

Тема 5

ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ СТВОРЕННЯ НОВОГО ТОВАРУ

- 5.1 Моделі інноваційного розвитку**
- 5.2. Організаційні структури інновацій**
- 5.3. Загальні поняття та класифікаційні ознаки нового товару.**
- 5.4. Інформаційне забезпечення створення наукомісткої та високотехнологічної продукції.**
- 5.5. Нормативно-правове забезпечення інноваційної діяльності**
- 5.6. Етапи планування нового продукту.**
- 5.7. Інновації в менеджменті**

Моделі інноваційного процесу

- Модель пропозиції (50-60 pp.)
- Модель попиту інновацій (70-80 pp.)
- Інтегрована модель інноваційного процесу (90 pp.)
- Інтеракційна модель (00 pp.)
- Мережева модель (майбутнє)

Концепція пропозиції

Інновації є кінцевим результатом автономних досягнень науки та техніки, зроблених під впливом неекономічних мотивів

- Дослідження
- Експериментальні розробки
- Початкове серійне виробництво
- Дифузія

Концепція попиту інновації

- Ринковий попит
- Науков-дослідні роботи
- Початкове серійне виробництво
- Комерціалізація інновації

Інтегрована модель інноваційного процесу

Передбачається інтеграція управління інноваційними процесами зі стратегією розвитку фірми, поєднану з аналізом портфеля запропонованих проектів інновацій

Науково-технічні дослідження відбуваються у тісному зв'язку з маркетинговими дослідженнями

Інтеракційна модель

Інновація є результатом міжфункціональних зв'язків як в межах самого підприємства, так і партнерство із контрагентами ринку зовнішнього середовища.

Підприємство виступає учасником ланцюга постачання

Мережева модель

Створення віртуальною організацією знань і їх подальша дифузія серед кооперантів.

Організаційні структури інновацій

- Держава
 - Міністерства та відомства
 - Неприбуткові організації
- Приватний сектор
 - Великі середні та малі підприємства
 - Приватні неприбуткові організації
- Вища освіта
 - Науково-дослідні інститути
 - Університети

Загальні поняття та класифікаційні ознаки нового товару.

Загальна класифікація чинників, які спричиняють необхідність створення нової продукції



Новий товар

Новий товар - результат творчого пошуку, який суттєво поліпшує вирішення проблеми споживача, або вирішує проблему, що раніше не вирішувалася.

- **По-перше, приймають до уваги термінові критерії, коли новим вважають всякий виріб, виробництво якого розпочалось вперше. В цьому випадку критерієм новизни виробу вважається час його освоєння і виробництва, а не якісна своєрідність.**
- **По-друге, виділяють критерії відмінностей нового товару від його аналогів та прототипів. Таким критерієм, наприклад, вважають принцип породження або задоволення товаром раніше невідомої потреби.**
- **По- третє, виходять не з єдиного критерію, а із їх сукупності, що характеризують ті чи інші сторони новизни виробу.**

Рівні новизни товару

- зміна зовнішнього оздоблення при збереженні наявних споживацьких властивостей;
- часткова зміна споживчих властивостей внаслідок поліпшення основних технічних характеристик, але без принципових змін технології виготовлення;
- принципові зміни споживацьких властивостей, які вносять суттєві зміни в спосіб задовільнення відомої потреби;
- поява товару, що не має аналогів.

- товари світової новизни 10 %
- нові для фірми товари 20 %
- розширення гами товарів 26 %
- оновлені товари 26 %
- зміни в позиціюванні товару 7 %
- скорочення витрат (виробнича інновація) 11 %

Ознаки класифікації

- Стадія впровадження (виробництво, маркетинг, обслуговування)
- Масштаб новизни (країна, галузь, підприємство, світового масштабу)
- Галузь впровадження
- Сфера застосування (внутрішні потреби, для продажу)
- Частота застосування (разові, повторювані)

**Абсолютно нових (піонерних) товарів дуже
небагато.**

Інсулін

Ракета

Пеніцилін

Бавовнозбиральна машина

Замок-блискавка

Реактивний двигун

Вертоліт

Фотоапарат

Кулькова авторучка

Маркетологи мають справу з поліпшеним товаром, який підвищує споживчу цінність виробів (послуг), які і раніше задовільняли визначені потреби (модифікований та модернізований виріб).

Найчастіше з поняттям товар (товар- новація) отожднюється виріб, який має нові або додаткові функціональні можливості, зміни у формі, дизайні, упаковці, що мають значення для споживача.

