

Коммерциализации технологий

Высшая школа корпоративного управления

Петруненко Александр Александрович, к.ф.-м.н., с.н.с.
Заместитель генерального директора ЗАО «Техноконсалт»

Москва
2015

Инновационный

процесс

■ Некоторые определения

Инновация - новое приложение научных и технических знаний, приводящее к успеху на рынке.

(Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР))

Инновация – новое знание (точка зрения ученых)

Основы инновационной технологической деятельности

- Выполнение научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ, направленных на создание новой или усовершенствованной продукции, технологий, услуг
- Исследование рынков и организация работ на рынке новых технологий, продуктов и услуг
- Создание инновационной инфраструктуры
- Технологическое переоснащение, создание производств, осуществление испытаний, сертификации, стандартизации
- Подготовка кадров
- Начальный период производства
- Работа по созданию, защите и коммерциализации интеллектуальной собственности.

Основные пути коммерциализации технологий

- **Продажа услуг, на основе разработанной технологии**
- **Продажа Интеллектуальной Собственности или прав на ее использование**
- **Организация самостоятельного бизнеса на основе созданной технологии**

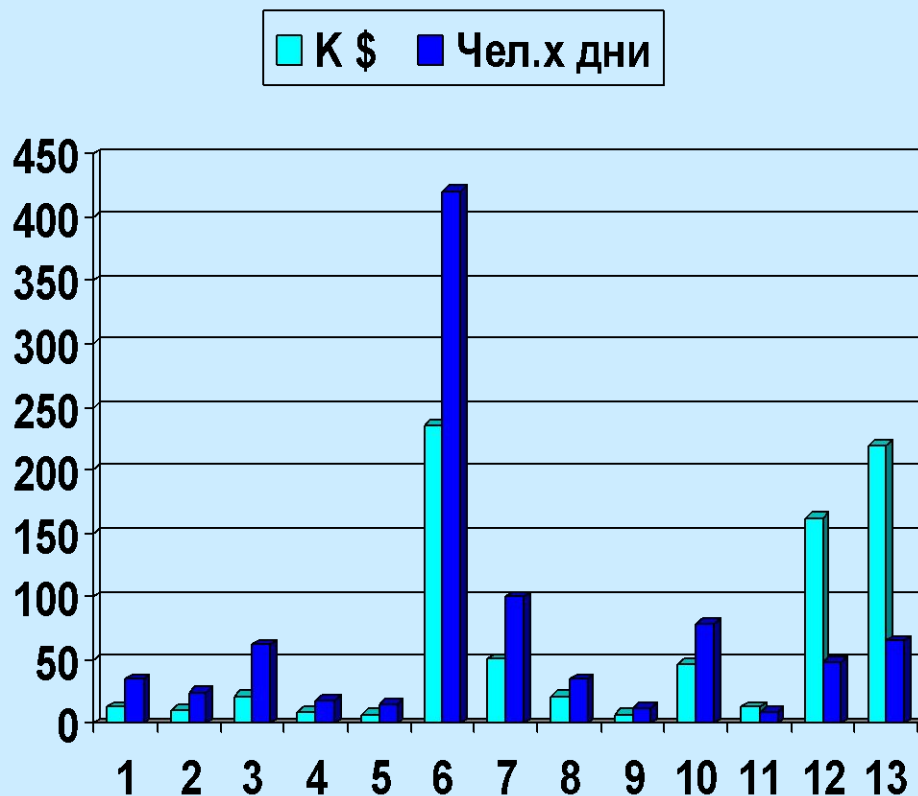
Основные пути коммерциализации технологий, основные действия

Продажа услуг, на основе разработанной технологии	Продажа интеллектуальной собственности или прав на ее использование	Организация самостоятельного бизнеса на основе созданной технологии
Анализ рынка	Анализ рынка	Анализ рынка
Защита прав на услугу	Защита прав на технологию	Защита прав на технологию
Тестирование услуги	<i>Тестирование технологии</i>	Команда (анализ, комплектация)
Продвижение услуги на рынок	Продвижение ИС на рынок	Разработка продукции
Продажа услуги	Продажа ИС	Защита прав на продукцию
		Тестирование продукции
		Пробные продажи
		Анализ опыта производства
		Организация производства
		Организация продвижения продукта на рынок
		Организация продаж продукта на рынке

Какие цели мы преследуем при коммерциализации технологий

- Увеличение доли рынка
- Снижение себестоимости производства
- Повышение производительности и качества
- Улучшение конкурентной позиции
- Реализация стратегии развития компании

Основные действия при организации бизнеса



Marketing Mix:
Рынок (**P**lace)
Продукт (**P**roduct)
Ценообразование, цена (**P**rice)
Продвижение на рынок
(**P**romotion)
Распределение, продажи
(**P**lacement, **D**istribution)

1-первоначальный скрининг, 2-предварительная оценка рынка, 3-предварительная техническая оценка, 4-детальный анализ рынка, 5-финансовый анализ, 6-разработка продукта, 7-тестирование прототипа у производителя, 8-проверка продукта потребителем, 9-пробные продажи, опробование рынка, 10-опыт производства, 11-заключительный бизнес анализ, 12-запуск производства, 13-запуск на рынок (по анализу 123 компаний США и 200 продуктов)

Интеллектуальная собственность

Интеллектуальная собственность – права на конкретные результаты интеллектуальной творческой деятельности человека в любой области (производственной, научной, художественной и пр.), а также средства права на средства индивидуализации юридического лица, продукции, выполненные работы или услуги.

Действующее законодательство о правах на объекты интеллектуальной собственности

В настоящее время определены 4 частью Гражданского кодекса (ранее были отдельные законодательные акты) объекты защиты:

- изобретения
- полезные модели
- промышленные образцы
- охрана программ для ЭВМ и баз данных
- охрана топологий интегральных микросхем
- авторские и смежные права
- селекционные достижения.
- товарных знаки, знаки обслуживания и наименования мест происхождения товаров
- права на секреты производства

Промышленная собственность

Состав объектов промышленной собственности определяется согласно ст. 1/2 Парижской конвенции по охране промышленной собственности. **Изобретения и полезные модели** рассматриваются как техническое решение задачи. **Под промышленным образцом** понимается соответствующее установленным требованиям художественно-конструкторское решение изделия, определяющее его внешний вид. **Товарные знаки, знаки обслуживания, фирменные наименования, наименования мест происхождения товаров** - обозначения или названия, служащие для отличия товаров или услуг другого производителя, для отличия товаров, обладающих особыми свойствами. **Право на пресечение недобросовестной конкуренции** включено в промышленную собственность в связи с тем, что акты недобросовестной конкуренции часто являются нарушением права на объекты промышленной собственности.

Общие проблемы коммерциализации

- Степень оригинальности и сложности будущей технологии, которая определяет принятие технологии рынком и издержки для пользователя
- Степень технологической новизны, которая определяет ее техническую осуществимость
- Степень понимания участниками коммерциализации рынка, уровня технологий на рынке,.....

Общие проблемы коммерциализации

- Не занимаемся разработкой стратегии защиты
 - защищаем несвоевременно, неверными методами, на неверных территориях;
 - проблемы владения;
- Узость формул изобретения
- Неадекватность в оценке значимости и оценке расходов
- Ошибки в формировании команды
- Завышенная оценка стоимости
- Проблемы учета
- Сохранность ноу-хау и организация охраны
- Отсутствие понимания необходимости стратегии работы с ИС

Общие проблемы коммерциализации

Проблемы большого числа участников

Основные участники:

- разработчики (ученые, авторы....);
- управленцы;
- инвесторы (стратегические (промышленные компании),
финансовые (венчурные фонды, инвестбанки...))
- кредиторы;
- чиновники;
- консультанты;
- промоутеры;
-
- потребители

Общие проблемы коммерциализации

Проблемы большого числа участников

	Авторы	Управ- ленцы	Инвес- торы	Креди- торы	Чинов- ники	Парт- неры
Цели	Работа в науке за хорошее вознаграждение	Быстрое развитие бизнеса	Быстрая и большая отдача на инвестиции	Своевременный возврат кредитов	Решение политических и личных задач	Хороший доход
Интересы	Публикации, изобрет. признание	Заработ. плата, опционы карьера	Рост капитализации бизнеса	%, размер кредита	Документы, сроки	Надежность, размер бизнеса
Опасения	Неудача разработки	Обгонят конкуренты	Задержка в развитии	Задержка возврата кредита	Возможная ненадежность

Общие проблемы коммерциализации

Проблемы выбора способа коммерциализации технологии

Самостоятельный бизнес – больше экономическая эффективность(при успехе), большой приобретаемый рыночный опыт, большие объемы инвестиций и других ресурсов, больше работы, больше рисков, длительность доходов, возможность продажи бизнеса.

Продажа ИС, лицензирование –отсутствие самостоятельного бизнеса, меньше экономическая эффективность, малые или нулевые инвестиции, меньший объем работы, рисков, ограниченный (или короткий) период получения доходов.

