входят следующие научно-исследовательские центры:

• «Wako Research Center» – фундаментальные исследования в области электроники, биотехнологии и новых материалов;

• «Asaka R&D Center» – прикладные исследования и разработка мотоциклов;

• «Wako R&D Center» – разработка дизайна автомобилей и мотоциклов;

• «Tochigi R&D Center» – R&D-автомобилей;

• «Asaka Higashi R&D Center» – исследования и разработка энергооборудования.

За пределами Японии компания Honda имеет научно-исследовательские центры в основных регионах производства и продаж автомобилей: Таиланд, Китай, Великобритания, Германия, Италия.

Достижения

Серьезный технологический прорыв был сделан компанией в 1996 г., когда был представлен первый в мире робот-гуманоид «ASIMO» с автономной мобильной системой. Разработка данного продукта началась еще в 1986 г. Усовершенствованная модель была предложена рынку в 2000 г., а затем в 2002 г. Honda заявляет о создании искусственного интеллекта, позволяющего роботу понимать язык жестов и независимо отвечать на него. Цель компании – создать робота, который будет «.настоящим партнером человека».

В 2003 г. компания учредила исследовательский институт Honda Research Institute (HRI) для проведения фундаментальных исследований в области создания искусственного разума. Институт имеет научные базы на территории Японии, Германии и США. В задачи новой организации входит также разработка новых ультралегких материалов и катализаторов искусственных нефтяных клеток.

Управление продажами

В 2004 г. у компании действовало почти 200 дилеров, обеспечивающих продажи, послегарантийное обслуживание и информационное обеспечение.

Сбытовые дочерние компании находятся в Европе, США и Южной Азии. Компания собирается также создать интегрированный центр по продажам и обслуживанию в Китае.

В 70-х гг. прошлого века, когда продажа автомобилей в Японии

осуществлялась в основном через коммивояжеров, компания Honda одной из первых создала свою дилерскую сеть. С 1978 по 1985 г. было выделено три основные группы дилеров – Verno, Clio и Primo. В 2001 г. Honda учреждает сбытовое подразделение Japan Regional Sales Operations, которое централизованно осуществляет сбыт всех ассортиментных групп. На территории Японии в том же году образовано маркетинговое подразделение Honda Motorcycle Japan, деятельность которого сфокусирована на маркетинге мотоциклетной продукции.

Большинство европейских дилеров действуют по принципу интегрированных «showrooms», где потенциальным покупателям предоставляется возможность посмотреть, протестировать и совершить покупку всего ассортимента мотоциклов, автомобилей и энергооборудования. Потребителей также знакомят с последними инновациями компании и при необходимости проводят своеобразное обучение технологии использования товара.

Каждый автомобильный дилер компании Honda в Японии специализируется на своей программе. Например, группа Green Dealerships продвигает концепцию экологии, а дилеры Rainbow Dealerships – безопасность движения и эксплуатации.

В 2001 г. компания Honda учредила новую дочернюю компанию Honda Motorcycle Co., Ltd., которая представляет собой интегрированную сбытовую фирму по реализации мотоциклов на территории Японии. Целью ее создания было повышение эффективности работы подразделения по производству мотоциклов.

Новая дочерняя компания объединила в себе три оптовые фирмы Honda Nirin Higashi-Nihon Co., Ltd., Honda Nirin Chubu Co., Ltd-и Honda Nirin Nishi-Nihon Co., Ltd. Компании также были делегированы функции Департамента продаж мотоциклов.

Новая компания стала осуществлять такие функции, как планирование ассортимента, маркетинг, продвижение новой продукции, сбыт всего ассортимента мотоциклов, создание и обслуживание постоянной клиентской базы. В качестве основной стратегической линии развития компании была выбрана инновационная стратегия массовой кас-томатизации как наиболее конкурентоспособной на рынке мотоциклов (рис. 2.1.5).

Были внесены следующие организационные изменения:

1. 14 сбытовых центров, принадлежащих бывшим трем оптовым фирмам, преобразованы в четыре центра (Tokyo, Nagoya, Osaka and Fukuoka);

2. вся система заказов и информационного обслуживания клиентов была централизована в рамках двух центров («Motorcycle Order Receiving Center» и «Parts Order Receiving Center») и преобразована в электронный формат;

3. существовавшие до нововведения девять центров логистики были преобразованы в три центра, которые стали работать напрямую с материнской компанией.

В новой компании занято около 600 человек.

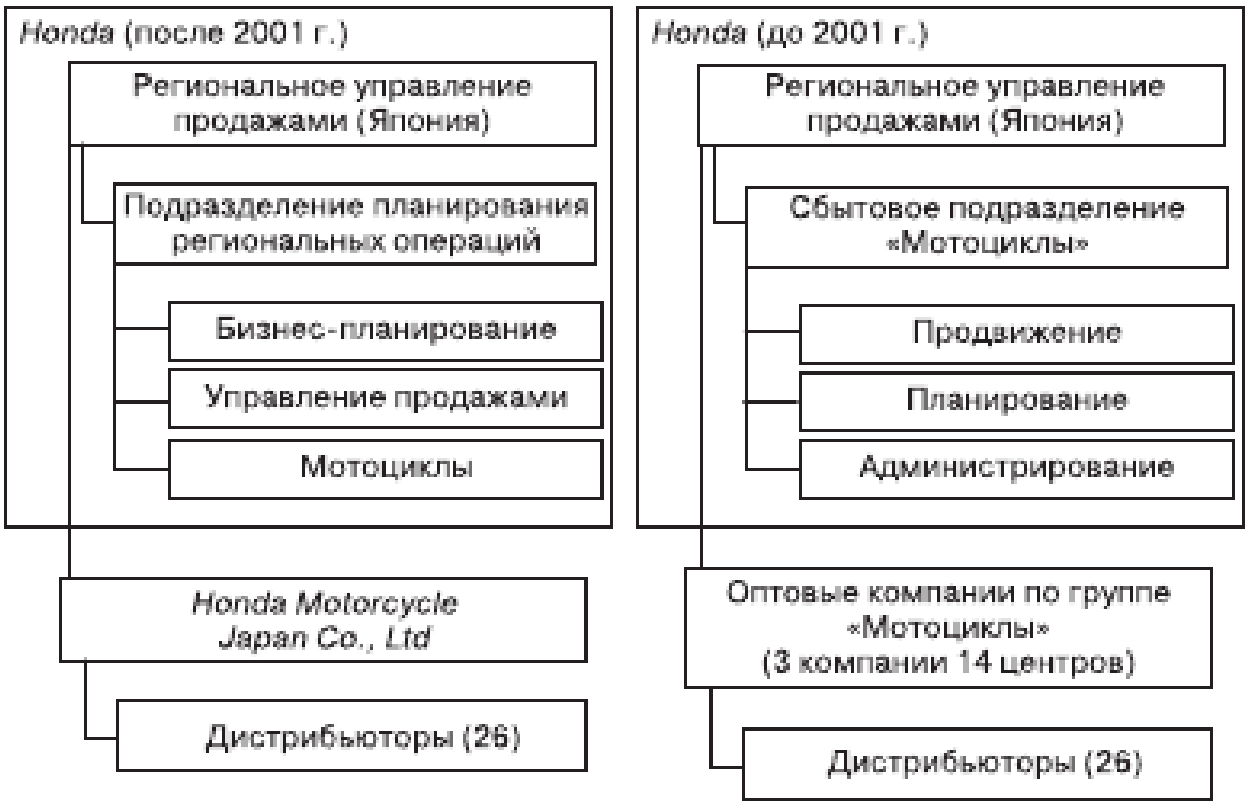


Рис. 2.1.5. Сравнительный анализ системы сбыта мотоциклов до и после описанного нововведения

Организационная структура

Во главе компании стоит Совет директоров, состоящий из 21 директора и еще 2 внешних директоров. Он отвечает за глобальное стратегическое управление компанией.

Совет корпоративных аудиторов насчитывает 6 аудиторов, в том числе 3 внешних. В соответствии с аудиторской политикой компании каждый аудитор осуществляет управленческий аудит деятельности членов Совета директоров.

Правление состоит из 10 исполнительных директоров и является высшим исполнительным органом компании.

Компания имеет 6 региональных департаментов, координирующих деятельность компании в различных регионах. Руководители этих департаментов находятся в прямом подчинении правления и решают все стратегические вопросы напрямую с членами правления, курирующими соответственные региональные департаменты.

Центральные службы являются координирующим органом и выделяются по важнейшим областям управления: корпоративное планирование, управление качеством и инновациями, развитие высоких технологий. У компании имеются 4 производственно-хозяйственных подразделения, выделенных по продуктовому принципу: производство мотоциклов, автомобилей, энергооборудования и запасных частей. Каждому

подразделению делегированы полномочия по долгосрочному и среднесрочному планированию своей деятельности в глобальном масштабе. Эти подразделения обслуживаются функциональными отделами по работе с клиентами, отделом снабжения и т. д.