Основні зусилля фахівців з маркетингу повинні бути спрямовані на створення товару ринкової новизни. Такий товар повинен задовільняти або зовсім нову потребу, або більш ефективно задовільняти раніше відому потребу, розширювати круг споживачів.

Якщо створений продукт має багато технічних новинок, але задовільняє ті ж потреби і має теж коло споживачів - його не можна вважати товаром ринкової новизни.

треба:

- сферу можливого застосування товару, коло його потенційних споживачів та їх чисельність;
- наявні ресурси виробництва і збуту;
- необхідні зміни у виробництві та збуті, що викликані переходом до випуску нового товару та відповідні їм витрати;
- можливі ризики у тому числі і вірогідність конкуренції нового товару з тими, що виготовляються фірмою (товарний канібалізм);
- можливості суміщення нового товару за технологією та методами реалізації з товарами, що освоєні виробництвом.

Інформаційне забезпечення створення наукомісткої та високотехнологічної продукції.

**Успіх нової продукції набагато
залежить від її відповідності
перевагам споживачів
(70-90% успіху).**

Англійські вчені вважають, що ринкові чинники за своїм значенням в 4 рази переважають науково-технічні. На їх думку процес розвитку нової техніки - це діалоговий процес взаємодії між створювачами продукції і її споживачами.

Американські експертизи засвідчують, ЩО

- 32% комерційних невдач новацій є наслідком невірної оцінки вимог ринку
- 13% - внаслідок помилок у сфері збуту
- 14% - через надто високі ціни
- 10%- внаслідок несвоєчасного початку продажі
- 8%- через активну протидію конкурентів
- і тільки 23% новинок потерпають невдачу за технічних причин.

В цих умовах особливе місце займає дослідження чинників, що впливають на конкурентоспроможність нової продукції

Успіх товару забезпечується:

- адаптованість товару до вимог ринку — 85 %;
- відповідність товару особливим можливостям фірми — 62 %;
- технологічні переваги товару — 52 %;
- підтримка нових товарів керівництвом — 45 %;
- використання процедур оцінювання — 33 %;
- сприятливе конкурентне середовище — 31 %;
- відповідність організаційної структури — 15 %.

високотехнологічної продукції треба приймати до уваги:

- призначення та сферу застосування продукції; особливості попиту;
- географічний розподіл попиту і споживання;
- головні країни експорту та імпорту;
- фірми-продуценти аналогічної продукції;
- техніко-економічний рівень аналогічної продукції;
- номенклатура(асортимент) аналогів;
- основні відомості щодо технології виробництва;
- вірогідні якісні зміни у товарній масі на перспективу;
- можливий вплив науково-технічного прогресу на вироби, що випускаються(технічний рівень, економічні показники, темпи удосконалення та заміни);
- стан виробничих потужностей конкуруючих фірм;
- аналіз патентно-ліцензійної діяльності провідних фірм на світовому ринку.

Нормативно-правове забезпечення інноваційної діяльності

Законодавство

- Закон України “Про науку та науково-технічну діяльність” 1998 р.
- Закон України “Про загальні принципи створення і функціонування спеціальних вільних економічних зон” 1992 р.
- Розпорядження Президента України “Питання створення технопарків та інноваційних структур інших типів” 1996 р.
- Закон України “Про оподаткування прибутку підприємств” 1997 р. (зменшення податку на прибуток на 50 % з інноваційної продукції)

- Закон України “Про спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків” 1999 р.
- Закон України “Про інноваційну діяльність” 2002 р. (преференції у сплаті ПДВ, податку на прибуток, мита)

- Державний інноваційний фонд
- Фонд фундаментальних досліджень

Етапи планування нового продукту.

Процес планування та розробки

1. Генерування ідей
2. Відбір ідеї
3. Розробка концепції нового товару
4. Бізнес-аналіз
5. Розробка продукту
6. Тестування
7. Маркетинг

1. Генерування (розробка) ідеї.