Направления решений проблем коммерциализации

- Изучение ситуации в мире в области разработок – патенты, научные публикации, труды конференций
- Прогнозы стран и организаций по развитию науки и инноваций
- Работа с теми, кто знает что надо (стратегические партнеры, технологические брокеры, консультанты, работающие на технологическом рынке)
- Подробное изучение рынка
- Постоянная работа в команде проекта людей ищущих партнеров, деньги, рынки

Проблемы выбора технологии для разработки и коммерциализации

- «Как все» - недостаток ресурсов
- «Законченное интересное исследование» - возможно мал рынок
- «Большой объем интеллектуальной собственности» - как правило есть еще не ИС, а знания, защита не осуществлена, или осуществлена плохо (ограниченный объем, «не та территория», маленькая территория), нет стратегии защиты – как? - патент, коммерческая тайна, быстрая смена продуктов, когда? где?
- Плохое понимание рынка
- Технология «проталкивания» вместо поиска потребности рынка
- Видение силы конкурентов только в технической части технологии
-

Что такое новая технология

- Собственно знания о последовательности процессов
- Технические характеристики процессов
- Конструкторская документация на производственные линии (и выпускаемые продукты)
- Технологическая документация, описывающая способ производства
- Патенты, коммерческие секреты на способ производства (может быть на сырье, материалы, продукты,...)
- Цена
- Качество
- Торговая марка
- Гарантия
- Репутация изготовителя
- Сервис и его репутация
-

Проблемы управления новой технологией

Кривая «смертности» идей



Проблемы управления новой технологией

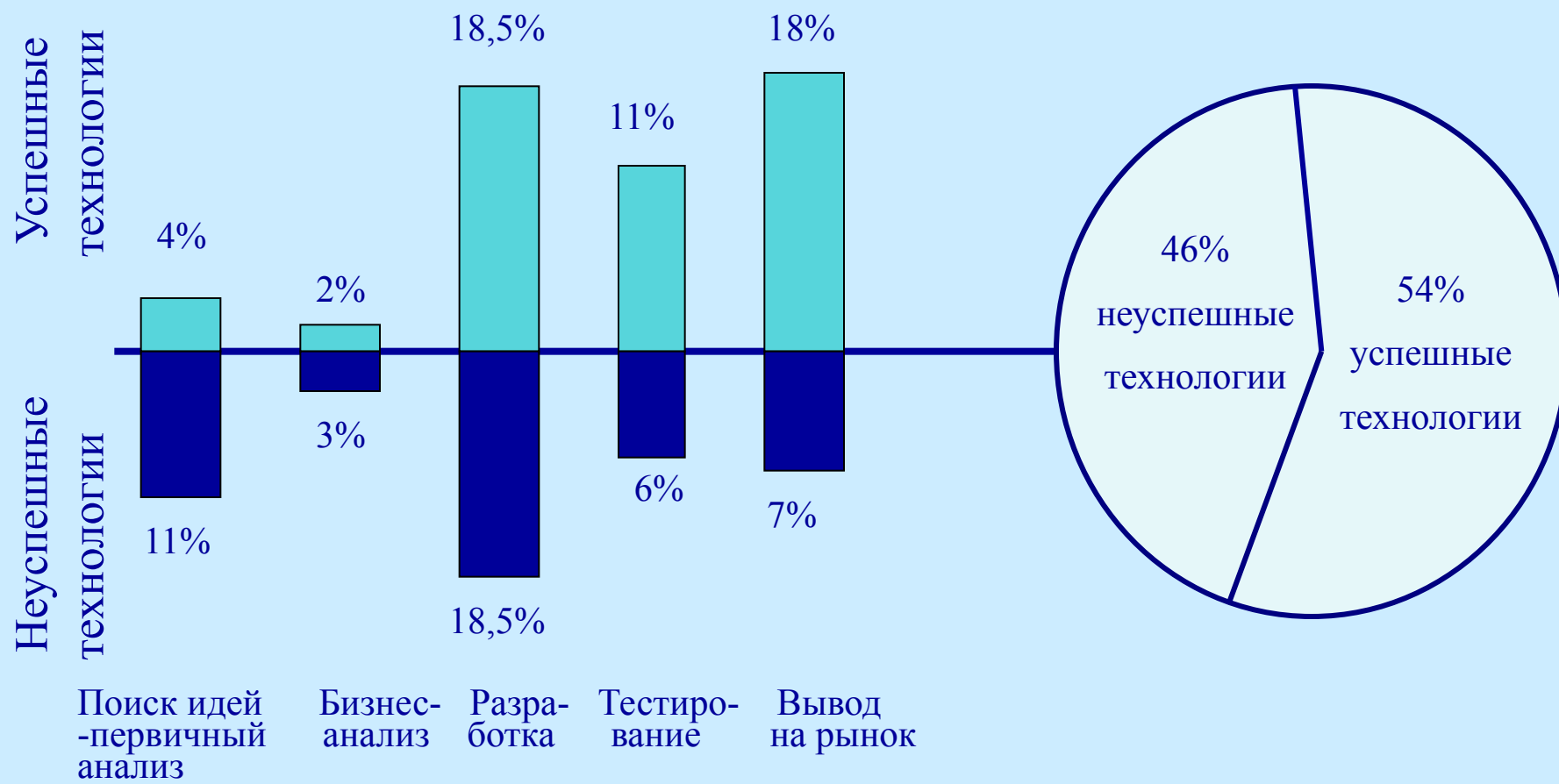
Выход годного



(PDMA)

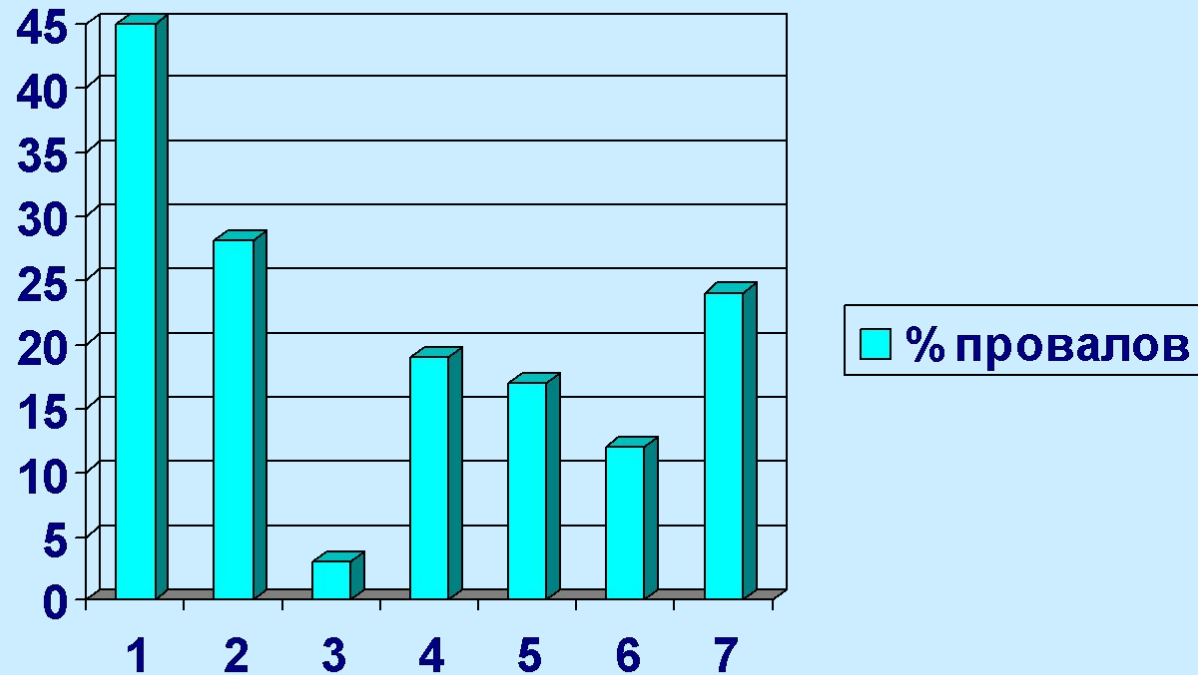
Проблемы управления новой технологией

Расходы на разработку и продвижение технологии (Booz, Allen & Hamilton)



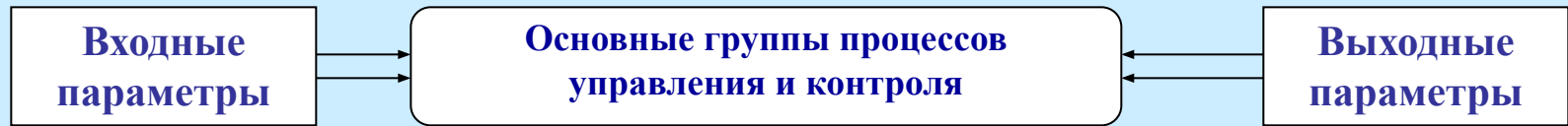
Стадии развития технологии

Основные причины провалов новых продуктов



1-неадекватный анализ рынка, 2-проблемы или дефекты, 3-отсутствие эффективных маркетинговых усилий, 4-сила конкурентов, 5-неверное время для выхода на рынок, 6-неправильно назначенная цена, 7-другие

