

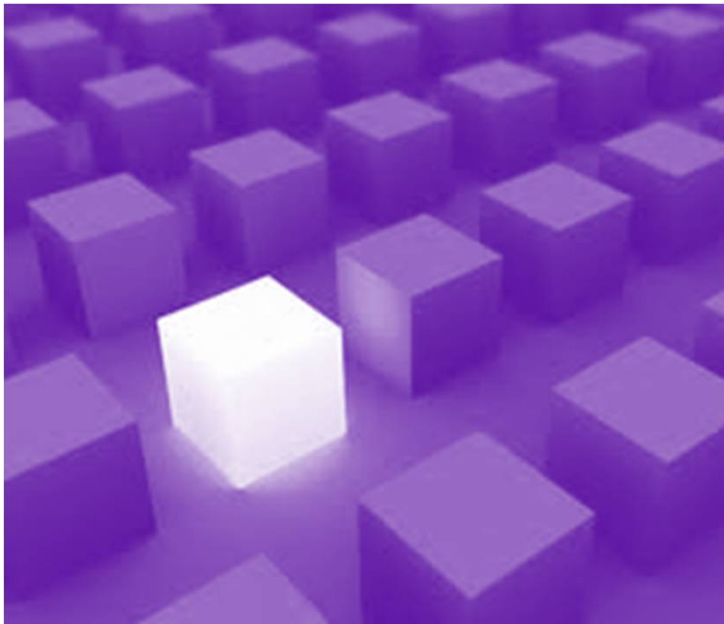


Международный
независимый институт
аграрной политики

2017



**Развитие
инновационного
потенциала**



Введение

Виды инноваций

Анализ инноваций

Организация инновационного проекта

Новые рыночные возможности: новые продукты, новые рынки, новые бизнес-модели – все вместе это называют инновационным путем развития.

Необходимость инноваций – общепризнанный факт. Задача настоящего материала дать примеры наиболее эффективных подходов для поиска направлений инвестиционного развития, отбора перспективных решений, управления инвестиционными проектами



Особенности инновационного подхода к развитию бизнеса

Где искать возможности для развития бизнеса?



Традиционный путь:

- Развивать существующие рынки;
- Оптимизировать бизнес-процессы;
- Оттачивать организационную структуру
- ...

Результатом может стать оптимизация существующего бизнеса.



Инновационный путь:

- Искать новые товары и услуги;
- Развивать новые рынки;
- Использовать новые модели бизнеса
- ...

Результатом может стать выход на новый качественный уровень бизнеса

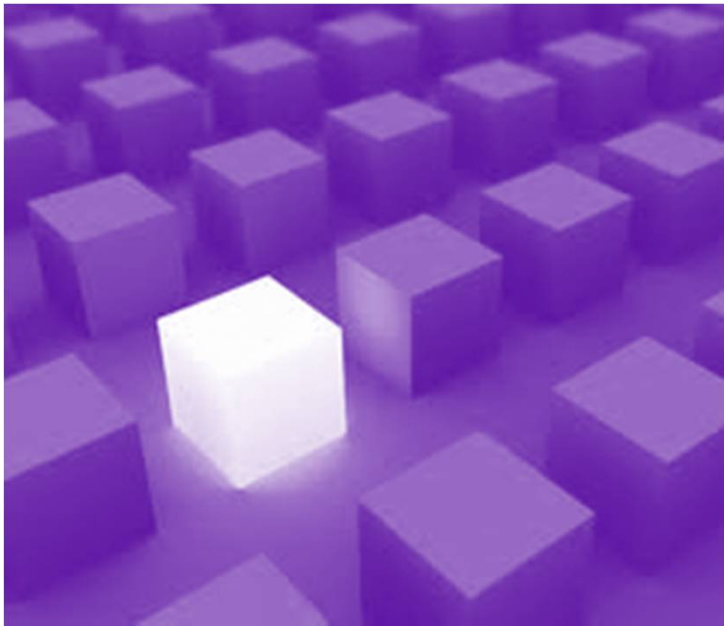
Несколько лет назад профессор Гарвардской бизнес-школы Клэйтон Кристенсен читал лекцию для старшего менеджмента компании Интел. В середине выступления CEO Интел Энди Гроув прервал его и сказал: «Я знаю, что я должен делать. Расскажите мне, как это сделать.»