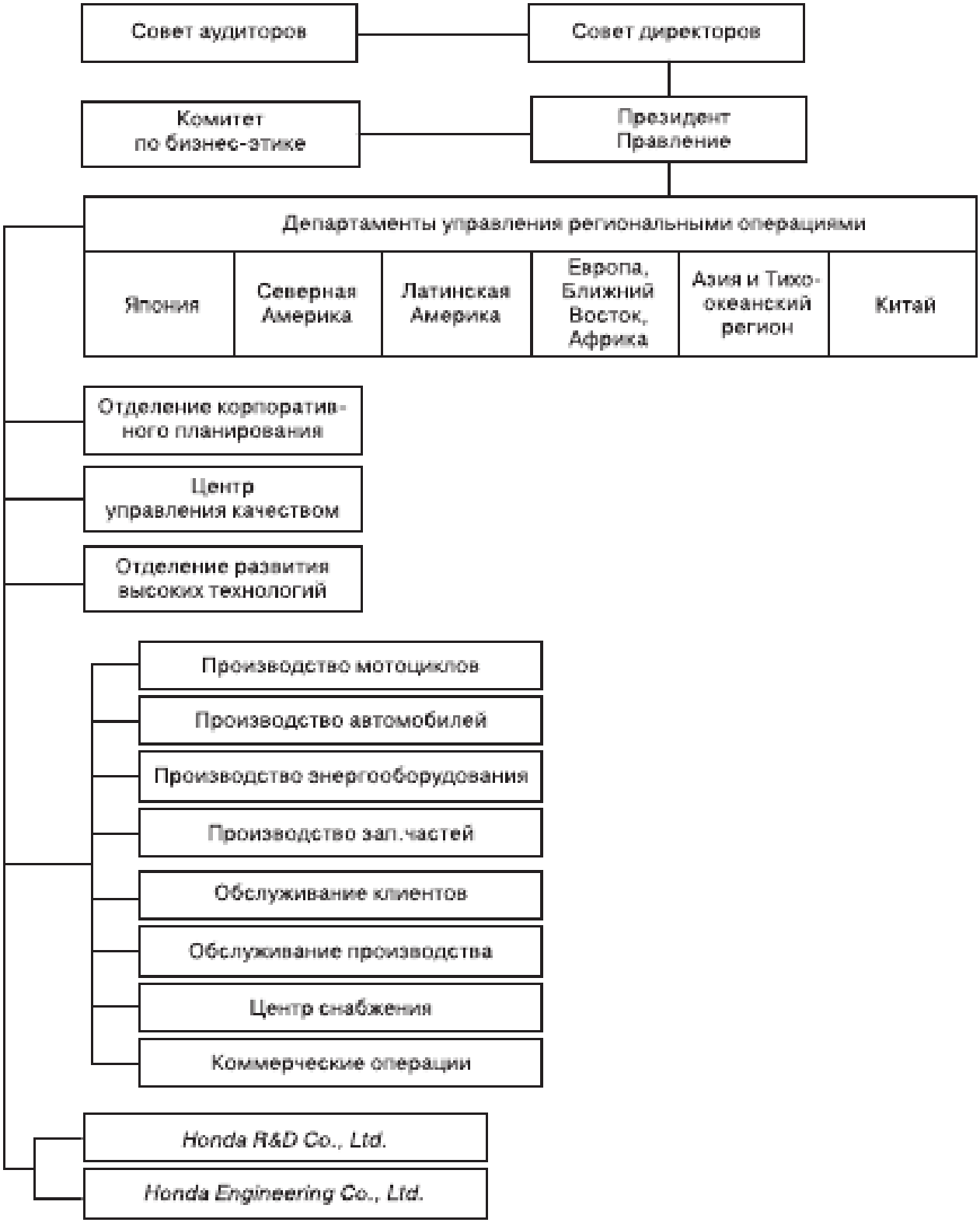


Рис. 2.1.6. Организационная структура *Honda Motor Co., Ltd.*

Как отмечалось ранее, управление R&D осуществляется двумя дочерними компаниями. Дочерняя компания Honda R&D Co., Ltd-отвечает за продуктовые R&D, а Honda Engineering Co., Ltd. – заR&D в области технологий (рис. 2.1.6).

Вопросы и задания

1. На основе информации, приведенной в ситуации, а также с использованием официального сайта компании www.honda.com докажите, что один из ведущих автомобилестроителей Японии компания Honda активно использует стратегию массовой кастомиза-ции в области производства мотоциклов.

2. В 2004–2005 гг. компания Honda предложила рынку очередную новинку. Это автомобиль для любителей собак. Шестиместная «Honda-WOW» отличается миниатюрными и занимающими очень мало места в салоне сиденьями. Заднее сиденье машины может трансформироваться в транспортный контейнер для собаки средних и крупных размеров. Питомца, отличающегося небольшими габаритами, можно поместить в своеобразный собачий «бардачок» на приборной панели. Его можно закрыть (крышка сделана из пропускающей воздух ткани). Кроме того, предусмотрен персональный отвод кондиционера, чтобы собаке не было жарко. У модифицированной модели пол сделан из дерева. Систему снабжения топливом разработчики предусмотрели в разных вариантах – электрическую, газовую и бензиновую. Оцените потенциал данной новинки для российского рынка и разработайте стратегию продвижения «Honda-WOW» на рынок Москвы.

Ситуация 5: «Nidan Holding Limited – стратегия инновативного роста»

Компания

Группа Nidan, основанная в 1998 г., занимает четвертое место на соковом рынке. Первое место в этом рейтинге занимает «Лебедянский», далее следуют петербургская компания «Мултон» и Wimm-Bill-Dann.

Доля Nidan на общероссийском рынке составляет около 17,5 % (в 2004 г. ее доля составляла 17,3 %). В Москве Nidan принадлежит 16,3 %. В Сибирском регионе компания занимает первое место на рынке соков (в Новосибирске – 62,5 %). «Моя Семья» входит в тройку лидирующих соковых брендов. Ему принадлежит 13,5 % российского рынка соков.

В группу входят заводы по производству соков в Подмосковье, Новосибирске и филиалы в Москве, Новосибирске, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Ростове-на-Дону, Казани, Нижнем Новгороде, Самаре и Воронеже. Продукция компании экспортируется в Молдавию, Белоруссию, Украину, Казахстан, Грузию, Армению, Монголию. Основные марки – «Моя Семья», «Чемпион», «Caprice», напитки на основе 100 % сока «Да!», холодный чай «Caprice Tea».

По партнерскому договору с компанией Pepsi Co разливаются соки под

маркой «Tropicana», а Pepsi Co осуществляет дистрибуцию соковой продукции в ключевых регионах РФ. Кроме того, в состав группы входит бизнес-направление «Девелопмент и ритейл», сформированное для строительства и управления сетью объектов розничной торговли в Сибирском регионе.

Оборот группы составил в 2004 г. 235 млн долл. (в 2002 г. – 60 млн долл.).

Холдинговой компанией группы является зарегистрированная на Кипре Nidan Holding Limited, которая владеет всеми активами ГК Nidan. Акционерами Nidan Holding Limited являются Nidan LLC (Делавэр, США) и Texin LLC (Техас, США). Их доля в Nidan Holding Limited составляет соответственно 54 и 46 %.

Дилерами компании являются:

• Омск – ООО «Чемпион Омск»;
• Архангельск – ООО «ДиАл»;
• Тюмень – «Тюмень Агромаш»;
• Красноярск, Иркутская область и Республика Хакасия – ООО «Виас»;
• Владивосток – ООО «Чемпион-ДВ»;
• Бишкек – ООО «Forester»;
• Казахстан – ТОО «Олтек»;
• Нижневартовск – ЗАО «Олвейз»;
• Пермь – ООО «СМИТ»;
• Сургут – ООО «Аква-Трейд»;

а также города Томск, Омск, Кемерово, Новокузнецк, Республика Бурятия, города Якутск, Чита, Магадан, Южно-Сахалинск, Петропавловск-Камчатский, Владивосток – ООО «Восточный континент».

Стратегия

Стратегическими факторами успеха компании являются высокое качество продукции, активная инновационная политика, постоянное изучение и тестирование рынка, профессиональное обслуживание и создание постоянной базы клиентов.

Конкурентная стратегия Nidan ставит своей целью увеличить долю на рынке до 20 % уже в ближайшем году.

Качество

Компания построила эффективную систему управления качеством продукции (TQC). Данная система основана на контроле качества сырья еще на входе в производственный процесс, что позволяет значительно снижать количество дефектов на выходе.

На заводах Nidan образцы вкусов каждой произведенной партии сравнивают с эталонами, которые 12 месяцев находятся в специальном хранилище – «Архиве вкусов». Таким образом поддерживается единый внутрикорпоративный стандарт качества продукции.

В 2005 г. ООО «Нидан-Фудс» и ООО «Нидан-Гросс» были

сертифицированы на соответствие требованиям ХАССП. ХАССП – это система управления производством, основанная на предупреждении ошибок и предвидении рисков при производстве продукции, позволяющая гарантировать безопасность соков, нектаров и сокосодержа-щих напитков для потребителей.

