



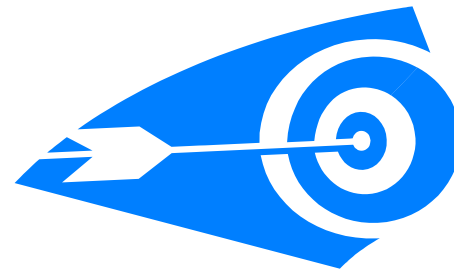
# УПРАВЛЕНИЕ НА ИНОВАЦИИТЕ

---

**24-30 октомври 2006**  
**МВБУ**

# Иновационната политика като неразделна част от маркетинговата политика на съвременната фирма

- Маркетингът – пазарно ориентирана концепция за управление на съвременната организация
- Основни елементи на маркетинговата стратегия:
  - Избор на целеви пазар



# Елементи на класическия маркетинг

## МИКС

- Продукт
- Цена
- Канали за реализация
- Дистрибуция



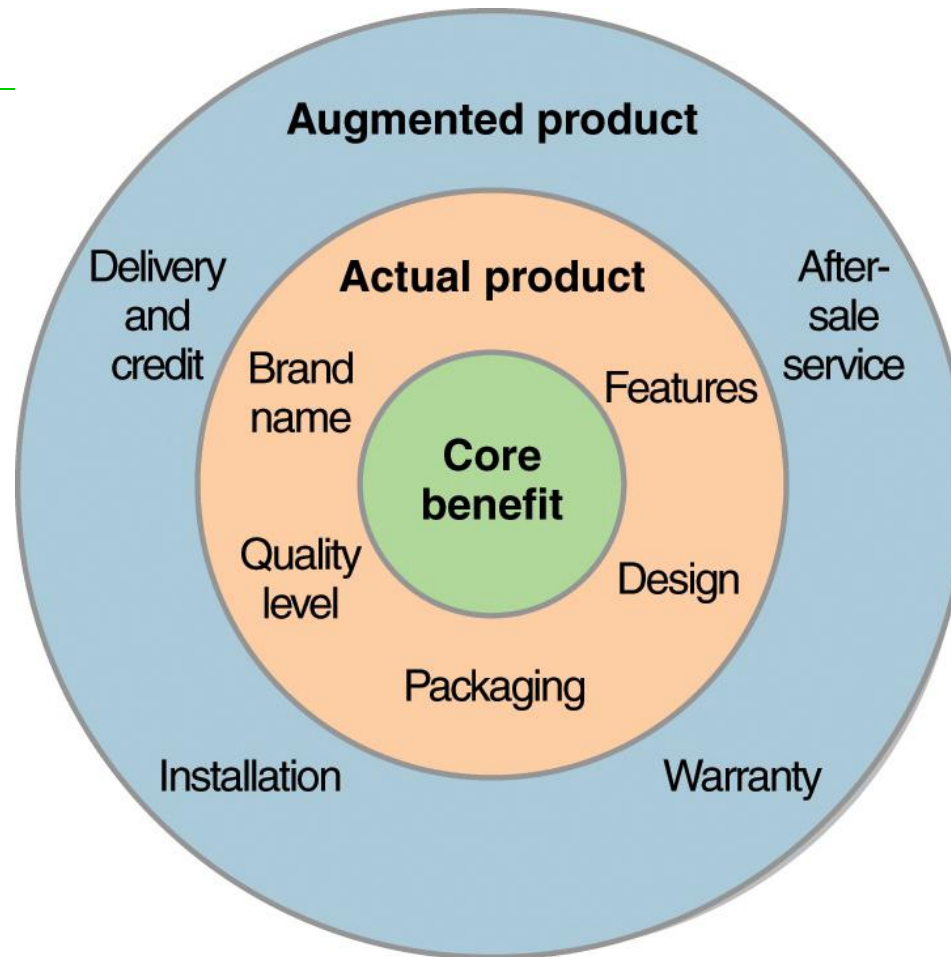
# Продуктова политика

- *Определение:* съвкупност от маркетингови управленски решения относно продуктите/услугите на организацията
- *Основни решения:*
  - Продукт и равнища на продукта
  - Продуктов микс
  - Жизнен цикъл на стоките
  - Създаване на нови продукти

