



## ФОРМИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ЦЕНТРА КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ ТЕХНОЛОГИЙ КАК ПОСРЕДНИКА В ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ

*С.А. Коробов, Е.В. Кулаченко, В.С. Кортунова*

Маркетинг является инструментом менеджмента, обеспечивающим формирование и реализацию эффективных стратегий, направленных на определение, создание и поддержку конкурентного преимущества предприятия. В современном маркетинге, крупнейшими мировыми корпорациями в качестве самостоятельной подсистемы маркетингового обеспечения выделен маркетинг инноваций.

Маркетинг инноваций представляет собой инструмент управления, объединяющий и координирующий все функциональные подразделения на основе выработанной стратегии, и направлен на реализацию следующих функций: определение потребительских запросов и предпочтений в инновационном продукте; проведение комплексного исследования рынка и анализ сложившейся экономической конъюнктуры; прогноз и планирование потребительских свойств инновационного продукта; оценку новации с точки зрения производственных и финансовых возможностей предприятия; разработку маркетингового плана коммерциализации новации; проведение мероприятий по внедрению разработанного плана; анализ эффективности проведенных мероприятий, выявление «узких мест» и коррекцию маркетингового плана по мере необходимости.

Несомненно, для того чтобы инновации на предприятии привели к успеху, менеджерам по маркетингу следует очень внимательно отнестись к проблемам стратегического планирования. При

внедрении инновации выбранная стратегия предприятия должна учитывать такие проблемы, как:

- четкое распределение ответственности за общий успех при обязательном контроле результатов;
- ограничение числа стратегий, используемых одновременно;
- выявление действий, которые должны быть предприняты, и детальное распределение ответственности за выполнение этих действий;
- указание ключевых точек промежуточного прогресса;
- выявление подлежащих контролю измеряемых характеристик и создание соответствующей информационной системы, обеспечивающей возможность контроля результатов.

При классификации маркетингового обеспечения инновационной деятельности организации логично выделить ряд признаков и выполняемых функций маркетинга, приведенных в таблице 1.

Необходимо отметить, что на разных этапах жизненного цикла продукции задачи маркетинга инновационной деятельности модифицируются, поскольку в соответствии с характеристикой этапа изменяются задачи, решаемые маркетингом (см. табл. 2).

Маркетинговая стратегия преследует следующие цели:

- задает направление развития, выявляет продукт, в который необходимо инвестировать ресурсы;
- обозначает средства, необходимые для эффективной деятельности в данном направлении.

## Классификация маркетингового обеспечения инновационной деятельности \*

Классификационный признак	Классификация маркетинга по видам	Основные функции маркетинга данного вида
Вид материальных и нематериальных продуктов	Продукция	Основан на общих принципах, но в то же время обладает своей спецификой, ориентированной на производство и реализацию продукции
	Услуги	Конкретизирован по видам услуг
	Идеи	Изменение отношения к определенным социальным явлениям
	Экомоды	Поддерживает разработку и производство экологически чистых продуктов
	Маркетинг, ориентированный на проблему	В основе маркетинга лежит позиционирование компании и ее продуктов с учетом участия компании в решении социально значимых проблем
	Концепции, проекты	Поддерживает разработку и внедрение концепций и проектов разных уровней и направленности
Уровень глубины удовлетворения потребителей	Массовый	Массовое производство одного продукта, предназначенного сразу для всех покупателей
	Продуктно-дифференцированный	Одновременное производство нескольких продуктов с различными свойствами, предназначенных для всех покупателей
	Целевой	Производство продуктов, разработанных специально для определенных сегментов рынка
	Микромаркетинг	Частная форма целевого маркетинга, при котором продукты «подгоняются» под потребности узко очерченных сегментов рынка (рыночных ниш)
Степень новизны продукта	Принципиально новые продукты	Латеральный маркетинг, формирующий новые потребности, ориентированный на новых целевых потребителей, продукты и рынки, новые моменты времени и пункты покупки, обстоятельства применения продукта, иные способы представления продукта потребителю
	Усовершенствованные продукты	Вертикальный маркетинг, основанный на выборе продуктов с усовершенствованными характеристиками, упаковкой, торговой маркой, с дополнительными сферами применения
	Продукты, прошедшие стадию новизны	Создание и поддержание спроса на продукты, не обладающие новизной

\* Составлено авторами.

