

## 2.2. Метод структурирования процессов развития на основе «дорожных карт»

Дорожные карты представляют собой поэтапный план действий, позволяющий формировать общее видение будущих технологий, новых продуктов, рынков, последствий развития событий для компаний и др. Составление дорожных карт позволяет уточнить будущие цели компаний и выработать пути их достижения. Процесс составления дорожных карт интенсивно развивается в последнее время.

«Дорожные карты», как правило, включают в себя следующие описания:

- появление на рынке: описание продукта и требуемых для его создания исследований;
- предназначение: результаты анализа рынка, продукта и технологии;
- временные параметры: критический путь и сроки появления продукта на рынке;
- ресурсы: деньги, люди и технологии, требующиеся для создания новых товаров и услуг.

Основными параметрами «дорожных карт» развития являются технологии и продукты. Известны четыре вида «дорожных карт» [19]:

*Отраслевые «дорожные карты».* К этому виду относятся карты, в которых указано направление ожидаемого развития отрасли. Процесс, отраженный на такой карте, показывает способ, при выборе которого отдельные компании минимизируют свой риск, что достигается за счет участия разных заинтересованных сторон в принятии решений о приоритетах будущего развития технологии. В ходе этого обсуждения определяется вклад в исследование, который должна внести каждая из сторон. Отраслевой «дорожной картой» также можно воспользоваться для того, чтобы получить финансирование (как частное, так и государственное).

*Корпоративные «дорожные карты».* Они разрабатываются для того, чтобы помочь отдельным компаниям сделать стратегический выбор, и могут основываться на отраслевых «дорожных картах». В таких «картах» описываются комбинации продуктов и рынков.

*Продуктово-технологические «дорожные карты».* Это одна из разновидностей рыночного анализа, оценки продукта и изучения технологий, которые объединены для разработки плана внутренних НИОКР и последовательности шагов, которые надо сделать при выведении на рынок новых продуктов. Модель, рассмотренная далее, относится к «дорожным картам» именно этого вида.

*Компетентностно-исследовательские «дорожные карты».* При составлении «дорожных карт» этого вида основное внимание уделяется компетенциям и исследованиям, необходимым для создания какой-либо технологии или ее части.

При разработке «дорожных карт» выделяют следующие основные этапы: анализ рынка; изучение технологий; оценка продукта (рис.15).



Рис.15. «Дорожная карта» [19].

*Анализ рынка* проводится для выяснения новых и долгосрочных потребностей клиентов (потребителей). Результатом анализа рынка являются новые потребности и возможная добавленная стоимость компании.

*Изучение технологий* позволяет сравнивать возможный портфель продуктов, полученный с помощью новых технологий с другими возможными товарами и услугами.

*Оценка продукта* проводится для определения возможностей и различий новых продуктов.

На следующем этапе результаты, полученные при помощи «дорожной карты», обсуждаются в ходе «мозгового штурма». Предлагаемые новые идеи продуктов оцениваются с точки зрения потенциальных выигрышей, которые можно получить, выраженных такими показателями, как уникальное торговое предложение (unique selling points, USP) и прибыль на инвестированный капитал (return on investment, ROI); а также с позиции сопровождающих этот вариант рисков (технологической и рыночной готовности); требуемых ресурсов (инвестиций). Естественно, наиболее ценными новыми продуктами являются предложения с самой высокой доходностью и с самыми низкими рисками и потребностями в ресурсах. По результатам такого анализа уже можно составлять план внутренних НИОКР, основу которого составляют исследования, требуемые для того, чтобы запустить в производство новый продукт. Кроме того, после этого уже можно разработать и план действий по выходу с новым товаром / новой услугой на рынок.

Основные принципы составления «дорожных карт»:

- Составлением «дорожных карт» должны заниматься ведущие специалисты, являющиеся признанными экспертами, которые отлично разбираются в особенностях конкретной отрасли.

- Если руководители хотят, чтобы «дорожная карта» на самом деле оказала положительное влияние на их компанию, они должны сами активно участвовать в ее составлении.

- «Дорожные карты» надо регулярно обновлять, чтобы уточнять постоянно происходящие изменения, связанные с продуктом, рынком и технологиями.

- Помочь с процессом составления «дорожной карты» и проведением собеседований с заинтересованными в ней лицами может специалист из внешней компании (например, консультант).

- Чтобы коммуникации, относящиеся к «дорожной карте», были эффективными и чтобы все такие «карты» были хорошо согласованы друг с другом, очень важно при их составлении использовать унифицированный подход.

- «Дорожную карту» следует рассматривать как инструмент долгосрочного применения, используемый для стратегического развития. Если стратегическое видение охватывает период менее двух лет, для составления «дорожной карты» оно не подходит.

К основным достоинствам метода «дорожных карт» при структурировании процессов развития относятся следующие:

- Участвующая в составлении «дорожной карты» компания получает ценную стратегическую информацию.

- В основе долгосрочного стратегического планирования лежит сбор хорошо структурированной информации, благодаря чему компания может принять более обоснованные решения, относящиеся к будущим товарам, услугам и технологиям.

- На карту можно нанести как внутренние данные, так и внешние, что помогает прийти к хорошо структурированному видению меняющихся рыночных факторов, потребительских запросов, технологий, факторов окружающей среды и поставщиков.

- Достижение более полного и точного согласования затрат на НИОКР и разработку продуктов, чему способствует выявление возможностей по объединению новых технологий с новыми продуктами.

- « Дорожные карты » могут быть источником появления новых вариантов использования уже применяемых технологий (прежних технологий для новых товаров и услуг).

- Результаты, получаемые при помощи таких «карт», помогают выявлять долгосрочные стратегически важные узкие места, разрывы и неопределенности, связанные с продуктами и технологиями

- «Дорожные карты» являются мощным инструментом привязки всей компании к новой стратегии развития и процессам разработки новых продуктов. С их помощью проектные команды могут быстро адаптироваться к изменениям стратегического характера.

Составление «дорожной карты» — это метод, помогающий добиваться в компании общего видения будущего; при этом считается, что создание общего видения мира так же важно, как и подготовка окончательного варианта «дорожной карты».

Основное предназначение «дорожной карты» — стимулировать деятельность персонала за счет лучшего понимания перспектив и способов улучшения положения дел. Но, хотя в «дорожной карте» описываются конкретные виды деятельности и проекты, будущее остается неизвестным и далеко не всегда предсказуемым. Поэтому ее следует рассматривать как способ визуализации будущего.

### **2.3. Создание неоспариваемых рыночных территорий на основе стратегии «голубого океана»**

Данный подход направлен на создание новых рынков на этапе разработки и совершенствования новых продуктов, т.е. рынков, которые никто не оспаривает, таким образом вместо стратегии достижения конкурентных преимуществ выдвигается стратегия нахождения новых возможностей, позволяющая создавать новые ценности для потребителей на