



Сотников Анатолий Александрович

Инновационное предпринимательство





Научная и научно-техническая деятельность

Создание инновации

Этап 1 Этап 2 Этап 3

НИР фонд НИР прикл. ОКР

Внедрение Рост Замедление роста Спад

Объем продаж

Объем прибыли

Инвестиции

Момент возврата инвестиций

Время, T

Иновационный лаг

Коммерциализация новации

Этап 4

Бюджетное финансирование

Рискоинвестиции

Инвестиции в производство

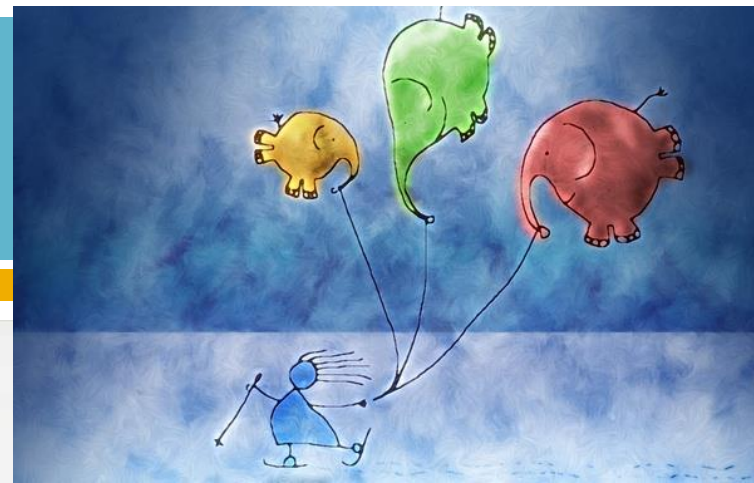
Жизненный цикл продукта



Инновация – суть действие или результат действия, в основе которых:

- новые знания или новое использование ранее добытых наукой знаний;
- новые технологии или технологии новые для данной сферы;
- новые комбинации производственных факторов

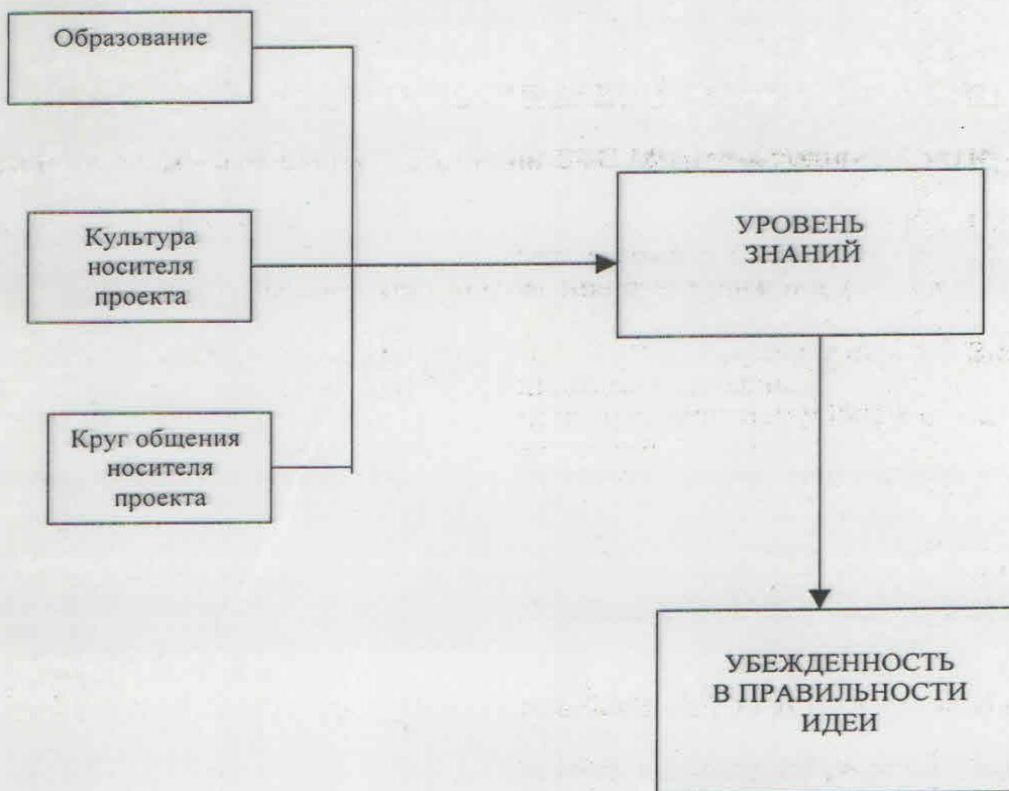
и цель которых – получение новых (или с новыми свойствами, функциями) продуктов/услуг с высоким рыночным потенциалом.