# Продукт и равнища на продукта

- **Продукт** е всяко нещо, което удовлетворява определена човешка потребност – физически обекти, услуги, идеи, лица, организации
- **Продукт** – съвкупност от изгоди, които потребителят получава
- **Равнища на продукта** – различна съвкупност от изгоди, които доставят различна степен на удовлетвореност на клиента от покупката на новия продукт и могат да се използват в процеса на разграничаването на новото изделие от конкурентните стоки на пазара

# Равнища на продукта



# Равнища на продукта

- **ядро на продукта** – включва основното предназначение на продукта, например основното предназначение на лекия автомобил е да бъде транспортно средство
- **базисен продукт** – най-важните характеристики на продукт, които го отнасят към определена група стоки. Например всяка кола има шаси, купе, четири гуми и др.
- **очакван продукт** – базисният продукт заедно с допълнителните характеристики, които клиентите очакват, че ще са включени. Например всеки съвременен купувач на автомобил очаква, че той ще бъде с колани за обезопасяване.

# Равнища на продукта

- **съвкупен продукт** – съвкупният продукт включва допълнителни изгоди към продукта – гаранция, условия на доставка, монтаж, възможност да се купи на кредит и др. Съвременните компании отличават своите продукти от конкурентните въз основа елементите, които се включват в съвкупния продукт.
- **потенциален продукт** – включва такива свойства или изгоди на стоката, които носят приятна изненада и удоволствие на клиента да я потребява. Например определянето на персонален механик в сервиза за поддръжка на автомобила още с неговото закупуване е такава характеристика.

# Елементи на равнищата

- **Промислен дизайн**
- **Качество**
- **Опаковка и маркировка**
- **Марка**
- **Гаранция**
- **Монтаж**
- **Условия на доставка**
- **Продажба на кредит**

# Продуктов микс

- Продуктова линия – продукти, които имат сходен целеви пазар и канали за реализация
- Разтягане на продуктовата линия
- Характеристики на продуктовия микс
  - Широчина
  - Дължина
  - Дълбочина
  - Хармоничност

# Жизнен цикъл на стоката

## ■ Етапи

на жизнения цикъл



# ПОНЯТИЯ ЗА ИНОВАЦИИ

- *Иновация или нововъведение* е резултатът от процеса на създаване на нов продукт, процес, услуга или форма на организация и управление
- *Иновационен процес* - превръщането на една идея в продаваем на пазара продукт или услуга, нов или подобрен процес на производство и дистрибуция или нов метод за оказването на социална услуга (OECD, Frascati Manual).

# Научните изследвания и експериментално развитие

- **фундаментални изследвания** – експериментална или теоретична работа, която се предприема с цел да се придобие ново знание за принципите на дадено явление и за явните, забележими факти без да се поставя като цел конкретно приложение или използване на това знание
- **приложни изследвания** - оригинални научни проучвания, които се предприемат, за да се придобие ново знание, насочено към специфична практическа цел
- **експерименталното развитие** като системна дейност се основава на знанието, придобито от изследователската дейност или на практическия опит и си поставя като цел създаването на нови материали, продукти или устройства, въвеждането на нови процеси, системи и услуги или значителното усъвършенстване на вече съществуващи продукти и услуги.

## Други понятия

- **Откритието** е описание на обективно съществуващи, но неизвестни до момента явления, закономерности и свойства.
- **Изобретението** е свързано с иновацията, но се различава от нея. Изобретението е техническо явление и представлява "овеществено" или практически осъществимо ново знание
- изобретението е само една, макар и твърде важна предпоставка за иновация
- едно изобретение може да породи множество иновации. Това е типично явление в областта на технологичните иновации
- процесът или по-точно процесите на превръщане на изобретението в иновация могат да бъдат напълно отделени от процеса на създаване на изобретението. Изобретенията се превръщат в иновации често в различно време, от различни хора, в различна степен и в различна отраслова среда.