Окончание таблицы 1

Классификационный признак	Классификация маркетинга по видам	Основные функции маркетинга данного вида
Уровень сотрудничества с потребителями и партнерами	Сделки	Получение выгод только от одной сделки
	Отношения (взаимодействия)	Построение долгосрочных взаимовыгодных отношений с ключевыми партнерами
	Целостный	Построен на основе интегрального подхода к маркетингу; создание сети сотрудничества потребителей, самой организации и ее партнеров; направление маркетинговых усилий на реализацию продуктов только через один канал сбыта
Степень освоенности продукта	Пробный	Направлен на проверку нового продукта и его маркетинговой программы в реальных рыночных условиях путем тестирования рынка еще до начала полномасштабного производства продукта
	Продукты, принятые к производству	Объединяет в себе все виды маркетинга данной классификации, осуществляемые для принятых к производству продуктов

Таблица 2

**Характеристика задач маркетинга инновационной деятельности на разных этапах жизненного цикла продукта \***

Основные этапы жизненного цикла продукта	Характеристика этапа	Задачи маркетинга
Разработка	Анализ возможностей производства продукции, НИОКР, опытные образцы	Маркетинговые исследования, рыночные испытания
Выведение на рынок	Поступление товара в продажу, появление новой торговой марки, кратковременные монопольные преимущества	Распространение информации о товаре, мероприятия, направленные на его принятие потребителями, создание у потребителей предпочтения к торговой марке, максимизация монополистического преимущества
Рост	Ответная реакция конкурентов, быстро растущий рынок, изменчивый нестабильный характер роста продаж	Проникновение в глубь рынка, достижение максимальной выгоды от начального продвижения товара, распределение, широкая реклама
Зрелость	Стабилизация продаж, существенность предпочтения потребителями	Удержание освоенного сегмента рынка, расширение доли за счет ослабления конкурентов
Насыщение рынка и упадок	Сокращение освоенного сегмента рынка, избыточность и перепроизводство, появление аналогичных товаров, появление условий слияния и поглощения конкурентами	Оценка возможности отказа от производства, работа над портфелем инноваций, формирование нового цикла (подготовка к разработке инновационного продукта)

\* Составлено авторами.

На основании стратегических моделей 7-С McKinsey, стратегии преобразования С. Слеттера, стратегии «логических приращений» Д.Б. Квинна, категорий Х.И. Ансоффа, стратегии «4Р» был предложен следующий подход к процессу формирования маркетинговой стратегии инновационной деятельности. Первоначально необходимо сформулировать миссию и цели предприятия для выявления роли предлагаемого инновационного продукта в его развитии. Далее следует проводить стратегический маркетинговый анализ перспектив инновационного продукта и потенциала предприятия, необходимого для его внедрения. На основании анализа информации выявляются и оцениваются стратегические альтернативы продвижения инновационного продукта, прежде всего с целью определения областей, в которых инновационный продукт сможет конкурировать или поддерживать существующие производства. В ка-

честве альтернативных вариантов стратегического планирования применима стратегия преобразования и логических приращений. Привлечение первой целесообразно, если необходимо немедленное, быстрое и решительное изменение. Второй вариант предполагает долгосрочный и более свободный (со «свободными границами») подход к формулированию и реализации целей изменения. Аудит и контроль реализации маркетинговой стратегии осуществляются на заключительном этапе, который затрагивает прежде всего корпоративный уровень предприятия.

Маркетинговые стратегии, как правило, определяются так называемым «маркетинг-миксом», а именно варьированием стратегий в сфере продукта, ценнообразования, продвижения на рынок и размещения. Маркетинг-микс инновационной деятельности представлен на рисунке 1.