Востребованные инновации образуются в точке пересечения трех сил:
технологии, рынка и нужд потребителя



Обучение компании активному использованию инноваций – длительный процесс. Но без инноваций конкурировать на современном рынке невозможно





Введение

Виды инноваций

Анализ инноваций

Организация инновационного проекта

Для успеха не всегда требуются радикальные новшества. Важнее их адекватность возможностям компании и окружающей бизнес-среде

	Поддерживающие инновации	Low-end инновации	Выход на новые рынки
КОМПАНИЯ	Не вносит изменений в бизнес-модель. улучшает или поддерживает доходность	Новая финансовая или операционная модель которая обеспечивает привлекательную доходность при низких ценах	Новая бизнес модель, часто низкие цены, новые модели продаж и каналы дистрибуции
ПРОДУКТЫ	Улучшение того, что ценят ваши потребители	«Достаточные товары» на традиционных направлениях, но по низким ценам	Новые достоинства (такие как простота, удобство и т.п.)
ПРОДВИЖЕНИЕ	Более доходные потребители на существующем рынке	Те кто не приобретал ваши изделия из-за их излишней функциональности	Новые потребители или новые ценности для существующих потребителей

Проанализировав, какие инновации наиболее активно внедряются в вашей отрасли, можно скорректировать собственные планы и избежать заведомо тупиковых вариантов



Компания

Основная идея бизнеса	Как Вы делаете деньги?	Делл произвел революцию в компьютерном бизнесе использовав свою модель прямых продаж
Взаимодействие с окружением	Как Вы объединяетесь с другими компаниями для взаимной выгоды?	В автомобильной промышленности к ключевым компетенциям принято относить конструирование, сварку, сборку и окраску
Ключевые бизнес-процессы	Как Вы создаете добавленную стоимость?	Для ведущего интернет-магазина, торгующего фермерскими продуктами ключевой бизнес-процесс это продвижение
Система мотивации	Как Вы обеспечиваете работу основного производства и мотивируете сотрудников?	Старбакс предложил своим работникам лучшие чем на рынке условия оплаты и возможность профессионального обучения. Это стало одним из ключевых факторов успеха

Продукты

Разработка

Как Вы разрабатываете свои основные продукты?

Фольксваген «Жук» смог завоевать рынок благодаря великолепному конструкторскому решению

Ассортиментная политика

Что включает Ваш ассортимент, как одни товары помогают продавать другие?

Различные продукты пакета Microsoft Office дополняют друг друга, что помогает продавать пакет в целом, а не только отдельные составляющие

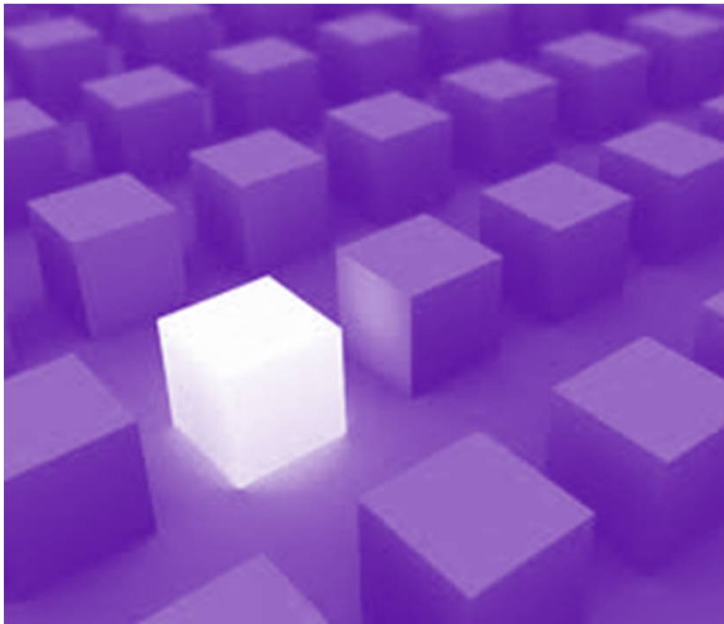
Сервис

Как вы создаете дополнительную ценность для ваших клиентов?

Авиакомпания Virgin Atlantic предложила новый уровень комфорта для пассажиров 1 класса, включая бар со столиками, кресла-кровати и услуги массажиста

Продвижение

Каналы	Как построена ваша система доставки товара до покупателя?	Сеть собственных магазинов? Система дилеров? Контракт с дистрибутором? Продажа через сетевые магазины?
Бренд	Как ваши продукты коммуницируют с рынком?	Пиво «Клинское» целенаправленно продвигает себя как молодежное «продвинутое» пиво, используя для этого все доступные каналы коммуникации
Эмоции потребителей	Что значит чувствовать себя потребителем вашей продукции?	Harley Davidson создал мировое сообщество из миллионов потребителей, для которых «быть владельцем Харлея» - принадлежности и символ определенной философии и жизненного успеха