История развития

В сентябре 1998 г. был открыт первый завод компании Nidan в Новосибирске. Начинается разлив упаковок объемом 1 л. В декабре 1999 г. была запущена линия по разливу двухлитровых упаковок. Весной 2000 г. проводился запуск порционной линии соков. Второй цех по разливу соков заработал в 2001 г.

В июне 2003 г. в г. Котельники Московской области был построен крупнейший и самый современный в Европе завод по производству соковой продукции, который работает в круглосуточном режиме. Производственная площадь завода составляет 20 000 кв. м. На каждой линии разливают различные объемы продукции: соки – 0,2; 0,3; 0,5; 1; 1,5и2л; безалкогольные напитки – 0,2; 1; 1,5и2л. Завод оснащен самым современным высокотехнологичным оборудованием. На территории завода находится крупный складской комплекс площадью 10 000 кв. м, емкостью хранения до 15 млн л. На территории производственно-складского комплекса располагается лаборатория и научно-исследовательский центр.

В октябре 2004 г. компания «Нидан-Фудс» решением общественно-экспертного совета смотров «Лучшие в Москве», «Лучшие в России», «Лучшие в Подмосковье» (Российский фонд защиты прав потребителей и Московский фонд защиты прав потребителей) была награждена дипломом «За активное участие в формировании цивилизованного потребительского рынка в России».

В 2004–2005 гг. бренд «Моя семья» решением Независимого экспертного совета признается СУПЕРБРЕНДОМ.

Ассортиментная политика и структура корпоративного бренда

В номенклатуру продукции сокового бизнеса Nidan входят следующие ассортиментные группы:

• соки и нектары;

• напитки на основе соков;

• холодный чай.

Компания использует стратегию мультибрендинга и ориентирует каждый бренд на отдельную целевую аудиторию, разрабатывая для него свой комплекс маркетинговых мероприятий (рис. 2.1.7).

Производство

Производство продукции «Нидан-Фудс» осуществляется в России на собственных заводах компании. Производство оснащено современным оборудованием.

В Новосибирске функционирует завод с двумя цехами по разливу

соковой продукции общей площадью около 2000 кв. м. КПД оборудования составляет 90–95 %. На производстве задействованы квалифицированные сотрудники. Работа осуществляется 24 часа в сутки в 4 смены 365 дней в году. Кроме того, на территории располагаются склады сырья и готовой продукции, железнодорожные пути для удобного транспортного сообщения, физико-химическая и микробиологическая лаборатории, где персонал ведет

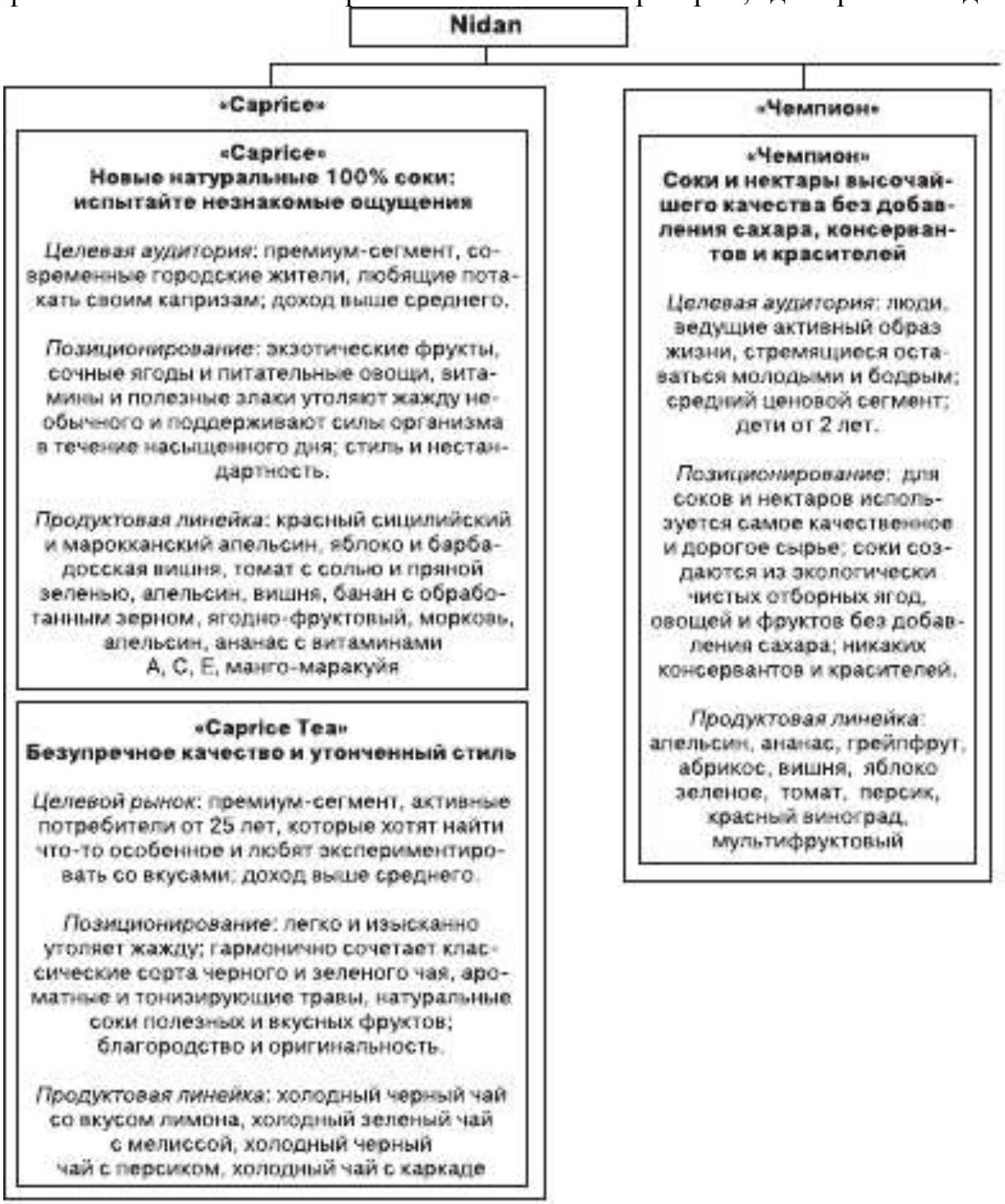
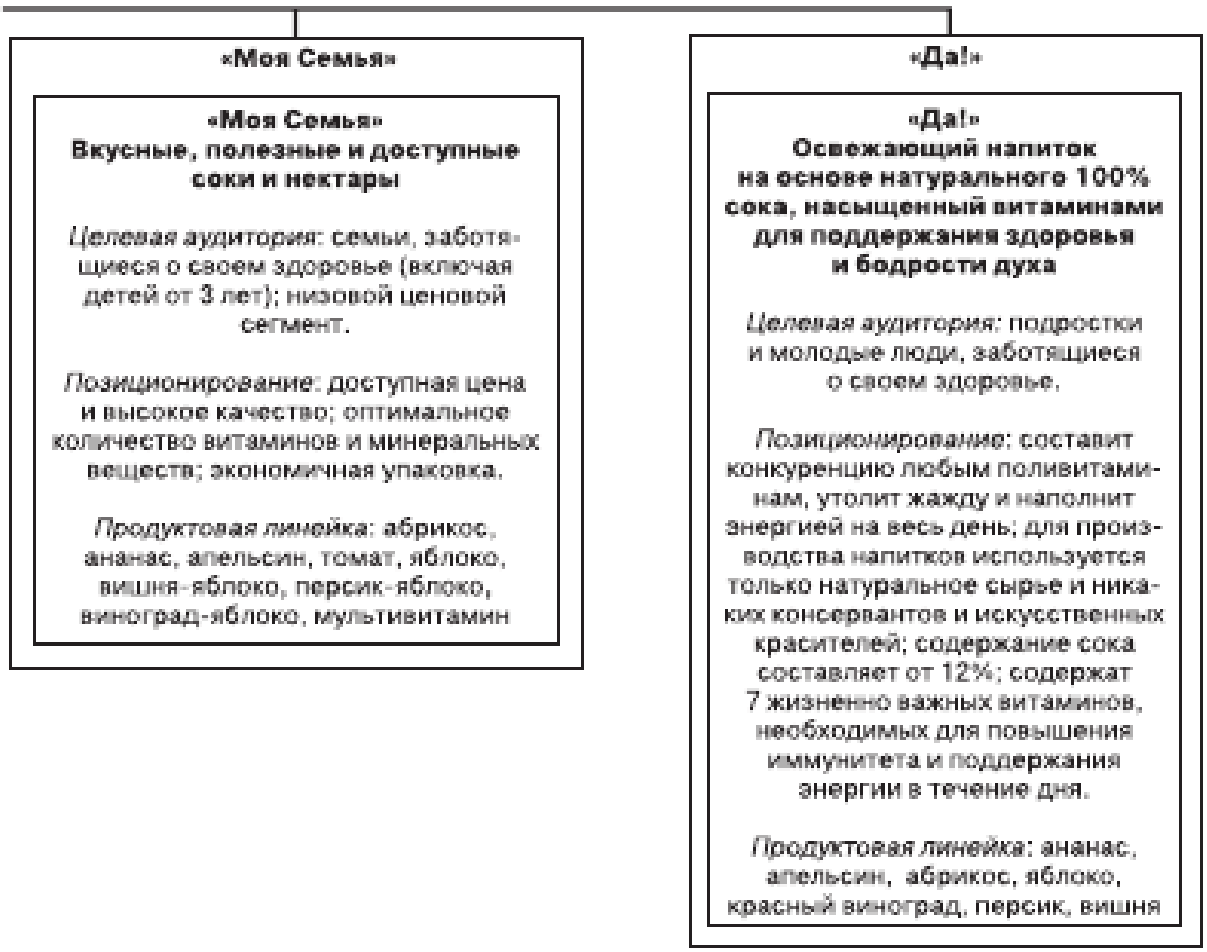


Рис. 2.1.7. Структура



корпоративного бренда «Nidan»

строгий контроль качества поступающего сырья и производимой продукции.