Проблемы управления созданием и продвижением новой технологией



Условия процесса, переменные

То, чего хотим добиться

Основные процессы управления:

- **Технология**
- **Сырье и комплектующие материалы**
- **Обеспеченность технологии исследованиями и разработками**
- **Проблемы защиты технологии**
- **Производственная база**
- **Финансовые ресурсы**
- **Трудовые ресурсы**
- **Система анализа рынка**
- **Продвижение на рынок**
- **Система ценоопределения**
- **Система продаж**

Риски

Стадия	Риск	Факторы риска
Проведение поисковых исследований		
Проведение НИОКР		
Внедрение результатов НИОКР в производство		
Продвижение нового продукта на рынок		

Группы рисков:

- Финансовые
- Маркетинговые
- Технические
- Политические
- Юридические
- Экологические
- Строительные

Как добиться сокращения времени создания и вывода нового продукта на рынок

- **ТРИЗ – теория решения изобретательских задач**
- **Использования инструмента планирования экспериментами**
- **Использование инструмента управления проектами**
- **Процессное управление**

Условия успешной коммерциализации/ трансфера технологий

14 правил успеха для новых товаров/технологий (Р.Купер)

1. Товар должен быть «превосходным» (дифференцированным, уникальным и приносящим покупателю дополнительные преимущества).
2. Должна быть сильная маркетинговая ориентация, т. е. направленность разработки на рынок и на клиента.
3. Глобальная концепция, т. е. товар уже при разработке должен быть ориентирован на мировой рынок.
4. Интенсивный первичный анализ (нужно очень тщательно провести технико-экономическое обоснование)
5. Точная формулировка концепции (перечень конкретных задач, выбор целевого рынка и позиционирование)
6. План освоения (т. е. переход от намеченного позиционирования к плану оперативного маркетинга)
7. Межфункциональная координация между подразделениями
8. Поддержка руководством, т. е. потребность в специальной структуре, которая разрабатывала бы, координировала и поддерживала бы доведение до рынка этого товара.
9. Необходимость в реализации сильных сторон предприятия.
10. Привлекательность рынка.
11. Необходимость проведения предварительного отбора новых товаров
12. Необходимость контроля всех этапов выведения товара на рынок
13. Доступ к ресурсам
14. Корректная оценка степени риска.

Условия успешной коммерциализации/ трансфера технологий

Booz, Allen and Hamilton

- Соответствие технологии потребностям рынка
- Соответствие технологии внутренним функциональным преимуществам фирмы
- Технологическое превосходство над конкурентами
- Поддержка топ-менеджмента
- Соблюдение процесса разработки технологии
- Благоприятная конкурентная среда

Проект SAPPHO (UK)

- Удовлетворение существующих потребностей рынка
- Эффективное внутреннее взаимодействие в команде
- Технологическое превосходство над конкурентами
- Сильная рыночная ориентация
- Роль ключевых менеджеров

Условия успешной коммерциализации/ трансфера технологий

Hewlett-Packard

- Понимание потребностей рынка
- Стратегическое соответствие технологии задачам компании
- Конкурентный анализ и создание супер технологий
- Соответствие всем нормам и правилам (сертификация, качество, экология, эргономика,...)
- Наличие списка критериев при принятии решений
- Оценка рисков
- Правильное позиционирование на рынке
- Правильная система продвижения
- Поддержка высшим менеджментом компании
- Полная организационная поддержка технологии

Условия успешной коммерциализации/ трансфера технологий

М.Мадик и Б. Циргер.

Технология будет тем успешнее, чем:

- глубже компания понимает нужды потребителей,
- выше соотношение «качество — издержки»,
- больше время, на которое компания опережает конкурентов,
- выше валовая прибыль,
- больше затраты на рекламу,
- больше затраты на выведение технологии на рынок,
- сильнее поддержка высшего руководства,
- теснее кросс-функциональные связи в компании.

Коммерциализация технологий путем продажи ИС или заказных услуг

Организация продажи услуг

(консультационные услуги; образовательные услуги; технические, аналитические и конструкторские услуги; выполнение заказов на НИОКР)

- Исследование рынка (изучение проблем компаний, которые могли бы заказать работу)
- Подготовка документации для продвижения услуг, образцы работ,...
- Подготовка предложений, организация встреч, выставочная деятельность,
- Ведение переговоров
- Заключение соглашений

Коммерциализация технологий путем продажи ИС или заказных услуг

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОДАЖИ ЛИЦЕНЗИЙ

- Исследование рынка (изучение проблем компаний, которые могли бы быть покупателями лицензий)
- Подготовка материалов для продвижения лицензии
- Подготовка документации для продажи лицензии, образцов
- Подготовка предложений, организация встреч,
- выставочная деятельность
- Ведение переговоров
- Заключение предварительных соглашений
- Оформление лицензии
- Сопровождение лицензии

Коммерциализация технологий путем продажи ИС или заказных услуг

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОДАЖИ ЛИЦЕНЗИЙ

- Самостоятельная работа
- Поиск посредника (в частности брокера) и работа через него (технологический брокер, биржи технологий)
- Участие в инвестиционных конференциях, выставках, работа с сетями бизнес-ангелов, сетями трансфера технологий)

Коммерциализация технологий путем продажи ИС или заказных услуг

Работа с технологическими брокерами

Иностранный брокер:

- изучает потребности западных рынков в технологиях;
- изучает и подвергает экспертизе представленные российским партнером технологические проекты;
- разрабатывает форму и процедуру представления проекта;
- предлагает прошедшие экспертизу проекты своим заказчикам;
- продвигает технологию, стремясь к заключению сделки между покупателями и владельцами технологий, зарабатывая с процента от суммы сделки.

Коммерциализация технологий путем продажи ИС или заказных услуг

Работа с технологическими брокерами

Российский брокер:

- собирает технологические проекты, проверяет наличие права собственности на технологию тех людей, которые ее представляют;
- готовит проекты в необходимой форме;
- помогает своим клиентам в бизнес-планировании проектов в соответствии с требованиями потенциальных западных инвесторов или покупателей;
- организует встречи авторов, разработчиков технологий и руководителей проектов с представителями западного брокера, или непосредственно западного заказчика;
- представляет интересы авторов во время переговоров.

Коммерциализация технологий путем продажи ИС или заказных услуг

КЛАССИФИКАЦИЯ ЛИЦЕНЗИОННЫХ ДОГОВОРОВ

Лицензионный договор

Предмет	Вид	Объем	Охрана
Патент Ноу-хау Полезная модель Товарный знак Селекционное достижение Программа ЭВМ База данных Топология ИМС	Простая Сопутствующая Возвратная Зависимая Принудительная Открытая Обязательная Сублицензия	Полная Исключительная Неисключительная Производство Использование Продажа	Патентная Беспатентная

Коммерциализация технологий путем продажи ИС или заказных услуг

ПРЕДЛИЦЕНЗИОННЫЕ СОГЛАШЕНИЯ

Соглашение о конфиденциальности

- защита информации
- условия работы с информацией
- условия копирования, передачи, возвращения

Протокол о намерениях

Проект плана действий, переговоров

Опционный договор

- передача документации, образцов, ноу-хау на время
- передача права на проверку
- условия конфиденциальности
- гарантии на заключение лицензионного договора
- гарантии на не общение с третьими покупателями
- сумма вознаграждения

Коммерциализация технологий путем продажи ИС или заказных услуг

СОПУТСТВУЮЩИЕ ДОГОВОРЫ

- **Соглашение об обмене специалистами**
- **Дистрибьюторский договор**
- **Контракт на продажу/поставку**
- **Соглашение о создании совместного предприятия**

Коммерциализация технологий путем продажи ИС или заказных услуг

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДОГОВОРОВ НА ПЕРЕДАЧУ ПРАВ

- Преамбула
- Определение терминов
- Предмет соглашения
- Техническая документация
- Гарантии и ответственность
- Платежи
- Сборы и налоги
- Конфиденциальность
- Реклама
- Информация и отчетность
- Усовершенствования и улучшения
- Защита передаваемых прав
- Срок действия и условия расторжения
- Последствия прекращения действия соглашения
- Арбитраж

Коммерциализация технологий путем продажи ИС или заказных услуг

ПРИМЕРЫ РОЯЛТИ

Стандартные ставки роялти по отраслям промышленности от валового объема реализации лицензионной продукции:

Отрасль промышленности	Ставка роялти, %
Автомобильная промышленность	1-3
Авиационная промышленность	6-10
Металлургическая промышленность	5-8
Производство потребительских товаров длительного пользования	4-5
Производство потребительских товаров массового спроса с малым сроком использования	0,2-1,5
Станкостроительная промышленность	4,7-7,5
Текстильная промышленность	3-7
Фармацевтическая промышленность	2-5
Электронная промышленность	4-10
Электрохимическая промышленность	1-5

Коммерциализация результатов НИОКР/ технологий путем создания бизнеса

Варианты бизнеса

- Новая компания – Spin-off (Spin-out) компания

Если все дальнейшие действия эффективны – это наиболее эффективный способ развития бизнеса, но и более сложный, рисковый, требующий выполнения всего комплекса работ (производство, маркетинг, финансы,..)