Введение

Виды инноваций

Анализ инноваций

Организация инновационного проекта

Инструменты инновационного анализа



Идентификация: Необходимо вести постоянный анализ портфеля идей компании и потребностей клиентов для выявления инноваций, обладающих наибольшим потенциалом



Классификация: После идентификации идей (концепций) с высоким потенциалом, необходимо определить перспективы их влияния на бизнес: создание новых рынков, разрушение конкурентов, поддержание сложившихся преимуществ и др. Также необходимо оценить необходимость корректировки стратегии в связи с новыми возможностями;



Определение потенциала: Финансовое и организационное моделирование, определение перспектив и возможностей внедрения инноваций. Определение возможных источников финансирования проекта;



Исполнение и коммерциализация: Пошаговый план реализации инноваций, который становится основой бизнес-плана

Основные фильтры на пути внедрения инноваций

ИННОВАЦИИ



Важность для
пользователя

Жизнеспособность
бизнеса

Техническая
осуществимость



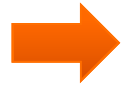
ВНЕДРЕНИЕ



Ключевые проблемы внедрения инноваций



Нет полного понимания инноваций – что это такое, как это работает, как доводить их до конца (все картинки);



Нет чистого инновационного процесса или, как минимум, или нет ничего, что работает в установленном порядке и надежно;



Нет четкого диагноза, где лежат возможности и как лучше всего использовать имеющиеся преимущества;



Нет декларации намерений, которая бы раскрывала новые возможности и пробуждала таланты команды;



Нет многообещающих инновационных проектов – специфических высокопотенциальных инициатив, которые смотрятся как победители;



Ограниченный опыт и знания в реализации инновационных проектов;