Предприятие в г. Котельники, в 200 м от МКАД, на земельном участке 7 га работает в круглосуточном режиме, без выходных и праздников. Производственная площадь составляет 20 000 кв. м, а производство осуществляется на нескольких линиях. На каждой линии разливают различные объемы продукции: соки – 0,2; 0,3; 0,5; 1; 1,5 и 2 л. Также внедрены новые упаковки Combi Fit. Завод оснащен современным высокотехнологичным оборудованием. Мощность завода составляет 1 млн л в сутки.

Находится в эксплуатации крупный складской комплекс площадью 10

000 кв. м, емкостью хранения до 15 млн л, рассчитанный на 20 тыс. палето-мест. Ведется строительство второй очереди складского комплекса, в результате чего собственные складские площади класса «А» увеличиваются вдвое. Вспомогательные материалы, сырье и готовая продукция располагаются на семиуровневой конструкции. Квалифицированные специалисты управляют современной автоматизированной техникой. Площадь зоны погрузки-разгрузки составляет 1 тыс. кв. м. Для машин предусмотрены индивидуальные ворота с прямой отгрузкой со склада, возможность погрузки-разгрузки – 20 машин одновременно. Наличие железнодорожных путей и автоплатформ позволяет осуществлять оперативную отгрузку без ограничения объемов продукции.

На территории производственно-складского комплекса также находится лаборатория и научно-исследовательский центр, предназначенные для глубокого входного и текущего анализа сырья и готовой продукции.

Обслуживание клиентов

Налаженная логистическая система, оснащение специализированными средствами по погрузке-разгрузке транспорта, удобные подъездные пути, оперативная работа отделов продаж, размещение филиалов компании и постоянных дилеров по всей России позволяют обеспечить оптовым клиентам минимальные сроки отгрузки и поставки заказа, а также оформления сопутствующих документов.

Коммуникационная политика

Компания осуществляет активную коммуникационную политику. Важнейшим средством массовой коммуникации Nidan является реклама.

Бренд «Моя Семья» продвигается через телевизионную рекламу. Рекламные ролики активно демонстрируются на всех центральных каналах ТВ. Этот сериал состоит из нескольких работ, в числе которых ролик «Мам», занявший первое место в категории «напитки безалкогольные» на 12-м Московском международном фестивале рекламы. Компания Nidan продолжает эти «веселые истории». Так же ролик «И я не смогла» получил награду на 13-м Московском международном фестивале рекламы.

В 2005 г. зрителям были представлены новые серии с полюбившимися героями. Рекламный телесезон 2005–2006 гг. включает 5 новых серий и по-новому обыгрывает ставшие крылатыми фразы из прошлых рекламных сюжетов.

В 2005 г., когда руководство Nidan приняло решение выйти за рамки прямой рекламы на телевидении и сделать шаг в сторону нестандартных форм TV-продвижения бренда «Моя Семья», было положено начало партнерству ГК Nidan и программы «Поле чудес». Сегодняшнее сотрудничество этой телепрограммы и бренда «Моя Семья» – это уникальный пример интегрированного спонсорства, где по сценарию ведущий и участники пьют соки «Моя Семья», в заставках показываются специально адаптированные под «Поле чудес» рекламные ролики, а сектор

«Моя Семья» на барабане позволяет игроку получить призы и подарки. За счет полной интеграции бренда в сюжет передачи значительно повышается эффект воздействия на целевую аудиторию.

Исследования показывают, что в отличие от рекламных блоков практически 100 % спонсорских рекламных сообщений доходят до зрителей.

Соки и нектары «Caprice», выпущенные на рынок весной 2004 г. также активно поддерживаются телевизионной рекламой и рекламой в модных глянцевых журналах. Рекламная кампания «Caprice Tea» началась в мае 2004 г. и была направлена на московский регион и Санкт-Петербург, где проживает основная часть целевой аудитории. Ролики вышли на каналах: Рен-ТВ и СТС. Реклама размещается через агентство Smart Communications. Продвижение «Caprice Tea» помимо телевизионной рекламы предусматривает активное стимулирование дистрибуции продукции во всех каналах продаж. Новая рекламная кампания прошла под слоганом: «Пусть это будет мой каприз».

Соки и нектары «Чемпион» в 2004 г. были поддержаны рекламной кампанией на телевидении, радио, в местах продаж.

Наряду с рекламой используются и BTL-технологии. Регулярно проводятся промо-акции по продвижению продукции в торговых точках, связанные с личным общением торгового представителя компании и потребителя, что позволяет наиболее эффективно убедить покупателя попробовать продукцию и формирует дружественный имидж компании. Кроме того, чтобы помочь продвижению продукции на местах, Nidan предоставляет своим оптовым клиентам и розничным магазинам образцы рекламной и промо-продукции от рекламных плакатов и ценников до крупногабаритных фирменных стеллажей для размещения продукции.

Инновации

Компания активно внедряет продуктовые инновации, предлагая как принципиально новые продукты, так и широкую продуктовую линейку в рамках ассортиментных групп. Глубина ассортимента компании (количество модификаций) соответствует ассортименту крупнейших западных и отечественных производителей.

В 2004 г. компания выходит на новый целевой рынок премиум-класса с продукцией под маркой «Caprice». В новую серию вошли соки и нектары, а также холодный чай «Caprice Tea». Эта продукция выпускается как в литровой, так и в порционной упаковке объемом 0,25 л. В среднем ценовом сегменте компания выпускает новые модификации упаковок (емкость и крышки «Combi Twist»), что создает широту выбора и удобство для потребителя. Это напитки «Да!» 2 л, соки и нектары «Моя Семья» в 2-литровых упаковках, «Чемпион» 1,5; 1 и 0,5 л.

В ноябре 2005 г. уже был введен ряд новых модификаций соков «Caprice»: «Манго-маракуйя» и «Красный сицилийский и марокканский апельсины с аронией». В продуктовой линейке «Caprice Tea» был запущен холодный ягодный чай с каркаде.

В декабре 2005 г. группа компаний Nidan планирует расширить продуктовую линейку брендов среднего и низового ценовых сегментов «Чемпион» и «Моя Семья». Данная стратегия ребрендинга продиктована, в частности, динамичным развитием рынка именно «экономичных» соков. В «Моей Семье» появится новый вкус, а в линейку «Чемпион» вернется ананасовый сок. Еще одним аспектом данной инновационной стратегии является постоянное совершенствование упаковки в сторону эргономичности и оригинальности, что также привлекает потребителей.

Таким образом, до конца года будут обновлены все основные соковые линейки бренда. Целью данных инноваций является увеличение в 2006 г. доли рынка до 20 % за счет репозиционирования бренда в сторону индивидуализации потребительских предпочтений.

Подобные инновации, направленные на расширение продуктовых линеек и модернизацию упаковки, вполне оправданы на соковом рынке России, который характеризуется достаточно жесткой ценовой конкуренцией. Привлекая внимание потребителей за счет внедрения «экономичных» инноваций, компания увеличивает в конечном счете не только свою рыночную долю, но и маржу прибыли.

В 2004 г. Nidan решила увеличить мощности (на 2005 г. мощности позволяют производить 600 млн л в год) на 30 %, построив еще один завод в Новосибирске. Завод планируют пустить в эксплуатацию

266 Раздел II. Практикум

в 2006 г. Стратегия компании «на расширение» основана на сильных позициях в Сибири и Дальнем Востоке (45 % рынка соков в Сибири и около 60 % – в Новосибирске).

Ближайшие конкуренты имеют мощности, позволяющие выпускать:

• «Лебедянский» – 1 млрд л в год;

• «Мултон» – 740 млн л в год.

Совместные проекты

В 2003 г. Nidan и Pepsi Bottling Group приступили к совместной дистрибуции брендов Nidan. Сотрудничество компаний предусматривает задействование системы дистрибуции PBG для осуществления продаж соковой продукции под брендами «Моя Семья» и «Чемпион» в одном из ключевых сегментов дистрибуции – традиционных розничных магазинах.

