

ВВЕДЕНИЕ

Самое интересное в маркетинге — проектирование новых востребованных продуктов. Самое интересное в предпринимательстве — открытие нового прибыльного бизнеса. Маркетинг инноваций объединяет эти две страсти. Его цель — минимизировать коммерческие провалы инновационных продуктов и компаний. К сожалению, в настоящее время в России доля таких провалов — более 80 %, а в случае новых цифровых продуктов еще выше — 90 %. Главные причины — отсутствие понимания потенциальных покупателей, их потребностей и возможностей, плохая ориентация в конкурентной среде, а также непрофессиональный взгляд на текущее и будущее развитие спроса.

Маркетинг инноваций рассматривает процесс генерации идеи нового инновационного продукта, создания MVP (прототипа, опытного образца), его масштабирование и продвижение на рынке через призму рыночных критериев. В результате останавливается работа над большей частью инноваций, изначально предназначенных для рынка, но не имеющих достаточного рыночного потенциала. Таким образом, исходный поток инновационных продуктов отфильтровывается и сокращается, но есть возможность создать успешный прибыльный бизнес на основе оставшихся продуктов.

Для того чтобы выстроить такой бизнес, в предлагаемом учебнике представлен процесс маркетингования разработки и внедрения инновационного продукта с отраслевыми приложениями, в том числе для наукоемких продуктов.

Все начинается с понимания проблемы маркетингования инноваций. Она кроется в особенностях жизненных циклов инновационных продуктов, которые генерируют барьеры и риски инновационной деятельности, психологические проблемы восприятия покупателями инноваций и часто стимулируют негативную реакцию конкурентов. Преодолевают эти проблемы только те инновационные продукты, которые превышают ожидания потребителей. По сути, маркетинг инноваций построен вокруг необходимости создания такого эффекта (глава 1).

Чтобы превышение ожиданий было естественным (а не искусственным), оно должно закладываться еще на стадии генерации идеи нового продукта с забраковыванием идей, не создающих очевидные и значимые ценности для потребителей. И только под эти идеи, прошедшие фильтрацию, выделяются, анализируются и оцениваются действующие и скрытые рыночные ниши, где

будет позиционироваться инновационный продукт. Отдельно изучаются потенциальные потребители в данной нише, источники их информирования, анализируются возможные сценарии покупательского поведения, и предварительно оцениваются потенциальные объемы продаж. Если предлагаемый продукт не уникальный (а это подавляющее большинство случаев), также необходима диагностика конкурентного окружения с оценкой факторов, которые определяют интенсивность конкуренции в целевой нише. Изучение возможных конкурентов не является лишним и при очень высокой степени новизны продукта, когда нет видимых конкурентов. Эта иллюзия временна. Если продукт будет востребован, в нишу устремятся конкуренты не только из профильной, но и из смежных, а иногда и абсолютно не связанных отраслей. И нужно быть готовыми к конкуренции с ними (глава 2).

Только после такой предварительной диагностики есть смысл приступать к разработке маркетингового плана масштабирования инновационного продукта (глава 3). Планирование начинается еще до появления MVP, чтобы дать окончательный ответ на вопрос, нужно ли материализовывать идею нового продукта.

В основу маркетингового плана масштабирования закладывается формула, позволяющая минимизировать риски, связанные с выходом нового продукта на серийное производство и продажи. В этой формуле одновременно задействованы три мультипликатора (перемножение которых формирует прибыль от продажи): емкость рынка, рыночная доля и рентабельность. Соответственно, маркетинговый план масштабирования сводится к оценке и наращиванию данных мультипликаторов.

В первую очередь оценивается емкость рынка, для чего используются представленные в учебнике методы, в том числе предназначенные для цифровых продуктов. Если расчеты показывают достаточную для старта продаж емкость, продукт проходит первый фильтр для начала разработки MVP и его масштабирования. В этом случае определяется также состав маркетинговых задач по наращиванию емкости в будущем с выявлением ответственных исполнителей, бюджета и сроков, то есть формируется первый и наиболее важный раздел плана, определяющий производственную программу.

Второй мультипликатор (фильтр) — рыночная доля. Ее необходимо оценить в качестве планового ориентира. В учебнике изложены методы оценки и стратегии роста рыночной доли с использованием специальных технологий маркетинга. Данные стратегии детализируются для рынков с различной динамикой и конфигурацией. Используя представленный инструментарий, разработчики маркетингового плана должны доказать возможность достижения целевого значения рыночной доли и ее наращивания в процессе соперничества с действующими и потенциальными конкурентами. Эти

доказательства ложатся в основу второго раздела плана масштабирования, посвященного стратегии и тактике конкурирования.