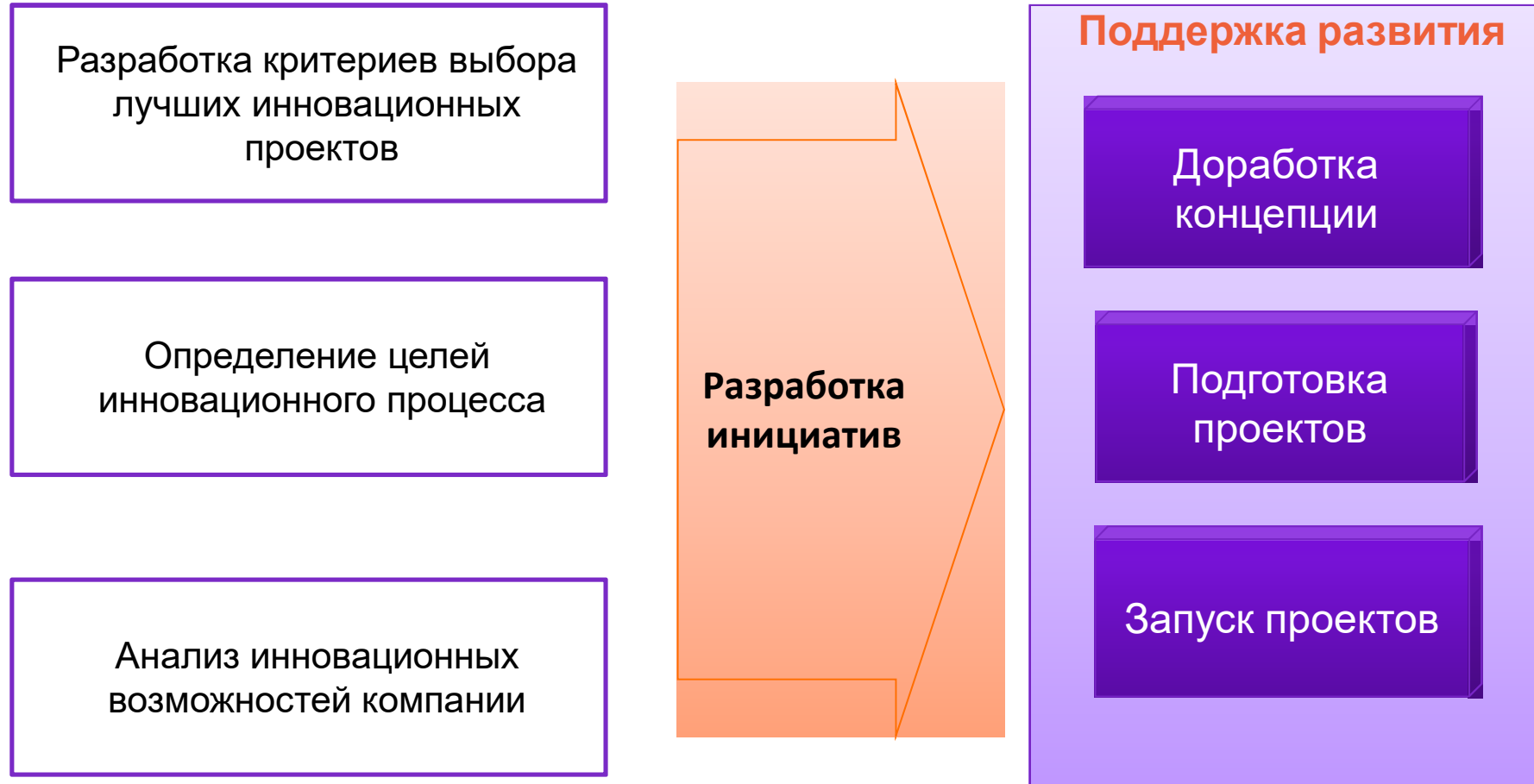


Недостаточно глубокое понимание неудовлетворенных потребностей потребителей, особенно у самих инноваторов;

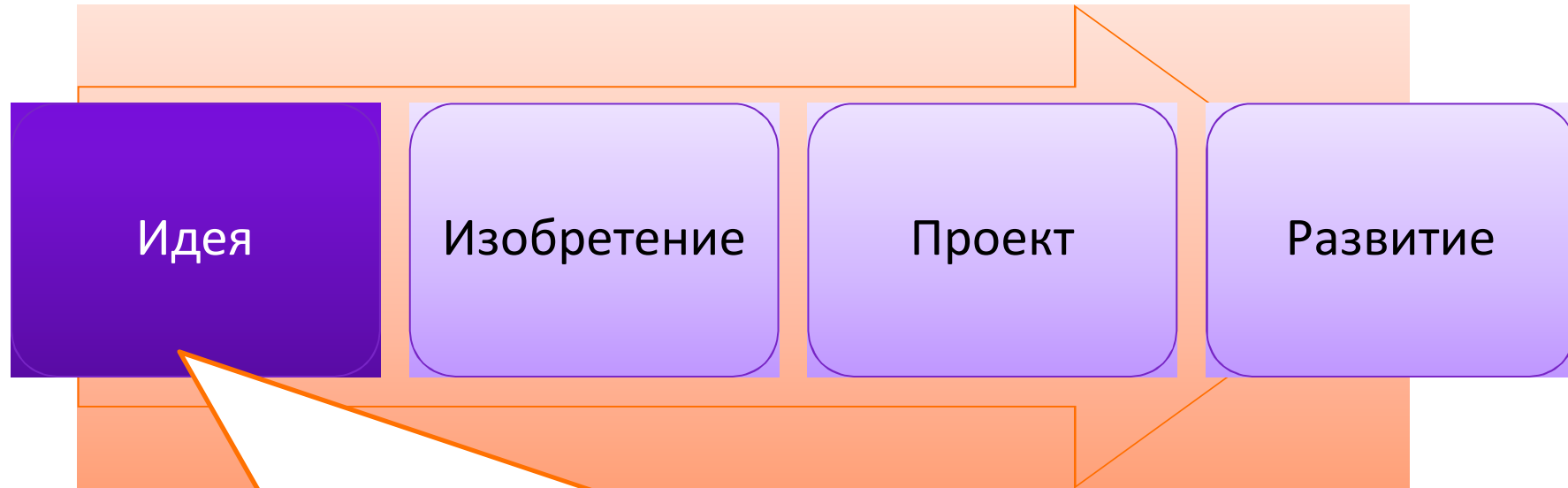


Трудности выбора правильных концептов и правильного числа концептов для реализации (развития)

