

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени М.В. ЛОМОНОСОВА
ФАКУЛЬТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

На правах рукописи

Свалова Валерия Евгеньевна

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ МАРОЧНЫМ КАПИТАЛОМ
ИННОВАЦИОННОЙ КОМПАНИИ**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(менеджмент)

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор политических наук, профессор
Купряшин Геннадий Львович

Москва – 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1. Управление жизнеспособностью марочного капитала инновационной компании	13
1.1. Инновационная компания как объект управления	14
1.2. Марочный капитал в структуре интеллектуального капитала инновационной компании	26
1.3. Жизненный цикл марочного капитала инновационной компании.....	39
Глава 2. Оценка эффективности стратегического управления марочным капиталом инновационной компании	59
2.1. Экономическая сущность марочного капитала инновационной компании и стратегии его управления	59
2.2. Основные подходы к оценке марочного капитала инновационной компании ..	67
2.3. Методика оценки эффективности стратегического управления марочным капиталом инновационной компании.....	72
Глава 3. Пути повышения эффективности стратегического управления марочным капиталом инновационной компании.....	92
3.1. Стратегический аудит марочного капитала инновационной компании	92
3.2. Апробация методики оценки эффективности стратегического управления марочным капиталом инновационной компании	106
3.3. Рекомендации по совершенствованию стратегического управления марочным капиталом инновационной компании	112
Заключение	117
Список сокращений и условных обозначений	123
Список литературы.....	124
Приложения	143

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях в развитых экономических системах отмечается переход к цифровой экономике, основой которой являются информационные технологии, с элементами креативной экономики, построенной на управлении знаниями и инновациями [133]. При этом экономика Российской Федерации нуждается в переходе от ресурсно-ориентированной экономической системы к инновационной, построенной на поддержке инновационных компаний в различных секторах экономики — высокотехнологичных, среднетехнологичных и низкотехнологичных. Молодые быстрорастущие инновационные компании, которые работают в разных отраслях экономики, как традиционных, так и высокотехнологичных, способны дать экономической системе большую экономическую устойчивость [73, с. 160; 82, с. 30; 147, с. 3].

Важно, что для развития инновационных компаний на рынке особое значение имеет качество коммуникации с клиентами и эффективная дистрибуция информации о продуктах инновационной компании на рынке среди целевой аудитории, что влияет на скорость принятия продуктов компании рынком. Согласно исследованию издательского дома «РА-Эксперт», проведенному по заказу «Российской венчурной компании» («РВК»), около 80% российских инновационных стартапов испытывают трудности в связи со слабой маркетинговой стратегией [138]. Таким образом, инновационным компаниям важно развивать марочный капитал с учетом стратегии развития организации, что имеет положительный эффект в конкурентной борьбе на рынке.

Степень научной разработанности проблемы. Научная проблема стратегического управления марочным капиталом инновационной компании формировалась эволюционно и лежит в области пересечения следующих дисциплин научного знания, а именно:

- 1) стратегический менеджмент;

- 2) управление марочным капиталом;
- 3) инновационный менеджмент.

Исследования в области стратегического менеджмента инновационного бизнеса. Особую актуальность в последнее время приобретает изучение быстрорастущих инновационных компаний в различных отраслях экономики и исследование их значения в стабилизации развития экономических систем (Д. Нельсон [116], Д. Джейкобсон, Г. Хирш-Крейсен [101], Дж. Деланоут [82], А.Ю. Юданов [55]).

Детально стал исследоваться вопрос бизнес-моделей инновационных компаний. Ученые полагают, что финансовая успешность инновационных компаний опосредована именно системой взаимосвязей, выстроенных в бизнес-модели организации (Е.А. Алещенко [57], М.С. Антропов, В.Г. Белолипецкий [137], Н.П. Иващенко [15], А. Остервальдер [24], М. Пинелли [165]).

Исследования в области управления марочным капиталом. Основы концепции управления марочным капиталом были разработаны зарубежными исследователями, среди которых Д. Аакер [64], Т. Гед [92], П. Дойль [87], В. Дэвис [83], Ж-Н. Капферер [103], Ф. Котлер [19], П. Темпорал [29], Л. Чернатони [78], М. Шерингтон [129] и ряд других. Из российских исследователей и практиков значительный вклад в разработку концепции управления марочным капиталом и оценку его результативности внесли О.Н. Алканова [58], А. Бадьин [6], В.Н. Доминин [12], В.В. Зотов [14], М.О. Макашев [21], С.А. Старов [28] и другие.

Взаимосвязь инновационной активности организации и марочного капитала в научном сообществе стала более детально исследоваться с начала 2000-х гг. Одно из первых упоминаний взаимосвязи между инновационной активностью компании и развитием марочного капитала найдено в работе Г. Раучс и С. Алегреца, в которой исследуется корреляция между инвестициями в НИОКР и уровнем развития марочного капитала компании [69].

В дальнейшем исследовании взаимосвязи между инновациями и развитием марочного капитала занимались С. Мендонка [113], В. Миллот [162], К. Филиппс [164], Ю. Шмоч [127].

Ю. Шмоч в своей работе 2003 г. исследовал возможности применения индикатора развития марочного капитала для оценки уровня инновационной активности компаний сферы услуг. Он определил положительную взаимосвязь между эффективным управлением марочным капиталом и высокой инновационной активностью компании.

Особый вклад в исследование вопросов управления марочным капиталом инновационной компании сделали Д. Аакер [63] и Е. Эббинг, которые акцентируют внимание на стратегическом подходе к управлению марочным капиталом компании [65].

Среди российских работ, посвященных управлению марочным капиталом инновационных продуктов и компаний, особо стоит выделить труды Е.А. Крыловой [32; 60], Я.С. Матковской [39]. Однако исследований в этой области недостаточно. Как правило, управление марочным капиталом инновационной компании изучается с точки зрения особенностей коммерциализации инновационных продуктов (В.Е. Пятецкий, А.Л. Генкин [25], Дж. Хаусер [99]), что говорит об исследованиях в области операционного управления марочным капиталом, а не стратегического управления марочным капиталом инновационной компании.

Взаимосвязь между уровнем развития марочного капитала и инновационной активностью компании является предметом научной дискуссии. Часть исследователей считает, что высокий уровень инновационной активности организации стимулирует развитие лояльности потребителей и развитие марочного капитала (Е.И. Макаров [33], Я.С. Матковская [38; 39], Ф. Янсен [31, с.9]). Однако существует «парадокс инноваций», который означает необходимость и требование привлечения большого количества организационных и иных ресурсов для укрепления инновационной активности, что в конечном

итоге может снижать экономическую эффективность бизнеса, а не повышать ее.

Другая группа ученых полагает, что между марочным капиталом и инновациями действует обратная связь — источником для развития инноваций в компании выступает развитие марочного капитала организации на основе стратегического подхода к управлению организацией (Д. Грант [94], М. Мэддок [112], Е.А. Крылова [60], М. Бэверланд и Ф. Фаррелли [72]).

Целый ряд научных вопросов в области управления марочным капиталом инновационной компании остается не исследованным. Среди них особое место занимает малоизученная взаимосвязь между инновационной активностью компании и управлением марочным капиталом с точки зрения стратегического управления организацией, что и привело к цели и задачам исследования.

Цель диссертационного исследования — выявить механизм взаимосвязи развития инновационной компании и марочного капитала с учетом стадий жизненного цикла организации.

В соответствии с поставленной целью в работе решались следующие исследовательские **задачи**.

1. Структурировать основные теоретические подходы к управлению марочным капиталом инновационной компании.
2. Разработать матрицу управления марочным капиталом инновационной компании в зависимости от зрелости продукта и условий рынка.
3. Выявить связи процессов управления инновационной компанией и марочным капиталом в стратегической перспективе и описать их влияние на стратегию развития организации.
4. Раскрыть содержание этапов стратегического управления марочным капиталом инновационной компании на основе его жизненного цикла.
5. Предложить методику оценки эффективности управления марочным капиталом инновационной компании.

Объектом исследования выступают закономерности развития инновационной компании с учетом влияния внешней среды и жизненного цикла марочного капитала.

Предметом исследования выступают управленческие процессы в области стратегического менеджмента инновационной компании на основе развития ее марочного капитала.

Область исследования соответствует специальности Менеджмент (08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством) (п.10.9. Управление организацией по стадиям ее жизненного цикла; п. 10.12. Оценка управления организациями как социальными и экономическими системами. Критерии оценки эффективности управления. Методы и показатели оценки результативности управления; п.10.15. Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Конкурентоспособность бизнеса. Управление жизнеспособностью организации).

Теоретическая и методологическая основа исследования. При написании диссертационного исследования были использованы различные методы, в том числе метод сравнений и аналогий и системный метод.

В качестве методологии исследования использован междисциплинарный подход, который позволяет объединить научные положения из области стратегического менеджмента и управления марочным капиталом.

Информационной базой исследования стали публикации отечественных и зарубежных ученых в области стратегического менеджмента, системного подхода к управлению инновационными компаниями.

Также были использованы следующие материалы.

1. Нормативно-правовые акты Российской Федерации, ЕС, США, Канады и Японии в области регулирования и управления инновационными компаниями.

2. Аналитические материалы ведущих российских и зарубежных консалтинговых компаний (Boston Consulting Group, McKinsey, Ernst&Young, РА-Эксперт и других).
3. Статистические исследования и отчеты (в том числе: Федеральной службы государственной статистики РФ, данные статистических центров США, ЕС, Великобритании, Австралии и Канады).

Часть источников диссертационного исследования составляют отчеты в области управления инновационными компаниями, представленные на международных и российских конференциях.

В рамках исследования были использованы библиотеки ОЭСР, California East Bay University, Harvard Business School, статьи и материалы в области управления инновационным бизнесом, представленные ведущими вузами, среди которых МГУ имени М.В. Ломоносова, НИУ-ВШЭ, СПбГУ и другие крупные вузы.

Обоснованность полученных в диссертации результатов и достоверность научных положений, выводов и рекомендаций подтверждается применением общенаучных методов исследования, полнотой анализа теоретических и практических методик и разработок, положительной оценкой на научных конференциях.

Научная новизна исследования состоит в предложенном автором подходе к стратегическому управлению марочным капиталом по стадиям жизненного цикла инновационной компании.

Новые научные результаты, полученные лично автором в ходе исследования и выносимые на защиту.

1. **Предложено включить марочный капитал инновационной компании в структуру интеллектуального капитала инновационного бизнеса**, что позволяет учитывать комплексный характер марочного капитала и определяет расстановку акцентов развития и укрепления конкурентных преимуществ инновационной компании на рынке.