4 «I» КРЕАТИВА

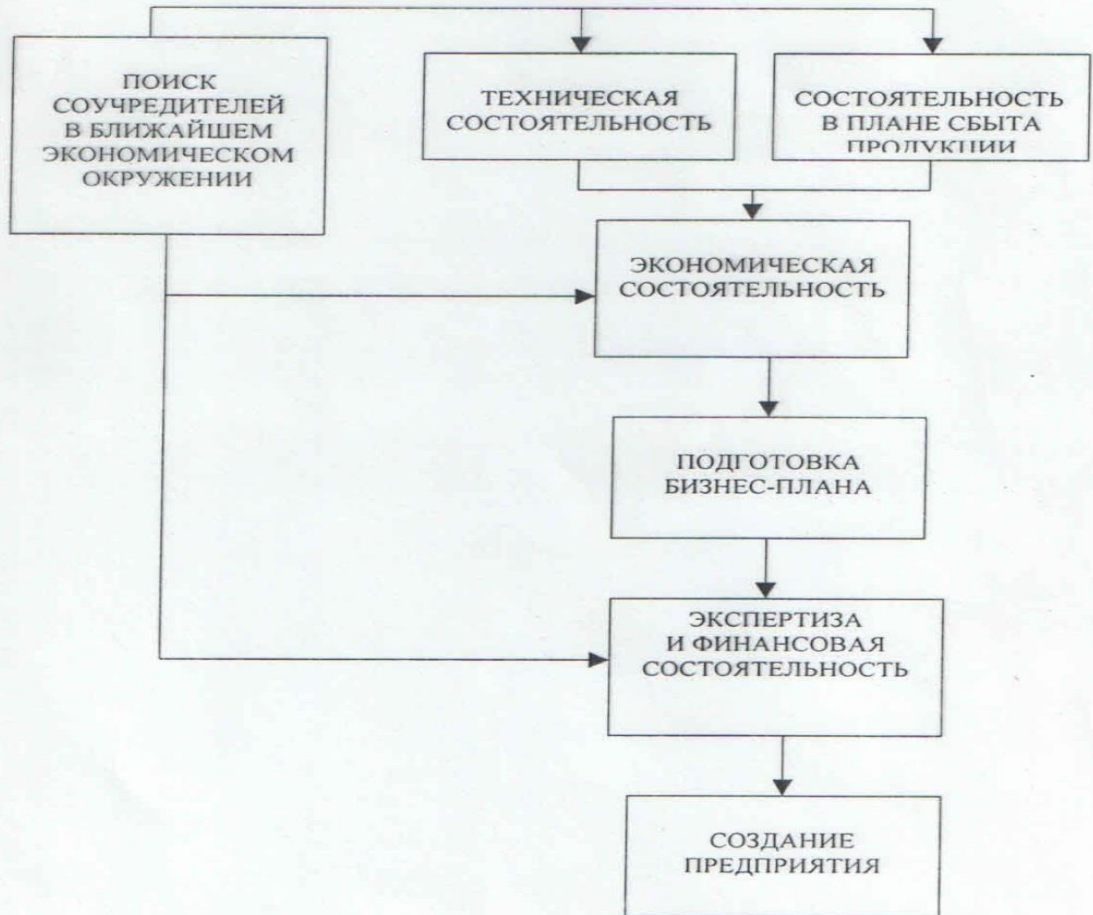
1. **Informer:** получать знания, изучать, формировать сознательное внимание, зависящее от серьезности намерения
2. **Incuber:** инкубировать, накапливать знания.
Неудовлетворенность ведет к постоянной работе мозга.
3. **Illuminer (Insight):** озарение (Ага!), расслабление и удовольствие помогает инновациям
4. **Installer:** установить и зафиксировать новацию

**Ситуация, предваряющая
проект внедрения
инновации**



РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА
ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИИ
ПУТЕМ СОЗДАНИЯ
ПРЕДПРИЯТИЯ

ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЕ
ИЗУЧЕНИЕ СРЕДЫ ДЛЯ
РЕАЛИЗАЦИИ
ИННОВАЦИОННОГО
ПРОЕКТА



ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИИ

ТЕХНИЧЕСКАЯ СОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ
ИДЕИ

СОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ В ПЛАНЕ СБЫТА

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ

ФИНАНСОВАЯ СОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ

ПЕРЕДАЧА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ
СОБСТВЕННОСТИ
УЧАСТИЕ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЯ В ВИДЕ АКЦИОНЕРА ИЛИ
НАЕМНОГО РАБОТНИКА

СОЗДАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

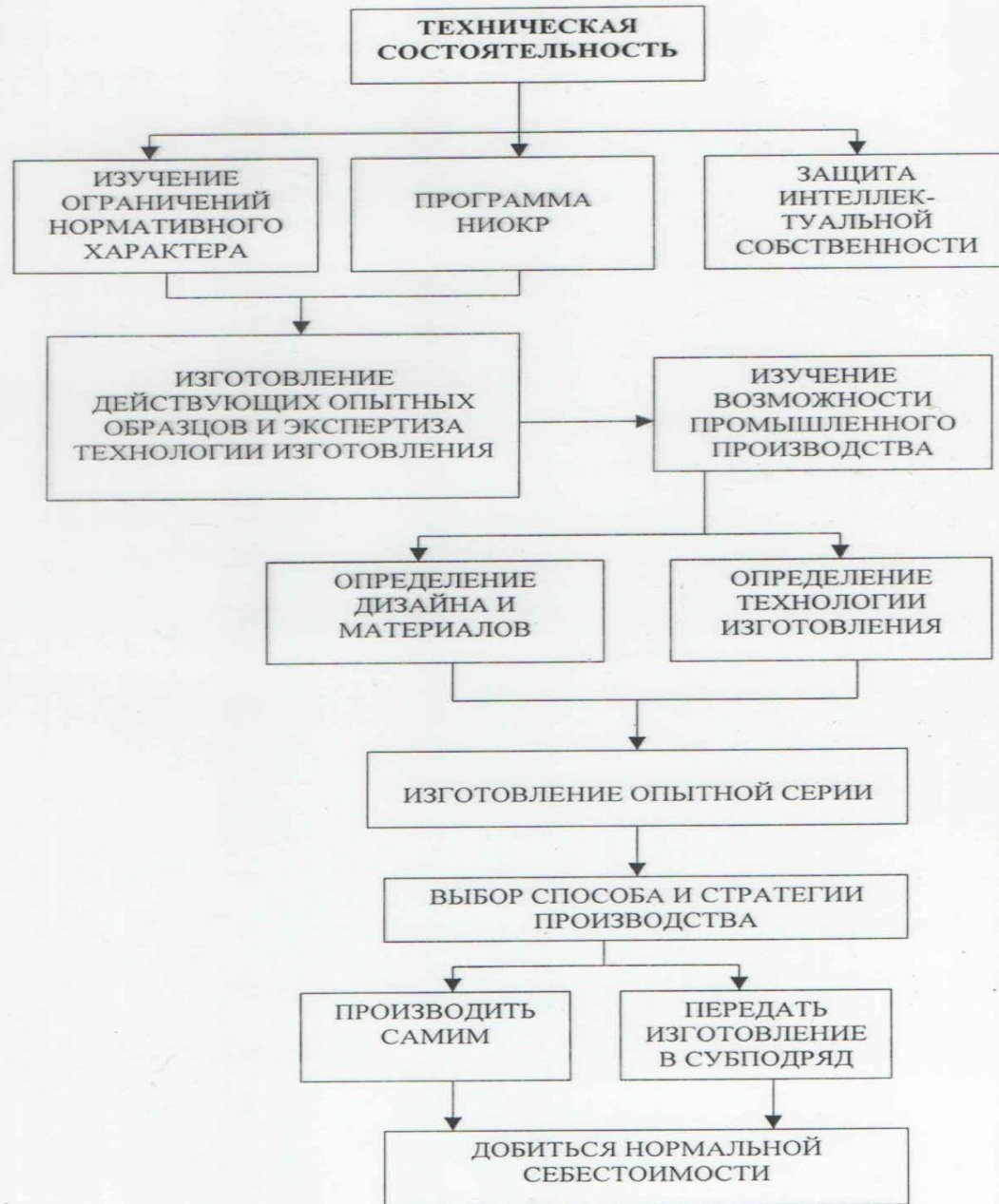
**СОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ
ПРОЕКТА В ПЛАНЕ СБЫТА
ПРОДУКЦИИ**