## Други понятия

- **Предприемачество** - вид управленско поведение, което се характеризира с инициативност и готовност да се поеме риск. Йозеф Шумпетер го нарича "съзидателно разрушаване"
- **Технология** е конкретни средства за производство или техника; начините за използване на техническите средства и осъществяване на производствените процеси за преработка на суровини, материали, енергия, информация; организацията, която съответства на функционирането на конкретна технологична система.
- **Иновационни мрежи** - взаимодействието между всички участници в съвременния иновационен процес – университети, научноизследователски организации, фирми, правителствени и неправителствени организации.

# Видове иновации

## В зависимост от промяната на потребителските навици

- **последователна или прогресивна иновация ("continuous innovation")** - не променя потребителските навици, а задоволява по-добре потребностите на междинните или крайните потребители, или разнообразява потреблението.
- **иновация, която променя потребителските навици и по-конкретно начините за удовлетворяването на определени потребности ("dynamically continuous innovation")** - компактдисковете, видеокасетофоните, DVD-технология и носители и др.
- **иновация, която налага нови потребителски навици ("discontinuous innovation")** Често този вид иновации възникват въз основа на разработването на нови технологии и поради това ги наричат още технологични иновации. Основа са за възникването на другите два вида иновации.

## Видове иновации

- **нови продукти в световен мащаб или радикални, пионерни иновации** - този вид иновации са около 7% от общия обем на новите изделия. Първи по рода си и създават нови пазари.
- **нова продуктова линия** - не са нови за пазара, но чрез тяхното производство и продажби фирмата навлиза за първи път на установен вече пазар, разширяват продуктовия микс
- **нови продукти, с които се допълва съществуващият стоков микс** - те са от основната сфера на дейност на фирмата
- **усъвършенстване на фирмените продукти** - по-добро изпълнение или модификация на стоковия асортимент на фирмата
- **нови продукти с по-ниски цени** - познати продукти, произведени с по-ниски разходи и предлагани на по-ниска цена
- **репозициониране на произвежданите продукти от фирмата.** - познати на пазара фирмени продукти, които се предлагат за приложение в нови области или от друга група купувачи.



# Panasonic V-product – Plasma TV

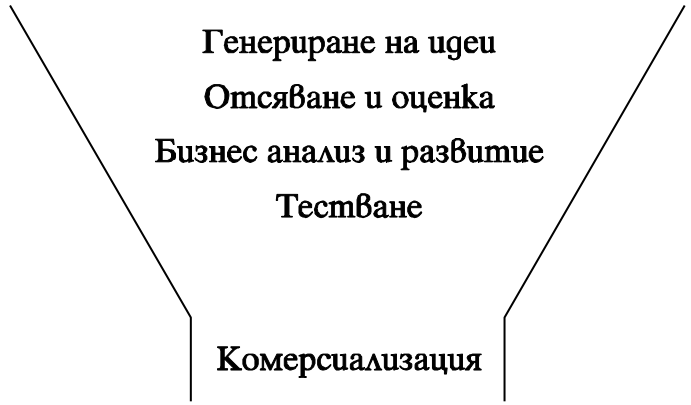


# ИНОВАЦИОНЕН ПРОЦЕС

- Иновационна стратегия
- Генериране на идеи
- Отсяване и оценка
- Бизнес анализ и развитие
- Тестване
- Комерсиализация



**Иновационна и технологична стратегия**



**Генериране на идеи**  
**Отсяване и оценка**  
**Бизнес анализ и развитие**  
**Тестване**

**Комерсиализация**



# Иновационна стратегия

- ***Иновационната стратегия на фирмата*** обхваща създаването, внедряването и реализацията на нововъведения на пазара
- ***Иновационна ревизия -дава възможност:***
- да се разкрие способността на фирмата да създава иновации;
- да бъдат разпределени по-ефективно ограничените ресурси на фирмата;
- да се определят определя ясно кои са бариерите в иновационния процес и да се вземат решения за тяхното преодоляване.