2. **Разработана матрица управления марочным капиталом инновационной компании в зависимости от стадии развития продукта и рынка.** Разработана матрица для выбора стратегии управления марочным капиталом инновационной компании, которая отличается от известной матрицы И. Ансоффа позиционирования продукта на рынке учетом стратегий управления марочным капиталом в зависимости от зрелости продуктов компании и рынка, что позволяет выбрать стратегические альтернативы развития марочного капитала и методы управления им, согласно условиям рынка и стадии развития бизнеса.
3. **Выявлены связи процессов управления инновационной компанией и марочным капиталом в стратегической перспективе и описано их влияние на стратегию развития организации.** Связи процессов управления инновационной компанией и марочным капиталом представлены в стратегической перспективе. Процесс принятия управленческих решений по менеджменту марочного капитала инновационной компании представлен в контексте влияния внешней среды организации и субъектов управленческого процесса.
4. **Раскрыто содержание этапов стратегического управления марочным капиталом инновационной компании на основе его жизненного цикла.** Содержание этапов стратегического управления марочным капиталом раскрыто от периода выхода на рынок до роста и необходимости трансформации. Для каждого этапа развития компании представлены методики управления марочным капиталом в зависимости от стадии развития организации на рынке. В каждом этапе управления марочным капиталом инновационной компании учитывается стадия развития бизнес-модели компании, а также уровень подготовленности и состав команды, принимающей ключевые решения в организации.

5. **Предложена методика оценки эффективности управления марочным капиталом инновационной компании**, которая учитывает комплексную динамику развития марочного капитала с точки зрения конкурентной позиции компании на рынке (по финансовым, клиентским, рыночным и показателям инновационности бизнеса). Новизна методики заключается в не применявшемся ранее учете групп показателей уровня технологичности и инновационности компании, включающих одновременную оценку величины инвестиций в марочный капитал и инновации.

Теоретическая и практическая значимость работы состоит в том, что исследование развивает стратегический подход к управлению марочным капиталом инновационной компании. Результаты диссертационного исследования могут применяться на практике российскими инновационными компаниями, функционирующими в различных отраслях экономики, как низкотехнологичных, так и высокотехнологичных.

Материалы исследования применимы при разработке учебных программ курсов «Стратегический менеджмент», «Управление марочным капиталом», «Бизнес-планирование».

Практическая значимость результатов диссертационного исследования состоит в возможности использования на практике выводов, сформулированных автором, российскими инновационными компаниями для увеличения эффективности их функционирования.

Степень достоверности и апробация результатов исследования. Результаты диссертационного исследования обсуждались на заседании Кафедры теории и методологии государственного и муниципального управления Факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова в марте 2018 г. Результаты исследования были использованы при подготовке курса учебной дисциплины в рамках программы бакалавриата «Государственное и муниципальное управление»: «Методы принятия управленческих решений»

(математический и естественнонаучный цикл дисциплин) в филиале МГУ имени М.В. Ломоносова.

Основные результаты исследования, включая анализ управления марочным капиталом по стадиям жизненного цикла инновационной компании и методику оценки эффективности управления марочным капиталом, были апробированы в инновационной компании быстрого роста «VeloRace» (ООО «Спинэрджи»).

Также основные положения и результаты работы представлены на международных и всероссийских научно-практических конференциях, в том числе на следующих: XIV, XI международная научно-практическая конференция «Государственное управление в XXI веке» (МГУ имени М.В. Ломоносова, ФГУ, г. Москва, май 2016 г., май 2013 г.); 2-я научно-практическая конференция студентов, аспирантов и молодых ученых «Эффективное управление» памяти заслуженного профессора Московского университета М.И. Панова (МГУ имени М.В. Ломоносова, г. Москва, 2015 г.); VI межвузовская конференция «Клиентоориентированность: от теории к практике. Российский и зарубежный опыт» (РАНХиГС, ФЭН, г. Москва, апрель 2013 г.); Международная конференция «Бренд-менеджмент в XXI веке» (МГУ имени М.В. Ломоносова, ФГУ, г. Москва, декабрь 2012 г.); Выездные XI, XIII научно-практические конференции студентов и аспирантов «Актуальные проблемы управления: теория и практика» (МГУ имени М.В. Ломоносова, г. Звенигород, ноябрь 2012 г., октябрь 2010 г.) и других.

Публикации результатов диссертационного исследования. По теме диссертационного исследования опубликованы шестнадцать научных работ общим объемом 6 п.л. (авторские 6 п.л.). Две статьи опубликованы в изданиях из перечня Минобрнауки РФ по экономическим специальностям, рекомендованных решением Ученого совета МГУ общим объемом 1 п.л. (авторские 1 п.л.), а также четыре статьи в изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки РФ, общим объемом 1,8 п.л. (авторские 1,8 п.л.).

Структура и объем диссертации. Диссертационное исследование изложено на 142 страницах.

Во введении данной диссертации охарактеризована актуальность темы исследования, представлена степень разработанности научной проблемы стратегического управления марочным капиталом, определены цель, задачи, объект и предмет исследования.

В первой главе «Управление жизнеспособностью марочного капитала инновационной компании» структурно представлены теоретические положения в области менеджмента марочного капитала инновационной компании, определено положение марочного капитала в структуре интеллектуального капитала, представлен жизненный цикл марочного капитала инновационной компании.

Во второй главе «Оценка эффективности стратегического управления марочным капиталом инновационной компании» проанализированы подходы к оценке эффективности управления марочным капиталом и предложена методика оценки эффективности стратегического управления марочным капиталом инновационной компании.

В третьей главе «Пути повышения эффективности стратегического управления марочным капиталом инновационной компании» проведен стратегический аудит марочного капитала инновационной компании, апробирована методика оценки эффективности стратегического управления марочным капиталом и даны рекомендации по совершенствованию его управления.

В заключении диссертации представлены результаты и выводы исследования.

Глава 1. Управление жизнеспособностью марочного капитала инновационной компании

В XXI в. особую актуальность приобретает необходимость переосмысления значения понятия «инновационная компания» с учетом влияния цифровых технологий и технологий «больших данных» на все сферы общественной жизни, а также развития такого тренда как «интернет вещей». Информационные технологии трансформируют отрасли экономики. Традиционные отрасли, объединенные с ИТ, открывают новые возможности для инноваций и развития [151; 158, с.7, с. 20–21; 170, с.85]. Так, становится важным определить эффективные способы и методы продвижения инновационных компаний на рынок и укрепления их марочного капитала с использованием прогрессивных технологий и практик.

Развитые страны движутся к креативной экономике (к тандему творчества, интеллектуальной собственности и менеджмента) [102, с. 15], где деятельность бизнеса опосредована развитием новых инструментов управления на основе облачных вычислений и технологий машинного обучения. При этом усиление конкуренции между игроками рынка и странами формирует необходимость использования новых механизмов лидерования на рынке, в том числе применение креативных навыков для решения задач управления и создания инноваций. Бизнес становится более зависим от качества технологий и инноваций, чем физического капитала [91; 119, с.14]. Такой ход событий в современном мире создает необходимость обратиться к пониманию значения ключевых понятий стратегического менеджмента инновационной компании.

1.1. Инновационная компания как объект управления

Существуют различные трактовки понятия «инновационная компания». В целях данного исследования изучим определение этого понятия и его значение.

Инновационная компания ориентирована на развитие с опорой на инновации и использует свои права на интеллектуальную собственность и нематериальные активы. Как отмечает заместитель министра науки и технологий КНР Ли Сюэюн (Li Xueyong), инновационная компания – это субъект экономической жизни, который действует на основе управления инновациями для устойчивого развития, имеет интеллектуальную собственность и узнаваемый марочный капитал на рынке. При этом данная компания способна конкурировать на международной арене и отличается высокой конкурентоспособностью. Долгосрочная стратегия такой компании ориентирована на управление инновационным капиталом (включая управление технологическими инновациями, производственными, управленческими и культурологическими) [143]. Такое определение инновационной компании делает акцент на необходимость развитие инноваций различного типа в компании, в том числе продуктовых и маркетинговых, что в дальнейшем будет развивать конкурентные преимущества компании через силу марочного капитала.

Школа бизнеса Манчестерского университета определяет инновационную компанию как организацию, которая ориентирована на внедрение новшеств и инноваций, в том числе в управлении и маркетинге [121, с. 94]. Инновационная компания ориентирована на развитие через усиление инноваций и изменения, выступающие постулатом бизнеса. В качестве источника конкурентного преимущества такого типа организаций выбраны инновации, а характерной чертой деятельности компании является повышенная неопределенность внешней среды и ее высокая изменчивость — турбулентность [22].

Часто в научной литературе инновационная компания рассматривается только через призму высокотехнологичного сектора экономика, а идентификационными характеристиками такой компании выступают количественные показатели инвестиций в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР), наличие и численность научно-исследовательского персонала в штате компании, а также показатели патентной активности. При этом определение инновационной компании через эти показатели может исказить данные об инновационных компаниях, поскольку они не учитывают процессные инновации (например, реинжиниринг бизнес-процессов) или управленческие инновации, выраженные в совершенствовании бизнес-модели компании или развитии «неявного знания», которое передается от одного сотрудника компании к другому [44, с.275]. При этом именно наличие мощного интеллектуального капитала и «неявных знаний» могут во многом определять конкурентное преимущество компании на рынке и уровень ее инновационного потенциала и инновационной активности.

Как отмечалось выше, определение инновационной компании на основе данных по инвестициям в НИОКР и объему патентной активности может исказить сведения об инновационных компаниях, что обусловлено концентрацией затрат компании не на НИОКР, а на инвестициях в иные типы инноваций, например, маркетинговые или организационные.

Патентная статистика в качестве характеризующего количественного показателя инновационного бизнеса имеет ряд ограничений. В первую очередь, они обусловлены патентованием изобретений, но, как известно, часть инноваций может не подлежать патентованию, например, внедрение CRM- или ERP-систем на предприятии или системы мониторинга и коучинга в управлении персоналом, обучение персонала работе с клиентами. Как отмечается в результатах исследования ОЭСР, оценка инноваций лежит за пределами только показателя НИОКР. Инновации – это в том числе, вложения в нематериальные активы, которые преобладают в последнее

десятилетие над вложениями в физический капитал [161, с.9]. Отметим, что практически 63% TOP-50 инновационных компаний имеют низкую патентную активность (таблица 1).

Таблица 1 – Классификация ведущих инновационных компаний мира по уровню патентной активности за десятилетний период (2002–2012 гг.)

Коэффициент патентной активности	Значение уровней	Название компаний
0-8	Низкий	Indetex (48), Wal-Mart (20), Fast Retailing Co. (32), Hair (8), Twitter (43), Anheuser-Busch InBev (30), Soft Bank (31), HSBC (28)
8-12	Ниже среднего	Starbucks (21), McDonald's (41), BMW (14), Kia Motors (13), HTC (24), Coca-Cola (17), Audi (25), Facebook (5), Lenovo (27), Nike (39), Renault (34), Volkswagen (41), Airbus (46), Tata (47), Virgin (37), Apple (1), IBM (6), Huawei (36), Amazon (9), Hyundai (10), Caterpillar (40), China Petroleum & Chemical (44), Dell (18), DuPont (42), GM (29), Toyota (11), Ford (12), 3M (50)
12-15	Выше среднего	IBM (6), GE (16), Intel (19),
15-20	Высокий	Microsoft (4), Sony (7), HP (15), Phillips (33),
Более 20	Очень высокий	Siemens (26), Samsung (3), Kia Motors (13), Google (2), Shell (35), Boeing (38), Nissan (22), BASF (23)

Примечание: компании отсортированы в порядке увеличения коэффициента патентной активности. Цифры в скобках с названием компании соответствуют месту в рейтинге VCG «TOP-50 инновационных компаний мира» [171].