ПОИСК И АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ О РЫНКЕ
И ИЗУЧЕНИЕ СВОЕГО
ОКРУЖЕНИЯ

ВЫЯВЛЕНИЕ ДОСТУПНОГО
РЫНКА

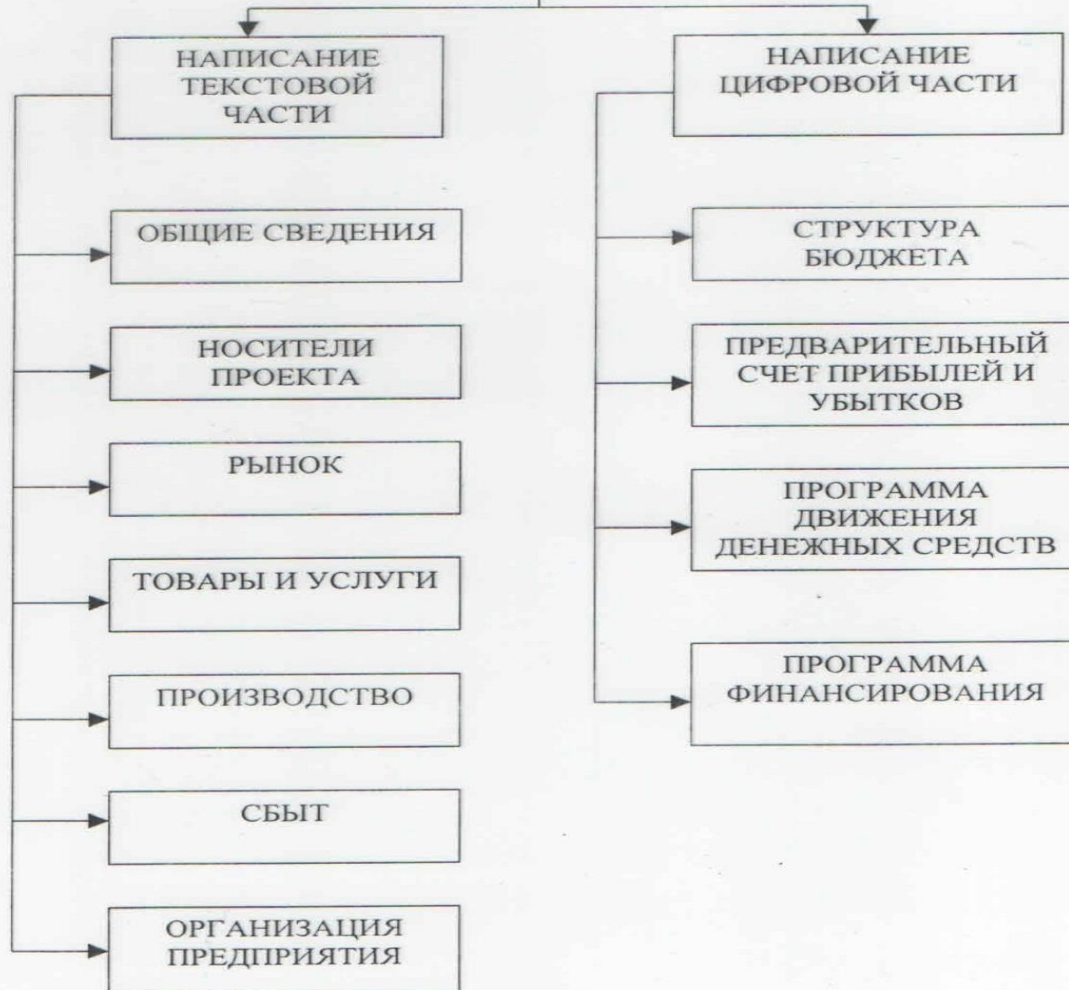
НАЧАЛО
МАРКЕТИНГОВОГО
ИССЛЕДОВАНИЯ





**ЭКОНОМИЧЕСКАЯ
СОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ**

**НАПИСАНИЕ
БИЗНЕС-ПЛАНА**



**ФИНАНСОВАЯ
СОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ**

**ДОРАБОТКА ПРОГРАММЫ
ФИНАНСИРОВАНИЯ**

**СТРУКТУРИРОВАНИЕ
УСТАВНОГО КАПИТАЛА**

СУБСИДИИ

**БАНКОВСКИЕ
КРЕДИТЫ**

**ОСНОВНЫЕ
ВЗНОСЫ В
УСТАВНЫЙ
КАПИТАЛ**

**ВЕНЧУРНОЕ
ФИНАНСИ-
РОВАНИЕ**

**ДЕНЕЖНЫЕ
ВЗНОСЫ**

**ВЗНОСЫ
В ВИДЕ
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬН.
СОБСТВЕННОСТИ**

**ПОТРЕБНОСТЬ В ОБОРОТНЫХ
ФОНДАХ**

ИНВЕСТИЦИИ

ЗАПАСЫ

РАСШИРЕНИЕ



Создание инновационных предприятий

Факторы окружения:

- психологические барьеры;
- неблагоприятная экономическая конъюнктура;
- недостаток финансовых средств и источников финансирования;
- чрезмерная осторожность банков;
- венчурные фонды в зародышевом состоянии;
- тяжелая документарная административная среда;
- местное окружение считает создателей предприятий неудобными партнерами



Менталитет инноватора:

- определить цель;
- быть мотивированным;
- создать внутреннее напряжение;
- быть стойким к поражениям;
- не бояться сложности задач.