-Новое предприятие, созданное совместно со стратегическим партнером

Относительно мало рисковый, менее эффективный (с точки зрения доходов разработчиков) способ развития бизнеса с минимум дополнительной бизнес-активности разработчиков

- Организация производства внутри института (компании), где создана разработка

Малоэффективный и рисковый способ развития бизнеса, требующий выполнения большей части комплекса работ (производство, продажи, реклама..)

Коммерциализация технологий как проект

Проект – временное «предприятие» по созданию уникального продукта или услуги

- *Предприятие* – управление людьми и ресурсами для достижения целей проекта
- *Временность* - ограниченность во времени, наличие дат начала и завершения
- *Уникальность* - точно такой продукт команда проекта еще не создавала

Без систематического управления с использованием эффективных инструментов (алгоритмы, методики, программные продукты) эффективность работы по коммерциализации технологий минимальна

Коммерциализация технологий как проект

Что нужно использовать (методы, алгоритмы, системы):

- Управление проектами
- Управление целями
- Управление качеством
- Управление производством (6 сигм и бережливое производство)
- Управление логистикой
- Управление кадрами
- Управление маркетингом
- Управление развитием
- Управление рисками
- Управление стоимостью
-

Коммерциализация технологий

Важность конкурентоспособности и существенных достоинств

Конкурентоспособность

- Ряд высококачественных технологий с существенными преимуществами
- Признанный стандарт управления качеством
- Гибкость операций
- Быстрая реакция на изменения
- Наличие достаточных финансовых и других ресурсов
- Превосходная служба продаж
- Служба быстрых поставок
- Хорошие условия и процедуры заботливого отношения к потребителю

Существенные достоинства

- Высокая квалификация и совершенствование продукции
- Глубокое знание рынка и потребностей покупателей
- Направленность на исключительное обслуживание потребителей
- Высококачественное обучение

Примеры программных продуктов

Большие программные пакеты ERP («**ERP-система**») (Enterprise Resource Planning — Управление ресурсами предприятия) может употребляться в двух значениях. Во-первых, это — *информационная система для идентификации и планирования всех ресурсов предприятия, которые необходимы для осуществления продаж, производства, закупок и учета в процессе выполнения клиентских заказов. Во-вторых (в более общем контексте), это — методология эффективного планирования и управления всеми ресурсами предприятия, которые необходимы для осуществления продаж, производства, закупок и учета при исполнении заказов клиентов в сферах производства, дистрибьюции и оказания услуг....*

Основные проблемы коммерциализации технологий в виде самостоятельного бизнеса

- Правильно ли был выбран предмет исследований?
- Есть ли рынок для новой технологии? Большой ли он?
- Умеем ли мы изучать, анализировать и понимать рынок?
- Есть ли спрос (не просто потребность) = потребность (желание) + имеющиеся деньги + готовность тратить имеющиеся деньги на удовлетворение именно этой потребности? (не бывает «неплатежеспособного спроса»). Велик ли спрос, можно ли его оценить?
- Можно ли создать и рынок и спрос, если его еще нет?
- Можно ли сделать высококачественную технологию и как?
- Можно ли продвинуть технологию на рынок и как?
- Можно ли организовать продажи технологии и как?

Основные проблемы коммерциализации технологий в виде самостоятельного бизнеса

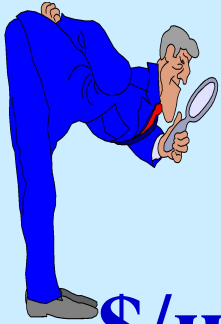
- Эффективна ли технология с точки зрения прибыли / дохода? Более ли она эффективна, чем предыдущие (если таковые есть)?
- Есть ли у нас полная команда для управления бизнесом? Как ее создать? Где найти людей?
- Сумеет ли мы управлять бизнесом (кадрами, документами, производством, маркетингом)
- Есть ли у нас подробный план действий?
- Есть ли поддержка внутри предприятия, региона,..?
- Есть ли у нас умение использовать многие источники финансовых ресурсов (государственные гранты, программы грантов других стран, средства бизнес-ангелов, венчурных фондов, стратегических инвесторов, кредитных и лизинговых организаций, IPO)?
- Умеем ли мы управлять издержками?
-

Способ решения проблем коммерциализации

Для организации бизнеса мы должны создать команду (рынок труда), найти деньги (финансовый рынок), подобрать оборудование, инструменты...(рынок оборудования, программных средств...) организовать производство (рынок поставщиков, различных партнеров), организовать изучение рынков и продвижение продуктов (рынок консультационных услуг), организовать продажи (рынок транспортных услуг, логистики, дистрибьюторов, таможенных брокеров ,...), найти дополнительные улучшающие технические решения (рынок исследований).

Если мы хотим создать эффективный бизнес надо начинать с организации изучения рынка.

Знание рынка – основа для принятия решения о коммерциализации



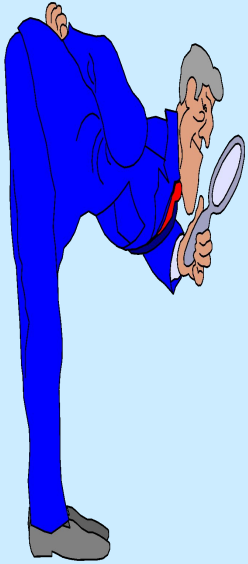
Основные характеристики описания рынка

\$/шт.(кг) -общий объем рынка в денежном и натуральном выражении (для мирового рынка, местного (домашнего) рынка), целевого рынка (части местного и мирового, на котором мы сможем работать);

% - распределение общего объема каждого рынка между
а) конкурентами и б) потребителями продукции.

Организация анализа рынка

- подготовка перечня источников информации об источниках информации (создание базы данных);
- подготовка перечня источников информации, которые необходимо регулярно анализировать с целью актуализации состояния рынка (создание баз данных патентной, публикаций, сайтов, сайтов компаний,...);
- наполнение подготовленных баз данных информацией;
- определение правил актуализации информации, расчет необходимых ресурсов;
- определений системы доступа и правил работы с информацией.



Организация систематического поиска новых источников информации (публикации, конференции, сайты компаний....)

Поисковые сайты – поиск новых источников информации

Сайты крупных библиотек

Создание для себя собственной базы данных источников информации:

- по патентной информации;**
- по конференциям;**
- по консультационным компаниям;**
- по производителям;**
- по исследовательским центрам**
-**

Организация анализа рынка

- подготовка перечня источников информации об источниках информации (создание базы данных); примеры директорий директорий производителей:

Ресурс

Регулярность
обновления

Количество
компаний

- www.corotech.com;
- www.aernet.com;
- www.europages.com;
- strategis.ic.gc.ca;
- www.nni.nikkei.co.jp/FR/AWG
- cis.trifle.net/;
- [directory.google.com/
Top/Business/ Electronics_
and_Electrical/Instrumentation/Pressure/](http://directory.google.com/Top/Business/Electronics_and_Electrical/Instrumentation/Pressure/);
- www.apoc.ru/

Организация анализа рынка

- подготовка перечня источников информации об источниках информации (создание базы данных);
примеры директорий производителей:

Ресурс	Важность	Регулярность обновления	Количество компаний
- www.thomasnet.com ;			
- www.manufactures.com.tw ;			
- www.top4office.com/ company/affiliates/automobile-s uppliers.html ;			
- www.autocarparts.com/ directory/automotive/ Manufactures/Manufactures.php ;			
- www.rapwt.ru			
- www.stankoinstrument.ru			

Организация анализа рынка

- подготовка перечня источников информации об источниках информации (создание базы данных); примеры директорий директорий консалтинговых компаний:

Ресурс	Важность	Регулярность обновления	Количество компаний
--------	----------	----------------------------	------------------------

- www.market-research-directory.com/;
- www.imriresearch.com;
- www.researchinfo.com;

Организация анализа рынка

- подготовка перечня источников информации -
примеры каталогов компаний технологических
брокеров:
 - <http://www.astp.net/>;
 - <http://cordis.europa.eu/eims/src/contract.htm>;
 - [http://www.dmoz.org/Business/Opportunities/
Inventions/Inventions_for_Sale/Invention_Brokers/](http://www.dmoz.org/Business/Opportunities/Inventions/Inventions_for_Sale/Invention_Brokers/);
 - <http://linkzoom.net/1362422/>;
 - <http://www.nttc.edu/>;