Источник: составлено на основе аналитического инструмента «Google Patent». Коэффициент патентной активности и классификация уровней рассчитаны по методике патентометрического анализа В.М. Московина, Н.А. Шигорина, Д.А. Попова [40, с. 24-30].

Сравнительный анализ классификационных признаков инновационных компаний на основе численности персонала и товарооборота, расходов на НИОКР в ЕС, США, Японии и России представлен в схеме (рисунок 1).

ЕС. Уполномоченный орган: Европейская комиссия [152, с. 3].						
Размер компании	Количество штатных сотрудников	Финансовые показатели			Показатель инновационной активности	
		Ежегодный товарооборот (млн евро)	До	Стоимость основных активов (млн евро)		До
<i>Среднее</i>	От 51 до 250		50		43	В течение трехлетнего периода внедрена хоть одна инновация, расходы на НИОКР составляют от 5% от выручки.
<i>Малое</i>	От 11 до 50		10		10	
<i>Микро</i>	До 10	2	2			

США. Уполномоченный орган: Отдел по стандартизации (Администрация малого бизнеса – Small Business Administration). Критерии варьируются по отраслям [141].

Размер компании	Количество штатных сотрудников	Финансовые показатели	Показатель инновационной активности
<i>Малое</i>	До 500 (для производящих отраслей и добывающей промышленности. До 100 (оптовая торговля).	7 млн долл. денежных поступлений в год (не производящие отрасли, в том числе розничная торговля, услуги).	Наличие потенциально успешных инновационных идей (на основе экспертизы бизнес-плана) [167].

Япония [145]. Уполномоченный орган: Агентство малого и среднего предпринимательства – SMEA [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Размер компании	Количество штатных сотрудников	Финансовые показатели	Показатель инновационной активности
<i>Малые</i>	До 300 – промышленные. До 100 – оптовая торговля. До 50 – розничная торговля. До 50 – сфера услуг.	Капитал компании (млн йен)	Более 3% дохода затрачиваются на НИОКР.
<i>Микро</i>	До 20 – производящие. До 5 – услуги и коммерция.		
		До 50 – для производящих компаний, компаний сферы услуг и коммерции	

Россия [146].

«хозяйствующие субъекты – юридические лица и индивидуальные предприниматели, внесенные в единый государственный реестр юридических лиц, потребительские кооперативы и коммерческие организации (за исключением государственных и муниципальных унитарных предприятий), а также физические лица, внесенные в единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей и осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица, крестьянские (фермерские) хозяйства, средняя численность работников которых за предшествующий календарный год не должна превышать следующих предельных значений»:

Размер компании	Количество штатных сотрудников	Финансовые показатели	Показатель инновационной активности	
<i>Средние</i>	101-250	Выручка (млн руб.) [142]		
<i>Малые</i>	16-100			От 800 млн руб. до 2 млрд руб.
<i>Микро</i>	До 15			От 121 до 800 млн руб.
			До 120 млн руб.	

Рисунок 1 – Обзор международной практики идентификации субъектов малого и среднего предпринимательства инновационного профиля

Источник: составлено на основе аналитики открытых источников.

По своей природе инновационные компании могут принадлежать как высокотехнологичным отраслям, так и средне- и низкотехнологичным

отраслям [147]. Так, например, согласно исследованиям в области предпринимательства, основанного на знаниях и инновациях AEGIS, для развития устойчивой экономической системы имеют высокое значение не только высокотехнологичные компании, но и низкотехнологичные и те, которые построены для развития социальных инноваций [126; 149; 154; 158, с.4]. Помимо этого, важен подход менеджмента к освоению рыночных возможностей и успех запуска нового продукта на рынок [159, 82].

Для низко- и среднетехнологичных (далее — НСТ) отраслей характерно заимствование технологий из высокотехнологичных отраслей [116].

Те организации, которые функционируют в низко- и среднетехнологичных отраслях, способны осваивать рыночные ниши, благодаря внедрению не прорывных, а приростных инноваций, которые уже давно существуют на рынке. Но именно в отраслях НСТ они находят новое применение [44, с.275].

Опыт развитых стран показывает, что малый и средний бизнес является наиболее значимым в развитии инновационной экономики. Крупные корпорации, обладая эффектом масштаба и широкими возможностями в привлечении финансовых и человеческих ресурсов, обладают преимуществами в целом ряде отраслей и сфер деятельности. Для некоторых сфер наибольший экономический эффект способны дать именно малые предприятия. При этом инновационные компании могут проявлять более высокую гибкость при внедрении инновации и приспособлении к условиям внешней среды, чем крупные компании, поскольку на крупные компании воздействует целый ряд внутренних и внешних факторов, которые тормозят развитие инноваций.

Отличительные черты управления в малых и крупных инновационных компаниях представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Отличия крупных и малых инновационных компаний

Малые	Крупные
1. Скорость принятия решений	
Как правило, более высокая динамичность и высокая адаптивность.	Как правило, более низкая скорость.
2. Распределение финансовых ресурсов	
Сокращенный бюджет.	Расширенный бюджет.
3. Понимание бизнес-модели	
Начертательная (или неосязаемая) бизнес-модель.	Сложный и формализованный механизм.
4. Характер инновационности процессов	
Радикальный, высокая скорость реакции на изменение спроса, высокая клиентоориентированность.	Как правило, инкрементальный характер, поступательное развитие инновационных решений, после апробации на отдельном сегменте или после успешного пилотирования проекта.
5. Следование правилам	
Низкий уровень бюрократизации процедур, начало формирование норм и правил делового оборота компании.	Устоявшаяся корпоративная культура, ориентация на закрепленные правила взаимодействия сотрудников внутри компании.
6. Стратегическое управление	
Высокий уровень адаптивной части стратегии, процесс формирования ключевой установки организации, кодификация миссии.	Стратегия преимущественно реализуется согласно плану развития компании, четко артикулированная миссия организации.

Источник: См. Lindegaard S. Innovation: The 7 Key Differences Between Big and Small Companies. Making Open Innovation Work. – North Charlston: Wiley, 2011. – P.30 [110].

Малые высокотехнологичные инновационные компании, как правило, реализуют прорывные инновации. При этом прорывные инновации могут совершить переворот в типичном укладе работы отрасли [66]. Таким образом, им гарантирован быстрый рост и лидерование на рынке либо продажа крупной компании. Поэтому в последние несколько лет особое внимание ученых стали привлекать молодые инновационные компании, то есть малые фирмы, которые в своей деятельности ориентированы на инновации и существуют не более шести лет [82; 159; 166].

Согласно стандартам European Commission's State Aid Rules, молодая инновационная компания должна быть сертифицирована внешними экспертами на основе бизнес-плана как способная к производству новых или значительно усовершенствованных продуктов или процессов, которые имеют коммерческий или инновационный риск, или имеет уровень вложений в исследования и разработки не менее 15% в течение последних трех лет (для стартапов – в течение текущего года) [172].

Понятием, созвучным молодой инновационной компании, принятым в ЕС, является понятие «компания-газель». Компании такого типа, как правило, относятся к малому и среднему бизнесу и работают в низко- и среднетехнологичных областях. Они особо исследуются западными учеными в рамках изучения феномена молодых быстрорастущих инновационных компаний с ежегодным экспоненциальным ростом бизнеса от выручки компании [172].

Организация экономического сотрудничества и развития (далее ОЭСР) определяет компании-газели как быстрорастущие молодые организации, с момента создания которых прошло не более пяти лет, рост выручки которых составляет более 20% в безинфляционном выражении в течение трех лет подряд (устойчивый, без провалов), а численность сотрудников составляет от 10 человек в начале периода наблюдения [160].

Впервые термин «компания-газель» был предложен американским ученым Дэвидом Берчем в 80-х гг. XX в. [73]. В результате своего исследования он установил, что, как правило, крупные («слоны») и мелкие («мышь») компании растут медленно и имеют минимальный вклад в рост ВВП и увеличение занятости населения. Но при этом есть группа компаний (на Западе – 3-5%, в России – 12-13%), которая имеет устойчивый ежегодный динамичный рост [56, с. 95—96].

Как отмечалось выше, в основном «газели» относятся к малому и среднему бизнесу. Однако не размер, а именно устойчивый быстрый рост является определяющим критерием для их объединения в одну категорию.

Важной особенностью быстрорастущих компаний-газелей является их способность создавать спрос и быстро расти в разных отраслях, в том числе зрелых. Освоение ниш рынка является их характерной чертой, при этом, согласно исследованиям, российский компани-газели отмечают, что наибольший эффект к быстрому росту приносят маркетинговые инновации, затем улучшение качества, а уже после совершенствование технологий и НИОКР. Хотя именно собственные НИОКР выступают ключевым источником идей [54, с. 35-39].

Несмотря на бесспорные достоинства малого и среднего инновационного предпринимательства, важную роль в российской экономике играют крупные компании. Поэтому для обеспечения стабильности экономического развития необходимо развивать системы партнерских отношений между крупным, средним и малым инновационным бизнесом для обеспечения эффективного трансфера знаний из разных секторов экономики, то есть важно переходить к инновациям открытой модели [80], где партнерства, альянсы и аутсорсинг отделов НИОКР может стать важным элементом в оптимизации издержек создания инновационной продукции [20, с. 18-22]. Согласно мнению некоторых исследователей, наиболее известные инноваторы рынка используют старые идеи как основу для инновационных разработок и решений, а также имеют использовать идеи в новой области в не традиционном (не привычном) ключе применения [155, с. 1].

Инновации, проводимые по типу заимствования, определяют возможность снижения затрат на НИОКР через использование латеральных механизмов при внедрении технологий в структуру продукта или бизнес-модель компании [54].

Применение латерального маркетинга и механизмов творческого мышления в развитии инновационных продуктов позволяет освоить рыночные ниши и создавать новые категории продуктов через смещение фокуса и образования новой логической связи [18, с.103-105].

Итак, инновационная компания в узком смысле слова означает хозяйствующий субъект, который принадлежит к высокотехнологичному сектору экономики, инвестируя в НИОКР более 15% от собственного оборота.

Согласно европейскому законодательству, инновационные компании работают в различных отраслях экономики, как высоко-, так и средне- и низкотехнологичных. Внедрение инноваций различного типа в организации в течение трех лет текущей деятельности дает возможность относить ее к инновационно-ориентированной.

В целях данного исследования, по нашему мнению, под инновационной компанией следует понимать хозяйствующий субъект экономической деятельности, у которого непрерывные управленческие, маркетинговые, технологические или продуктовые инновации, реализованные в цепочке создания ценности продукта, обеспечивают увеличение эффективности функционирования бизнеса и рост на рынке.

Как отмечалось выше, в научном сообществе долгое время основное внимание в области инновационного предпринимательства уделяли компаниям, которые работают на основе новых технологий или академическим стартапам. В меньшей степени изучали компании НСТ (Low-Tech Company), где нет значительных формальных исследований и разработок [156].

В связи с переоценкой подхода к пониманию инновационной компании стал все большую актуальность приобретать термин «предпринимательство, основанное на знании», а также «экономика знаний».

В зависимости от типа доступа к знаниям и его применимости вся совокупность компаний, согласно А.Ю. Юданов [55], можно представить в виде схемы (рисунок 2).