Инновационный процесс с точки зрения компании



Этап формирования идеи



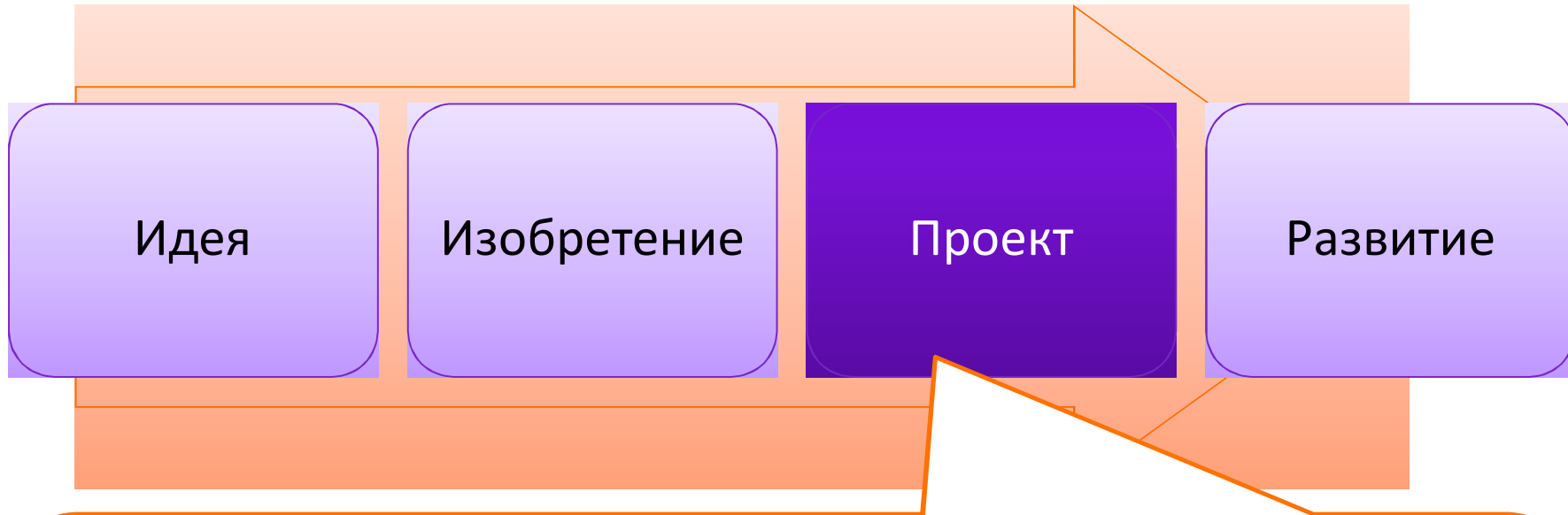
- Диагностировать ситуацию путем изучения отраслевых инновационных шаблонов, инновационные возможности, базу разработок и конструкторский потенциал
- Разработать и продекларировать инновационные намерения и направление инновационных усилий
- Придумать инициативы путем вовлечения менеджмента в разработку кандидатных инициатив и выбора между альтернативами.

Этап формулирования изобретения



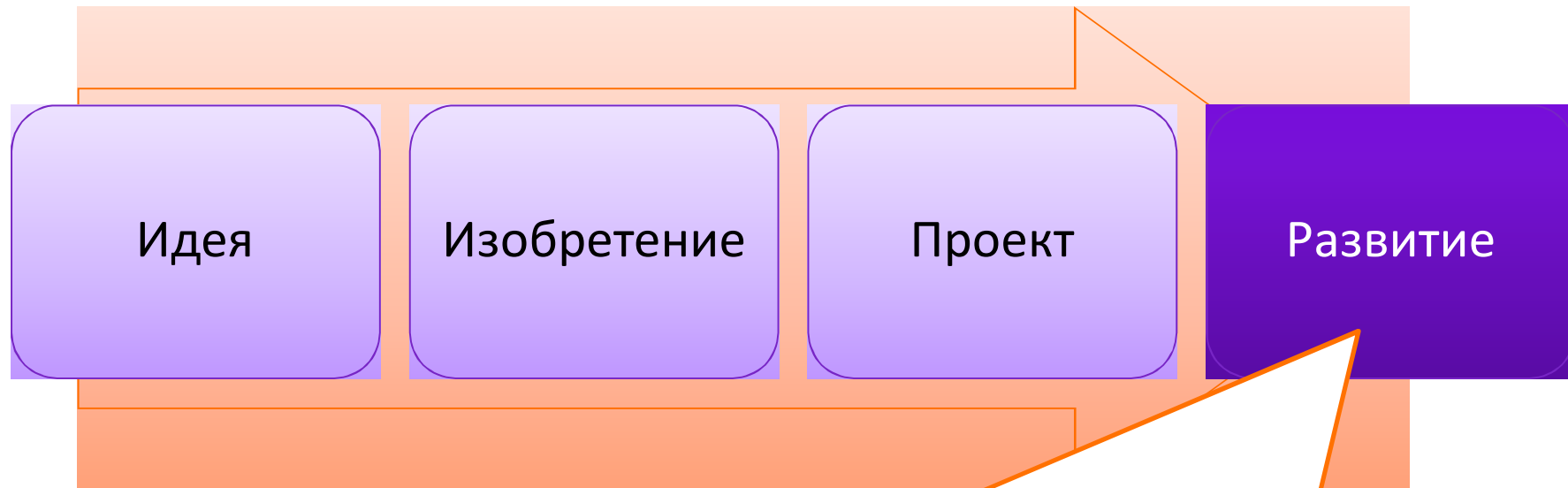
- Разработать значимое понимание проекта. вскрыть тонкие нужды текущих и потенциальных клиентов, определить требуемые технологии, бизнес-стратегии и уместные инновации из других отраслей;
- Создать дорожную карту для идентификации коротких , средних и долговременных шагов для полного запуска проекта;
- Определить имеющиеся ресурсы для приращения внутренних возможностей.