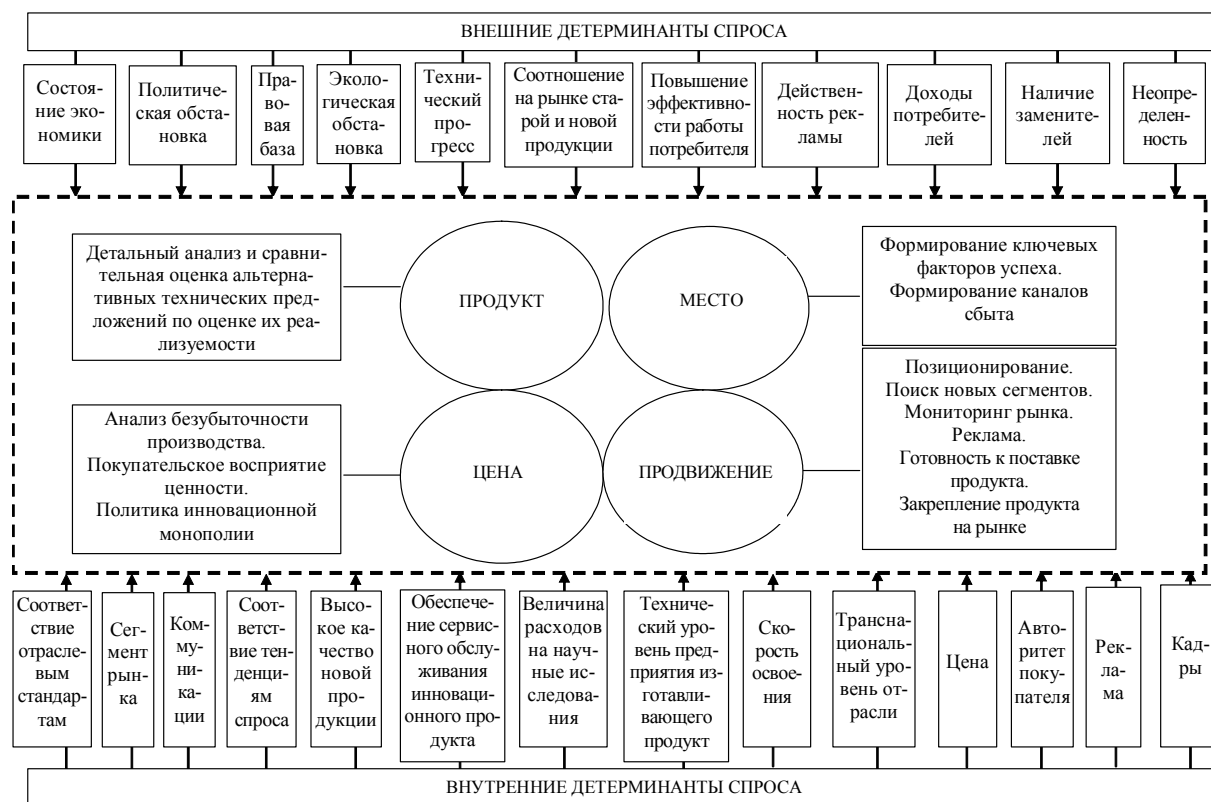


Рис. 1. Маркетинг-микс инновационной деятельности \*

\* Составлено авторами.

По данным Российской ассоциации прямого и венчурного инвестирования из всех российских компаний, получивших инвестиции для своей инновационной деятельности: 23 % – компании, в которых менеджеры не имеют достоверной информации о рынке, 21 % – компании, в которых высшие менеджеры по маркетингу не имеют навыков промышленного маркетинга, 15 % – компании, испытывающие дефицит квалифицированных маркетологов, 9 % – компании, где отсутствует опыт коммерциализации технологий. Затраты на маркетинг инновационного продукта в среднем составляют около 15 % от всех расходов на инновационную деятельность.

Причина недостаточного внимания к маркетингу инновационной деятельности состоит в устаревших механизмах управления инновационной деятельностью, применяемых в силу инерции. В основном инновационные предприятия возглавляют инженеры-изобретатели и ученые, у которых в силу привычки срывается модель плановой экономики в расстановке приоритетов своего бизнеса. При этом важнейшее значение уделяется полезным свойствам инноваций, затем по поискам источников финансирования, организации своего бизнеса и, только в последнюю очередь, анализу потенциальных рынков сбыта.