		Доступ к знанию		
		Общий	Рыночный	Частный
Применение знаний	Универсальное	Рутинный бизнес		Хай-тек инновации
	Отраслевое			
	Индивидуальное	Лоу-тек инновации		Орфанные инновации

Рисунок 2 – Матрица «Доступ к знаниям — применение знания»

Источник: Юданов А.Ю. Что такое инновационная фирма? // Вопросы экономики. — №7. — 2012. — С. 40.

Фирмы традиционных отраслей способны использовать существующие технологические инновации из сектора «High-Tech», творчески внедряя их в своей деятельности.

Таким образом, все инновационные компании делятся по принадлежности к различным отраслям в зависимости от уровня технологичности, на основании учета фактора расходов на научные исследования и разработки (таблица 3):

Таблица 3 – Типы инновационных компаний по уровню технологичности

Тип компании	Расходы на НИОКР (в процентах, %)	Тип отрасли экономики
Low-Tech	до 0,9	Пищевая и деревообрабатывающая промышленность, металлургия,
Medium-Low-Tech	1-3	издательская деятельность, производство мебели.
Medium-High-Tech	3-5	Электроника, медицина,
High-Tech	Более 5	фармацевтика, авиационно-космическая отрасль, строительство.

Источник: См. [Hirsch-Kreinsen Н, 2006 — 157]. Р.6—7.

Как мы можем убедиться, распределение организаций по секторам на основе технологичности не коррелирует с уровнем их инновационной активности [101]. На сегодняшний день все большее значение приобретают компании, которые относятся к сектору «Low-Tech».

Виды инновационных компаний классифицируются по различным признакам, включая следующее разделение: по типу инновационного поведения организации, типу бизнес-модели, профилю деятельности, стадии жизненного цикла компании, уровню интеллектуальной открытости бизнеса, охвату технологического цикла, темпам роста и зрелости компании (таблица 4).

Таблица 4 – Классификация инновационных компаний

Классификационный признак	Виды инновационных компаний
Тип поведения компании	<p><i>Инноваторы-лидеры</i>: ориентируются на научные открытия или прорывные изобретения.</p> <p><i>Инноваторы-последователи</i>: создают технологии, применяя неформальные инновации.</p>
Тип бизнес-модели	<p>«<i>Закрытая</i>»: разработка технологий своими силами.</p> <p>«<i>Открытая</i>»: разработка технологий в сотрудничестве с другими предприятиями или исследовательскими организациями.</p>
Ключевой инвестор	<p>Госкорпорация.</p> <p>Частная организация.</p>
Стадия жизненного цикла компании	<p><i>Посевная (seed company)</i>: артикуляция бизнес-идеи и ее продвижение командой разработчиков, есть некоторые результаты научных исследований и разработок (НИР), нет кредитной истории, поиск инвесторов.</p> <p><i>Только возникшая (start-up company)</i>: еще нет рыночной истории и крупных активов, но есть образцы готового продукта.</p> <p><i>Инновационная компания «ранней стадии» (early stage)</i>: есть рыночный продукт, производство в небольших количествах, недостаток собственной прибыли для масштабных проектов.</p> <p><i>Быстрое расширение (expansion)</i>: компания расширяет деятельность, требуются развитие сбыта и партнерства, рост прибыльности компании.</p> <p><i>Мезонинная стадия (mezzanine – промежуточный)</i>: промежуточная стадия до выхода на IPO, стремление улучшить текущие показатели (этап необязательный).</p> <p><i>Стадия «Выход» (IPO, exit – выход)</i>: продажа компании стратегическому инвестору, слияние с другим бизнесом или поглощение другим бизнесом.</p>
Уровень интеллектуальной открытости бизнеса [79]	<p><i>Недифференцированный</i>. Интеллектуальная собственность фирмы еще не оформилась, идет процесс накопления интеллектуального капитала.</p> <p><i>Дифференцированный</i>. Малые технологические фирмы, некоторые результаты интеллектуальной деятельности получают правовую охрану.</p> <p><i>Сегментированный</i>. Успешно стартовавший технологический</p>

Классификационный признак	Виды инновационных компаний
	<p>бизнес. Предложение продуктов дифференцировано. <i>Внешне осведомленный.</i> Открытость — целенаправленно реализуемая стратегия. В инновационный процесс компании включены внешняя среда компании, стейкхолдеры, в том числе покупатели и поставщики. Компания ищет возможности для выхода на смежные рынки. <i>Создатели бизнес-платформ</i> — формируют рынок. Интеллектуальная собственность управляется как стратегический актив.</p>
Охват технологического цикла	Частично-интегрированные (аутсорсинг). Полностью интегрированные.
Размер компании	Малая технологичная компания. Средняя технологичная компания. Крупная технологичная компания.
Принадлежность к отрасли	Высокотехнологичная. Среднетехнологичная. Низкотехнологичная.
Темпы роста	Быстрорастущие (экспоненциально). Средний рост. Медленный рост.
Работа на основе интернет-технологий	Интернет-компания (онлайн проект). Традиционная компания (офлайн проект).
Охват основных составляющих цепочки создания ценности продукта [36, с. 40]	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Компания полного цикла:</i> реализует полный цикл технологического процесса, охватывает работы по созданию, производству, маркетингу продукции. Свойственны как продуктовые, так и технологические инновации; как правило, крупные диверсифицированные компании. Часто используют сетевое партнерство. • <i>Компания распределенного цикла:</i> занимаются НИОКР и продвижением продукции, передавая иные функции на аутсорсинг. Большая часть деятельности сосредоточена на продуктовых инновациях, разделение функций между партнерами и компанией. Функция сбыта продукции передана партнерам. • <i>Компания-последователь (компания-посредник):</i> организует производство по чужим разработкам и на принципах контрактного производства под чужой маркой. Преобладают технологические инновации, направленные на сокращение издержек производства.

Источник: авторская разработка.

Анализ академической литературы показал, что инновационные компании в своей деятельности используют инновации смешанного типа, а именно комбинируют организационные, маркетинговые, продуктовые и процессные инновации. При этом инновационная компания не всегда

работает в высокотехнологичных отраслях, а может принадлежать к традиционным секторам экономики. Ее ориентация на инновации позволяет выходить на новый уровень развития и получать конкурентное преимущество, занимая рыночные ниши. При этом можно отметить, что комбинация четырех типов инноваций, согласно классификации принятой в Руководстве Осло [26] – продуктовых, процессных, организационных и маркетинговых — помогает в создании устойчивости бизнеса.

1.2. Марочный капитал в структуре интеллектуального капитала инновационной компании

Интеллектуальный капитал и развитие марочного капитала как особые экономические категории стали наиболее значимы в крупных западных компаниях в XX в., когда возникла необходимость поиска новых конкурентных преимуществ для бизнеса.

В целях корректности проведения исследования рассмотрим различные подходы к пониманию терминов «марочный капитал» и «интеллектуальный капитал».

На данный момент в России не существует единого толкования понятия «марочный капитал». В зарубежной литературе смежным понятием к понятию «марочный капитал» выступают «гудвилл», «бренд» и «восприятие товаров и услуг компании глазами потребителей». Так, согласно позиции некоторых исследователей ««бренд» - коммерческий эквивалент деловой репутации или «гудвилла»» [33, с. 220].

Концепция марочного капитала стала формироваться в 80-е гг. XX века, что было вызвано ростом стоимости компаний, которые в процессе серии слияний и поглощений продавались значительно по более высокой цене, чем стоимость их материальных активов, благодаря сильной марке. При этом до сих пор нет единого подхода к его классификации и оценке, поэтому проанализируем существующие подходы к этому понятию и предложим собственное определение марочного капитала инновационной компании.

Как правило, можно отметить смешение понятий марочный капитал, капитал бренда и капитал марки. Такое многообразие понятий в отечественном научном сообществе, на наш взгляд, возникло в связи с неоднородным переводом одного и того же понятия. Так, марочный капитал и другие его интерпретации в русском языке (капитал бренда, капитал марки) является в англоязычной литературе термином «Brand Equity» [28, с. 104; 17].

Марочный капитал подчеркивает способность марки к созданию дополнительной финансовой стоимости активов бизнеса для акционеров и стейкхолдеров.

Как отмечает один из гуру управления марочным капиталом Д. Аакер, марочный капитал компании – это совокупность нематериальных активов компании, которая включает в себя активы и обязательства, связанные с владением маркой, включающие воспринимаемое качество продукта, взаимоотношения с клиентами, ассоциации, связанные с компанией.

Марочный капитал включает ассоциации и восприятие продукта, которое сформировано в сознании потребителя, а также внешний образ, включая оформление и дизайн продукта или услуги. Помимо этого, можно сказать, что марочный капитал – не вещественная форма контракта или договора между потребителем и продавцом марочного продукта, который характеризует свойства и качество продаваемой продукции [47, с.136]. Как отмечает Т. Гэд: «Бренд – умение производителя следовать данному ранее обещанию», которое выступает одним из составляющих компонентов марочного капитала» [47, с.136; 140].

Понятие марочный капитал является предметом научной дискуссии в области менеджмента и не имеет единой трактовки, принятой в научном сообществе, а также дискуссионным остается вопрос, какие индикаторы для оценки эффективности его управления необходимо использовать [41].

Проанализируем концепцию марочного капитала и подходы, принятые в научном сообществе к его определению.

Одними из первых фундаментальных работ в области управления

марочным капиталом являются труды П. Фаркуара (Peter Farquhar) и Д. Аакера (David Aaker), написанные в конце 80-х гг.

В середине 90-х гг. к марочному капиталу компании подходят с точки зрения стратегического менеджмента. Сторонники школы стратегического управления марочным капиталом утверждают, что стратегия организации определяется ее позиционированием на рынке (Ж. Капферер [16], Д. Аакер [64], К. Келлер [19]).

Согласно Т. Амблеру марочный капитал или «капитал бренда является наиболее часто употребляемым термином нематериального актива» [4, с. 16-17].

В начале 2000-х гг. появляются новые исследования марочного капитала для различных секторов экономики, в том числе сферы услуг и инновационных компаний [110; 65]. При этом марка выступает одним из элементов, способных стимулировать инновации в компании и действует по следующим направлениям [74, с. 549]:

1. Бренд обеспечивают стратегический фокус инноваций.
2. Бренд помогает открыть инновацию рынку и обеспечить быструю адаптацию к ней.
3. Успешная инновация увеличивает ценность бренда и улучшает его воспринимаемое качество клиентами.

Интеграция инновационной активности и развития марочного капитала компании приводит к взаимному усилению управленческих эффектов и финансовых результатов компании, что положительно влияет на конкурентную позицию компании [51, с. 56-57].

Отметим, что согласно исследованиям в области инновационного бизнеса, марочный капитал может выступать индикатором уровня высокой инновационности компании, то есть при наличии сильного марочного капитала можно говорить об интенсивном использовании различного типа инноваций в организации [162; 47, с.136], в том числе социальных инноваций как показывают современные исследования.

П. Темпорал выделяет отдельно бренды продуктов и бренд компании,

представляя ценности бренда и марочного капитала компании как работодателя и бизнес-единицы, выступающей в роли компании-партнера относительно участников, с которыми организация вступает во взаимодействие в своей деятельности [29, с. 220 - 235].