Организация анализа рынка

- подготовка перечня источников информации - примеры компаний технологических брокеров

<i>Компания</i>	<i>Область деятельности</i>	<i>Страна</i>	<i>Контактная персона</i>	<i>Web Site</i>	<i>Телефон</i>	<i>Email</i>
AboTech Ltd	Life Science	Finland	Kurki, Kari, Mr		Tel: +358 22 73 33 22; Fax:+358 22 73 33 20	kari.kurki@aboatech.fi
Advisory Council on Health research	Research advisory	The Netherlands	Meijer, Ingeborg, Dr, Ms	http://www.gr.nl/index.php	Tel: +31 70 34 07 521; Fax:+31 70 34 07 524	bureau@rgo.nl
Agoranov (incubator)	Life Science, Engineering	France	Dalle, Jean-Michel, Dr, Mr	http://www.agoranov.com/	Tel: +33 14 41 80 715; Fax:+33 14 55 12 088	jean-michel.dalle@admp6.jussieu.fr
Alexander Fleming' Biomedical Sciences Research Center	Life Science	Greece	Strouboulis, John, Mr	http://www.fleming.gr/	Tel: +30 210 89 79 061; Fax:+30 210 89 79 708	strouboulis@fleming.gr
ALPHA Science GmbH	Life Science	Germany	Gollan, Ludger, Mr	http://www.alpha-science.de/	Tel: + 49 (0)6158 975 569; Fax: +49 (0) 6158 975 576	Ludger.Gollan@AlphaScience.de
Amphion Innovations PLC	Life Science, ICT, Engineering and advanced Materials	UK (USA)	Whittingham, Jerel, Mr	http://www.amphionplc.com/	Tel: +44 7779 095604	Jerel@whittingham.net
Applera Corporation	Life Science	USA	Doyle, Martin, Mr	http://www.applera.com/	Tel: +1 65 0554 3396; Fax:+1 65 0638 6061	doylemp@applera.com

Патентные и другие базы данных, их роль в выборе направлений работ

www.fips.ru - Роспатент, Российское патентное ведомство- *доступ к патентной информации РФ*

www2.viniti.ru – Всероссийский институт научной и технической информации, ведущий информационный центр России и СНГ- *платный доступ к БД (на основе реферативных журналов (РЖ)), содержащим патентную и научно-техническую информацию . Поиск возможен по библиографическим данным документов и рефератам*

www.icsti.su/portal/index.html - Международный центр научной и технической информации - *предлагает бесплатный доступ к нескольким небольшим БД*

s1.vntic.org.ru/h2.htm - Всероссийский научно-технический информационный центр - *предлагает бесплатный доступ к ряду БД. В том числе, политематической БД реферативной информации о научно-исследовательских и опытно-конструкторских работах, и БД реферативной информации о кандидатских и докторских диссертациях по всем отраслям знаний, защищенных в России. Через Internet доступны фрагменты БД.*

www.gpntb.ru – Государственная публичная научно-техническая библиотека РФ - *предлагает бесплатный доступ к БД: авторефератов диссертаций, алгоритмов и программ, и электронным каталогам; каталогу ГПНТБ России, Российскому сводному каталогу по научно-технической литературе*

Патентные и другие базы данных, их роль в выборе направлений работ

www.uspto.gov- патентная база США -предлагают доступ к полнотекстовой БД патентов с 1976 года, реферативной БД патентов с 1976 года и БД товарных знаков. Возможен поиск по библиографическим данным и тексту документа, а также просмотр факсимильных копий страниц, найденных документов в графическом формате.

www.ipdl.inpit.go.jp/homepg_e.ipdl - Япония (Industrial Property Digital Library)-предлагает доступ к реферативной патентной БД (PAJ) с 1993 года (PN 05000001-11299300) на английском языке и БД товарных знаков на английском языке. Возможен поиск по библиографическим данным и тексту реферата.

www.espacenet.com/access/index.en.htm - Сайт Евпропейской патентной ассоциации позволяет произвести поиск патентных документов: Европейской патентной организации (ЕПВ), Всемирной организации интеллектуальной собственности (WIPO), Японии, Австрии, Бельгии, Кипра, Дании, Финляндии, Франции, Германии, Греции, Ирландии, Италии, Лихтенштейна, Люксембурга, Монако, Нидерландов, Португалии, Испании, Швеции, Швейцарии, Англии

www.wipo.int/pctdb/en/search-adv.jsp -Сайт Всемирной организации интеллектуальной собственности можно произвести поиск патентных документов: Японии, Канады, США, Европейской патентной организации (ЕРО), Франции, Индии*, Китая*, стран латинской Америки* и заявок РСТ. Также доступны БД по международным товарным знакам, промышленным образцам* и БД патентно-ассоциируемой литературы (JOPAL). (* - доступ ограничен).

Некоторые сайты мировой статистики

- <http://data.un.org>
- <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html>
- <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>

Организация анализа рынка

Кабинетные исследования:

- формулировка техзадания (формат отчета- таблица пустографка);
- изучение имеющихся баз информации, выбор нужных источников;
- организация работы (управление проектом кабинетного анализа рынка)
- сбор информации, подготовка отчета и резюме отчета;
- выявление недостающей информации.

Работа с консультационной компанией

- **заблаговременная плановая работа по подготовке базы данных консультационных компаний, которые работают на Вашем рынке;**
- **изучение обзоров и отчетов, имеющихся на сайтах компаний;**
- **выяснение условий (сроки, деньги, способ выполнения работы) работы компании;**
- **приобретение готовой информации (отчеты, обзоры или их элементы);**
- **формулировка подробного техзадания на работу, формы и оглавления отчета;**
- **прием работы, замечания, дополнительные требования на доработку.**

Определение целевого рынка

- **Целевой рынок должен соответствовать целям и имиджу компании**
- **Возможности рынка должны соответствовать ресурсам компании**
- **Рынок должен обеспечить необходимый для существования компании доход**
- **Рынок должен иметь минимум и минимальных по размеру конкурентов**
-

Правила и исключения из правил в первичном анализе рынка

Правило – без знания рынка крайне рискованно, нецелесообразно заниматься коммерциализацией или трансфером технологии.

Исключения из правил:

- Продукт самой высокой степени новизны (новый для мира), рынка еще не существует, компания прогнозирует возможность создания рынка и имеет большие финансовые возможности для продвижения продукта (уговорить потребителя первый раз дорого)
- Изучить рынок относительно дорого, а попробовать действовать методом проб и ошибок много дешевле.

Действия для генерирования новых идей (Р.Купер)

- Установить процедуру по приему и анализу идей частных изобретателей
- Посещать ведущие университеты и исследовательские центры
- Организовать процедуру сбора идей новых продуктов в компании
- Организовать конкурс идей новых продуктов
- Организовать специальные групповые сессии по разработке идей новых продуктов (мозговые штурмы)
- Привлечь для участия в этих сессиях продавцов своих товаров и технических специалистов
- Пригласить наиболее инновационных потребителей Ваших товаров на эти сессии
- Предоставить определенное время своим сотрудникам для работы над маленькими новыми проектами, создайте seed money фонд для их поддержки
- Создать банк новых идей, доступный сотрудникам
- Делайте что-то с новыми идеями, анализируйте их, обеспечьте обратную связь с теми, кто их выдвинул.....

Организация систематического сбора идей новых технологий

Цель – обеспечение обоснованного выбора следующего нового продукта

Задачи – привлечение идей из компании и от рынка

Методы – организация постоянного конкурса, поощрение за предложение идей и наиболее перспективные идеи

Организация: положение о конкурсе

график, место, способ приема предложений

форма описания предложения

способ рассмотрения, ответственные, график

хранение и доступ к информации

Первичный анализ рынка

- Если технология имеет небольшой рынок, то он может быть не интересен венчурным инвесторам (рынок менее 0,5-1,0 млрд. долларов), не принести отдачи производителю (размер рынка зависит от продукта, отрасли...)
- Если потребители не ясны, часто нецелесообразно доводить проект до разработки
- Подробное изучение рынка дорого, поэтому сначала осуществляют недорогое первичное исследование рынка на основе данных уже имеющихся в компании, данных легко собираемых из открытых источников.
- Разработка и проверка концепции технологии тоже может осуществляться на этой стадии
- Основной вопрос – нужна ли технология и сколько можно на ней заработать

Технический анализ

- Можно ли сделать
- Что необходимо для того чтобы сделать
- Грубая оценка стоимости
- Какие нужны поставщики (сырье, материалы)
- Какой нужны квалификации специалисты
- Какое нужно оборудование (покупка, аренда,..)
- Какие узкие места (один поставщик, единственный станок,....)