Цілеспрямованого пошуку чи випадок

Джерела:

- інтерв'ю
- спостереження
- звіти і пропозиції
- дослідження недоліків продукції
- вивчення тенденцій
- аналіз патентної інформації,
- з'ясування думок експертів
- дослідження споживачів

При генеруванні нових ідей має місце традиційний, майже стандартний набір критеріїв:

- переваги повинні мати ідеї, що мають альтернативні варіанти;
- особливо цінні ідеї з перспективою багаторазового використання;
- переваги мають ідеї, що впливають на кінцеві результати господарської діяльності;
- першочергове значення мають ідеї, інформація щодо яких достатня для вибору раціонального (оптимального) варіанту рішення;
- переваги мають ідеї, трудомісткість, терміни та вартість їх матеріальних носіїв не перевершують встановлених обмежень.

2. Відбір перспективної ідеї

- Продукт
- Маркетинг
- Виробництво

Характеристики нового продукту

- Прибутковість
- Конкуренція
- Потенційні конкуренти
- Розмір ринку
- Рівень необхідних інвестицій
- Патентопридатність
- Ризики

Маркетингові характеристики

- Співвідношення з маркетинговими можливостями
- Ефект на існуючі продукти
- Потреба у продукті на сьогоднішній день
- Життєвий цикл продукту
- Можливості диференціації
- Вплив на імідж компанії
- Сезонні фактори

Можливості виробництва

- Чи вписується продукт у виробничі можливості підприємства
- Час необхідний на комерціалізацію
- Простота виробництва
- Доступність робочої сили та матеріалів
- Допустимий рівень затрат

3. Розробка та тестування концепції товару

Чи є ідея проста для сприйняття?

Чи якісь переваги цього продукту над існуючими аналогами?

Чи вважаєте ви заяви про цей продукт правдоподібними?

Чи хочете ви купити продукт?

Чи погодитесь ви замнити існуючий продукт на новий?

Чи буде це продукт відповідати реальним потребам?

Які поліпшення ви можете запропонувати в цій концепції?

Як часто ви купуєте продукт? Хто буде його використовувати?

4. Бізнес-аналіз

- Вплив на діяльність компанії
- Потенційний ринок
- Можливості збуту
- Конструювання та виробництво
- Фінанси

- Вплив на діяльність компанії
 - Співвідношення з існуючими продуктами
 - Безпека продукту
 - Необхідність зміни існуючих бізнес-процесів
 - Вплив на розвиток компанії та її положення

- Потенційний ринок
 - Положення існуючих продуктів в галузі та на ринку
 - Можливості диференціації та стабільність
 - Залежність ринку від стану економіки
 - Сезонність
 - Географічне розташування споживачів
 - Система закупівель сировини

- **Можливості збуту**
 - Ефективність існуючих каналів розподілу
 - Переваги з точки зору ціни
 - Існуючі можливості комунікацій
 - Можливості варіації ціни
 - Управління виробництвом та маркетингом
 - Повторні продажі
 - Унікальність
 - Життєвий цикл
 - Рівень конкурентоспроможності
 - Сприйняття споживачем
 - Можливість пропозиції товару існуючим споживачам
 - Інформація про запаси споживачів
 - Упаковка

- Конструювання та виробництво
 - Можливість використання існуючих ресурсів
 - Можливість використання існуючих технологій
 - Придбання ресурсів за вигідними цінами
 - Зберігання продукції
 - Можливість проникнення на ринок
 - Післяпродажне обслуговування
 - Довговічність продукту
 - Необхідні затрати на розробку
 - Побічні продукти
 - Експлуатаційні затрати

NPV

- Фінанси
 - Прибутковість
 - Окупність
 - Наявність фінансових ресурсів
 - Альтернативи для інвестування

Правові аспекти

- Патентоздатність
- Захист авторського права
- Ліцензування
- Профсоюзи
- Існуюче законодавство по продукції

Business Analysis

Прогнози попиту: співвідношення ціна / продажі; коротко- і довгостроковий потенціал продажів; швидкість росту продажів; сезонність; швидкість продаж; інтенсивність каналу.

Прогнози щодо затрат: загальний витрати; витрати на одиницю продукції; використання існуючих потужностей та ресурсів; затрати запуску та поточні витрати; розрахунки майбутніх витрат на сировину; ефект масштабу; потреби каналу; точка беззбитковості.

Конкуренція: частка ринку у короткостроковому і довгостроковому періоді; сильні і слабкі сторін конкурентів; потенційні конкуренти; ймовірні конкурентні стратегії

Потреба в інвестиціях: планування продукту (розробка продукту, тестування); комунікації; виробництво; розподіл

Рентабельність: повернення затрат; короткострокова та довгострокова прибутковість; контроль над ціною; ROI; ризику

2. Попередній аналіз можливостей виробництва і збуту.