В первом десятилетии 2000-х гг. можно отметить, что структура марочного капитала меняется под влиянием диджитализации и технологий цифрового мира, экологических и социальных изменений. В связи с этим выделяют три новых измерения марки – инновационность, отзывчивость и ответственность [98].

Диджитализация процессов создает основу для развития брендов нового уровня – брендов индивидуальных отношений и персональной коммуникации с клиентами. Новые технологии обработки и хранения данных, применение «Big Data» позволяют индивидуализировать продуктивное предложение [98; 45]. Так высокая скорость технологических изменений стимулирует развития инновационности марок.

Социальная ответственность марок и экоэффективность становятся одним из измерений марочного капитала. Все больше исследователей рассматривает развитие «зеленых» марок как новый этап в развитии концепции марочного капитала [96, 81-84; 76].

При этом, согласно западным исследованиям, чем более развитая программа социальной ответственности компании, тем выше ее инновационность [115].

Периодизация научных взглядов на концепцию марочного капитала компании представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Научные подходы к концепции марочного капитала и его определения

Период	Научная позиция	Субъект	Индикаторы оценки марочного капитала	Способ определения	Сторонники	Определение
Конец 80-х гг.	Потребительская концепция	Потребители	В центре оценки – отношения с покупателями и психологические аспекты покупки продукта, в том числе лояльность покупателя, воспринимаемое качество, осведомленность о марке, ассоциации.	Маркетинговые исследования	П. Фаркуар [89] Д. Аакер [64] К. Келлер [17] К. Келлер, Ф. Котлер [19]	П. Фаркуар (1989). Добавленная ценность, которой бренд наделяет продукт, которая может рассматриваться с точки зрения фирмы, покупателя или рынка [89, с. 24]. Д. Аакер (1991). Активы и обязательства организации, связанные с владением торговой маркой, ее символом и наименованием, которые меняют воспринимаемую ценность товара [64]. К. Келлер (1991). Отличительное воздействие торговой марки на потребительское поведение, которое способно влиять на потребительское предпочтение. «Марочный капитал выражен в осведомленности о бренде, ассоциациях потребителя, на которых создается имидж бренда» [17, с. 76]. К. Келлер и Ф. Котлер (1993). Дифференцирующий эффект знания о продукте, связанный с реакцией покупателей [19].
1990 - 2000-е гг.	Финансовая концепция	Стейкхолдеры	Финансовый доход стейкхолдеров от владения марочным капиталом.	Рыночная и инвестиционная стоимость	К. Саймон и М. Салливан [130] П. Дойль [11] С.Г. Жильцов [59] С.А. Старов [28]	К. Саймон и М. Салливан (1993) Дополнительный финансовый поток, связанный с владением именем марки в сравнении с другими продуктами-аналогами [130]. П. Дойль (2001) «Чистая приведенная стоимость будущего денежного потока, генерируемых благодаря торговым маркам компании, своеобразный излишек над ценностью, которую имеют для потребителей немарочные товары» [11, с. 292] С.Г. Жильцов «Это стоимость, которой наделяется компания в результате инвестиций в маркетинг марки» [С. 35] С.А. Старов. Марочный капитал представлен через имидж бренда и осведомленность о нем среди потребителей, лояльности компании на уровне компании и дополнительной финансовой стоимости активов бизнеса [с. 105].

2000-е гг.	Комплексная концепция	Потребители – Компания – Рынок	Комплексный анализ марочного капитала с точки зрения восприятия продукта, конкурентных факторов и финансового результата владения марочным капиталом.	Финансовый анализ и маркетинговые исследования	Б. Ю (Yoo) [136]	Б. Ю (2000) Разница между потребительским предпочтением брендированного и не брендированного товара, имеющим аналогичные характеристики [136, 196].
2000-е гг.	Комплексная концепция	Клиенты (внутренние и внешние – потребители и персонал) – Компания	Комплексный анализ марочного капитала с точки зрения влияния марки на потребительское поведение, сотрудников компании и других стейкхолдеров	Финансовый анализ и маркетинговые исследования	Т. Амблер	Т. Амблер (2003). Актив, который «существует в головах стейкхолдеров, в том числе конечных потребителей и персонала» [4, с. 17].
2000 – 2010-е гг.	Комплексная концепция	Клиенты (внутренние и внешние – потребители и персонал) – Компания - Общество	Комплексный анализ марочного капитала с точки зрения влияния марки на потребительское поведение, сотрудников компании и общество	Финансовый анализ и маркетинговые исследования, нефинансовые показатели эко-эффективности и КСО.	Ю. Чен (Y. Chen) [76], К. Хайран (C. Naugan и др.) [98]	Восприятие марки с точки зрения параметров социальной ответственности и экоориентации по атрибутам имиджа бренда, доверия и удовлетворенности брендом [118, с. 334].

Источник: авторская разработка.

Опираясь на результаты проведенного исследования научной литературы, на наш взгляд, концепция марочного капитала эволюционировала в последнее десятилетие. Так, целесообразно выделить несколько векторов марочного капитала, каждый из которых оказывает влияние на увеличение стоимости инновационной компании (таблица 6).

Таблица 6 – Векторы марочного капитала инновационной компании

Вектор марочного капитала инновационной компании	Примеры метрик марочного капитала инновационной компании	Связанный субъект бизнес-процесса инновационной компании «Точки контакта»	Преобладающий тип инноваций
Продуктовый капитал	Удовлетворенность маркой. Осведомленность. Предпочтение. Воспринимаемое качество.	Покупатели – внешние клиенты.	Маркетинговые и продуктовые
Партнерский капитал	Лояльность партнерских отношений. Имидж бренда компании.	Партнеры и внешние стейкхолдеры (в том числе акционеры, поставщики, СМИ) – внешние клиенты.	Процессные инновации
Капитал работодателя	Выбор компании в качестве работодателя в сравнении с аналогичными предложениями. Доля сотрудников компании, разделяющих корпоративные ценности инновационности. Доля лояльных сотрудников. Осведомленность о компании как о привлекательном работодателе.	Сотрудники (Персонал) - внутренние и внешние клиенты (то есть потенциальные и существующие работники).	Процессные инноваций, маркетинговые инновации, ориентированные на развитие HR-бренда
Капитал социальной ответственности и экоэтичности	Воспринимаемая ценность экоэтичности бизнеса и социальной ответственности Удовлетворённость экологичностью марки	Общество (широкий круг стейкхолдеров) – внешние и внутренние клиенты	Процессные инновации, социальные инновации
Инновационный и технологичный капитал	Воспринимаемая этичность компании [Бранк, 75] Количество успешно внедренных инноваций за период Доля дохода от ревидованных продуктовых и маркетинговых инноваций от общего объема реализуемой продукции	Руководство компании и сотрудники направления R&D – внутренние и внешние клиенты.	Технологические инновации
Финансовый капитал	Ценовая премия за марочный товар	Акционеры компании и инвесторы – внутренние и внешние клиенты	Финансовые инновации

Так, от потребительско-финансовой структуры марочного капитала можно говорить о переходе к следующим векторам марочного капитала инновационной компании:

- Продуктовый капитал,
- Финансовый капитал,
- Капитал компании как партнера,
- Капитал работодателя,
- Капитал социальной ответственности и экоэтичности,
- Технологичный и инновационный капитал,

Отметим, что вектора марочного капитала могут быть развития неравномерно и иметь разную валентность с точки зрения вклада в развитие силы бренда инновационной компании.

Остановимся на некоторых, менее исследованных векторах, подробнее.

Вектор работодателя выражен в воспринимаемой ценности компании как работодателя. Работники компании воспринимаются как элемент бренда компании с одной стороны, а с другой работники выступают идеологами корпоративного духа компании, носителями корпоративных ценностей и идей [93, с. 98-99].

Волков отмечает, что сильный бренд компании создает добавленную ценность, в том числе для сотрудников компании, а также их стоимость на рынке труда возрастает. При этом сильный бренд в данном случае имеет двухсторонний характер воздействия – с одной стороны он повышает стоимость сотрудников на рынке, с другой стороны позволяет привлекать лучшие кадры в компанию, создавая задел для привлечения профессионалов и создания экспертизы, которая будет создавать основу для развития инноваций в компании [9, с. 80].

Автор разделяет позицию А.Т. Волкова, что в человеческий капитал компании относятся активы корпоративной и инновационной культуры [с. 99], а также культура труда, ценностные установки труда, что означает интеграцию марочного капитала инновационной компании на уровне HR-бренда.

Вектор социальной ответственности компании, в том числе выражен через марочный капитал компании [81, с. 282].

Суммируя вышесказанное, марочный капитал инновационной компании —

добавленная ценность, возникающая в следствии применения технологий бренд-менеджмента, ориентированных на формирование положительных ассоциаций и увеличение воспринимаемого качества марки по направлениям продуктового портфеля, самой компании как ответственного партнера и работодателя, которая увеличивает финансовую стоимость компании для ее стейкхолдеров в сравнении с аналогичными немарочными объектами.

Отметим, что при стратегическом управлении марочным капиталом и его активном развитии на рынке каждая из сторон – и клиенты, и инновационная компания – получает свои выгоды, которые представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Выгоды развитого марочного капитала инновационной компании

Для покупателя марочного инновационного продукта	Для инновационной компании
Высокое воспринимаемое качество инновационного продукта.	Дифференциация продукта от конкурентов, снижение зависимости от рыночной конъюнктуры, укрепление барьеров входа на рынок для конкурентов.
Снижение уровня воспринимаемого риска.	Лояльность потребителей (ЛП) => увеличение стоимости компании (20% ЛП = 80% прибыли), привлечение новых клиентов.
Сокращение времени на поиск и выбор продукта.	Ценовая премия, источник роста акционерной стоимости компании, снижение стоимости привлечения инвестиций.
Подтверждение ценности продукта.	Формирование инвестиционной привлекательности компании.
Символичность, эмоциональная связь с клиентом.	Высокая лояльность персонала и источник привлечения лучших сотрудников.

Источник: авторская разработка [48, с.4].

Синергетический эффект возникает в результате интеграции стратегического управления марочным капиталом инновационной компании и организационной стратегии бизнеса. При формализации миссии, видения, ключевых этапов продвижения инновационного бизнеса с акцентом на маркетинговые коммуникации возрастает осведомленность клиентов о продуктах и самой компании и формируется спрос на продукцию данной инновационной компании [48, с. 4-5].

Развитый марочный капитал оказывает влияние на следующие составляющие в организации:

- финансовую, позволяя получать ценовую премию за марочный продукт или услугу;
- инновационную и технологическую, что связано с необходимостью укрепления технологической и инновационной составляющей для развития марочного капитала, так внедряются инновации различного типа, в том числе маркетинговые и управленческие;
- организационную, что выражено в развитой организационной структуре и корпоративной культуре [48, с. 4-5].

Скорость принятия инновационной продукции и самой инновационной компании возрастает при развитии клиентоориентированности [43] и укреплении марочного капитала. Процесс формирования осведомленности о продуктах идет от покупателей-новаторов до позднего большинства. Причем, чем больше осведомленность о марке среди целевой аудитории, тем становится проще процесс адаптации к этому продукту на рынке. В этом случае работает своеобразный маркетинговый эффект масштаба осведомленности и потребления инновационного продукта. Развитость технологий в компании также способствует укреплению марочного капитала компании на рынке, за счет использования новых технологий, как в области производства, так и продвижения продукта. Поэтому связь между инновациями и управлением марочным капиталом имеет двусторонний характер [164; 47, с.136].