Сотрудничество компаний в части совместной дистрибуции продукции Nidan было начато в ноябре 2003 г. Торговый альянс распространялся на сегмент традиционной розницы московского региона. За время работы объединение усилий компаний позволило увеличить объем продаж продукции Nidan в традиционной рознице более чем на 30 %. Планируется, что сотрудничество позволит на треть увеличить продажи компании в соответствующем сегменте данного региона.

Компания Pepsi Co также разместила на резервных мощностях Ni-dan производство соков под своим глобальным брендом «Tropicana».

По итогам финансового года (март 2004–март 2005) объем продаж

соковой продукции, произведенной предприятиями бизнес-направления «Соки России», входящего в ГК Nidan, вырос на 24,2 % по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и составил 350 млн л. Выручка от реализации соковой продукции выросла на 28,3 % и составила 177,5 млн долл.

Объем продаж основного бренда компании – соков и нектаров «Моя Семья» вырос на 33,8 % по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и составил 239,7 млн л. Доля бренда «Моя Семья» на соковом рынке выросла на 27,9 % и составила 13,5 %. Продажи соков и нектаров «Чемпион» составили 24,5 млн л, это на 4,3 % больше, чем в аналогичном периоде прошлого года. Доля бренда «Чемпион» на соковом рынке выросла на 20 % и составила 1,8 %.

По данным агентства «Бизнес Аналитика», за указанный период доля ГК Nidan в целом по России возросла с 17,4 до 17,8 %.

Вопросы и задания

1. Какой инновационной конкурентной стратегии придерживается компания Nidan?
2. Постройте ассортиментную матрицу BCG по корпоративному бренду «Nidan» и разработайте стратегию оптимизации продуктового портфеля компании.
3. Смоделируйте ситуацию, когда маркетинговый департамент принимает к рассмотрению вопрос о целесообразности вывода на рынок бренда «Чемпиоша» – продуктовой линейки для детей. Разработайте комплекс маркетинговых мероприятий по выводу на рынок новой продуктовой линейки.

Ситуация 6: «Humane Manufacturing. Факторы успеха инноваций малых фирм»

Когда в 1997 г. Петерсон приобрел Humane Manufacturing, он совершенно четко осознавал необходимость перемены стратегии развития бизнеса.

На протяжении 90 лет компания занималась производством стального оборудования и резиновой продукции для молочных ферм. К 1998 г. Петерсон продает подразделение по производству стальных конструкций и закупает новые дополнительные мощности для производства резиновых матов.

Для определения нового ассортимента президент Humane Manufacturing инвестирует в маркетинговые исследования потенциальных покупателей.

Будучи руководителем некрупной фирмы и не имея собственного отдела маркетинга, Петерсон сам начинает исследовать рынок и проводит большую часть времени в поездках и визитах к покупателям. Личные встречи

президента компании с клиентами оказались очень эффективными: «Если вы посылаете агентов по продажам, то вся информация, которая до вас доходит, вторична. Персонал очень часто не обращает внимания на те или иные слова покупателей, которые на самом деле могут быть архиактуальными… С другой стороны, очень мало руководителей компаний можно встретить в „полях“, общающимися с клиентами. Присутствие президента ведет к заключению контрактов в 75–80 % случаев», – говорит Петерсон.

Президент компании стал выезжать вместе с торговым персоналом и, в то время как шла продажа, Петерсон слушал и беседовал с заказчиками об их бизнесе, проблемах и пожеланиях. Выводы, сделанные на основе такой информации, позволили повысить эффективность во многих областях функционирования, начиная с разработки новой продукции и заканчивая сбытом и продвижением товаров фирмы.

Петерсон не ограничился только изучением покупательских предпочтений, а подошел к вопросу комплексно. Он стал активно собирать информацию от поставщиков, дистрибьюторов и даже конкурентов.

Например, участвуя в выставке, президент все время проводил «в толпе», общаясь с другими участниками. В результате одного разговора с потенциальным конкурентом у Петерсона даже появилась идея нового продукта. «Удивительно, какой важной информацией готовы поделиться с вами конкуренты! Достаточно просто их об этом попросить», – говорит руководитель Humane Manufacturing.

Сейчас Петерсон уверен, что одной из важнейших функций CEO малого и среднего бизнеса является прямое общение с потребителем. Около 60 % своего рабочего времени он проводит либо продавая продукцию, либо посещая потенциальных клиентов, и считает это главным фактором успеха его фирмы.

В 2001 г. президент компании Humane Manufacturing решил, что каждый сотрудник должен быть вовлечен в процесс изучения и общения с потребителем. Начал он достаточно просто. Подчиненные были обязаны писать на специальных листах все, что им говорят потребители, конкуренты, поставщики и др. Затем полученная информация за день сортировалась по соответствующим источникам. Причем сотрудник в обязательном порядке должен был в течение дня внести хотя бы одну заметку по одному их секторов информации.

В настоящее время эта идея не нова, однако данный процесс не всегда эффективен, так как не имеет должного продолжения. Президенту Humane Manufacturing удалось «заставить идею работать». Он сообщил своим служащим, что раз в неделю по пятницам они будут встречаться для обсуждения и анализа полученной информации. «Встречи не будут отменяться даже в случае, когда ни один человек не найдет что сказать… Очевидно, что никто не захотел быть этим человеком», – говорит Петерсон. Через два года это нововведение стало неотъемлемой частью внутрифирменной культуры и воспринимается служащими как нечто само собой разумеющееся. Визиты к клиентам длятся на несколько минут дольше

за счет ненавязчивых вопросов: «Как развивается ваш бизнес? Чем мы можем помочь? Что нового?» и т. д.

Новые идеи

Такой метод исследования, как наблюдение, может быть очень информативным. Один клиент никак не мог правильно сложить части мата, чтобы создать нужную конструкцию. (Маты, которые производит компания Humane Manufacturing, собираются по принципу «puzzle», что создает более надежное соединение частей на полу.) Клиент пожаловался, что если бы к продукции прилагалась подробная инструкция, было бы намного легче.

Следующая партия товара была усовершенствована. На каждом секторе мата с обратной стороны была проставлена цифра, а инструкция поясняла в какой последовательности соединять сектора.

В результате данной инновации у фирмы резко сократилось количество жалоб и возврата продукции, связанных с проблемой в установке.

Новое позиционирование

Общение и визиты к клиентам помогли определиться компании с ее основными конкурентами. Если ранее в качестве конкурентов рассматривались другие производители матов для ферм, а в позиционировании говорилось о таких преимуществах, как качество и цена, то теперь было осуществлено репозиционирование. Дело в том, что фактически компании приходилось конкурировать с альтернативными вариантами застила – песком и ковровым покрытием. Соответственно в новом позиционировании стали делать упор на преимущества матов перед прочими видами покрытия.

Более эффективное продвижение

Компания тратит значительные средства на национальную рекламу. Информация от потребителей позволила оптимизировать выбор средств размещения рекламы, а также использование BTL-техно-логий.

Например, после визита к одному из ведущих розничных дилеров Петерсон узнал, что возможность размещения его продукции на полках магазина полностью исключена в связи с большим весом и размером матов. Таким образом, маты складируются на подсобной площади, что не позволяет клиентам визуализировать продукт. Эта информация сделала очевидным необходимость осуществления мероприятий по мерчендайзингу продукции. Были заказаны плакаты и прочие рекламные материалы для размещения на полках магазина. Результатом стало резкое увеличение количества заказов.

Итоги

Пять лет спустя продажи Humane Manufacturing увеличились более чем вдвое. Компания расширила существовавшие и вышла на новые рынки сбыта – крупнейшие зоопарки San Diego Zoo и Busch Gardens, конные фермы. Почти вдвое возросли продажи в фитнес-сектор. За один только год (2001–

2002) продажи увеличились на 20 %.

Безусловно, акцент на изучение потребителя не был единственной причиной успеха компании, но явился определяющим фактором.

И если спросить у главы компании, насколько рентабельными были вложения в изучение, анализ и использование потребительских мнений, ответ будет «МАКСИМАЛЬНО».

Вопросы и задания

1. Как вы считаете, оправдано ли поведение главы компании Human Manufacturing? Могут ли возникнуть негативные последствия от того, что президент фирмы берет на себя функции по осуществлению маркетинговых полевых исследований? Если бы Петерсон делегировал полномочия по сбору и обработке информации, добилась бы его компания тех же успехов?
2. Ниже приведен аналогичный пример личного участия главы фирмы в изучении потребительских предпочтений. Смоделируйте основные этапы реализации инновационного процесса, которые могла пройти Debbie от принятия решения о создании новой фирмы до полученных результатов.

Ситуация 7: «Новая стратегия репозиционирования бренда компании Philips»

Компания Royal Philips Electronics – одна из крупнейших производителей электроники в мире. По национальной принадлежности Philips является голландской компанией. Компания оперирует в более чем 60 странах мира и имела в 2004 г. совокупный объем продаж 30,3 млрд евро. В компании занято 159 709 чел.