Самое интересное приходит, когда что-то не получается!

10 заповедей инноватора



Мечтай по-крупному

Вдохновляй команду

Влюбись в покупателя

Будь уникальным

Задавайся вопросами

Создавай синергию

Создай процесс

Иди на риск

Создавай перемены

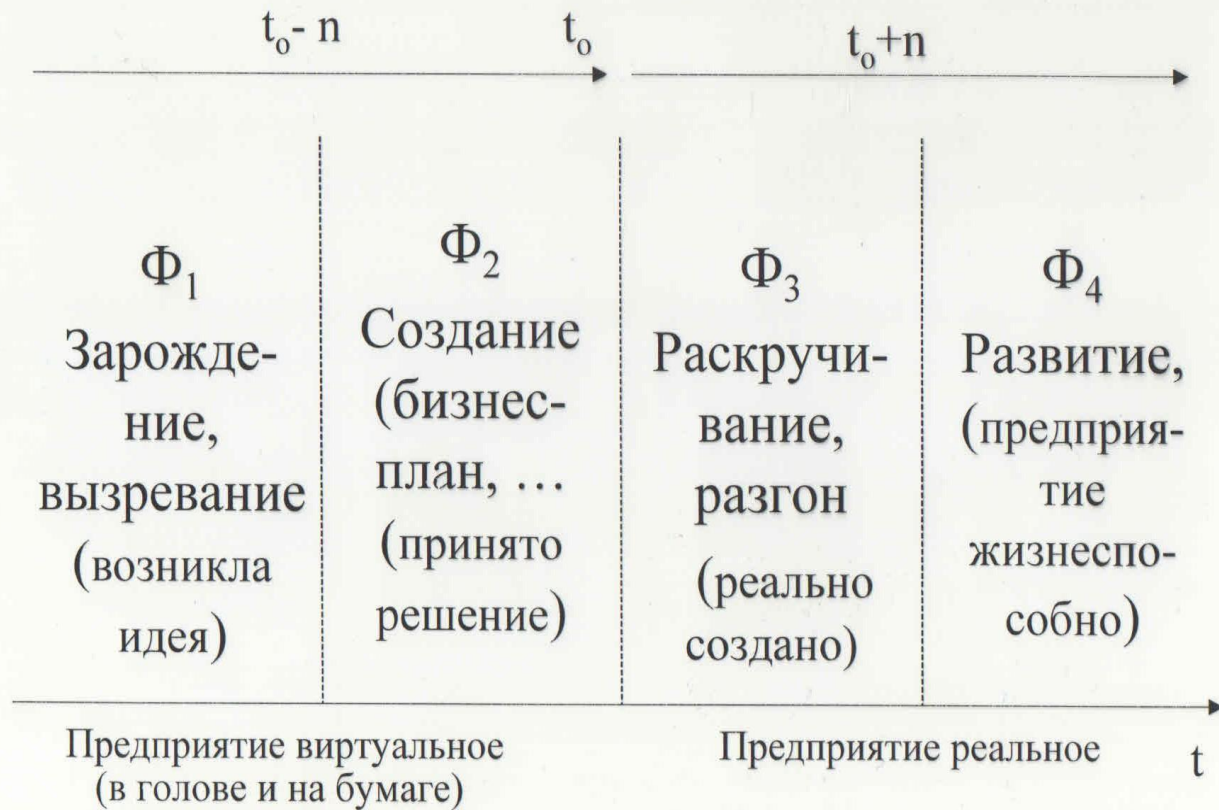
Будь предприимчив



« БЫТЬ ДВУЛИКИМ ЯНУСОМ»:

- смотреть в прошлое и видеть будущее,
- не «или», а «и то, и другое»,
- разрушать границы

Фазы создания:



Инновационное предприятие

- создать менеджмент инноваций,
- слушать проблемы клиентов,
- дать решение, которое позволит людям получить то, что они хотят:
 - заработать деньги
 - не терять время
 - не прилагать усилий и интеллекта
- постоянно следить за новинками,
- заниматься Бенчмаркингом



Инновационное предприятие

- создать культуру предприятия:

- внедрить инновационную лексику;
- настроить душу на инновации;
- прислушиваться к «происшествиям»;
- быть толерантным к риску, дать право на ошибку



Факторы неудачи:

- неправильное коммерческое управление,
- плохое стратегическое управление,
- плохое управление организацией,
- неправильное распоряжение финансовыми средствами;
- личность руководителя.