По скорости адаптации к инновационным продуктам на рынке, согласно Дж. Мур, выделяются несколько сегментов – новаторы, которые открыты всему новому и готовы идти на риск в покупках, ранние последователи, которые присоединяются к покупкам инновационного продукта вслед за новаторами, а затем следуют раннее и позднее большинство, затем инертные потребители. Новаторы от общего числа покупателей составляют менее 3%, но именно они помогают запустить спираль покупок инновационного продукта [23]. При этом

сам жизненный цикл высокотехнологичной (инновационной) продукции имеет тенденцию к сокращению жизненного цикла в современном периоде развития. При этом покупателям важно соблюсти баланс между риском покупки неизвестного высокотехнологичного продукта и его полезными свойствами. Задача менеджмент компании в этом случае – это обучение клиента этому типу инновации [135, с.24-25].

Целенаправленное развитие марочного капитала инновационной компании может обеспечить диффузию инноваций, поскольку при формализации стратегии управления марочным капиталом определяются этапы развития марочного капитала, его функциональные и эмоциональные характеристики, определяется целевой пользователь продукта и методика привлечения и удержания покупателя, формирования лояльности [47, с.137].

Исследуем связь понятий марочный и интеллектуальный капитал компании. Для этого рассмотрим структуру интеллектуального капитала бизнеса, которая имеет многоуровневый состав [27, с.14-15]:

- человеческий капитал, который представляет набор знаний, компетенций и навыков сотрудников компании, являясь неформализованным капиталом, содержит «неявные» знания организации, которые не закреплены в формальных системах;
- организационный капитал, который включает программное обеспечение и управленческие технологии, базы знаний, торговый знак;
- отношенческий капитал, который включает базы клиентов, отношения с клиентами, CRM-системы, а также отношения с другими участниками взаимодействия (поставщиков, партнеров, сотрудников компании).

Итак, представим взаимосвязь понятий марочный капитал и интеллектуальный капитал. Марочный капитал, как нематериальный актив бизнеса, является неотъемлемым элементом интеллектуального капитала компании (рисунок 3):



Рисунок 3 – Связь между марочным капиталом и интеллектуальным капиталом в инновационной компании

Развитый марочный капитал является конкурентным преимуществом для инновационной компании на рынке.

Марочный капитал входит в структуру интеллектуального капитала компании, оказывая воздействие на динамику принятия продуктов и услуг организации на рынке (рисунок 4).

Капитал инновационной компании

Интеллектуальный капитал			↔	Финансовый капитал
Человеческий капитал	Организационный капитал	Отношенческий капитал		
<ul style="list-style-type: none"> • Знания, навыки, компетенции сотрудников. • Профессионализм сотрудников. • Творческие способности работников. • Культура труда сотрудников. 	<ul style="list-style-type: none"> • Управленческие технологии и процессы. • Программное обеспечение. • Патенты и лицензии. • База знаний. • Торговый знак. 	<ul style="list-style-type: none"> • База клиентов. • Отношения с клиентами. • Сеть поставщиков. • Отношения с партнерами. • Отношения с сотрудниками. 		
Марочный капитал инновационной компании				

Рисунок 4 – Контур марочного капитала инновационной компании в структуре интеллектуального капитала

Традиционно в организационный или структурный капитал интеллектуального капитала компании включают торговые знаки и знаки отличия. Организационный капитал формирует среду, которая способствует капитализации знания в бизнесе.

Предложенный подход включения марочного капитала в рамки интеллектуального капитала компании позволяет учитывать его как особую экономическую категорию, которая приносит дополнительный доход бизнесу. При этом структура марочного капитала имеет два уровня: финансовый и потребительский. С точки зрения потребительского, или клиентского уровня, марочный капитал формирует позитивный образ инновационной компании на рынке и задает основу для создания высокого воспринимаемого качества товаров или услуг компании. Финансовый уровень марочного капитала позволяет реализовывать товары и услуги инновационной компании по более высокой, премиальной цене.

Марочный капитал инновационной компании пронизывает структуру интеллектуального капитала, опосредуя человеческий капитал, формируя на рынке образ привлекательного работодателя с особой корпоративной культурой [169], а также опосредуя организационный, клиентский и финансовый капитал.

На уровне организационного капитала марочный капитал представлен торговым знаком (вещественная форма марочного капитала компании).

На уровне клиентского и отношенческого капитала марочный капитал выражен через отношения с клиентами и восприятие компании на рынке внешними стейкхолдерами, а также сотрудниками компании и ее партнерами.

На уровне человеческого капитала марочный капитал представлен через восприятие компании как работодателя, оценку ее корпоративных ценностей и этики поведения на рынке.

На уровне финансового капитала марочный капитал выражен через ценовую премию за продукты компании в сравнении с продуктами-аналогами.

1.3. Жизненный цикл марочного капитала инновационной компании

Концепция жизненного цикла насчитывает не один десяток лет. Одна из первых работ, исследующих жизненный цикл организации (на примере правительственной структуры), была опубликована в 60-х гг. XX в. Затем были представлены и другие научные труды, которые раскрывали особенности жизненных циклов коммерческих компаний и НКО. Так, к настоящему моменту опубликованы сотни работ по теории жизненного цикла разных уровней: отраслевых, технологических, продуктовых, рыночных, организационных и других циклов. Несмотря на это, до сих пор в научном сообществе нет единства взглядов к классификации стадий (этапов) жизненного цикла организации, что связано в разнице подходов к объекту исследования.

Исследуем в начале подходы к жизненному циклу организации, далее жизненный цикл марочного капитала, предложим сквозную модель жизненного цикла марочного капитала и инновационной компании, а затем представим методики их управления.

Теории жизненного цикла организации описывает стадии ее изменения и развития с точки зрения различных аспектов компании: ее размеров, стиля управления, корпоративной культуры и других характеристик [30].

Жизненный цикл инновационной компании – это процесс развития инновационной компании во времени, разделенный на стадии или этапы, проходящий под воздействием внешней среды и внутренних изменений в самой организации.

Организации подобно живым существам имеют собственный жизненный цикл – они рождаются, достигают зрелости и иногда погибают (банкротятся) [114]. При этом фазы развития организации не являются детерминированными в своей последовательности развертывания. Прохождение всех стадий цикла организации не является обязательным. Так, организация может не только двигаться эволюционно вперед, но и возвращаться на те стадии, которые уже

были ранее.

Исследуем подходы к жизненному циклу инновационной компании и влияющим фактором на ее динамику во времени, принятые в научном сообществе.

Часть исследователей отмечает, что формализованные структуры и бюрократизация снижают инновационную активность в компании [107]. При этом развитие и укрепление формальной структуры организации на ранней стадии развития инновационной компании снижает уровень инновационной активности. Для более зрелой инновационной компании определенная степень формализации структуры выполняет функцию фокусировки и упорядоченности бизнес-процессов, что важно с ростом численности персонала и задач управления, которые требуют более детального мониторинга и контроля в связи с усложнением бизнес-модели компании и самой организационной структуры.

В контексте организационного цикла инновационной компании отметим, что применение различных типов инноваций в компании влияет на смену и интенсивность фаз жизненного цикла инновационной компании. Для каждой из стадий жизненного цикла инновационной компании характерно применение различных типов инноваций [67; 107]:

- Так, для стадии раннего развития или стадии входа характерна концентрация внимания менеджмента на продуктовых инновациях.
- Для стадии роста отмечается активное применение маркетинговых инноваций, которые позволяют ускорить адаптацию клиентов к продуктам компании, а также отмечается привлечение более профессионального менеджмента.
- Для стадии зрелости характерна концентрация на процессных инновациях, ориентация на удержание доли рынка и применение приростных инноваций.
- Для стадии увядания характерно внедрение финансовых инноваций и ориентация на оптимизацию издержек.

В. Абернати и Дж. Уттербэк [67] выделяют три стадии жизненного цикла инновационной компании в зависимости от преобладающего типа инноваций:

1. Для первой фазы жизненного цикла — изменчивости или подвижности (фактически стадия становления) — характерны продуктовые инновации, что также отражено и в позиции Б. Митчелла и др. [107].
2. Переходная фаза отличается наличием большего количества процессных инноваций, что обусловлено ориентацией менеджмента на обеспечение принятия продуктов рынком.
3. Особенная фаза представляет комбинацию продуктовых и процессных инноваций, что связано с необходимостью создания специфичных продуктов, которые будут создавать покупательский спрос.

При этом жизненный цикл инновации в компании развивается под влиянием факторов неопределенности в трех плоскостях неопределенности — рыночной неопределённости, технологической и неопределенности стандартов [83].

Также часть ученых полагает, что размер компании определяет степень радикальности инноваций. Чем меньше фирма, тем выше радикальность инноваций и интенсивность инновационности, и наоборот — чем больше компания, тем ниже вероятность освоения прорывных инноваций [124]. Другой взгляд на инновационность бизнеса предлагают М. Домс, Т. Данн и М. Робертс подчеркивая, что крупный бизнес также обладает высокой степенью инновационности, но в большей степени он осваивает процессные инновации [86].

Итак, для соблюдения научного единства и достоверности данного диссертационного исследования, проанализируем основные модели жизненного цикла коммерческой компании, в том числе инновационной, и определим этапы ее жизненного цикла и жизненного цикла марочного капитала, которые будут взяты за основу в рамках данного исследования.

Большинство авторов теории жизненного цикла первую фазу цикла

называют стадией *рождения или создания* [111; 114; 128].

Вторая стадия – *ранняя стадия (ранний рост, стадия выживания или коллаборации)*. В этом периоде высокое значение отдается работе кросс-функциональных команд [128].

В *стадии роста, расширения (успеха)* важное значение отдается экспертизе, усилению технологичности процессов и ресурсному обеспечению [128]. В этот период уже созданы формализованные структуры, правила и кодексы, нанимаются дорогостоящие эксперты для поддержки инновационной деятельности [131].

В *стадии зрелости или перехода к возобновлению* приоритет отдается оптимизации издержек [109].

Аналогичную модель жизненного цикла организации предлагают Дж. Бессант и Дж. Тидд, которая состоит из четырех этапов [71]:

- Старт – ориентация на освоение рыночных возможностей и новых технологий.
- Рост – создание новых продуктов или выход на новые рынки.
- Устойчивость – приростные улучшения и инновации. У некоторых авторов эта стадия называется стадией зрелости.
- Возобновление – акцент на радикальные инновации.

При этом важно отметить, что переход от одного этапа к другому не является строго последовательным. Так некоторые из фаз могут быть пропущены в период развития инновационной компании. Например, описание выше стадия устойчивости или зрелости, согласно Д. Миллеру и П. Фрайзен, не является обязательной и может сразу перейти в стадию спада [114].

Систематизируем подходы различных авторов к этапизации жизненного цикла компании в таблице 8.