# Критерии за оценка на иновационните възможности на фирмата

- Ресурси за иновационна дейност и тяхното разпределение
- Способност на фирмата да оценява конкурентоспособността на избраната от нея стратегия и отрасловото развитие
- Способност да се оцени технологичното развитие на отрасъла, в който фирмата функционира
- Структура и организационна култура на фирмата
- Способност на фирмата да осъществява стратегическо управление

# Осигуреност на фирмата с ресурси и тяхното разпределение

- **Равнище на разходите за научни изследвания и тяхното изменение:**
  - в абсолютен размер
  - в процент от продажбите
  - в процент спрямо средното равнище на разходите на основните конкуренти
  - в процент спрямо разходите на основния конкурент
- **Квалификация на научните работници, конструкторите и заетите на отдела по маркетинг**

# Осигуреност на фирмата с ресурси и тяхното разпределение

- **Компетентност по основните технологии, прилагани във фирмата**
- **Разпределение на разходите за научни изследвания:**
  - разходи за поддържащи изследвания на съществуващата производствена дейност
  - разходи за научни изследвания с цел разкриване на нови сфери за бизнес на фирмата
  - разходи за научни изследвания за поддържане на разкритите нови сфери на бизнес на фирмата
  - разходи за фундаментални изследвания

# Оценка на иновационните стратегии на конкурентите и развитието на отрасъла

- Оценка на системата на разузнаване на конкурентната
- Иновационна стратегия, обем и характер на получената информация
- Оценка на способността да се идентифицира, анализира и предскаже иновационната стратегия на конкурентите
- Оценка на способността да се предвиди взаимосвързаното развитие на отделните отрасли
- Оценка на способността да се предвиди съдействащото или препятстващото въздействие на външни сили за осъществяването на фирмената иновационна стратегия

## Оценка на технологичното развитие на отрасъла

- Оценка на способността на фирмата за технологично прогнозиране
- Оценка на способността да се прогнозира взаимното въздействие на развитието на различни технологични области
- Оценка на способността да се предвиди приложението на технологиите в различни области

# Фирмена структура и култура

- Механизъм за пренасяне на технологии между основните стопански единици във фирмата
- Механизъм за определяне на нови сфери на дейност в основните стопански единици на фирмата
- Вътрешни и външни организационни форми за реализация на рискови проекти
- Механизъм за финансиране на непланираните иновации
- Система за оценка и възнаграждение на предприемаческото поведение на фирмените служители
- Движение на трудовите ресурси между основните дейности и новите проекти
- Оценка на преобладаващите ценности във фирмата, на определението на фирмата за "успех"

# Способност на фирмата за стратегическо управление


- Умение на висшето ръководство да определи ефективна дългосрочна стратегия
- Умение на висшето ръководство да оцени стратегическото значение на предприемаческите инициативи
- Умение на висшето ръководство да оцени взаимната връзка между иновационните инициативи и основните фирмени способности
- Умение на средното управленско равнище да работи с висшето и да получава поддръжка на новите инициативи
- Умение на средното управленско равнище да създава и ръководи нови проекти
- Умение на ръководителите на иновационните проекти да формулират тяхната бизнес стратегия
- Наличие на поддръжници на иновацията, които да разкриват нови възможности за развитие на бизнеса извън основните фирмени дейности