Личность руководителя:

- Недостаток опыта создания предприятия;
- Недостаток компетентности и знаний;
- Отсутствие мотивации;
- Недостаток образования и практических навыков

Карьера руководителя



Ошибки коммерческого управления

- Неправильно выбранная ниша;
- Недостаточная диверсификация клиентов;
- Неправильное определение каналов распределения;
- Плохое знание клиента;
- Слишком малая гамма продуктов



Плохое стратегическое управление:

- Неумение управлять изменениями;
- Неумение реагировать на изменения среды;
- Слишком быстрый рост;
- Недостаток гибкости



Ошибки в управлении финансами

- Недостаточное количество собственного капитала;
- Отсутствие наличности



Плохое управление персоналом

- Плохой подбор персонала и состав команды;
- Недостаток командного духа и коллективизма;
- Недостаток делегирования полномочий

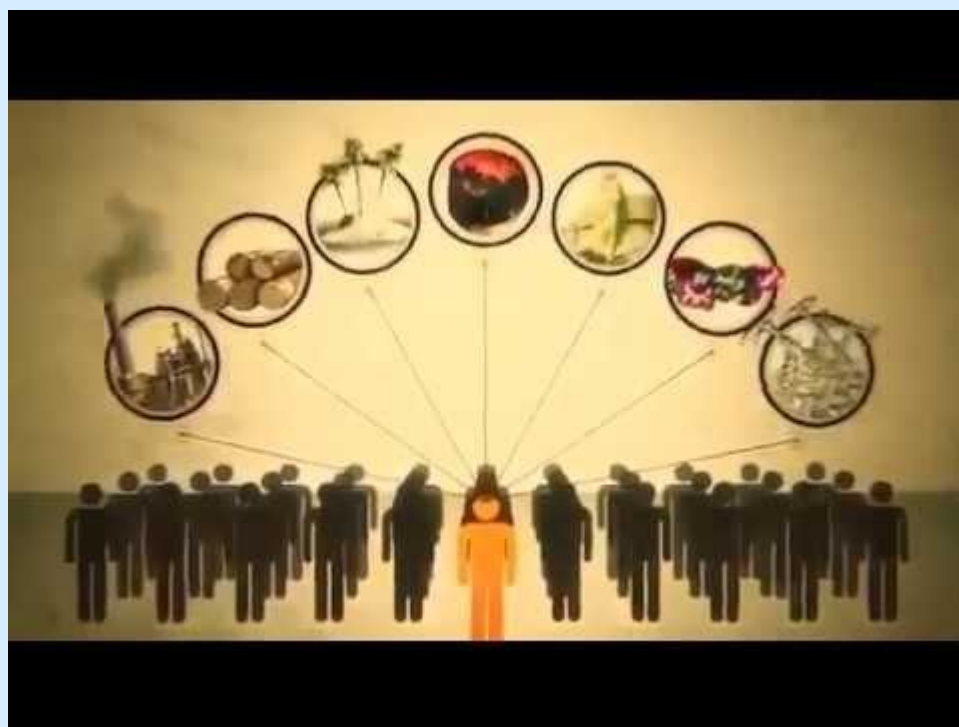


Факторы успеха:

- хорошо подумать: что хочу, как, почему, когда и т.д.;
- понять: хорош ли проект;
- системно оценить.



БИЗНЕС-ПЛАТФОРМА



Для того чтобы создать бизнес платформу нужно решить две основные проблемы.

Нужно обеспечить потоки ресурсов в фирме. Этого можно достичь, если вы определили достаточно большой и прибыльный рынок, если у вас есть завершенные и принятые продукты, готовые к выходу на рынок, и если ваши отношения с клиентами и прочие внешние связи развиты в достаточной степени и количестве.

Фирма должна уметь использовать эти ресурсы, например, через энергию и компетенции владельцев и работников, а также путем создания функциональной организационной структуры.



Две стороны



- У бизнес-платформы есть внешняя и внутренняя стороны. Внешняя сторона подразумевает, что компания может строить отношения на рынке, например, с клиентами, поставщиками и финансистами таким образом, чтобы иметь доступ к требуемым ресурсам.
- Внутренняя сторона подразумевает, что должна быть создана достаточно эффективная организационная структура для того, чтобы деятельностью фирмы можно было управлять, а отношения создавать, поддерживать и развивать

КРАЕУГОЛЬНЫЕ КАМНИ



- процесс развития фирмы :

Идея. Формулировка и разъяснение идеи, лежащей в основе компании. Для того чтобы развиваться, компания должна иметь концепцию, на основе которой она может вести свою и развивать деятельность.