Таблица 8 – Этапизация жизненного цикла компании в подходах различных авторов

Этапы жизненного цикла организации	Автор	Год
<ol style="list-style-type: none"> 1. Рождение. 2. Юность. 3. Зрелость. 	Липпитт Г., Шмидт В. [111]	1967
<ol style="list-style-type: none"> 1. Креативность. 2. Директивное руководство. 3. Делегирование. 4. Координация. 5. Сотрудничество. 	Грейнер Л. [95]	1972
<ol style="list-style-type: none"> 1. Примитивная система. 2. Стадия стабильности. 3. Совершенствующаяся стадия. 	Катц Д., Кан Р. [105]	1978
<ol style="list-style-type: none"> 1. Креативность и предпринимательство. 2. Коллективность. 3. Формализация и контроль. 4. Разработка организационной структуры (адаптация). 	Куинн Р., Камерон К. [124]	1983
<ol style="list-style-type: none"> 1. Рождение. 2. Рост. 3. Зрелость. 4. Возрождение. 5. Упадок. 	Миллар Д., Фрайзен П. [114, с. 1162]	1984
<ol style="list-style-type: none"> 1. Начало. 2. Быстрый рост. 3. Зрелость. 	Смитт К. и др. [132]	1985
<ol style="list-style-type: none"> 1. Возникновение. 2. Выживание. 3. Успех. 4. Расширение. 5. Зрелость. 	Скотт М., Брюс Р. [128]	1987
<ol style="list-style-type: none"> 1. Становление. 2. Рост. 3. Зрелость. 4. Упадок или обновление. 	Гупта Й., Чин Д. [97]	1993
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ухаживание. 2. Младенчество. 3. Бурные годы: Давай-давай. 4. Юность. 5. Расцвет. 6. Аристократизм. 7. Охота на ведьм. 8. Бюрократизм. 9. Смерть. 	Адизес И. [2]	1999
<ol style="list-style-type: none"> 1. Посевная или НИОКР. 2. Стартап. 3. Ранний рост. 4. Акселерационная. 	Басс Т. [76]	2001

Продолжение таблицы 8

Этапы жизненного цикла организации	Автор	Год
5. Стадия устойчивости. 6. Стадия зрелости.		
1. Стартап. 2. Расширение. 3. Зрелость. 4. Диверсификация.	Аутио Е. [70, с. 12]	2007
1. Стартап. 2. Стадия роста. 3. Стадия зрелости.	Хэйнонен Л. [100, с. 42]	2009
1. Стартап. 2. Рост. 3. Устойчивость. 4. Возобновление.	Бессант Дж., Тидд Дж. [71]	2009
1. Стартап. 2. Рост. 3. Зрелость. 4. Упадок.	Сирмон Д., Хитт Г. и др. [131]	2011
1. Стадия входа – акцент на продуктовые инновации. 2. Стадия роста – акцент на маркетинговые инновации. 3. Стадия зрелости – акцент на процессные инновации. 4. Стадия увядания – акцент на финансовые инновации.	Митчелл Б., Копляй Т. [107]	2013
1. Посевная. 2. Стартап. 3. Ранний рост. 4. Расширение. 5. Развитие.	Хомич М.В. [62]	2013
1. Посевная. 2. Стартап. 3. Раннее развитие (рост). 4. Расширение.	Европейская практика управления инновационными предприятиями [13, с. 42] Содерблом А., Самуэльссон М. [168, С. 13]	2014
1. Предпосевная. 2. Посевная. 3. Ранний рост. 4. Расширение. 5. Поздняя стадия.	Оверолл Дж., Вайс С. [120, с. 31]	2015
1. Достартовый (посевной) этап. 2. Стартовый. 3. Этап раннего роста. 4. Устойчивый рост. 5. Ликвидность компании. 6. Выход из инвестиций.	Лаптева М.А., Миляев К.В. [33]	2016
1. Начальная стадия – посевная и стартап. 2. Ранняя стадия.	Иващенко Н.П. [15]	2016

Продолжение таблицы 8

Этапы жизненного цикла организации	Автор	Год
3. Стадия расширения и развития. 4. Упадок и трансформация - опционально		

При проведении данного диссертационного исследования за основу жизненного цикла инновационной компании взята модель, представленная в работах Н.П. Иващенко, М.В. Хомич и ряда других отечественных и зарубежных исследователей в области инновационного менеджмента, что обосновано следующими факторами:

- модель отличается простотой и универсальностью с точки зрения анализа жизненного цикла инновационной компании;
- данное исследование ориентировано, в первую очередь, на изучение малых и средних инновационных компаний быстрого роста, соответствующих критериям Берча (компания растет быстрее рынка, существует на рынке не более 3-5 лет и в качестве основы своего роста использует инновации различного типа – как радикального, так и инкрементального характера).

Таким образом, мы берем за основу модель жизненного цикла инновационной компании, как правило, используемую в практике работы венчурных фондов и широко распространенную в Европейской практике управления Европейскими предприятиями [13].

Модель жизненного цикла инновационной компании в рамках данного диссертационного исследования состоит из следующих этапов [Иващенко, с. 210]:

1. Начальная стадия развития – посевная и стартап.
2. Ранняя стадия (ранний рост).
3. Стадия расширения и развития.

Опциональной стадией является стадия упадка и трансформации.

При этом начальная стадия развития инновационной компании разделена на два подэтапа – посевной и стартап.

Стратегическое управление марочным капиталом на всех стадиях

жизненного цикла инновационной компании является важной задачей для развития конкурентных преимуществ бизнеса. Подчеркнем, что уровень технологичности и инновационности опосредован развитием интеллектуального капитала компании, ее нематериальными активами и системой управления знаниями в организации.

Жизненный цикл марочного капитала – это период с момента возникновения бизнес-идеи о создании компании до момента ухода марки с рынка или ее трансформации.

Опишем связи процессов развития инновационной компании и марочного капитала с точки зрения стратегических перспектив развития бизнеса, которые оказывают влияние на ее конкурентоспособность (рисунок 5).

Стадии жизненного цикла инновационной компании и марочного капитала					
<i>Этапы организационного жизненного цикла инновационной компании</i>					
Жизненный цикл инновационной компании	Посевная	Стартап	Ранний рост	Расширение / Развитие	Трансформация / Упадок (опционально)
<i>Развитие марочного капитала инновационной компании</i>					
Марочный капитал продуктового портфеля	Создание Зарождение идеи	Внедрение Апробация и тестирование идеи	Рост	Расширение Вертикальная или горизонтальная интеграция марки	Спад и трансформация Репозиционирование или ребрендинг марки
Марочный капитал компании как бизнес-единицы	Формирование идеи корпоративного бренда	Создание бренд-платформы, определение идентичности	Укрепление корпоративного бренда на рынке	Коллобарация с другими брендами	Поиск нового применения корпоративного бренда
Марочный капитал компании как работодателя	Зачаточная стадия	Формирование идеи	Укрепление HR-бренда, формализация позиционирования	Расширение влияния на рынке	Спад силы HR-бренда
Марочный капитал компании как социально-ответственного партнера	Зачаточная стадия	Формирование идеи социально-ответственного партнера, продукт как услуга	Расширение функции эко-маркетинга, применение эко-технологий. Эко-эффективность и взаимодействие, формирование сообщества	Зеленый маркетинг, модификация модели поведения потребителя в сторону эко-потребления	Поиск путей оптимизации

Рисунок 5 – Сквозная модель жизненного цикла инновационной компании и ее марочного капитала

Смену фаз жизненного цикла марочного капитала необходимо непременно учитывать в рамках единой организационной стратегии, на основе которой формируется тактика поведения инновационной компании на рынке.

На стадии первоначального формирования марочного капитала инновационной компании или создания марочного капитала осуществляется поиск и выбор идеи продукта, разрабатывается прототип продукта. В данной фазе цикла формируются и отрабатываются уникальность и идентичность бизнес-идеи, формируется стратегия продвижения продукта на рынок.

Этап внедрения характеризуется необходимостью организации обеспечения осведомленности потребителя об инновационной компании и ее продукции, а также проведения анализа возможностей компании по запуску продукта на рынок и тестирования опытного образца. При запуске продукта на рынок предприниматель сталкивается с проблемами входа на рынок и повышением восприимчивости к продуктам компании.

Для стадии роста и расширения инновационного бизнеса характерно использование активных PR-кампаний и промоакций. От стимулирования пробных покупок продукта в этой стадии переходят к расширению числа повторных покупок продукта, формированию первых лояльных клиентов, завоеванию лояльности раннего большинства клиентов из целевой аудитории [44].

Переходя к стадии зрелости марочного капитала инновационной компании, возникает необходимость частичной модификации марочного капитала инновационной компании, поиска новых рыночных возможностей. При насыщении рынка важен рост затрат на маркетинг, агрессивную рекламу.

На стадии спада существуют две стратегии работы с марочным капиталом: восстановление силы марки или выход с рынка с изъятием инвестиций в текущий продукт или услугу.

Для применения модели жизненного цикла марочного капитала необходимо учитывать, в том числе потенциал отрасли и особенности внешней

среды – специфику конкурентного поля, поставщиков и зрелость клиентов.

Каждый этап жизненного цикла марочного капитала характеризуется решением различных стратегических задач (рисунок 6).

1 шаг. Создание				
Бизнес-план компании и продвижения инновационной компании.	инновационной и стратегия марки инновационной компании.	Резюме	Суб-планы:	
		Уникальность компании и ее продуктов, ключевые преимущества и целевая аудитория марки инновационной компании.	<ul style="list-style-type: none"> • финансовый; • организационный; • маркетинговый; • производственный; • управление рисками. 	
2 шаг. Внедрение	3 шаг. Рост	4 шаг. Расширение / Зрелость	5 шаг. Спад / Трансформация	
Характеристики				
Объем продаж	Низкий.	Быстрый рост.	Медленный рост.	Снижение / Низкий.
Прибыль	Убытки.	Быстрое увеличение.	Снижение рентабельности.	Стабилизация на низком уровне / убытки.
Управление марочным капиталом				
Стратегическая задача	Новаторство.	Знание о продуктах.	Борьба за удержание клиентов.	Приверженность и лояльность клиентов.
Ключевая организационная задача	Эффективность затрат. Патентование ноу-хау.	Рост клиентской базы.	Обеспечение эффекта масштаба и адаптация сильной марки к новым областям применения. Поиск возможных стратегических альянсов.	Активация закона опыта.
Маркетинговые и коммерческие задачи				
Узнавание компании, информирование потребителя о продуктах компании.	Увеличение объема и частоты покупок старые потребители + новые	Поддержание группы лояльных клиентов. Новые каналы распределения продуктов. Акцент на эмоциональные выгоды, ассоциируемые с образом компании в балансе рациональных и эмоциональных характеристик.	Сохранить клиентуру. Вывод продуктов компании с рынка, освоение новых рынков или модификация марки компании; предвосхищение желаний клиента.	
Первичная осведомленность о продуктах компании.	Узнавание и идентификация	Быстрая узнаваемость образа инновационной компании, расширение	Новые сферы применения марочного капитала компании.	

