

ЭКОНОМИКА

Мельник Диана Александровна

студентка

Ханина Анна Владимировна

ассистент

ФГАОУ ВПО «Южный федеральный университет»

г. Таганрог, Ростовская область

ОСОБЕННОСТИ ПОСТРОЕНИЯ ДОРОЖНЫХ КАРТ КАК ИНСТРУМЕНТА ПРОГНОЗИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация: в данной статье анализируются имеющиеся в настоящее время методики построения дорожных карт. Авторами выявляются особенности дорожного картирования, в том числе для инновационных предприятий.

Ключевые слова: дорожная карта, инновации, инновационные предприятия.

Изучение успешных практических результатов, достигнутых рядом крупных зарубежных компаний в области управления инновационной деятельностью, показывает их особое внимание к стратегическим инструментам управления. Одним из таких современных инструментов планирования и прогнозирования деятельности компании является роудмаппинг. Основной акцент роудмаппинга – это инновационные технологии. В начале столетия в развитых странах роудмаппинг был признан как самый эффективный метод планирования, прогнозирования и управления деятельностью глобальных предприятий, активно внедряющих новшества [2].

Роудмаппинг предусматривает построение так называемых «дорожных карт» – маршрутов развития компании по основным сферам деятельности в будущем: продукты, рынок, конкуренты, технологии и т. п. В терминах теории

управления роудмаппинг представляется как взаимосвязанное конкретное долгосрочное планирование наиболее важных сфер деятельности, нацеленное на повышение эффективности менеджмента, как отдельных сторон его деятельности, так и предприятия в целом. Основной упор в роудмаппинге делается на новые технологии и инновации.

Практика использования роудмаппинга в крупнейших глобальных предприятиях насчитывает около десяти лет. Внедрение дорожных карт на предприятии помогает успешно достигать основных стратегических целей. Для каждой продуктовой линии дорожные карты согласуют рыночную стратегию с планами по продуктам и технологическими планами. Дорожные карты помогают сконцентрировать внимание на долгосрочном планировании и улучшают взаимосвязи, автономность планов, являются основой для корпоративного технологического планирования, идентификации потребностей, слабых и сильных сторон корпорации. Данный процесс сильно способствует сосредоточению мышления управленцев на самых важных приоритетах в каждом шаге процесса планирования.

Создание дорожных карт даёт возможность отслеживать историю каждого ключевого решения в плане. Выбор между разработкой базовых технологий или их приобретением – решение ближайшего времени, но с долгосрочными последствиями.

Отличительная особенность дорожных карт в сравнении с другими корпоративными документами планирования – учет времени и подробнейшая взаимоувязанная детализация планов, предусматривающая итерационно-адаптивное управление в достижении стратегических задач и целей.

Основная цель роудмаппинга заключается в идентификации стратегии предприятия в каждый момент времени и сосредоточении на эволюции предлагаемых товаров. Что даёт возможность акцентировать управление на вопросах ключевых технологий, которые должны быть приобретены или разработаны, особенностях, которые должны быть реализованы в продуктах для удовлетворения высокотребовательного потребителя или рыночных потребностей. Роудмап-

пинг, таким образом, связывает маркетинговые характеристики товара с технологией его производства и стратегией компании. С разработкой и применением дорожных карт определяются бреши, а также действия по их устранению.

Задача развертывания дорожных карт предъявляет ряд требований к действиям, направленных на применение их в нужных местах и в нужное время, обучение руководства компании, так как подразумеваются новые видение и понимание в управлении, которые редко где еще применяются, а также построение серии дорожных карт «Продукт», «Рынок», «Технология» «Движители продукта», «Риски», «Эволюция продукта» и «Стратегия действия» [3].

Общий шаблон дорожной карты состоит из четырех разделов: изделие, рынок, технология и итоги. Каждый представляет собой проработанный и детализированный взгляд высокого уровня на стратегию развития компании.

Работа с дорожными картами начинается в направлении «Продукт» и «Технологии», отражая критические стадии в преимущественном порядке. Это позволяет фокусировать внимание на значительных, жизненно необходимых технологических областях, наиболее важных свойствах и характеристиках продукта для целевых рынков, нехватки конкретных технологических решениях и средств. Дорожные карты дают представление внешнего окружения на том же временном горизонте, что и внутренние планы.

Раздел «Рынок» дорожной карты определяет рыночные сегменты, которые руководство предприятия намерено получить в виде потребительских нужд, роста и размера, а также описывает конкурентную среду, представляя анализ основных слабостей и сил конкурентов. Обычно данный раздел анализирует нескольких главных конкурентов и включает следующие основные сведения:

- заявленные и текущие продукты;
- доля рынка;
- главные слабости и силы каждого предприятия;
- конкурентная стратегия для этого рынка;
- конкурентный отклик.

Вероятно, трудным, однако наиболее важным из этих пунктов является понимание стратегии каждого конкурента. Очевидно, что предприятия будут действовать свои самые сильные стороны и концентрироваться на рынках с лояльными к ним потребителями и созданной базой для распространения своего продукта. Таким образом, опыт роудмаппинга показал, что основная часть имеющихся конкурентных сведений о предприятии не является прогнозируемой.