Продукт. Разработка законченных продуктов. Неотъемлемой частью процесса является разработка продуктов, принимаемых потребителями и рынком.

Рынок. Определение своего рынка. Фирма не может работать на все рынки сразу, она будет неэффективна. Нужно установить границы своей ниши, достаточного размера для того, чтобы фирма была прибыльной.

Организационное развитие. Создание функционирующей организационной структуры. Фирма должна иметь внутренние функции для того, чтобы справиться с проблемами и решать задачи.

Компетенции ключевой группы. *Компетенции и знания членов ключевой группы («ядра»)*. Для того чтобы создать фирму и управлять ею, необходим целый ряд различных компетенций и знаний. Если какого-либо вида компетенций не хватает, потребуется активное участие ментора и\или специального совета директоров

«Тягач» и приверженность делу. *Энергия основного лица (инициатора) и приверженность делу*. На ранних стадиях развития необходимы сильные движущие силы и высокий уровень приверженности делу со стороны всех участников

Отношения с клиентами. *Эти отношения важны для всех фирм, поскольку именно они являются для них источником дохода*. Хорошие отношения с клиентами создаются через эффективный маркетинг и сотрудничество, например, в разработке новых видов продукции.

Отношения с другими компаниями. Сюда относится *целый ряд различных отношений*, но особую важность представляют те, через которые фирма получает дополнительные знания или финансовую поддержку.

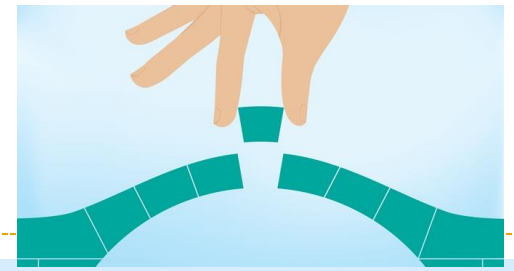
Краеугольный камень	Низкий уровень (Н)	Средний уровень (С)	Высокий уровень (В)	
Идея	Идея расплывчата. Концепция бизнеса еще не сформулирована.	Четкое, ясно выраженное понимание уникальности собственного продукта и ноу-хау. Сделан первый шаг к созданию бизнес-концепции.	Бизнес-концепция в начальном варианте. В ней определены пользователи (клиенты), их потребности и способы их удовлетворения.	Краеугольные камни «Формулировка и разъяснение идеи», «Разработка законченного продукта», «Определение рынка» и «Организационное развитие» связаны с процессом развития рынка
Продукт	Законченного продукта нет. Может иметься работающая модель или прототип.	Бета-версия продукта тестируется на пилотных клиентах.	Есть законченный продукт, и ключевые клиенты его принимают.	
Определение рынка	Нет четкого определения рынка. Возможны пробные попытки найти категории клиентов.	Предварительное определение («картирование») категорий клиентов, но приоритеты не установлены.	Определены основные параметры рынка. Одна или две прибыльные ниши.	
Организационное развитие	Организационной структуры нет. Ключевых функций нет. Неформальные контакты ad hoc (по случаю)	Перекрещивание и наложение функциональных ролей сокращено.	Работающая орг. структура, позволяющая решать задачи, вкл. интеграцию/координацию ключевых внутренних/внешних функций.	
Компетенции ключевой группы	Необходимые компетенции в бизнесе и технологии отсутствуют.	Необходимые компетенции в бизнесе и технологии имеются.	Юр. лицо, объединяющее людей с высокой бизнес и технологической компетенцией, соответствующей профилю бизнеса.	

<p>Краеугольные камни «Компетенци и ключевой группы» и «Тягач» и приверженность делу» связаны с важными деятелями компании</p>	<p>«Тягач» и приверженность делу</p>	<p>Движителя для развития бизнес-деятельности нет. Для учредителя (ей) идея – лишь хобби.</p>	<p>Нет сильного движителя для развития бизнес-деятельности. Приверженность делу невелика и носит личностный характер.</p>	<p>Есть, по крайней мере, один человек, стремящийся создать деловое предприятие. Приверженность делу со стороны работников компании высока.</p>
<p>Краеугольные камни «Отношения с клиентами» и «Отношения с другими компаниями» связаны с внешними поставками ресурсов в фирму</p>	<p>Отношения с клиентами</p>	<p>Отношения с клиентами недостаточно развиты. Процедуры (технологии) продаж не существует.</p>	<p>Отношения с клиентами развиты в достаточной степени и количестве.</p>	<p>Отношения с клиентами развиты в достаточной степени и количестве. Признание на рынке. Возможность постоянных продаж.</p>
	<p>Отношения с другими компаниями</p>	<p>Сети для получения дополнительных ресурсов нет. Нехватка средств.</p>	<p>Нет разнообразия в этих отношениях. Для получения средств созданы финансовые отношения.</p>	<p>Существует сеть по поставке капитала, менеджмента, доверия, и т.п.</p>