Таким образом, возникают противоречия между значительной ролью маркетинга в осуществлении инновационной деятельности и неудовлетворенной потребностью инновационно-активных организаций в эффективном консалтинге для организации маркетинга инновационного продукта. Это также касается и задачи исследования рынка производителей и поставщиков инновационной продукции при наличии ее покупателей. Для устранения данных противоречий необходимы посредники в инновационной деятельности – центры коммерциализации технологий – организации, предоставляющие клиентам услуги по продвижению инновационных технологий и проектов на целевые рынки.

Центр коммерциализации технологий представляет собой достаточно гибкую организацию, его статус может меняться в зависимости от источников финансирования, делегированных функций и прочих показателей. Можно привести следующие примеры:

- государственная организация, получающая специальное финансирование от местных властей;
- организация, частично финансируемая местными властями для выполнения определенных делегированных задач и генерирующая доходы за счет проектного менеджмента для того, чтобы в дальнейшем обрести полную финансовую стабильность;
- частная фирма, создающая стоимость посредством какого-либо коммерческого соглашения, включая трансфер технологий, исследовательские контракты, отчисления от прав интеллектуальной собственности, создание новых или совместных инновационных предприятий.

Центры коммерциализации технологий способствуют формированию горизонтальных связей между учебными и научными учреждениями, промышленными предприятиями и вертикальных связей между муниципальным, региональным и федеральным уровнями управления инновационной деятельностью. Из анализа существующих центров применительно для России можно выделить следующие задачи центра коммерциализации технологий:

- установление связей с промышленностью, оценка производственной базы промышленных предприятий;
- создание новых технологических компаний, осуществление трансфера технологий путем передачи лицензий в промышленное освоение;
- создание и развитие малых инновационных предприятий;
- поиск потенциальных партнеров и инвесторов;
- разработка и апробация механизмов использования возможностей государственных и муниципальных заказов в приоритетных для региона отраслях;

- стимулирование научных коллективов, предлагающих идеи и разработки для их коммерциализации;
- поиск информации о проводимых и завершаемых НИР и НИОКР, реализуемых в инновационных предприятиях, вузах и НИИ;
- изучение потребностей (конкретных технологических задач) промышленных предприятий региона и РФ в целом;
- развитие межрегиональных и международных связей в области промышленного и научно-технического сотрудничества.

На начальном этапе построения маркетинговой стратегии центра коммерциализации технологий определяется миссия и основные цели центра. Далее проводится анализ маркетингового окружения центра, а именно анализ политических, правовых, социальных, экономических, культурных, технологических факторов, которые могут оказать влияние на центр, анализ рынка подобных услуг, потребностей клиентов. На основании анализа формируется решение, где конкурировать (анализ сегментации и конкуренции) и как конкурировать (формирование портфеля услуг, преимуществ, которые клиент может получить от сотрудничества с центром, и приоритетов в развитии услуг). Объединяя все вышеперечисленное, формируется стратегия позиционирования, которая связывает рынки, которые собирается обслуживать центр коммерциализации технологий и как он собирается их обслуживать. В завершении маркетинговой стратегии происходит подготовка оперативного плана, графика действий и разработка бюджета реализации.

Механизм построения маркетинговой стратегии центра коммерциализации технологий представлен на рисунке 2.

Маркетинговая стратегия центра коммерциализации технологий – это согласованные на основе внутрифирменной кооперации виды деятельности, направленные на отбор новаций, ориентированных на рынок, и коммерциализацию основанных на них инновационных технологий и проектов, позволяющих достичь

долгосрочных конкурентных преимуществ внутри целевого сегмента. Основными ориентирами центра коммерциализации технологий являются: создание и поддержка развития малых инновационных предприятий, привлечение инвестиций в крупномасштабные инновационные проекты и получение прибыли от продаж, связанных с новыми технологиями.

Выявим основные аспекты маркетинговой стратегии центра коммерциализации технологий на основе SWOT-анализа услуг, приведенного в таблице 3.