Оценка коммерческого потенциала ТЕХНОЛОГИИ

- Степень новизны
- Практическая полезность, Ценность для потребителя
- Лояльность покупателей к существующим производителям
- Защищенность интеллектуальной собственности (объем, качество, территория, время)
- Анализ рынка (мировой, внутренний, целевой)
- Влияние маркетинговой среды на коммерциализацию
- Опыт команды
- Финансовая привлекательность
- Риски коммерциализации

Методика проведения SWOT- анализа

- Метод предполагает оценку сильных и слабых сторон, благоприятных возможностей и грозящих опасностей, связанных с конкретной областью деятельности.
- Метод подразумевает:
 - Формулировку цели анализа (оценка ассортимента изделий, оценка уровня обслуживания, оценка отдельного сотрудника, оценка компании в целом, оценка отдельного подразделения, оценка географического региона, в котором работает компания, оценка научного потенциала организации)
 - Описание объекта анализа (Товар, конкуренты, фирма: технические характеристики, финансово-экономические характеристики, аналоги (как по принципу действия, так и по выполняемым функциям) сравнительный анализ по сравнению с аналогами (преимущества и недостатки)
 - Описание внешнего окружения (Микроокружение: потребители (в т.ч. демографическая ситуация), поставщики, рынок рабочей силы, конкуренты, производители заменителя продукции. Макроокружение: политическая среда, экономическая среда, политическая среда, правовая среда, военная среда, научно-техническая среда, международная ситуация)

Анализ возможностей компании



Оценка перспективности новых технологий: критерии фильтрации

1. Общие критерии.

- 1.1. Потенциальная прибыль.
- 1.2. Существующая конкуренция.
- 1.3. Потенциальная конкуренция.
- 1.4. Размер рынка.
- 1.5. Уровень инвестиций.
- 1.6. Возможность патентования.
- 1.7. Степень риска.

2. Маркетинговые критерии.

- 2.1. Соответствие маркетинговым возможностям.
- 2.2. Воздействие на существующую продукцию.
- 2.3. Привлекательность для существующих потребительских рынков.
- 2.4. Потенциальная длительность жизненного цикла продукции.
- 2.5. Воздействие на образ фирмы.
- 2.6. Устойчивость к сезонным воздействиям.

3. Производственные критерии.

- 3.1. Соответствие производственным возможностям.
- 3.2. Время до начала коммерческой реализации.
- 3.3. Простота производства.
- 3.4. Доступность трудовых и материальных ресурсов.
- 3.5. Возможность производства по конкурентоспособным ценам.

Оценка важности ресурсов фирмы для успеха проекта нового товара

Ресурсы	Коэффициент риска (вес)
Финансовые ресурсы	0,18
Уровень общего менеджмента	0,17
Ресурсы и опыт в рекламе	0,16
Уровень маркетинговых исследований	0,14
Кадры и опыт в области сбыта	0,13
Кадры и опыт в области НИОКР	0,12
Кадры и опыт в производстве	0,10
ИТОГО: сумма	1,0

Алгоритм разработки прогноза продаж

- Анализ спроса и предложения на рынке, определение тенденций в целевых регионах.
- Выделение целевых сегментов в регионах (критерии сегментации).
- Выбор и обоснование методов расчета прогноза.
- Расчет прогноза продаж.
- Ревизия «механизма» прогнозирования по итогам года.

Планируемые денежные потоки (\$ млн.)

	Нулевой год	Первый год	Второй год	Третий год	Четвертый год	Пятый год
1. Общий объем продаж	0	11889	15381	19654	28253	32491
2. Затраты на производство реализованного товара	0	3981	5150	6581	9461	10880
3. Валовая прибыль	0	7908	10231	13073	18792	21611
4. Общие затраты	-3500	0	0	0	0	0
5. Затраты на маркетинг	0	8000	6460	8255	11866	13646
6. Накладные расходы	0	1189	1538	1965	2825	3249
7. Валовой доход	-3500	-1281	2233	2853	4101	4716
8. Дополнительный доход	0	0	0	0	0	0
9. Чистый доход	-3500	-1281	2233	2853	4101	4716
10. Дисконтированный доход (15%)	-3500	-1113	1691	1877	2343	2346
11. Кумулятивный дисконтированный поток денежных средств	-3500	-4613	-2922	-1045	-1298	3644

Анализ безубыточности

Анализ рисков

Анализ устойчивости и чувствительности

Бизнес – анализ проекта

- Введение
- Резюме
- Анализ рынка
- Описание проекта
- План производства
- Маркетинговый план
- Организационный план
- Оценка рисков
- Финансовый план
- Приложения

Разработка новой технологии

Условия разработки нового продукта

- необходимо наличие значительного спроса на технологию (или твердая уверенность в возможность и средства для создания спроса)
- технология должна быть существенно более выгодной, чем уже существующие
- технология должна быть сопоставима с существующим подходом к здоровью, безопасности использования, охране окружающей среды
- не должно существовать никаких легальных запретов
- менеджмент компании должен иметь опыт, время и возможность работать по созданию новой технологии
- технология должна соответствовать имиджу и целям компании

Разработка новой технологии

- Создание серии прототипов – α (лабораторный, доказательство возможности реализации), $\beta 1$ (первый полупромышленный), $\gamma 1$ (первый промышленный)
- Подготовка технологической и конструкторской документации
- Подготовка документации для защиты интеллектуальной собственности
- Уточнение возможных партнеров и поставщиков
- Сертификация, лицензирование
- Подготовка методики тестирования

Этап разработки новой технологии

Проблемы, возникающие на данном этапе

- **Изменение ситуации на рынке**
- **Корректировка требований потребителей**
- **Неточность в определении технологии – концепция технологии в силу, например, технических причин, воплощена в ином варианте**

Основные принципы сокращения времени разработки

1. Система качественного исполнения всех действий (приходится возвращаться)
2. Предварительная подготовка этапов работ и четкие определения: технологии, способов работы (измеряемость)
3. Организация работы многофункциональной команды (все необходимые специалисты)
4. Управление проектом (параллельное исполнение процессов, сетевое планирование, диаграмма Ганта, матрицы ответственности,.....)
5. Сосредоточение ресурсов на главных направлениях.

Тестирование технологии

- Тестирование технологии/продукта/услуги внутри компании
- Тестирование с привлечением профессиональных компаний по тестированию (обычно для продукта)
- Тестирование с привлечением потребителей (обычно для продукта и услуги)

Опыт производства

- Анализ организации производства
- Анализ отработки технологии (отсутствие сбоев)
- Анализ опыта проверка продукции на соответствие нормам качества продукции
- Анализ опыта сертификация производства
- Анализ разработки и организации работы системы управления качеством
- Анализ работы возможных поставщиков сырья и комплектующих
- Изучение необходимого оборудования, статистики ремонтов, отказов и т.п.
- Накопление собственной информации о работе производственных линий
- Анализ статистики и причин брака

Важность определения цены

**Цена – не параметр производителя,
цена – параметр рынка (покупателя)**

- Система организации ценообразования является очень важной задачей для компании
- Решение об установление тех или иных цен на продукцию или услуги имеет огромное значение и влияет на имидж организации, прибыльность и жизнеспособность организации
- Если цена окажется слишком низкой, то организации придется преодолевать серьезные финансовые трудности и бороться за выживание, если цена будет слишком высокой, то клиенты могут воспользоваться услугами и товарами конкурентов

Анализ затрат и ценообразование

ИНФОРМАЦИЯ, НУЖНАЯ ДЛЯ НАЗНАЧЕНИЯ ЦЕНЫ

- **О потребителях**
 - Соответствует ли продукт реальным нуждам?
 - Многие ли нуждаются в продукте?
 - Какие количества нужны потребителям?
 - Когда продукт нужен потребителю?

- **О рынке**
 - Каков рынок и велик ли он?
 - Как он сегментирован?
 - На каком этапе жизненного цикла находится ваш товар/услуга?
 - Что происходит на рынке, например, появились ли новые продукты?
 - Каковы обычные условия?
 - Какова структура распределения и меняется ли она?
 - Какова ваша доля рынка, ее объем и прибыль?

- **О вас самих**
 - Каковы ваши маркетинговые цели, касающиеся товаров и рынка?
 - Как они влияют на вашу маркетинговую стратегию?
 - Какова структура вашего портфеля?
 - Как хорошо организован ваш бизнес?
 - Что обнаружил SWOT-анализ?

Анализ затрат и ценообразование

- 1) Анализ структуры затрат, расчет себестоимости
- 2) Анализ цен на рынке и основных факторов цены
 - Поведение покупателей
 - Дифференцированные выгоды
 - Позиция технологии
 - Конкуренция
 - Распределение
 - Жизненный цикл
 - Структура портфеля
 - Цель корпорации
 - Условия
- 3) Анализ возможности уменьшения издержек
- 4) Назначение цены

Девять факторов для измерения ценности (полезности) товара (по Ламбену)

- Уникальная ценность
- Осведомленность об аналогах
- Возможность сравнения товаров
- Доля покупки данного товара в общих затратах покупателя
- Конечная польза
- Доля реальной цены в оплачиваемой
- Совместимость с уже имеющимися у потребителя товарами
- Соотношение цена/качество
- Возможность создания запасов

Бюджетирование

Бюджетирование – это технология управления бизнесом на всех уровнях управления компании, обеспечивающая достижение ее стратегических целей с помощью бюджетов.