Оцінка середовища:

Економічні

Комерційні

Технологічні

Правові

Соціальні

Ринкові показники:

Вивчається потенційний попит

Ставлення споживачів до самої ідеї продукту, його ціни.

Витрати на організацію збуту

Рівень конкуренції

Прогнози збуту

Визначення головних обмежень:

- максимальну тривалість термінів розробки;
- необхідність використання відпрацьованих виробництвом технологій та джерел матеріально-технічного постачання;
- припустимий рівень витрат.

Для селекціювання ідей можливо застосування таких критеріїв:

- можливість задоволення чітко визначеної потреби ринку;
- потенційна можливість скорочення витрат виробництва внаслідок реалізації ідеї у нововведені;
- можливість матеріалізації ідеї з допомогою наявних виробничих потужностей та збутових каналів;
- наявність необхідних фінансових ресурсів для нових виробничих інвестицій, а також можливостей для організації реклами та післяпродажних послуг;
- можливість захисту пропонуємих до розробки новацій від освоєння їх конкуруючими фірмами і вірогідність паралельного освоєння нововведень конкурентами;
- передбачувані напрямки державного регулювання та підтримки інновації.

ДОЦІЛЬНОСТІ ВИПУСКУ НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ.

Ринкові характеристики:

- Потенційного попиту
- Можливості пропонування
- Життєвий цикл товару
- Частка ринку

Матеріальні можливості:

- Вробничі потужності на поточний момент,
- Імовірна рентабельність необхідних інвестицій

5.Проектування товару.

Параметри

Дизайн

Упаковка

Назва або марка товару,

Виготовлюються дослідні зразки.

зразків і допрацювання товару.

Створення тестової партії товару

Виявлення властивостей нового товару

Оцінюються комерційні перспективи випуску

Аналізується маркетингова інфраструктура

7. Розвиток виробництва та збуту.

Інновації в менеджменті

Lean Management

Ощадне управління та Ощадне виробництво

Lean Management & Lean Production

Спрощення усіх процесів і переміщень в рамках
усього ланцюга постачання з метою уникнення
помилки та марнотратства або ситуацій
невикористаних можливостей

Total Quality Management

Інтеграція усіх співробітників підприємства у процес задоволення потреб споживачів.

Сфери:

Стратегія

Планування

Організація

Управління персоналом

Виробництво

Концепція реінжинірингу

Реінженіринг – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних покращень в критично важливих сучасних показниках результативності, таких як затрати, якість, рівень обслуговування і оперативність.

Орієнтація на:

Орієнтація на процес

Значні амбіції

Відкидання традицій

Творче застосування інформаційних технологій

Приклад: Кодак “Одночасне проектування”

- Конкурент Фуджи запропонував ринку новий продукт: Фотокамера з 35-міліметровою плівкою
- Необхідно 70 тижнів на дослідження та розробку
- Змінюється підхід до розробки
 - Паралельна робота усіх відділів
 - Спільна база даних
 - Щоденні наради
 - Негайне вирішення проблеми
- Скорочено майже в 2 рази періоду розробки товару

Change Management

Подолання змін в організації з мінімальним затратами зусиль.

Кооперація замість конфронтації

Делегування замість централізації

Узгодження дій замість “оригінальності”
(самостійності)

Інтеграція замість спеціалізації

Бенчмаркинг

Беззупинний системний пошук, вивчення кращої практики конкурентів і підприємств з суміжних галузей, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною моделлю власної організації бізнесу.

Створення системи беззупинного покращення результатів бізнесу.

Складові бенчмаркінгу

- Activity Based Costing
- Critical Success Factors
- Quality Function Deployment
- Transaction Cost Analysis
- Time Based Competition
- Balanced Scorecard
- Return on Investment
- Time-to-Market

Time Based Management

- Робиться спроба направити принципи “Just-in-time” на усі процеси підприємства
- Організація функціонує за принципом:
 - свобода переміщення
 - командний характер
 - еластичність
- Застосування інструментальних допоміжних засобів і використання сучасних інформаційних технологій

Effective customer response

Максимально швидка реакція на запити споживачів за рахунок оптимізації роботи учасників ланцюга створення цінності.

Computer-integrated manufacturing

Передбачається комп'ютерна інтеграція усіх систем підприємства:

Розробка

Виробництво

Обслуговування споживачів

Volkswagen