Третий мультипликатор (третий фильтр) отсеивает нерентабельные проекты. Целевая рентабельность, которая устанавливается как ориентир, должна быть обеспечена экономией затрат при серийном освоении продукции и повышением маржинальности продуктового портфеля в процессе продаж. В маркетинговом плане масштабирования представляются маркетинговые мероприятия, направленные на решение этих задач.

Если проект масштабирования инновационного продукта проходит все три фильтра, он может быть реализован. Только с этого момента разрабатывается MVP и приступают к инвестициям в организацию производства и продаж. Всем этим работам посвящена глава 3 учебника.

Несправедливо считается, что масштабирование инновационной продукции сводится только к наращиванию производства и сбыта. Да, это идеальный случай, когда инновация максимально успешна и спрос на нее растет большими темпами. Во всех других промежуточных ситуациях (а их большинство) необходима постоянная корректировка плана масштабирования для «поднастройки» продукта и технологий его реализации на возможные изменения требований и ресурсов покупателей. Для этой цели в учебнике (глава 4) представлен комплекс работ по форсайт-моделированию развития процесса масштабирования и его регулированию с учетом непредвиденных ранее трендов и обстоятельств. Только после успешной корректировки плана организуется проектный офис, который осуществляет внедрение инновационного продукта на рынок. В главе подробно представлены особенности реализации внедренческих проектов.

Отдельная часть учебника (глава 5) посвящена продвижению инновационных продуктов. Сложность продвижения состоит в необходимости преодоления барьеров восприятия новой продукции и изменения поведенческих моделей, что требует использования клиентоориентированных технологий, в том числе активно развивающихся в цифровой среде. Это не отрицает возможность привлечения традиционных инструментов. Однако их часто оказывается недостаточно. В главе представлены технологии усиления блоков работы с инновационными брендами, использования публичных выставочных площадок, расширения связей с целевыми группами потребителей на основе АВМ-технологий, пути внедрения на высокотехнологичные цифровые площадки.

Под воздействием внешней среды компании вынуждены привносить новое не только в продуктовые линейки, но и в свое развитие, в результате чего они выходят на траектории процессных инноваций, которые также требуют маркетингового сопровождения. Глава 6 представляет маркетинговые технологии создания стартапов и цифровых экосистем, привлечения услуг

инжиниринга, усиления патентной работы, диверсификации в процессе поиска новых рынков и продуктов.

Маркетинг всегда был интересен своими отраслевыми приложениями. Маркетинг инноваций не исключение. Более того, сопровождение инноваций в различных отраслях и сферах деятельности часто предлагает новые инновационные решения, которые усиливают классический маркетинг. В качестве отраслевых приложений в учебнике (глава 7) рассмотрены активно развивающиеся в маркетинговом плане отрасли, связанные с продуктами питания, цифровыми и финансовыми продуктами. Отдельно проанализирована социально значимая индустрия, работающая для параклиентов.

Наиболее сложное направление маркетинга инноваций представлено в главе 8. В ней речь идет о наукоемких инновационных продуктах, разрабатываемых и внедряемых на рынок российскими организациями. В определенной степени это материал о будущем, представляющий продуктовую модель данного рынка и особенности ее развития в наиболее востребованных областях: медицине и биотехнологиях, механообработке, ТЭК, электронике и IT, экологии. Показаны направления развития компетенций наукоемких стартапов в рамках высокотехнологических кластеров, технологии взаимодействия с профильными зарубежными лабораториями, венчурными компаниями и профессиональными ассоциациями. В главе представлен большой объем фактического материала, иллюстрирующий деятельность российских и зарубежных высокотехнологичных кластеров, научно-производственных компаний, научно-исследовательских институтов и лабораторий.

Работа над учебником оказалась непростой, но адекватной сложности маркетинга инноваций — достаточно нового и активно развивающегося направления классического маркетинга. И если несколько лет назад можно было относиться к этому феномену факультативно, как к дополнению, важному, но необязательному, то современная ситуация и мегатренды свидетельствуют о необходимости кардинально изменить подход. Как показывает мировой опыт, выигрывает та экономика, которая способна создавать новые и востребованные технологические и продуктовые решения. Они не только являются существенным двигателем экономического роста, но и приносят экономический успех и известность бизнесу за счет высокой маржинальности и значимости.

Выход России на инновационную траекторию развития выступает обязательным условием усиления позиции государства на мировой арене. Это особенно актуально после высвобождения большого количества высокотехнологичных рыночных ниш в силу ухода ряда западных компаний с нашего рынка. Освоение новых ниш требует профессионального владения маркетингом инноваций. Однако кадров с такими компетенциями в настоящее время катастрофически не хватает. Для частичного восполнения дефицита

и подготовлен данный учебник. Помимо теоретической составляющей, он снабжен большим количеством технологий и инструментов осуществления практической деятельности. Для проверки полученных знаний представлены контрольные задания, для расширения кругозора — специальные списки профильной литературы.