Philips имеет 60 различных бизнес-подразделений и является лидером на мировом рынке осветительных приборов, электробритв и DVD-проигрывателей. Компания занимает второе место в мире по производству медицинской диагностической аппаратуры. Во владении Philips находятся 126 тыс. патентов на свои изобретения.

Деятельность компании сосредоточена в следующих областях.

1. Медицина. В данной сфере компании занято 30 тыс. чел., продукция реализуется более чем в 100 странах мира. Основные направления это – кардиологическое, мониторинговое и ультразвуковое оборудование.
2. Товары для дома и личной гигиены. Количество занятых 8200 чел., компания имеет производственные мощности в 7 странах и более чем 60 торговых представительств за пределами Нидерландов. Продажи в данном секторе в 2004 г. составили 2,04 млрд евро.
3. Бытовая электроника. С производством и реализацией телевизоров, DVD-проигрывателей, аудиосистем, телефонов, компьютеров и домашних кинотеатров связано 17 тыс. чел. Компания имеет заграничные производственные филиалы и дочерние компании.
4. Осветительные приборы. Данная область деятельности компании

является наиболее масштабной и по количеству занятых – 44 тыс. чел., и по географии производства – Европа, США, Латинская Америка, Азия, и по продажам – в 30 % мировых офисов, 65 % крупнейших аэропортов, 30 % госпиталей, 35 % автомобилей использована продукция компании Philips.

5. Полупроводники. Philips является крупнейшим поставщиком силиконовых систем для телекоммуникационной отрасли. Компания входит в десятку ведущих мировых производителей полупроводников. В этом секторе занято более 35 тыс. чел., 6 тыс. из которых – инженеры. Производство насчитывает 20 филиалов, а торговые представительства находятся в 60 странах мира.

Инновационная деятельность

Инновативность компании Philips в первую очередь видна в формулировке ее корпоративной миссии: «Наша миссия заключается в повышении качества жизни людей за счет постоянного внедрения технологических инноваций. мы сфокусируем свою технологическую инновативность на областях, связанных с медициной, бытовой электроникой и высокими технологиями».

В 2004 г. компания заявила о приверженности следующей стратегии развития.

• Повышение рентабельности за счет пересмотра портфеля инвестиций в сторону наиболее перспективных сфер бизнеса.

• Выход на новые целевые рынки за счет изменения имиджа корпоративного бренда.

• Установление партнерских связей с потребителями и поставщиками как в области business-to-business, так и на конечных рынках business-to-consumer.

• Усиление инвестиций в инновационную деятельность и обеспечение реализации стратегии технологического лидера.

• Совершенствование организационной структуры и повышение гибкости бизнес-портфеля.

В 1914 г. было зарегистрировано в качестве дочерней компании научно-исследовательское подразделение Philips Research. Организационная структура данной компании состоит из пяти лабораторий, расположенных в Нидерландах, Великобритании, Китае, Германии и США. В них занято около 2100 чел. Результатом деятельности подразделения явились 126 тыс. патентов. Годовой бюджет Philips Research составляет 1 % от годовых продаж материнской компании Philips Electronics (30,319 млрд евро в 2004 г.). В целом же затраты на R&D компании Philips Electronics составляют около 8 % от общих продаж. Высокая эффективность инновационной деятельности дочерней компании Philips Research достигается за счет матричной организации и тесной кооперации с производственными подразделениями материнской компании.

Стратегия ребрендинга

Кампания по репозиционированию бренда «Philips» названа «Sense & Simplicity» («Разум и простота») и была запущена в 2003 г. после нескольких не совсем удачных финансовых лет. Суть ребрендинга заключается в создании нового имиджа продвинутой и одновременно доступной продукции Philips в глазах потенциальных потребителей. Предыдущим слоганом компании на протяжении 10 лет был «Изменим жизнь к лучшему», который выражал стремление компании к развитию и высокому качеству производимых товаров и услуг.

Новый лозунг «Технология и продукция проста, как и коробка, в которой она упакована» стал единым связующим звеном системы интегрированных маркетинговых коммуникаций компании в 2004 г.

В каждом рекламном обращении (телереклама, реклама в печатных СМИ, на транспорте и т. д.) потребителю представляют один продукт и выделяют лишь одну его важнейшую характеристику (табл. 2.1.8).

Таблица 2.1.8. **Пример реализации концепции нового позиционирования «Разум и простота»**

Прибор	Потребительские свойства	Простота использования
Кофеварка «Senseo»	Каждый может самостоятельно приготовить кофе высочайшего качества	Результат от одного нажатия кнопки
Бритва «Philishave Cool Skin 7000»	Обеспечивает приятный процесс бритья без раздражения кожи	100% водонепроницаемость позволяет использовать прибор в душе
Утюг «Azur Precise»	Облегчает глажение воротничков, манжет и участков между пуговицами	Разглаживает одним движением

«Мы хотим, чтобы данная рекламная кампания полностью соответствовала новой концепции „от сложного к простому“. Наша цель – донести наши идеи до потребителя на языке, который вы не ожидали от технологичной компании, и в частности от Philips, – языке простом, четком и понятном. Каждый рекламный ролик, а также рекламные вставки являются частью нашей концепции. Одно усиливает другое. Вот почему вы увидите последовательность различных анонсов в телевизионных рекламных блоках. Что касается печатных изданий – вы сможете увидеть рекламу Philips сразу на шести следующих друг за другом страницах. В современной рекламе подобного не делал еще никто». (Из пресс-релиза компании Philips)

Общие годовые затраты на новую рекламную кампанию составили 160 млн евро. В процентном исчислении это сопоставимо с самыми крупными рекламными кампаниями мира.

В качестве основной целевой аудитории, на которую ориентирована кампания по репозиционированию бренда, выбраны 20 % потребителей, на которых приходится 80 % всех продаж компании. Это люди от 35 до 55 лет,

являющиеся активными покупателями, которые самостоятельно принимают решения о покупке, основываясь на профессиональном опыте. «Человек, принимающий решение о покупке плоскоэкранного телевизора для дома, может оказаться руководителем отдела закупок медицинского оборудования местной больницы».

Причины репозиционирования бренда

«Здесь необходимо упрощение, мы хотели, чтоб люди воспринимали технологию так же, как воспринимаем ее мы. В январе 2003 г. мы провели исследование, чтобы выяснить, разделяете ли вы наше мнение. Мы опросили 1650 покупателей, 120 покупателей были особенно тщательно опрошены, в опросе участвовало 24 фокусных группы и было проведено 1439 количественных интервью. Мы опросили людей в Великобритании, США, Франции, Германии, Нидерландах, Бразилии, Китае и Гонконге».

Как отмечают маркетологи компании, за последнее десятилетие бренд «Philips», а соответственно и сама продукция, стали ассоциироваться у потребителей со сложностью в использовании. Причем эта сложность связывалась как с многофункциональностью (например, бытовой техники и теле– и видеоаппаратуры), так и с высокими технологиями. Очевидно, что в данном случае изначально привлекательные потребительские свойства продукции возымели обратный эффект.

Проблема усугублялась еще и появлением в целевом сегменте Philips агрессивных и более «понятных» для покупателя фирм-конкурентов, таких, например, как Samsung.

Результатом явилось и снижение уровня продаж, и несколько убыточных финансовых лет. Например, в 2002 г. чистый убыток компании составил более 3 млрд евро.

Оптимизация новой стратегии

Для воплощения новой стратегии ребрендинга был создан специальный комитет Simplicity Advisory Board, состоящий из пяти экспертов в различных областях. Каждый из членов экспертного комитета представляет отдельную профессиональную область и культурную среду, что позволяет учесть особенности поведения потребителей различных стран и социальных срезов.

Возглавляет комитет Andrea Ragnetti – генеральный директор по маркетингу компании Philips. Членами комитета являются:

• Sara Berman – молодой дизайнер одежды, коллекции которой с успехом продаются в Великобритании, США, Скандинавских странах и Японии. Основной идеей ее коллекций является простота и инновативность;

• Gary Chang – опытный архитектор из Китая, широко известный креативностью в использовании пространства. На протяжении всей своей профессиональной деятельности он делает упор на простоту и практичность помещений;

• Peggy Fritzsche – действующий президент Radiology Society of North

America (RSNA), которая, проработав 25 лет в области изучения радиоактивности, сфокусировала свою деятельность на упрощении методов диагностики и лечения больных в одной из сложнейших областей здравоохранения;

• John Maeda – профессор MIT (Института технологии г. Массачусетс) и один из ведущих экспертов в вопросах упрощения IT;

• Ken Okuyama – креативный директор компании Pininfarina Automotive and Transportation Design и профессор Колледжа дизайна в Пасадене. Основное направление его деятельности – это дизайн автомобилей, построенный на сочетании высокой функциональности, эргономичности и простоты.

Результаты

21 сентября 2005 г. в Париже на специально организованном мероприятии под названием «Simplicity Event» было продемонстрировано 25 новых дизайнерских проектов компании.