Для чего нужны бюджеты?

недрение системы бюджетирования позволяет:

- Создать информационную базу для поддержки принятия управленческих решений по оптимизации материальных и финансовых ресурсов
- Составлять реальные прогнозы финансово-хозяйственной деятельности
- Вовремя обнаруживать наиболее узкие места в управлении бизнес-единицами, используя инструменты многовариантного анализа
- Использовать методы сценарного анализа при распределении финансовых ресурсов
- Быстро подсчитать экономические последствия при возможных отклонениях от намеченного плана при помощи финансовых моделей и принять эффективное управленческое решение
- Повысить управляемость компании за счет оперативного отслеживания отклонений факта от плана и своевременного принятия решений;
- Скоординировать работу бизнес-единиц на достижение поставленной цели, получить инструмент оценки их деятельности
- Четко выделить сферы ответственности и распределить функции финансового управления между руководителями бизнес-единиц
- Создать систему стимулирования менеджеров, направленную на повышение эффективности и снижение затрат на основе достижения запланированных показателей

Три составляющих успеха бюджетирования

- **Методология (единые правила)**
- **Организационные процедуры**
- **Автоматизация**

Бюджетирование как управленческая технология

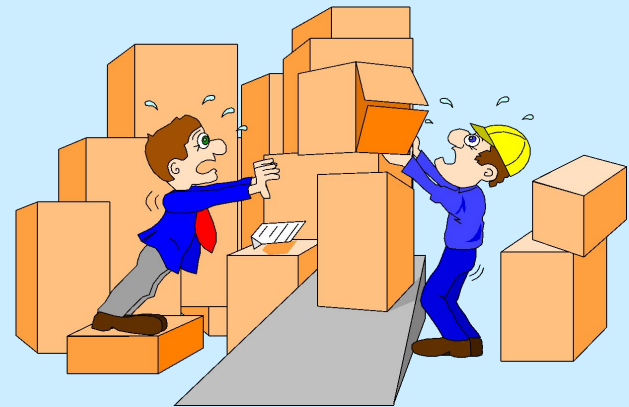


Организация бюджетирования

- Регламентация бюджетного процесса
- Разработка взаимодействия бизнес-единиц при постановке бюджетирования (документооборот и процедуры);
- Разработка форм бюджетного контроля (отчеты, отклонения план/факт);
- Разработать механизм анализа бюджетов, процедуры внесения изменений (корректировок);
- Механизм принятия управленческих решений (управление операционной деятельностью на основе бюджетов);
- Нормативные документы по бюджетированию

Запуск производства

- Анализ состояния производственных мощностей
- Сопоставление прогноза продаж и производственных мощностей
- Выбор способа производства
- Анализ режима работы оборудования
- Оптимизация сетевого графика производства
- Организация хранения и транспортных потоков



Организация производства

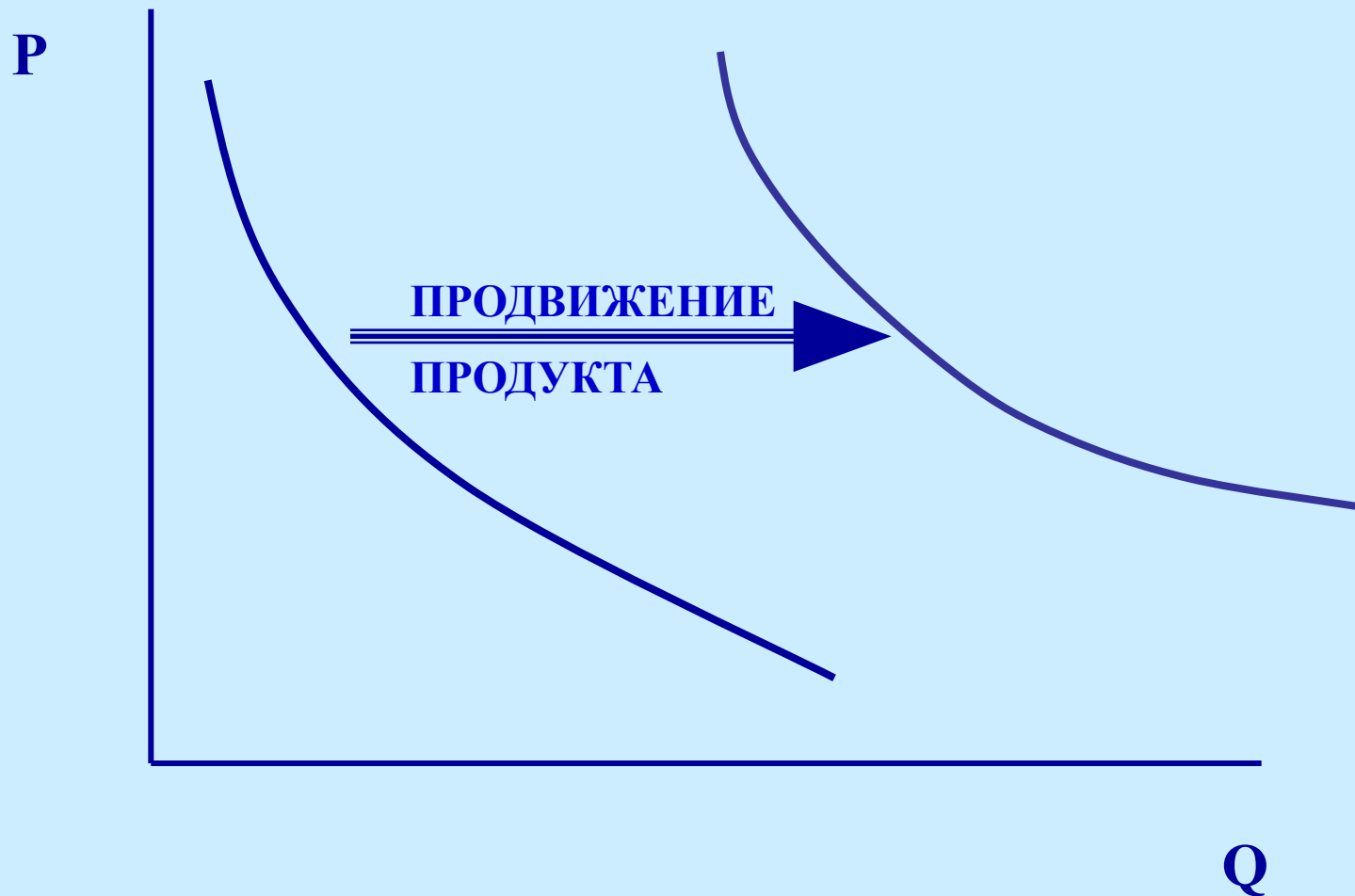
- Организация производства по санитарным, экологическим нормам
- План создания (строительства, реконструкции, приобретения оборудования,...)
- Разработка схемы логистики (транспортная задача линейного программирования, задачи очередей, сетевые графики, организация складского хозяйства,..)
- Расчеты, утверждения и согласования планов обеспечения электричеством, газом, водой,
- Реализация плана создания производства
- Сертификация, лицензирование
- Создание системы управления качеством
- Система управления издержками

Выход на рынок

- Продвижение продукта
- Распределение продукта

Продвижение продукта на рынок

Основная задача продвижения продукта –
изменить положение кривой спроса



Основные работы по продвижению технологии на рынок

- **Анализ** того где находимся и куда можем попасть
- **Определение целей** – куда хотим попасть
- **Разработка стратегии** - как мы попадем туда, куда хотим попасть
- **Разработка тактики** - программы реализации стратегии
- **Реализация программы продвижения**
- **Контроль результатов и изменение стратегии и тактики**

Продвижение – маркетинговые коммуникации

Элементы продвижения - коммуникаций

- Личные продажи
- Продвижение продаж (выставки, информационные рассылки,...)
- Реклама
- Связи с общественностью (public relations, publicity)

Необходимы быстрые и точные коммуникации, способные увлечь потребителя даже при единичной реализации

Примеры контролируемых коммуникаций

- Рекламное сообщение
- Прямая рассылка
- Пресс-релизы
- Торговая марка
- Упаковка
- Стимулирование сбыта (продвижение продаж)
- Обслуживание потребителей
- Мерчендайзинг
- Спонсоринг
-

Продвижение – маркетинговые коммуникации

Примеры не контролируемых коммуникаций(шум)

- **Восприятие Ваших (рекламных,...) сообщений**
- **Восприятие сообщений конкурентов**
- **Пресса о Вашей компании и Вашей продукции**
- **Действия третьих сторон (например, отзыв потребителя в интервью по телевидению)**
- **.....**

Продвижение продукта на рынок

Личные (персональные) продажи

Личные продажи являются прямым представлением продукта будущим потребителям путем организации его продажи. Личные продажи осуществляются через личные контакты и направлены на конечного потребителя (иногда посредника). Наибольшее количество средств во всех видах бизнеса из бюджета маркетинга тратится на личные продажи

Реклама

Неличностное средство общения с будущими потребителями, за которое платит компания и в котором эта компания явно представлена. Наиболее известные средства рекламы – телевидение, радио, газеты, журналы, рекламные щиты, прямая рассылка.