Раздел рыночных тенденций дорожной карты объединяет план и прогноз возможностей роста и цели предприятия. Как правило, это приводит к использованию рыночных схем сегментации, когда заранее неизвестно, какая схема может дать полное понимание картины того, что именно движет продуктовую стратегию. В подавляющем большинстве отчётов рыночных исследований, сегментация начинается с группировки потребителей, которые имеют аналогичные выгоды и потребности, и базируются, как правило, на прошлом опыте. Роудмаппинг предполагает учет прогнозов развития потребителей в виде предпочтений покупателей. Выделяемые сегменты должны отличаться в части их движителей и требуемых стандартов к продукту.

На дорожной карте движители товара, как правило, обозначаются в порядке приоритета, как ряд тенденций во времени.

Продуктовая дорожная карта дает представление о развитии продуктового семейства во времени. Карта показывает основную платформу или отношения между продуктами в платформе. Продукт можно разбить на две продуктовые линии товаров для более продуктивного обслуживания постоянно изменяющихся интересов регионов или целевых рынков. Уникальная возможность продуктовой дорожной карты может использоваться для представления видения платформы, возможно прерывистой с нынешними продуктовыми планами [1].

Продуктовая дорожная карта связана с планом развития продукта и показывает различные варианты развития изделия в графическом виде во времени. Когда разделы дорожной карты дают линейное представление будущего, то дорожная карта платформ – действительно «чистый лист».

План развития и видоизменения продукта, объясняет платформу дорожной карты. Всё начинается со стандартного списка главных особенностей каждой версии продукта. Следующий шаг должен объяснять те или иные особенности, в терминах их вклада в движители продукта: какую выгоду разрабатываемый продукт предоставит потребителям, когда они сравнивают их с конкурентными изделиями.

Технологическая дорожная карта – занимает основное место большей части продуктово-технологических дорожных карт. Ее значимость и новизна состоит в представлении технологической программы. Дорожная карта формируется по приоритетам и на ней обозначены только те технологии, которые поддерживают движители продукта. Основная масса руководителей НИОКР считает, что технологии предприятия – это только половина стратегии [1].

На дорожной карте конечные и начальные точки обычно обозначают моменты, когда способности или технология будут реализованы в продукте.

Дорожная карта рисков, обычно используется для выявления ключевых рисков, с целью их контроля в ходе реализации дорожной карты. Для этого риски разделяют на пять категорий, в зависимости от того, с какой точки зрения они рассматриваются. К примеру, рыночные риски включают прогнозы о рыночном росте, будущих конкурентах или партнерах. Технические риски, связанные с реализацией планов, расположены таким образом, чтобы можно было удобнее оценить технический успех. Планирование, ресурсные и экономические риски расположены там, где ожидается окончание основных этапов. Управлять риском можно при помощи данной диаграммы несколькими способами, которые необходимо отметить на дорожной карте. Цель заключается в уменьшении до минимума риска или ограничении его воздействия определенными способами. К ним относятся:

- перемещение и отделение высокорискованных событий на более ранние сроки;
- разделение или определение последствий (гарантия, обслуживание);
- проведение испытаний на более ранних стадиях;

– одновременная разработка нескольких альтернатив [3].

Дорожные карты «Товар» – «Технология» показывают более очевидную связь между приоритетами потребителя и областями ключевых технологий, которые являются двигателем прогресса. Направленность на рынки, а не на потребителей даёт возможность избегать ловушки-погони за постоянно меняющимися прихотями отдельных потребителей.

Основные области технологии – конечный результат сортировки приоритетов и установки конкурентных целей продукта. Технологии в дорожной карте передают то, как продуктовые стратегии и бизнес-стратегии осуществляются в конкретной технологии. Предприятие может иметь особые технологические преимущества, предоставляющие ей конкурентные преимущества, если только целевые рынки будут разные.

Дорожные карты дают возможность создавать базы данных уникальных продуктов, их развития, существенно усовершенствовать планирование в дифференцированной корпорации, а также технологий, которые могут использоваться в различных изделиях. Дорожные карты помогают наладить диалог между поставщиками и потребителями, что дает возможность предприятию быть ближе к ним. Дорожные карты дают возможность сконцентрировать планирование портфеля и бизнеса предприятия на будущем и показывают пошаговую информацию по всему портфелю в качестве исходной информации для принятия решения [3].

Использование роудмаппинга предприятиями, направленными на инновационное развитие, дает им возможность существенно улучшить управление, помогает сосредоточить планирование бизнеса организации на будущем и дают последовательную и актуальную информацию по каждому рассматриваемому критерию в качестве исходной информации для принятия решения.

Список литературы

1. Albright R.E. Roadmapping in the Corporation // RTM. – 2003. – V.46. – №2.
2. Farrukh C. Starting-up Roadmapping Fast // RTM. – 2003. – №2.

3. Тычинский А.В. Управление инновационной деятельностью компаний: современные подходы, алгоритмы, опыт. – Таганрог: ТРТУ, 2006.