Президент и исполнительный директор Philips г-н Gerard Kleis-terlee заявил, что избранная стратегия репозиционирования корпоративного бренда отражает процесс окончательной трансформации компании в сторону инновативности и маркетинговой ориентации. «В 2004 году новая продукция с лозунгом Sense & Simplicity составила 38 % от общих продаж компании, а наша цель состоит в доведении этого показателя до 42 %».

Узнаваемость бренда повысилась в среднем на 30 %. В результате репозиционирования компания стала выглядеть в глазах потребителей инновативной и заботящейся об удобстве людей.

Вторая волна продвижения нового бренда охватила в 2005 г. рынки Китая, Франции, Германии, Индии, России, Испании, Великобритании и будет построена на использовании всего комплекса интегрированных маркетинговых коммуникаций.

Кампания будет осуществляться совместно с рекламным агентством DDB, которое не первый год продвигает Philips на мировом рынке.

В рейтинге самых привлекательных брендов за 2005 г. (Interbrand 2005), проводимом журналом BusinessWeek, бренд «Philips» переместился вверх на 12 пунктов и занял 53 место со стоимостью в 5,9 млрд долл. Президент компании и эксперты вновь созданного комитета связывают такой рост лояльности потребителей с внедрением новой стратегии ребрендинга.

Особенности реализации новой кампании в России

В России кампания по репозиционированию бренда «Philips» прошла летом 2005 г. Рекламные ролики были запущены на крупнейших телевизионных каналах, что составило около 54 % общих затрат на продвижение нового имиджа. Уличная реклама состояла из 600 билл-бордов, размещенных в Москве, – 17 % затрат. На рекламу в Интернете и в печатных СМИ было выделено 16 и 13 % затрат соответственно. Стоимость кампании оценивается в 250 млн руб.

Philips активно использовала и BTL-технологии, что позволило продвигать и традиционно позиционируемую продукцию. Например, при покупке плазменных панелей покупатели получали в подарок DVD и ЖК-телевизоры; при покупке магнитолы в подарок предлагались наушники; за покупку мелкой бытовой техники покупатель поощрялся кофе и шоколадом. Кампания также широко пропагандировалась в СМИ в виде статей с положительными отзывами экспертов.

В результате рынок положительно отреагировал на новую стратегию компании Philips. В одной из крупнейших торговых сетей «Мир» доля продаж плазменных панелей увеличилась с 30 до 48 %.

Вопросы и задания

1. Подумайте, какие изменения в культурной, социальной, экономической и демографической среде могли стать предпосылкой появления идеи о ребрендинге компании Philips.
2. Очевидно, что положительных моментов в репозиционировании бренда Philips достаточно много. Существуют ли, на ваш взгляд, какие-либо потенциальные угрозы для компании в связи с реализацией новой стратегии?
3. Почему компания Philips пошла по пути репозиционирования бренда, а не отдельных продуктов и ассортиментных групп?
4. Как бы вы мотивировали приглашение указанных в тексте кейса людей на должности членов специального консультационного комитета по реализации кампании «Sense & Simplicity»?
5. Смоделируйте ситуацию, когда компания Philips, прежде чем начать реализацию новой стратегии в России, решает обратиться к российским экспертам с целью определения целесообразности репозиционирования бренда. Будучи группой высококвалифицированных экспертов, разработайте план проведения необходимого маркетингового исследования и постарайтесь проанализировать возможные «+» и «–» будущей кампании на отечественном рынке.

Ситуация 8: «Торговый дом SC: новая стратегия развития»

Торговый дом SC появился на российском рынке в 2004 г. Компания зарегистрирована как российское малое предприятие и имеет лицензию (код 35) на торговлю гигиенической продукцией. В разрешенный ассортимент входят также соли для ванн, пластырь, губки и т. д.

Персонал компании состоит из генерального директора, исполнительного директора, финансового директора, бухгалтера, маркетолога, обслуживающего персонала. Офис фирмы находится в Москве.

Ассортимент

Вся продукция, реализуемая фирмой, производится в Китае и на

Тайване.

Основной ассортимент состоит из (табл. 2.1.9):

• 14 позиций – ватные палочки;

• 3 позиции – ватные диски;

• 2 позиции – одноразовые носовые платки;

• влажные одноразовые салфетки (1 шт. в упаковке) и мыло в виде пластинок – серия «de lux»;

• губки для мытья посуды из металла и пластика;

• влажные салфетки: детские (50 шт.), бытовые (20 шт.), авто (30 шт.);

• очищающие салфетки с солнцезащитным фактором;

• пластырь.

Отношения с производителями

Фирма имеет соглашения о поставке с рядом заводов Китая и Тайваня по производству соответствующей продукции. Условия платежа: 10–20 % предоплата, остальное по получении коносамента.

Дизайн упаковки и логотип продукции разрабатывается отдельно самой фирмой и окупается примерно по производству и отгрузке пяти контейнеров. Например, оборудование для изготовления заказанного дизайна (шаблоны) стоит 500 долл., тогда с каждого отгруженного контейнера производитель дает дисконт в 100 долл. Транспортные, таможенные и складские расходы берет на себя фирма SC.

Клиентура

На настоящий момент клиентскую базу фирмы составляют:

1. аптечные сети, в основном региональные («Промсервис» Йошкар-Ола, «Ежик+» Екатеринбург);
2. аптечные склады Москвы и Московской области – мелкооптовое звено;
3. крупные фармацевтические компании («Прагмафарм» и «Алекс-фарм» Барнаул);
4. оптовики косметических и сопутствующих товаров в следующих городах: Санкт-Петербург, Омск, Саратов, Казань, Чебоксары, Екатеринбург, Томск, Ставрополь, Ростов-на-Дону, Липецк, Махачкала, Вологда, Красноярск, Краснодар и др.;
5. государственные предприятия Интерторгхолдинг (киоски Союзпечати «АиФ»).

На привлечение нового клиента, включая поиск и переговоры, в среднем у фирмы уходит от 1 до 6 месяцев. Условия работы с клиентурой – продажа в кредит 20–45 дней.

Профиль конечного потребителя: молодые женщины и домохозяйки, с низким и средним достатком, жители крупных городов, мотивационный фактор покупки «цена-качество».

Основные конкурентные преимущества фирмы:

• уровень цены ниже среднего в данном ценовом сегменте;

• предоставляется отсрочка платежа;
• возможность поставки неограниченных партий;
• высокое качество в данном ценовом сегменте;
• разнообразие упаковки;
• собственный бренд;
• продвижение бренда и продукции;
• бесплатная доставка по Москве;
• скидки за объем. Например, если клиент закупает в месяц продукции на 150 тыс. руб. и больше, ему предоставляется скидка в 1 % с каждой товарной позиции по факту поступления денег.

Конкурентная среда

Российский рынок гигиенических средств и сопутствующих товаров характеризуется очень высокой степенью конкуренции. На данном рынке четко прослеживается различное позиционирование фирм по ценовым критериям. Существуют компании премиум-класса – это J&J, P&G, Coteneve, Kleenic, Bella, целевым рынком которых являются люди с достатком выше среднего. Цены на аналогичную продукцию в данном секторе в среднем в 10 раз превышают уровень среднего сегмента.

К ближайшим конкурентам фирмы SC относятся компании и бренды, работающие в среднем и низовом сегменте:

• «Авангард», бренды «Дива» и «Памперина» – российский производитель влажных салфеток и импортер ватных палочек из Китая;
• «Мир детства», бренд «Курносики» – также продукция из Китая;
• бренд «Я самая» – ватные палочки и диски из Китая.

Необходимо отметить, что в отличие от рынка премиум-класса рынок, на котором действует фирма SC, еще не насыщен и имеет большой потенциал.

Далее представлены средние по Москве оптовые и розничные цены на ватные палочки (упаковка 100 шт.) вышеуказанных фирм-конкурентов.

Проблема

В 2005 г. компания SC столкнулась с рядом проблем. Рынок Москвы, основными потенциальными клиентами на котором являются крупные аптечные и розничные сети, практически закрыт для входа. Действительно, чтобы стать постоянным поставщиком соответствующей продукции, необходимо:

1. значительные первичные «взносы» для заключения договоров на первую поставку;
2. значительные инвестиции в запасы продукции, что означает большие складские расходы. Крупные сети готовы сотрудничать при условии постоянного наличия на складе всех наименований продукции;
3. практика отгрузки товара в кредит (каким образом фирма работает в регионах) достаточно проблематична, так как существует система задержки платежей и оборачиваемость дебиторской задолженности достигает 60 дней

и более;

4. крупные сети очень неохотно идут на расширение ассортимента, каждая новая позиция требует согласования и новых инвестиций в квадратный метр полки (речь идет о рознице).

Очевидно, что у небольшой молодой компании с ограниченными ресурсами существует мало шансов для полномасштабного проникновения на московский рынок, который является наиболее привлекательным и с точки зрения емкости, и с точки зрения прибыльности.

По приблизительным оценкам, на конец 2005 г. фирма SC удовлетворяет потенциальный спрос (все регионы) на предлагаемую продукцию в низком и среднем ценовом сегменте лишь на 0,5 %, что уже обеспечивает ей прибыль в 30 %.