Учебник будет полезен практикующим специалистам, разрабатывающим и внедряющим инновационные продукты, а также бакалаврам, обучающимся в рамках направлений «Инноватика», «Экономика» и «Менеджмент».

*Г. Л. Азоев,
директор Института маркетинга
Государственного университета управления*

ГЛАВА 1

ТИПЫ ИННОВАЦИЙ И ПРОБЛЕМЫ ИХ МАРКЕТИРОВАНИЯ

Многочисленные типы инноваций и их особенные жизненные циклы определяют множество рисков и барьеров для производственных предприятий при освоении инновационных продуктов. Возникают проблемы и у конечных потребителей, связанные с новизной предлагаемых конструкторских и технологических решений. Конкуренты вносят свою «волатильность» в процесс масштабирования новшеств. Все это, с одной стороны, создает проблемы для внедрения инновационных продуктов, с другой — формирует главные задачи для маркетинга инноваций.

1.1. ТИПЫ ИННОВАЦИЙ

Инновационные процессы существенно различаются по характеру, что обуславливает наличие большого количества их классификаций, предлагаемых российскими и зарубежными специалистами. Наиболее часто используемыми классификационными признаками являются: предмет инноваций (продукт либо процесс), цели их создания, источник их появления, способ разработки, степень новизны и инновационный потенциал изменений, масштаб применения инноваций, характер удовлетворения потребностей и многое другое.

Классификация

По масштабам применения выделяют внутрифирменные, отраслевые, межотраслевые и региональные инновации. По степени новизны инновации подразделяют на радикальные (основывающиеся на серьезных изобретениях и крупных научных открытиях, создающих базис для развития технологий), модификационные и улучшающие. По результатам изменений и степени влияния на изменение моделей потребительского поведения инновации могут быть нацелены:

- на технологические улучшения (повышение функциональности товаров и услуг без изменения пользовательских предпочтений);

- преодоление технологических разрывов и крупные изменения в технологиях, не требующие перемен в пользовательских привычках;
- прорывные изменения — создание новых продуктов как результат технологических инноваций, серьезно влияющих на потребительское поведение;
- преодоление организационных разрывов без значительных технологических изменений и корректировки поведения пользователей.

В зарубежной литературе типологизацией инноваций занимались Дж. Дежарден, Й. Шумпетер, П. Друкер и другие известные авторы. Изучение Дж. Дежарденом более двух тысяч бизнес-инноваций показало, что не всегда источником прорыва являются выдающиеся научные открытия. Автор предложил и обосновал десять типов инноваций (рис. 1.1).

Примерами инноваций, затрагивающих конфигурацию компании, являются:

- введение The New York Times платной подписки на свой цифровой контент в качестве альтернативы более привычной системе получения доходов от размещения рекламы, что вызвало трансформацию модели получения брендом прибыли;
- введение Генри Фордом контроля над всей цепочкой поставок как образа вертикальной интеграции;
- внедрение брендом McDonald's системы стимулирования персонала за разработку авторских блюд и др.

Инновации пятого и шестого типов лежат в плоскости улучшения продуктового предложения. Примерами инноваций в данной сфере являются:

- создание брендом Spotify потокового музыкального сервиса, который уникален в части удобства для пользователей и скорости;
- внедрение брендом Apple экосистемы, которая является дополнительной ценностью для пользователей.

Инновации в области клиентского опыта нацелены на потребителей и проходят у них апробацию, например:

- бесплатная экспресс-доставка на территории крупнейших городов от сервиса Amazon Prime;
- привлечение брендом Nespresso клиентов через Nespresso Club и реализация программы продаж капсул для кофе.

Согласно теории Й. Шумпетера, нововведения можно условно разделить на такие типы, как: открытие новых источников сырья, создание новых товаров, использование новой техники и технологий, освоение новых рынков сбыта и новая промышленная организация (рис. 1.2).

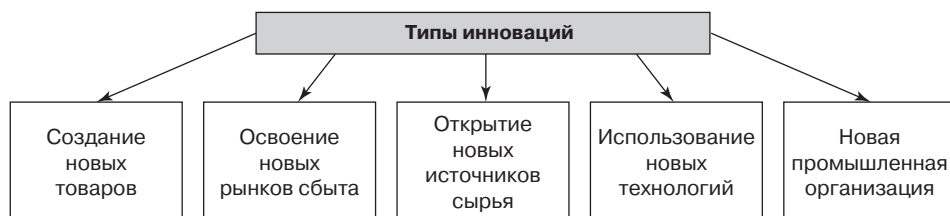


Рис. 1.2. Типы нововведений по Й. Шумпетеру

Широкое распространение получил *подход П. Друкера*, согласно которому инновации подразделяются так:

- продуктовые;
- социальные (в рынках, в поведении покупателей и сотрудников, а также в развитии их личности);
- управленческие (в технологии управления и организации производства, в структурах, функциях, технике и методах управления)¹.