Этап разработки проекта

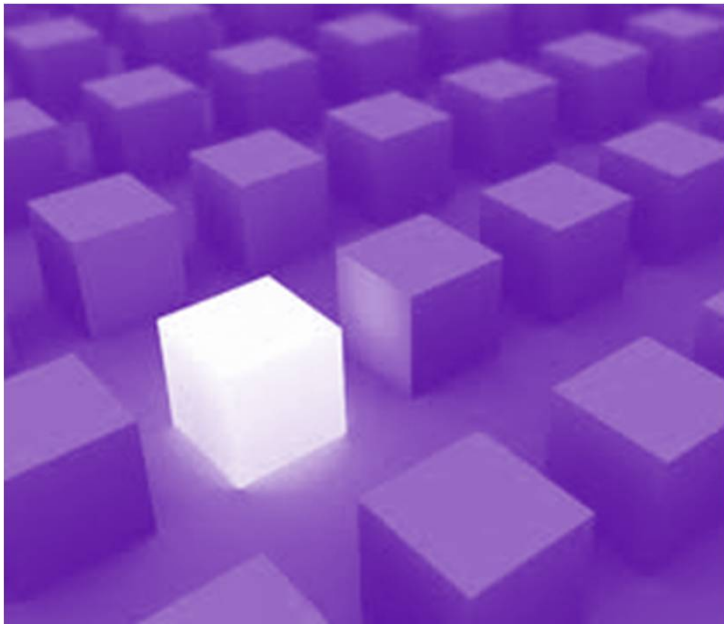


- Диагностировать ситуацию путем изучения отраслевых инновационных шаблонов, инновационные возможности, базу разработок и конструкторский потенциал
- Разработать и продекларировать инновационные намерения и направление инновационных усилий
- Придумать инициативы путем вовлечения менеджмента в разработку кандидатных инициатив и выбора между альтернативами.

Этап развития проекта



- Понять потребности клиентов и конъюнктуру рынка;
- Определить латентные потребности;
- Получить точное качественное понимание целевого сегмента рынка
- Понять потребности людей, которым вы сегодня не продаете – и то и что может сгенерировать новую волну роста продаж
- Превратить изобретение в инновационный прототип



Введение

Виды инноваций

Анализ инноваций

Организация инновационного проекта

Подход к поиску инноваций должен включать ответы на 3 основных вопроса:



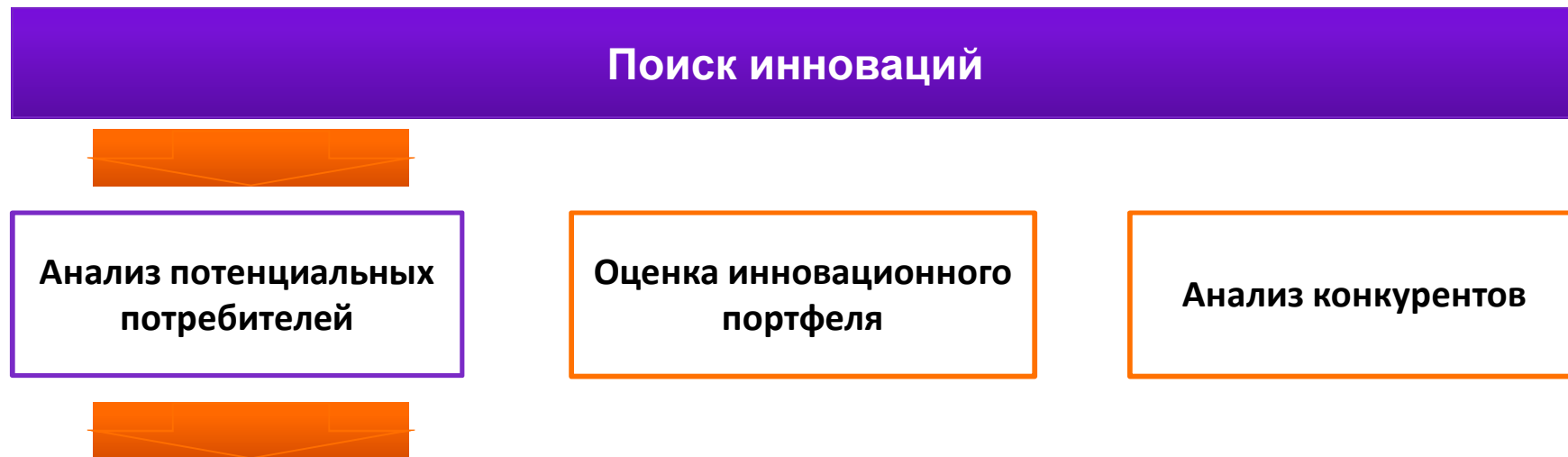
Организация проекта по поиску инноваций



От качества планирования зависит успех всего проекта по поиску и внедрению инноваций