Продвижение продукта на рынок

Продвижение продаж

Деятельность компании по стимулированию спроса в дополнение к рекламе, заключающееся в участии в выставках, ярмарках, специальных показах в магазинах, рассылаемых образцах, скидках, ваучерах и т.п. Деятельность эта направлена не только на покупателя, но и на сотрудников фирмы и персонал ее каналов распределения.

Паблик рилейшнз – связи с общественностью, паблисити

Совокупность коммуникационных усилий, направленных на создание положительного имиджа компании и продукта. В противовес рекламе и личным продажам эта информация не несет никаких сообщений о продажах. Основные формы этой деятельности – газетные статьи, ежегодные отчеты, лоббирование, спонсирование благотворительных мероприятий.

Продвижение продукта на рынок

Важность выбора инструмента продвижения

	Массовый продукт	Специальный продукт	Высоко-технологичный продукт
Личные продажи	+	+	+
Реклама	+	-	+/-
Продвижение продаж	+	+	+
PR, Publicity	+	-	+/-

Продвижение продукта на рынок

Место продвижения в структуре маркетинга
(примеры высокотехнологических компаний)

 1-Личные продажи

2- Ценообразование,
себестоимость

3- Разработка продукта,
улучшение

4- Паблсити

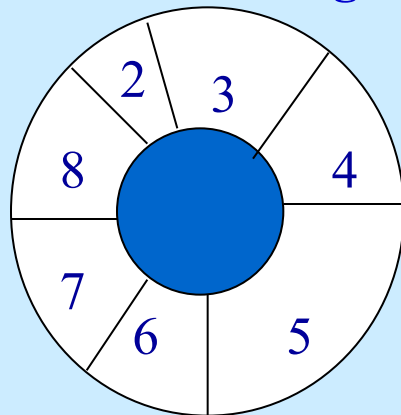
5- Продвижение продаж

6- Организация продаж

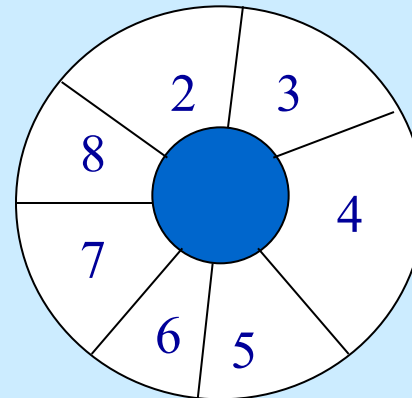
7- Сервис

8- исследование рынка

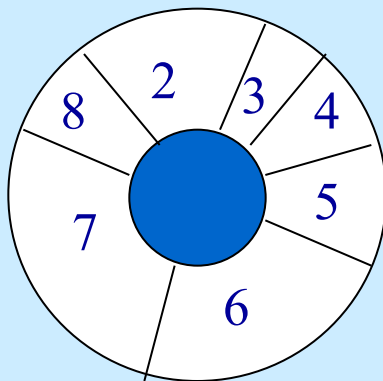
I-Public Networking Group



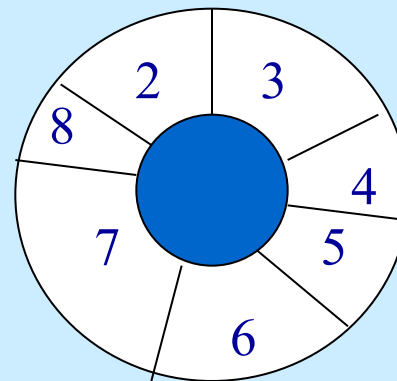
II-MAST



III-Feedwater Treatment



IV-Huyon Heat Treatment



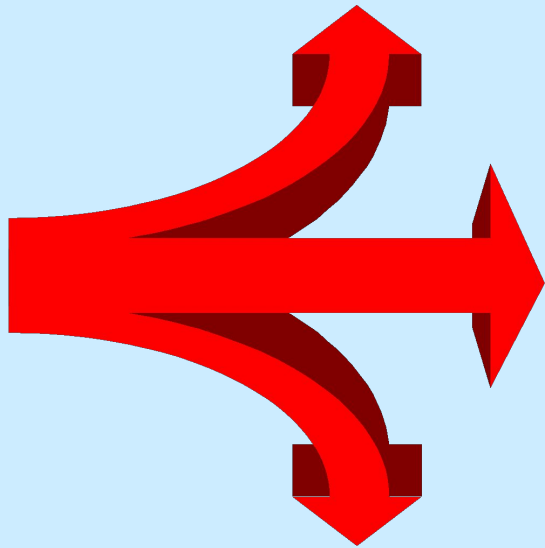
I-200 потребителей (весь мир)

II- 10 000 потребителей (весь мир)

III- 700 потребителей (в основном UK)

IV- 1000 потребителей (в основном UK)

Организация продаж/ организация распределения



- системы распределения
- типы каналов распределения
- организация системы распределения

Организация продаж/ организация распределения

Прямое и не прямое распределение

Критерии:

Число покупателей

Объем продаж

Географическое положение

Необходимость послепродажного обслуживания

Стабильность спроса

Доступность иных каналов

Затраты

Обычно прямые поставки осуществляются, если:

число покупателей мало

покупатели сконцентрированы географически

после продажи требуется техническая помощь

спрос стабильный

Организация продаж/ организация распределения

Передача функций распределения

Выгоды:

Требуется меньший капитал

Большая гибкость в распределении Использование
специалистов

Концентрирование на основной деятельности

Освобождение площадей для производства

Недостатки:

Опасность потери контактов с покупателями

Организация продаж/ организация распределения

Последовательность действий по организации каналов распределения

- **Определение места и роли распределения в системе маркетинга**
- **Выбор типа канала распределения**
- **Определение интенсивности распределения**
- **Выбор конкретных участников канала распределения**
- **Подготовка и заключение договоров, определяющих работу канала распределения**
- **Организация сбора информации от потребителей через канал распределения**
- **Ревизия канала распределения**

Организация продаж/ организация распределения

Выбор дистрибьютера

- Знание рыночного сегмента
- Удачное расположение и географический охват потребителей
- Хорошие торговые агенты, заботящиеся о покупателе
- Согласующаяся маркетинговая политика
- Надежные финансовые ресурсы
- Хорошее послепродажное обслуживание
- Лояльность ко всем конкурирующим товарам
- Хорошие возможности хранения товаров
- Хорошая репутация и хорошая работа
- Высокая культура и обязательства обучения
- Хорошая обратная связь и помощь

Насколько может помочь систематизация работ, изложенная в данной презентации

Пример

Промышленная компания, входящая в число 200 крупнейших в мире, 80 000 сотрудников, занимается производством химикатов, шин,....

Для подразделения в 3 500 сотрудников -задача:

1. Улучшить взаимодействие между отделениями, осуществляющими разработки, производство и продажи.
2. Улучшить процесс разработки новой продукции и внедрения в производство.
3. Сократить время разработки и производства.

Результаты:

1. Введены реалистичные и понятные цели и показатели. Организованы ежемесячные совместные совещания производственных отделений и отдела продаж для оценки эффективности деятельности компании.
2. Длительность разработок сокращена на **37%**, сдача с первого предъявления возросла на **88%**.
3. Продолжительность производственного цикла сокращена на **48%**, что позволило в течение трех лет ежегодно увеличивать прибыль на **\$83** миллиона.

Насколько может помочь систематизация работ, изложенная в данной презентации

Пример

Подразделение нефтяной компании, занимающееся разведкой и добычей нефти, примерно 2 800 сотрудников.

Задача:

1. Определить возможности Заказчика по снижению себестоимости оптимизации как основного, так и обеспечивающего производств
2. Предложить варианты экономических изменений в организационной структуре и практике бизнеса Заказчика.

Результаты:

1. Затраты на основное и вспомогательное производство при сохранении его объема снижены на **\$1,3** миллиарда.
2. Внутри компании Заказчика создана команда, ориентированная на повышение эффективности путем разработки стратегии, внедрения бизнес-процессов и создания системы отчетности и ответственности.
3. Создана базовая модель преобразований, приспособленная затем к локальным культурам различных подразделений Заказчика и внедренная на **35** сухопутных участках и **32** арендованных месторождениях.