Российские авторы также занимаются разработкой типологии инноваций. Так, согласно одному из наиболее общих подходов, инновации подразделяются в зависимости от степени новизны (абсолютные, относительные, условные, частные), инновационного потенциала (радикальные, комбинированные, модифицированные) и специфики инновационного процесса (внутриорганизационные, межорганизационные)².

Часто при классификации используются параметры диффузии инноваций (табл. 1.1), структурные характеристики и направления изменений (табл. 1.2), причина появления и характер удовлетворяемых потребностей (табл. 1.3), распространенность и потенциал (табл. 1.4)³.

Таблица 1.1. Типы инноваций по П. Н. Завлину и А. В. Васильеву

Классификационный признак	Типы инноваций
Область применения	Промышленные, управленческие, организационные, социальные и др.
Этапы НТП, результатом которых стала инновация	Научные, технические, технологические, конструкторские, производственные, информационные

Продолжение ⇨

¹ Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. — М.: Book chamber international, 1992.

² Круглов М. Г. Инновационный проект. Управление качеством и эффективностью. — М.: Дело АНХ, 2009.

³ Тактарова С. В. Управление инновациями: Учеб. пособие / С. В. Тактарова, С. С. Солдатова. — Пенза, 2017. — 308 с.

Таблица 1.1 (продолжение)

Классификационный признак	Типы инноваций
Степень интенсивности	Равномерная, «бум», массовая, слабая
Темпы осуществления инноваций	Быстрые, замедленные, затухающие, нарастающие, равномерные, скачкообразные
Масштабы инноваций	Трансконтинентальные, транснациональные, региональные, крупные, средние, мелкие
Результативность	Высокая, средняя, низкая
Эффективность инноваций	Экономическая, социальная, экологическая, интегральная

Таблица 1.2. Виды инноваций В. В. Горшкова и Е. А. Кретовой

Классификационный признак	Вид инноваций	Содержание инноваций
Структурная характеристика инноваций	Инновации «на входе» предприятия	Качественное или количественное изменение в выборе и использовании материалов, сырья, оборудования, информации, работников и других ресурсов
	Инновации на «выходе»	Целевые качественные или количественные изменения
	Инновации структуры предприятия	Целевые изменения производственных, обслуживающих и вспомогательных связей по качеству, количеству, организации и способу обеспечения
Целевые изменения	Технологические	Создание и вывод на рынок новой продукции, технологий, материалов. Модернизация оборудования. Реконструкция и оснащение зданий. Охрана окружающей среды
	Производственные	Расширение мощностей, диверсификация производства, изменение его структуры и соотношение мощностей производственных единиц
	Экономические	Изменение методов планирования производственно-хозяйственной деятельности, снижение производственных затрат, улучшение результатов, экономическое стимулирование, рост материальной заинтересованности работников и др.
	Торговые	Внедрение методов ценовой политики во взаимоотношениях с поставщиками и заказчиками, предложение новых продуктов и т. д.

Классификационный признак	Вид инноваций	Содержание инноваций
	Социальные	Улучшение условий труда, соцобеспечения, психологического климата, характера взаимоотношений на предприятии и между его подразделениями
	Управленческие	Улучшение оргструктуры, стиля и методов принятия решений, средств обработки информации и пр.

Таблица 1.3. Классификация инноваций Э. А. Уткина, Г. И. Морозовой, Н. И. Морозовой

Классификационный признак	Вид инноваций	Содержание инноваций
Причина возникновения	Реактивные	Обеспечивают выживание компании как реакцию на действия конкурентов на рынке
	Стратегические	Получение конкурентных преимуществ в перспективе
Предмет и сфера приложения	Продуктовые	Новые товары и услуги
	Рыночные	Открытие новых сфер применения продуктов, реализация их на новых рынках
	Процессные	Технология, организация производства и управленческие процессы
Характер удовлетворяемых потребностей	Ориентированные на существующие потребности	Существующие потребности, которые удовлетворены не полностью
	Ориентированные на формирование новых потребностей	Потребности «на перспективу», которые могут появиться под влиянием изменения вкусов и интересов потребителей

Таблица 1.4. Типология инноваций А. И. Пригожина

Классификационный признак	Типы инноваций
Распространенность	Единичные. Диффузные
Место в производственном цикле	Сырьевые. Обеспечивающие. Продуктовые
Преимственность	Заменяющие. Оттеняющие. Возвратные. Открывающие. Ретровведения
Ожидаемый охват доли рынка	Локальные. Системные. Стратегические
Инновационный потенциал и степень новизны	Радикальные. Комбинаторные. Совершенствующие