Поиск инноваций включает 3 ключевых этапа: анализ потенциальных потребителей, оценка инновационного портфеля и анализ конкурентов



Выделение целевых рыночных сегментов позволит в дальнейшем ограничить область поиска потенциальных новых продуктов и услуг

С точки зрения потребителей, можно выделить 2 ключевых направления в которых концентрируется большинство прорывных инноваций

**Отказ от продукции,
требующий специальных
навыков использования**

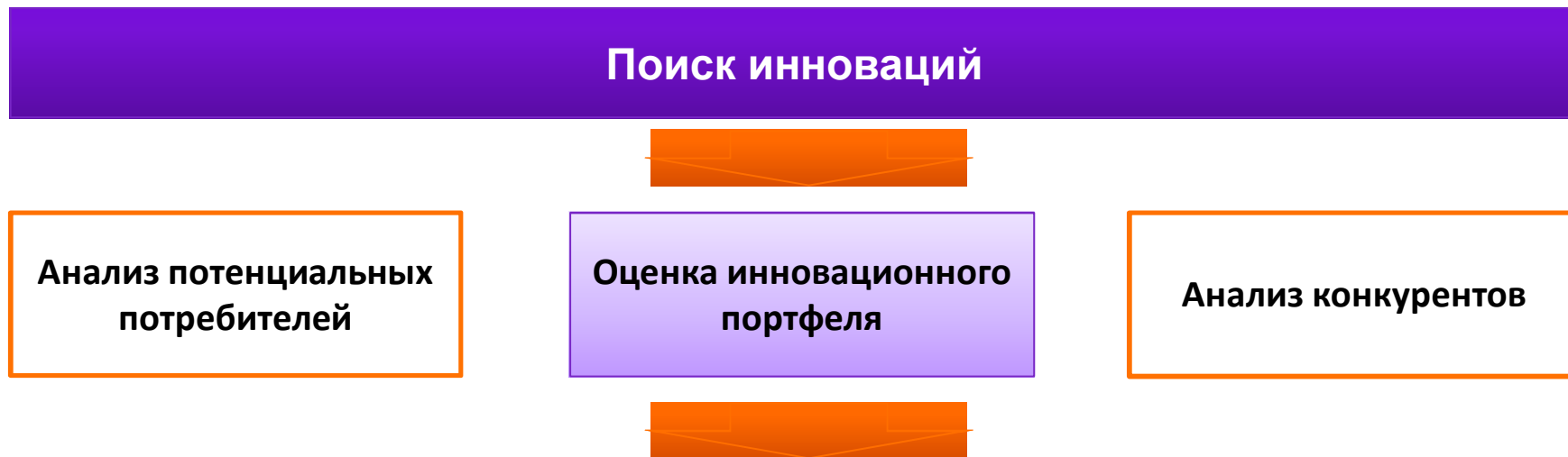
*Переход от
операционных систем,
скопированных с
мейнфреймов, (unix) к
графическим
операционным системам
семейства windows
сделал компьютер
доступным для
пользователей -
непрограммистов*



**Устранение излишней
функциональности, не нужной
потребителю**

*Использование такого
подхода привело к
созданию новой
рыночной ниши:
авиакомпаний -
лоукостеров*

Следующим шагом становится оценка собранного инновационного портфеля: насколько он соответствует нашим целям и задачам?



Главная задача – оценить, могут ли потенциальные или текущие инновации (новые идеи, объекты аквизиции и т.п.) быть развиты так, чтобы удовлетворять потребностям целевой группы потребителей

Ключевые особенности анализа инновационного портфеля

Ваши собственные потребители могут также не использовать всей функциональности вашего продукта.



**Сократить расходы
не создающие
ценность для
потребителя**



Соседний рынок, где конкуренты создают чрезмерную ценность для потребителей открыт для атаки.