## **Целите трябва да са измерими и да са свързани с общата фирмена стратегия**

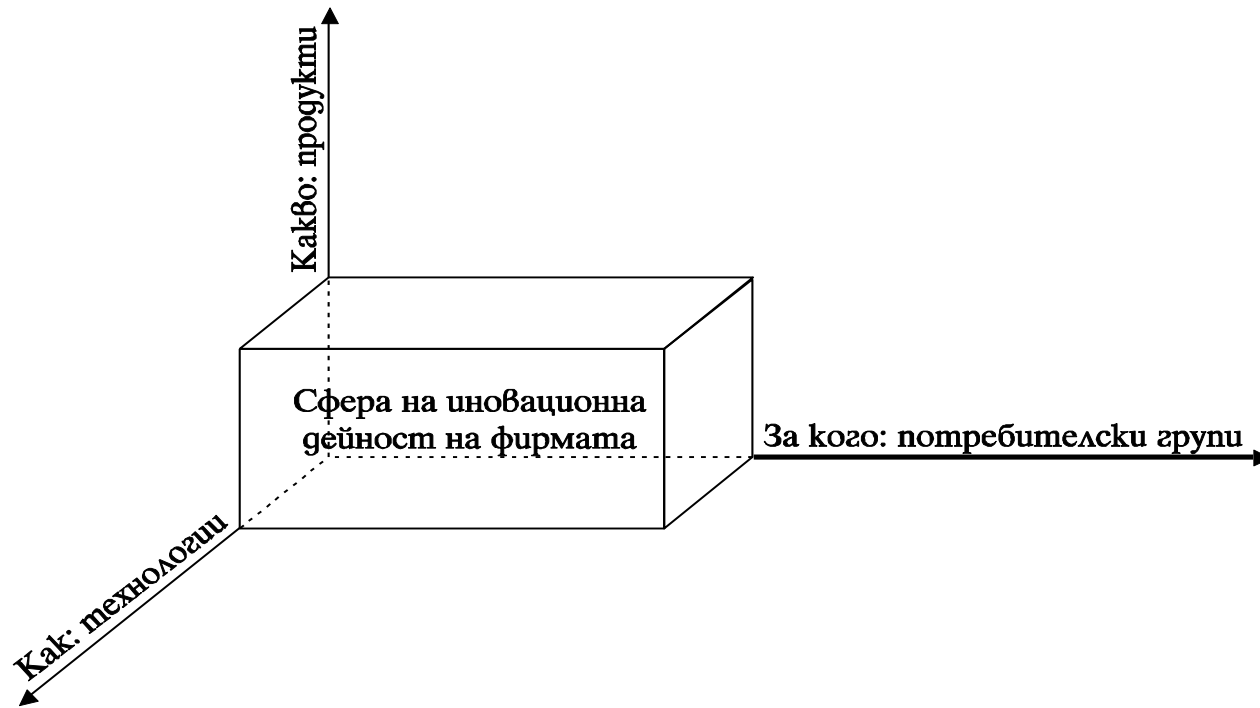
- процент от продажбите на фирмата за определен период  
Например:
  - 30-35% от годишните продажби се формират от продукти, които са въведени не по-рано от три години на пазара;
  - значителни подобрения на два до четири продукта, които да донесат около 20-40% от общия обем продажби;
  - нов продукт, който не съществува в стоковия асортимент на фирмата на всеки 18-24 месеца.
- обем на продажбите и печалбата, изразени като процент от общия фирмен растеж
- брой на новите продукти, които ще се въведат през съответния планов период

Вторият вид цели се отнася до резултатите от иновационната програма на фирмата

- 
- брой на осъществените успешно или неуспешно иновационни проекти;
  - годишен брой на иновационните проекти, които ще влязат във фазата на развитие;
  - минимална финансова възвращаемост на един иновационен проект и др.

Определянето на областите за иновирание зависи от отговора на следните въпроси:

- Към кои потребителски групи ще се ориентира иновационната дейност на фирмата или кои са **пазарите и пазарните сегменти** на фирмата?
- Какви потребности съществуват или какви **продукти, продуктови линии или категории** ще се произвеждат?
- С какви **технологии** ще се произвеждат продуктите или ще се оказват услуги?



# Сливане на технологиите

**Според японският учен Фумио Кодама ориентацията на иновационната дейност към технологичното сливане се основава на три принципа:**