Главной особенностью функционирования центра коммерциализации технологий является формирование портфеля инновационных проектов, а именно списка ранжированных проектов новых продуктов, находящихся на различных стадиях разработки.

Интернет-маркетинг является важным инструментом маркетинговой стратегии центра коммерциализации технологий, позволяющим проводить необходимые мероприятия на таком специфическом рынке, как сетевой рынок Интернета, используя комплекс мер по эффективному продвижению товаров и услуг с помощью современных Интернет-технологий. Интернет-маркетинг является, по сути, компонентой общей маркетинговой стратегии. Необходимо отметить, что Интернет-маркетинг использует относительно дешевый общемировой информационный канал, характеризующийся высокой оперативностью, целенаправленностью воздействия, наличием обратной связи с потенциальными потребителями, низким бюджетом рекламных акций и маркетинговых мероприятий. Набор тщательно продуманных, спланированных, скоординированных действий, направленных на создание у потенциальных потребителей на сетевом рынке осведомленности об инновационном продукте, укрепление доверия, формирование спроса, побуждение к покупке составляют суть Интернет-маркетинга. Для достижения наибольшей эффективности инновационному предприятию важно предусмотреть разумное сочетание в использовании мероприятий традиционного маркетинга и Интернет-маркетинга.

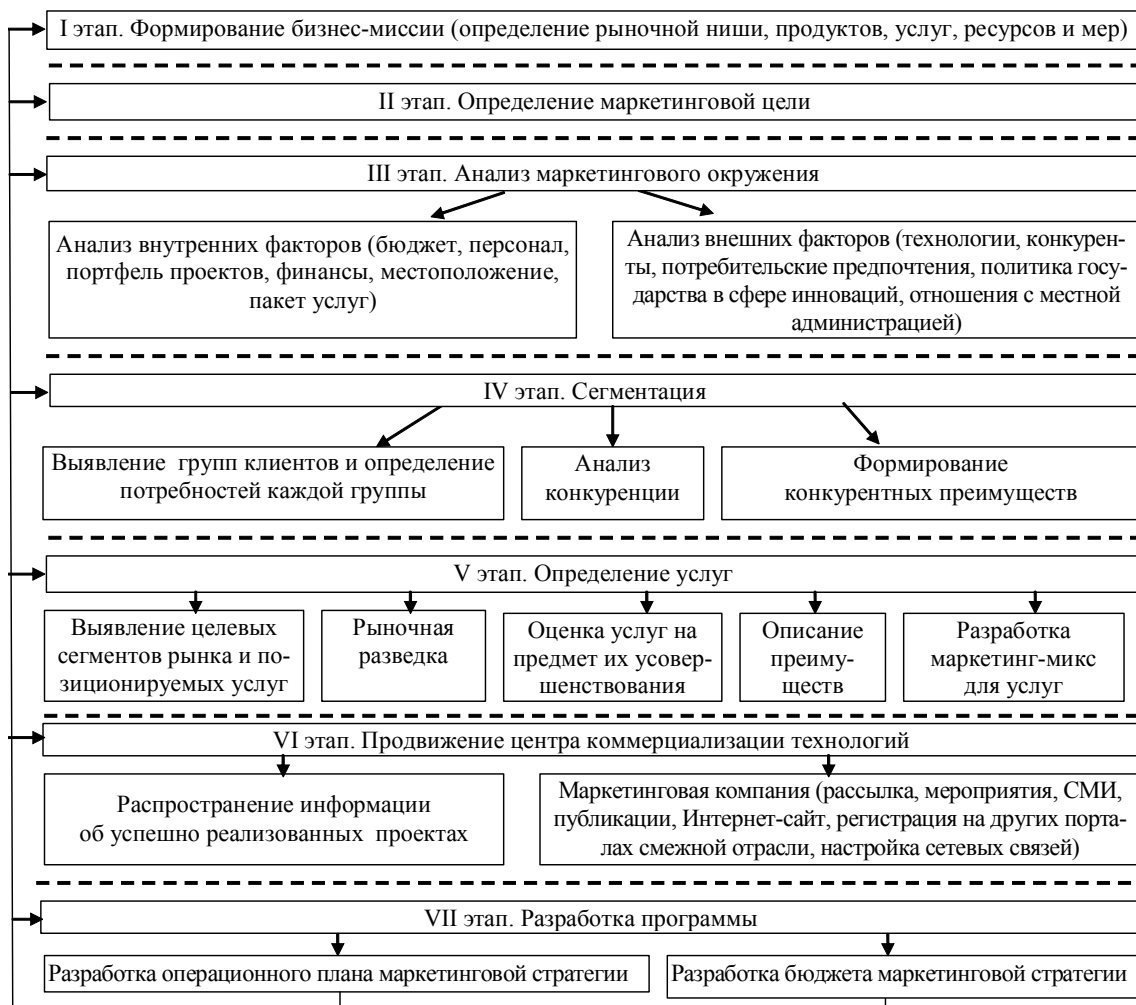


Рис. 2. Механизм построения маркетинговой стратегии центра коммерциализации технологий \*

Таблица 3

**SWOT-анализ услуг центра коммерциализации технологий \*\***

Сильные стороны	Слабые стороны
Компетенция (опыт в поддержке коммерциализации технологий). Квалифицированный персонал в сфере маркетинга инноваций. Мониторинг новейших научных и технических работ, имеющих коммерческий потенциал. Проведение поисков в сфере интеллектуальной собственности. Партнерство с инвестиционным агентством, торгово-промышленной палатой, центрами коммерциализации технологий других регионов, что позволяет достичь синергии для достижения результатов	Сильная зависимость от налоговой политики государства в сфере инноваций. Сильная зависимость от федеральной стратегии поддержки развития исследования и инновационных разработок (СТАРТ, ФЦП «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно-технологического комплекса России» и т. д.). Сильная зависимость от отношения с местной администрацией и поддержки с ее стороны
Возможности	Угрозы
Спрос на научно-технические решения на целевых рынках	Появление неожиданных конкурентов

\* Составлено авторами.