**Модель «Азиатских
тигров»**



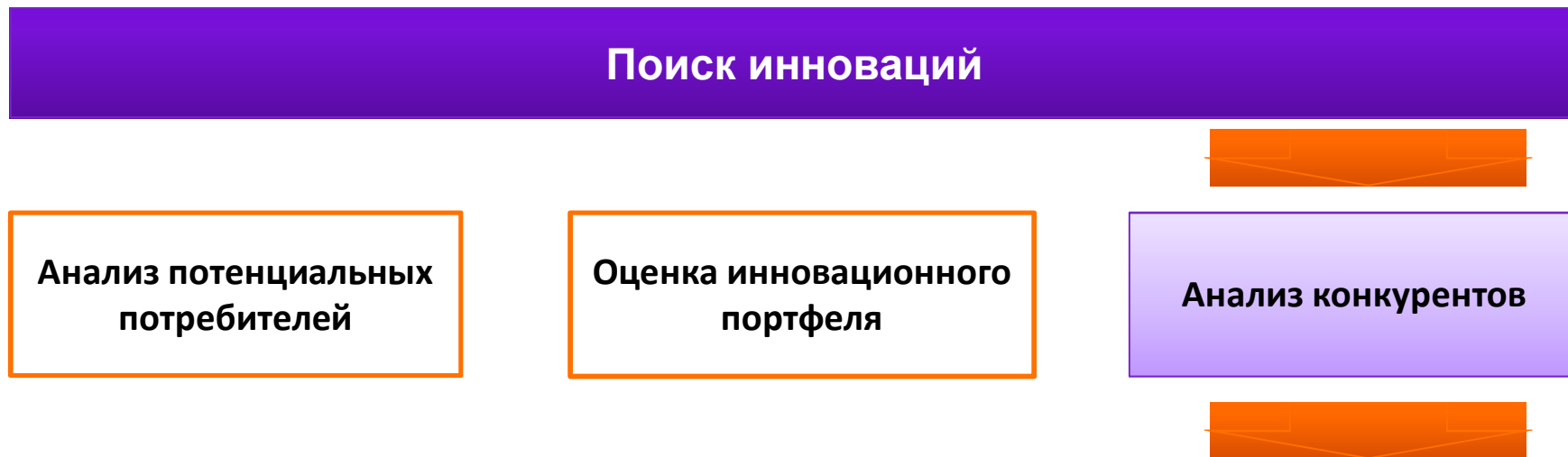
Можно предложить продукт, с более низкими тех. характеристиками, но более удобный



**Например
планшеты
сравнении с
настольными ПК**



Основные направления анализа конкурентов



Конкурентная диагностика необходима, чтобы быть уверенными, что выбранные инновации гарантируют уникальные преимущества над конкурентами, используя их слабости и «слепые пятна»

Основные направления анализа конкурентов

- Во-первых, необходимо оценить, как и чем могут ответить конкуренты на наши нововведения, понять что делать они не умеют;



- Во вторых, следует оценить сравнительную эффективность конкурентов, и их подходы к ведению бизнеса, например критерии выбора целевых рынков



Задача третьей фазы проекта – исследование рынка для точной адаптации отобранных инноваций к требованиям целевых потребителей

Адаптация инноваций

Анализ потребностей потребителя строится исходя из концепции приобретения «работы, которая должна быть сделана товаром» (т.е. покупают не сверла а работу по производству дырок);



~~Это вам нравится синим или красным?~~



Какие проблемы вы планируете решить с помощью этого?

Какие альтернативные способы их решения вы рассматриваете?

Главная задача – максимизировать шансы на успешную коммерциализацию инноваций

Создание бизнеса



Может ли новый бизнес работать автономно?



Как построить систему показателей, позволяющую эффективно контролировать развитие нового бизнеса?



Как новый бизнес будет взаимодействовать с участниками цепочки создания добавленной стоимости, такими как поставщики или дистрибуторы?



Кто из менеджеров должен быть назначен продвигать новый бизнес?



Как новый бизнес будет разрабатывать свою стратегию?



Как будет финансироваться новый бизнес?

Если на все поставленные вопросы Вы сможете ответить «да», значит продвигаемые вашей компанией инновации имеют все шансы на успех на рынке

1

В качестве целевых потребителей выделены или неиспользующие продукт из-за его излишней функциональности, или из-за необходимости в специальном обучении и т.п.?

2

Планируемая к освоению технология акцентирована на свойства товаров, затребованные потенциальными потребителями?

3

Бизнес-модель позволяет зарабатывать деньги способами непривлекательными для конкурентов?

4

Компания контролирует все показатели критически важные для адекватного отслеживания продвижения нового бизнеса на рынок?

5

Опыт и навыки управленческой команды нового проекта адекватны поставленным задачам?

6

Есть возможность обеспечить необходимое финансирование проекта?

7

Процесс разработки стратегии в компании достаточно эластичен для того, чтобы воспользоваться возможностями, предоставляемыми новыми продуктами, услугами и рынками?