ВХОДНОЙ УРОВЕНЬ



- Легко довести до среднего уровня, но трудно довести до высокого – *формулировка и разъяснение идеи, определение рынка и организационное развитие.*
- Легко довести и до среднего, и до высокого уровней – *разработка законченного продукта, отношения с клиентами и отношения с другими компаниями.*
- Уже существуют на среднем уровне в момент основания фирмы и легко доводятся до высокого уровня – *компетенции ключевой группы.*
- К моменту основания фирмы уже существуют на высоком уровне – *«тягач» и приверженность делу.*



- *Чтобы суметь создать бизнес-платформу фирма должна достичь как минимум среднего уровня по всем краеугольным камням. Четыре краеугольных камня, три из которых имеют внешнюю ориентацию, должны быть развиты до высокого уровня*

Идея



- *Нужно достичь уровня С.* Чтобы расти и развиваться, у фирмы должна быть идея, задающая ей направление. Следовательно, важно, чтобы идея была ясна, а уникальные компетенции, лежащие в основе бизнеса фирмы, были поняты на самом деле и сведения о них были донесены как до работников фирмы, так и до внешнего мира. Когда это будет сделано, вы сделаете первый шаг к бизнес-концепции, необходимой для создания бизнес-платформы. Однако нужды в полномасштабной бизнес-концепции нет.

Продукт



- *Нужно достичь уровня В.* Продукт – это то, что удовлетворяет потребности и желания клиентов. Если продукта нет, фирме нечего предложить. После того, как продукт определен, нужно добиться, чтобы его приняли и признали один или более авторитетный клиент. Когда это произойдет, это будет означать, что фирма доказала, что ее продукт признан другими – что он способен удовлетворить потребности и желания рынка

РЫНОК



- *Нужно достичь уровня В.* Определить рынок означает, что фирма должна определиться, с какими клиентами она собирается вести бизнес. Выбрать несколько категорий клиентов, кажущихся интересными, недостаточно. Фирма должна сделать следующий шаг и определить достаточно большой и прибыльный рынок. Если фирма успешно определит рынок, у нее будет достаточно ресурсов в наличии, чтобы сделать возможными рост и развитие.

Организационное развитие



- *Необходим уровень С.* Для того, чтобы иметь возможность вести бизнес, фирма должна создать организационную структуру, которая упростит координацию деятельности. Эта структура должна быть такой, чтобы использовать гибкость и креативность, эффективно поддерживать внешние отношения и способствовать координации внутренней работы. Формальная организационная структура не является необходимостью – достаточно и неформальной, если она нормально работает

Компетенции ключевой группы



- *Необходим уровень С.* Фирме для разработки продукции и рынков нужны как бизнес-компетенции, так и технические. Однако доступность компетенций высокого уровня не является самоцелью. Высокий уровень компетенций необходим для того, чтобы создать бизнес-платформу. Важно, чтобы компетенции соответствовали ситуации.



Тягач и приверженность делу



- *Нужен уровень В.* Основным требованием для фирмы является наличие хотя бы одного человека с сильным стремлением двигать дело и общая приверженность делу со стороны прочих людей, тесно связанных с фирмой. Если у фирмы нет «тягача» или такой приверженности делу, она не сможет провести те изменения и вести ту деятельность, которые необходимы для создания бизнес-платформы.

Отношения с клиентами



- *Нужен уровень В.* Без отношений с клиентами фирма не получит доходов, необходимых для ее развития. Если фирма время от времени продает свой продукт разным клиентам – этого недостаточно: у нее должны быть отношения с клиентами и в достаточном количестве и степени. Если это получится, у фирмы будут ресурсы, которые она сама породила, и клиенты ее признают в качестве надежного поставщика

Отношения с другими компаниями



- *Нужен уровень С.* Этот тип отношений дополняет краеугольный камень отношения с клиентами. В некоторых ситуациях фирме потребуется капитал, управленческие знания и умения и прочие ресурсы – в качестве «смазки» для ее деятельности. Большое разнообразие здесь не требуется – но существенно важно, чтобы у компании был доступ к требуемому капиталу.