\*\* Составлено авторами.

Для управления портфелем инновационных проектов была предложен следующий подход, основанный на одновременном использовании информационных и финансовых моделей и обеспечивающий автоматизированное ранжирование проектов по базовым характеристикам (NPV, PI, IRR, риск). Данная методика была апробирована при разработке web-портала Волгоградского центра коммерциализации технологий.

Основными компонентами банка инновационных технологий являются информационная база технологий и информационно-поисковая система, позволяющая пользователю по запросу в диалоговом режиме получить информацию о требуемой инновационной технологии. По каждой технологии определяются такие данные, как название технологии, задача, которая решается при реализации технологии, описание метода и конкретных алгоритмов решения задачи, ожидаемые результаты и возможные позитивные и негативные последствия от применения технологии.

На основании предложенного подхода была разработана информационная система учета инновационных проектов и технологических запросов Волгоградской области со следующими функциями: организация доступа через Интернет, автоматизированное взаимодействие базы данных инновационных проектов с базой данных технологических запросов и интеграция с имеющимися базами данных российских центров коммерциализации

технологий. Паспорт инновационного проекта был разработан не только с целью получения объективной информации о проекте для проведения экономической экспертизы, но и также с целью помощи разработчику проекта. При заполнении данных форм он сталкивается с вопросами экономического, организационного и маркетингового характера, что позволяет активизировать его деятельность или прибегнуть к помощи специалистов в области маркетинга инноваций.

Основополагающими моментами заполнения паспорта инновационного проекта стали: определение объекта для коммерциализации, прав на интеллектуальную собственность и оценка маркетингового и коммерческого потенциала инновационной идеи. На основании введенной информации был реализован автоматизированный процесс проведения предварительной экспертизы для получения оценок эффективности проектов и отбор экономически целесообразных инновационных проектов с размещением их на web-сайте и указанием их экономического рейтинга.

Таким образом, в маркетинговом обеспечении Волгоградского центра трансфера технологий появился новый рабочий инструмент, позволяющий объективно оценить разработчиков инновационного проекта и отражающий потребности в технологической модернизации вновь создаваемых и действующих промышленных предприятий.