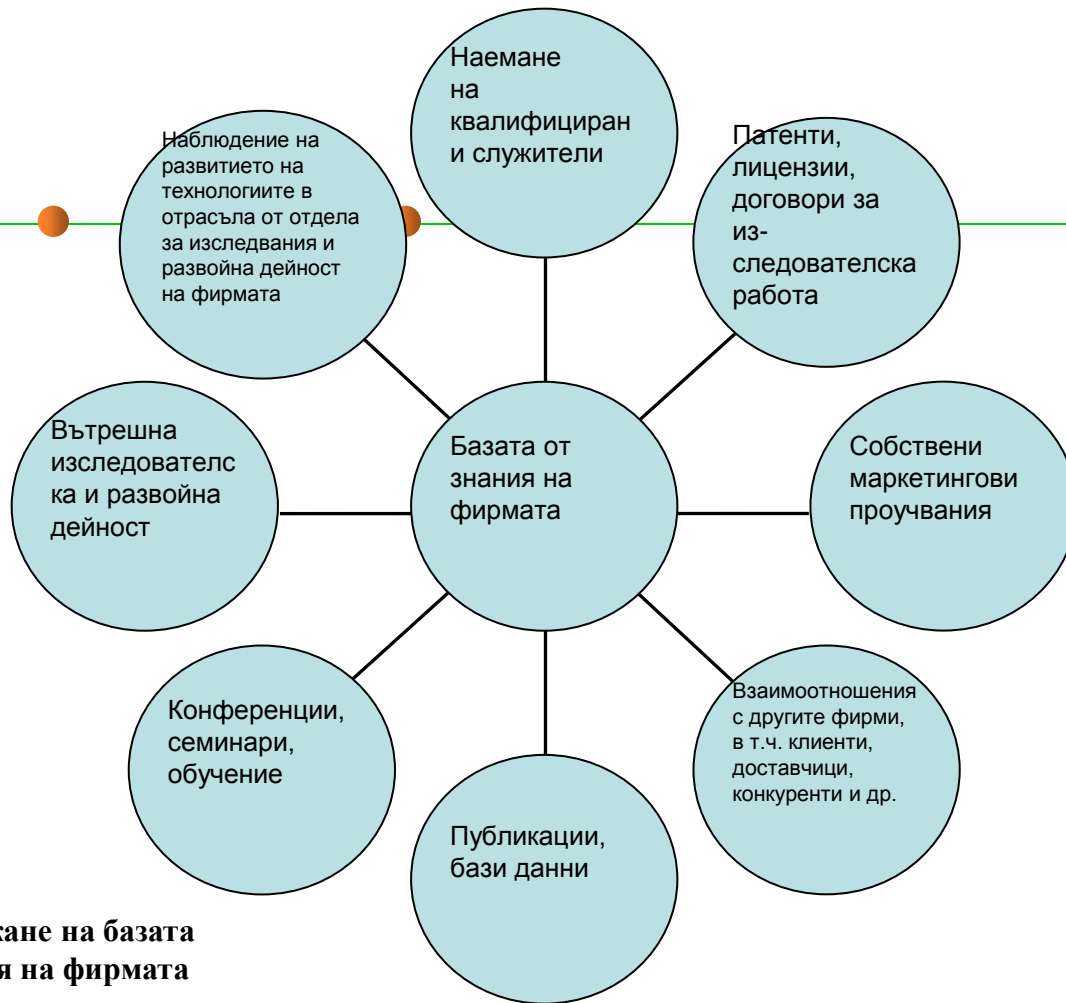
- **Пазарът определя проблематиката на иновационната дейност.** Щом потребителят желае по-евтино, по-малко, по-надеждно устройство, то това желание е отправна точка за иновационната дейност.
- **Фирмите трябва да събират информация за технологичното развитие не само вътре, но и извън отрасъла и да са готови да вземат нетрадиционни решения.**
- **Технологичното сливане израства от дългосрочното сътрудничество в сферата на изследванията между фирми от различни области.** Инвестирането в различни форми на коопериране не е символично, а солидно без да се търси бърза възвръщаемост на вложените средства. Например в Япония текстилната промишленост изразходва 70 % от разходите за научноизследователска дейност извън основния си предмет на дейност: в стоманодобивната промишленост - около 50 %, в електрониката - около 35 %.

## **Определяне на разходите за изследвания и развитие може да се установи чрез различни методи**

- **Метод на междуфирмените сравнения**
- **Метод на постоянното съотношение между разходите за иновационна дейност и обема на фирмените продажби.**
- **Метод на постоянното съотношение на разходите за изследвания и развитие към печалбата**
- **Метод на планиране на разходите за изследвания и развитие от определена база**
- **Метод на определяне на разходите за изследвания и развитие чрез сумиране на необходимите средства за проектите**

# Иновационни стратегии

- Стратегия на лидерство
- Стратегия на адаптация
- Стратегия на имитация



**Поддържане на базата от знания на фирмата**

Източник: Trott, P., Innovation Management and New Product Development, Third Edition, FT Prentice Hall, 2005, pp. 189, 484.