С другой стороны, потенциал рынка настолько велик, что перспективы роста объемов продаж нельзя игнорировать. Фирма способна заказывать и поставлять столько продукции, сколько потребуется.

Вопросы и задания

1. Как вы считаете, следует ли фирме избрать одну из стратегий роста или же попытаться просто удерживать свои позиции? Для ответа на данный вопрос воспользуйтесь матрицей SWOT-анализа.
2. Фирма SC является не просто дистрибьютором, она реализует продукцию под своим брендом. Оправдано ли это?
3. SC имеет лицензию не только на торговлю, но и на продвижение своей продукции. Какие методы использования интегрированных маркетинговых коммуникаций вы бы предложили в существующих условиях ограниченных финансовых и временных возможностей?
4. Проанализируйте все проблемные аспекты деятельности фирмы SC на российском рынке и предложите альтернативные пути ее развития.

Блок Д. Задания для использования в рамках промежуточной аттестации

Д1. Перечень вопросов для экзамена

1. Общая и сравнительная эффективность.
2. Рынок новшеств.
3. Основные источники инвестиций.
4. Маркетинговые исследования инноваций.
5. Народнохозяйственная эффективность инноваций.
6. Коммерческая эффективность инновационного проекта.
7. Системный подход управления инновациями.
8. Основные этапы инновационного процесса.
9. Функциональный подход управления инновациями.
10. Показатели эффективности инновационного проекта.

11. Воспроизводственная структура капитальных вложений.
12. Типы инновационных проблем.
13. Сферы инновационной деятельности.
14. Сравнительная экономическая эффективность.
15. Системный подход управления инновациями.
16. Жизненный цикл инновации и его стадии.

РАЗДЕЛ 3. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

Балльно-рейтинговая система является базовой системой оценивания сформированности компетенций обучающихся.

Итоговая оценка сформированности компетенции(й) обучающихся в рамках балльно-рейтинговой системы осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации и определяется как сумма баллов, полученных обучающимися в результате прохождения всех форм контроля.

Оценка сформированности компетенции(й) по дисциплине складывается из двух составляющих:

- первая составляющая – оценка преподавателем сформированности компетенции(й) в течение семестра в ходе текущего контроля успеваемости (максимум 100 баллов). Структура первой составляющей определяется технологической картой дисциплины, которая в начале семестра доводится до сведения обучающихся;

- вторая составляющая – оценка сформированности компетенции(й) обучающихся на зачете (максимум – 20 баллов).

Оценивание выполнения тестов

Шкала оценок	***Показатели***	***Критерии***
Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)	1. *Полнота выполнения тестовых заданий;* 2. *Своевременность выполнения;* 3. *Правильность ответов на вопросы;* 4. *Самостоятельность тестирования;* 5. *и т.д.*	*Выполнено более 85 % заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос*
Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)		*Выполнено более 70 % заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос; однако были допущены неточности в определении понятий, терминов и др.*

Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)		*Выполнено более 54 % заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан неполный ответ на поставленный вопрос, в ответе не присутствуют доказательные примеры, текст со стилистическими и орфографическими ошибками.*
Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)		*Выполнено не более 53 % заданий предложенного теста, на поставленные вопросы ответ отсутствует или неполный, допущены существенные ошибки в теоретическом материале (терминах, понятиях).*

Оценивание выполнения рефератов

Шкала оценок	***Показатели***	***Критерии***
Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)	*1. Полнота выполнения рефератов;* *2. Своевременность выполнения;* *3. Правильность ответов на вопросы;* *4. и т.д.*	*Выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.*
Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)		*Основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объем реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.*
Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)		*Имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы.*

Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)		*Тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы*

Оценивание выполнения презентаций

Шкала оценок	***Показатели***	***Критерии***
Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)	1. *Полнота выполнения презентаций;* 2. *Своевременность выполнения;* 3. *Правильность ответов на вопросы;* 4. *и т.д.*	*Выполнены все требования к составлению презентаций: дизайн слайдов, логика изложения материала, текст хорошо написан и сформированные идеи ясно изложены и структурированы*
Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)		*Основные требования к презентациям выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объем презентации*
Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)		*Имеются существенные отступления от требований к презентациям. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании презентаций или при ответе на дополнительные вопросы.*
Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)		*Тема презентации не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы*

Оценивание решения кейс-задач

Шкала оценок	***Показатели***	***Критерии***
Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)	1. *Полнота решения кейс-задач;* 2. *Своевременность выполнения;* 3. *Правильность ответов на вопросы;* 4. *и т.д.*	*Основные требования к решению кейс-задач выполнены. Продемонстрированы умение анализировать ситуацию и находить оптимальное количества решений, умение работать с информацией, в том числе умение затребовать дополнительную информацию, необходимую для уточнения ситуации, навыки четкого и точного изложения*

		собственной точки зрения в устной и письменной форме, убедительного отстаивания своей точки зрения;
Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)		*Основные требования к решению кейс-задач выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, недостаточнораскрыты навыки критического оценивания различных точек зрения, осуществление самоанализа, самоконтроля и самооценки, креативности, нестандартности предлагаемых решений*
Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)		*Имеются существенные отступления от решения кейс-задач. В частности отсутствуют навыкиумения моделировать решения в соответствии с заданием, представлять различные подходы к разработке планов действий, ориентированных на конечный результат*
Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)		*Задача кейса не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы*

Оценивание ответов на устные вопросы

Шкала оценок	***Показатели***	***Критерии***
Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)	*1. Полнота данных ответов;* *2. Аргументированность данных ответов;* *3. Правильность ответов на вопросы;* *4. и т.д.*	*Полно и аргументировано даны ответы по содержанию задания. Обнаружено понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные. Изложение материала последовательно и правильно.*
Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)		*Студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет.*

Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)		*Студент обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:* *1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;* *2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;* *3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.*
Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)		*Студент обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал; отмечаются такие недостатки в подготовке студента, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.*

Оценивание ответа на экзамене *(примерное в зависимости от структуры билета)*

Шкала оценок	*Показатели*	*Критерии*
Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)	1. *Полнота изложения теоретического материала;* 2. *Полнота и правильность решения практического задания;* 3. *Правильность и/или аргументированность изложения (последовательность действий);* 4. *Самостоятельность ответа;*	*Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок.*

Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)	5. *Культура речи;* 6. *и т.д.*	*Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.*
Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)		*Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.*
Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)		*Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.д студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.*

РАЗДЕЛ 4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Процедура оценивания – порядок действий при подготовке и проведении аттестационных испытаний и формировании оценки.

Процедура промежуточной аттестации проходит в соответствии с Положением о промежуточной аттестации знаний студентов и учащихся ДГУНХ.

– Аттестационные испытания проводятся преподавателем (или комиссией преподавателей – в случае модульной дисциплины), ведущим лекционные занятия по данной дисциплине, или преподавателями, ведущими практические и лабораторные занятия (кроме устного экзамена). Присутствие посторонних лиц в ходе проведения аттестационных испытаний без разрешения ректора или проректора по учебной работе не допускается (за исключением работников университета, выполняющих контролирующие функции в соответствии со своими должностными обязанностями). В случае отсутствия ведущего преподавателя аттестационные испытания проводятся преподавателем, назначенным письменным распоряжением по кафедре (структурному подразделению).

– Инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья, имеющие нарушени яопорно-двигательного аппарата, допускаются на аттестационные испытания в сопровождении ассистентов-сопровождающих.

– Во время аттестационных испытаний обучающиеся могут пользоваться программой дисциплины, а также с разрешения преподавателя справочной и нормативной литературой, непрограммируемыми калькуляторами.

– Время подготовки ответа при сдаче зачета/экзамена в устной форме должно составлять не менее 40 минут (по желанию обучающегося ответ может быть досрочным). Время ответа – не более 15 минут.

– При подготовке к устному экзамену экзаменуемый, как правило, ведет записи в листе устного ответа, который затем (по окончании экзамена) сдается экзаменатору.

– При проведении устного экзамена экзаменационный билет выбирает сам экзаменуемый в случайном порядке.

– Экзаменатору предоставляется право задавать обучающимся дополнительные вопросы в рамках программы дисциплины текущего семестра, а также, помимо теоретических вопросов, давать задачи, которые изучались на практических занятиях.

– Оценка результатов устного аттестационного испытания объявляется обучающимся в день его проведения. При проведении письменных аттестационных испытаний или компьютерного тестирования – в день их проведения или не позднее следующего рабочего дня после их проведения.

– Результаты выполнения аттестационных испытаний, проводимых в письменной форме, форме итоговой контрольной работы или компьютерного тестирования, должны быть объявлены обучающимся и выставлены в зачётные книжки не позднее следующего рабочего дня после их проведения.

Итоговыми формами контроля по дисциплине является экзамен. Экзамен проводится в виде письменного ответа на заданный вопрос. Каждому студенту предлагается 2 вопроса, каждый из которых оценивается максимум на 15 баллов. При оценке ответа на вопрос оценивается полнота ответа, точность формулировок, правильное цитирование соответствующих законодательных актов, наличие иллюстративных примеров.