	продуктов инновационной компании, формирование интереса к новинке.	целевой аудитории. Горизонтальная или вертикальная интеграция - выход на новые рынки, поиск возможностей диверсификации.	
Методы			
Стимулирование пробной покупки, промо-акции, работа с лидерами мнений онлайн и офлайн.	Активная маркетинговая кампания.	Создание системы менеджмента качества, улучшение постпродажного обслуживания.	При стратегии выхода: поиск инвестора для продажи проекта, оптимизация бюджета.
Создание постоянных каналов распространения и трансляции концепции продукта, его уникальных характеристик.	Событийный маркетинг.	Карты лояльности для постоянных клиентов, сезонные распродажи, розыгрыши и конкурсы.	Стратегия расширения или модификации: поиск новой идеи, смена стратегии инновационной компании.

Рисунок 6 – Стратегические задачи развития марочного капитала инновационной компании

Источник: авторская разработка.

Что же представляет собой процесс формирования марочного капитала продуктов инновационной компании? На первом этапе менеджмент компании генерирует инновационные идеи, определяет рыночные возможности. С использованием технологий креативного и латерального мышления определяется пул инновационных идей продукта, который потом проходит экспертный отбор и тестирование [7; 46, 276].

Сама инновация имеет свой срок жизни и цикл развития, аналогично циклу развития организации, то есть включает фазу разработки, выхода товара на рынок, роста, зрелости и упадка [61, с. 22-24]. При этом важно отметить, что жизненный цикл инновационной компании и ее продуктов может быть удлинен через использование техник латерального проектирования и управления марочным капиталом [18]. При этом клиент компании – это неотъемлемый участник инновационного процесса, который помогает в создании востребованного продукта [163, с.15-16].

На первом этапе процесса, помимо поиска инновационной идеи, проводят

стратегический аудит компании (внешних и внутренних ресурсов инновационной компании). При анализе внешней среды анализируется ближнее и дальнее окружение. Помимо этого, изучаются политические, экономические, культурные, правовые, экологические и технологические факторы (PESTEL-анализ) [44].

При анализе внутренних ресурсов исследуются:

- маркетинг и система продаж;
- организационная структура;
- структура доходов и расходов, бюджет инновационного проекта;
- структура производства, исследований и разработок, технологии;
- персонал и управленческая команда (аналитика сильных и слабых сторон, проработка компетенций).

Затем строится аналитическая SWOT-карта, которая определяет сильные и слабые стороны запуска инновационного продукта, возможности и риски, выявляются ключевые факторы успеха проекта [44].

Следующим шагом станет подготовка бренд-платформы или основы, на которой будет формироваться марочный капитал и позволяет создать более стабильный продукт и устойчивый к колебаниям, а также позволяет сформировать уникальную идентичность продукта [52, с. 19; 139]. А именно, бренд-платформа состоит из [46, с. 276; 52]:

- 1) «идеологии марки (миссия, видение и ценности),
- 2) позиционирования:
 - идейное содержание (суть бренда, ключевая идея);
 - функциональные и эмоциональные ассоциации (атрибуты бренда);
 - колесо бренда (определение уникальных черт марки (идентификация бренда) и возможностей для роста) [64];
 - внешнее оформление бренда, которое включает в себя название, логотип, шрифты, цвета и визуальный образ,

формируемый рекламой (образ бренда) [52];

– словесный товарный знак (имя бренда).

- 3) политики управления марочным капиталом;
- 4) архитектуры бренда» [64].

Политики управления марочным капиталом обязательно должны следовать и соответствовать позиционированию. Они включают в себя продуктово-ассортиментную политику, обеспечивающую развитие ассортимента продуктов под данной маркой, а также ценовую политику, определяющую то, в какой ценовой позиции продукт будет находиться по отношению к продуктам-конкурентам. Затем следует дистрибутивная политика, диктующая то, по каким каналам продукты будут продвигаться на рынок.

Архитектура бренда структурирует портфель продуктов компании, определяя взаимосвязи между брендами и их ролями на рынке.

При этом позиционирование марочного капитала инновационной компании относительно типа инноваций может быть описано в рамках следующей матрицы (рисунок 7):

Инкрементальные инновации			
Pull- инновации	Последователи. Отвечают на запросы рынка с низким уровнем инноваций. Драйвер развития – конкуренты. Усовершенствуют продукты инкрементальными инновациями.	Дизайн-модификатор. Обновление марочного капитала продуктов инновационной компании через смену системы внешней идентификации.	Push- инновации
	Лидер категории. Марочный капитал, созданный благодаря внедрению радикальной инновации. Драйвер инновации – потребители.	Лидер продукта. Развивается в лидеры отрасли, благодаря развитию радикальных инноваций и активному продвижению технологий на рынок.	
Радикальные инновации			

Рисунок 7 – Типология позиционирования инновационной компании

Источник: Beverland, M., Napoli, J., Farrelly, F. Can All Brands Innovate in the Same Way? A Typology of Brand Position and Innovation Effort // Journal of Product Innovation Management. №10. 2010. P. 33–48 [72].

На основе стратегического анализа продуктового портфеля инновационной компании создается карта привлекательности продуктов в

сравнении со средними показателями в отрасли и ключевыми конкурентами. Заметим, что эффективное управление марочным капиталом инновационной компании реализуется на базе четко продуманной стратегии, а основные этапы его стратегического менеджмента можно описать следующим алгоритмом (более подробно с представленным ниже алгоритмом можно ознакомиться в статье автора диссертационного исследования [Свалова, 46, 276-277]):

1. «Идея марочного капитала инновационной компании.

- Внешний стратегический аудит компании (поиск рыночных ниш) – анализ возможностей и угроз: *анализ потребностей*. Сегментация рынка (подготовка модели покупки и потребительского поведения, 5W); *анализ конкурентов, поставщиков и каналов дистрибуции, анализ продуктов-комплементариев*, аналитика индекса концентрации конкуренции;
- *PESTEL-анализ (политических, правовых, социальных, культурных, экономических и технологических факторов)*.
- Внутренний аудит – анализ сильных и слабых сторон: *анализ финансовых, технологических, маркетинговых, организационных и управленческих ресурсов; анализ соответствия организационной структуры*.

2. SWOT-анализ и определение ключевых показателей эффективности:

- *мозговой штурм, отбор инновационных идей продуктов и выбор внедряемых инноваций первой очереди (организационных, маркетинговых, управленческих, финансовых, сбытовых, производственных и логистических)*.

3. Выбор стратегических альтернатив и определение бизнес-стратегии.

4. Создание бизнес-плана и суб-планов:

- *финансовая и инвестиционная стратегия;*
- *маркетинговая стратегия (4P, AISAS — внимание-интерес-поиск-действие-обмен);*
- *разработка структуры марочного капитала, включая проект впечатлений от продуктов компании, портрет целевой аудитории продукта компании, выгоды и ценности марочного капитала, составление конкурентной системы координат;*
- *разработка коммуникационной стратегии.*

5. Тестирование и пробные продажи, анализ эффективности (*оценка*

релевантности функциональных и эмоциональных выгод образа продукта инновационной компании для целевого сегмента). Тестирования состоит из трех ключевых этапов – концептуальное тестирование, полевое тестирование или бета-тестирование продукта и пробный маркетинг [37, с. 276].

6. *Коммерциализация: формирование потребительского предпочтения, реализация креативных маркетинговых программ лояльности; удержание клиента на основе модели поведения AISAS (где ключевой момент при выборе продукта – поиск и обмен информацией среди покупателей и потребителей продукта).*
7. *Анализ де-факто: контроль и корректировка плана, поиск методов повышения эффективности»* [46, с. 276].

Развитие марочного капитала инновационной компании опосредовано стратегическими целями развития бизнеса и общеорганизационной стратегией. Модель связи процессов развития инновационной компании в стратегической перспективе с учетом становления интеллектуального капитала и марочного капитала представлена на рисунке 8.



Условные обозначения: ЖЦ – жизненный цикл, ТРИЗ – теория решения изобретательских задач [подробнее о ТРИЗ – Г.С. Альтшуллер [3].

Рисунок 8 – Модель связи процессов стратегического развития инновационной компании и марочного капитала

Процесс стратегического управления марочным капиталом инновационной компании разделен по стадиям жизненного цикла развития компании. Выбор стратегических альтернатив реализуется на каждом из уровней менеджмента компании. Процесс принятия управленческих решений по управлению марочным капиталом представлен в контексте влияния внешней среды организации и субъектов управленческого процесса внутри компании.

Так, цикл принятия решений по управлению марочным капиталом разделен на два этапа:

- 1) цикл принятия организационной стратегии;
- 2) цикл принятия стратегии управления марочным капиталом.

Цикл управления марочным капиталом инновационной компании начинается с выбора и согласования организационной стратегии развития инновационной компании на основе стратегического аудита и последующего выявления возможных альтернатив решения. В результате бизнес-модель инновационной компании адаптируется под стратегию ее управления.

Затем наступает второй управленческий цикл, где определяется стратегия и тактика управления марочным капиталом инновационной компании на основе аудита его среды.

В процессе принятия стратегических альтернатив согласуется бюджет на развитие марочного капитала инновационной компании.

На этапе формирования организационной стратегии инновационной компании работают кросс-команды из разных департаментов компании, которые генерируют поток инновационных идей и формируют стратегические альтернативы развития инновационного продукта. Они проводят первичную экспертизу и тестирование марки инновационных продуктов инновационной компании.

Стратегический аудит инновационной компании позволяет принимать оптимальные решения в области развития марочного капитала компании.

На основе проведенного анализа управления по стадиям жизненного

цикла развития инновационной компании и ее марочного капитала можно сделать вывод о том, что для соответствия требованиям среды необходима адаптация бизнес-модели инновационной компании с учетом особенностей развития марочного капитала. В зависимости от стадии развития инновационной компании бизнес-модель компании изменяется и приобретает новое оформление. Одновременно с развитием бизнес-модели инновационной компании эволюционирует ее марочный капитал.

При создании инновационной компании важна кооперация и сотрудничество кросс-команд, которые обладают разными знаниями из разнообразных отраслей, что положительно сказывается на генерации инновационных идей и выработке стратегических альтернатив развития инновационного бизнеса. Навыки дизайн-мышления с акцентом на творческое решение задач организации и адаптированные к условиям бизнес-практики помогают в развитии инновационных идей и проектировании спроса на продукты. А проектная команда, работающая в инновационном бизнесе и состоящая из профессионалов разного профиля, помогает в создании конкурентного преимущества инновационной компании [8].

Для каждой стадии развития марочного капитала инновационной компании характерны различные типы организационных задач и управленческих решений (рисунок 9).

Стадия инновационной компании	Посевная		Стартап	Ранний рост	Расширение / Трансформация	
Бизнес-модель	Субъекты: разработчик или группа разработчиков. Есть предварительные результаты НИР, инновационная идея. Бизнес-модель не формализована.		Субъекты: проектная команда. Создание проектных команд, поиск инвесторов, разработка бизнес-модели компании, определение сроков реализации стратегии.	Субъекты: управленческая группа. Доработка отдельных характеристик продукта и бизнес-модели.	Субъекты: управленческая команда. Захват все более значительной доли рынка, необходимость новых инвестиций, адаптация бизнес-модели, управление кризисом роста.	
	Оформление юридического лица, подбор команды, набор недостающих членов команды.			Генерация собственного денежного потока.	Выход на точку безубыточности, управление изменениями, корректировка стратегии.	
Стадия продукта	Разработка идеи продукта		Конфигурация продукта	Рыночный продукт	Модификация продукта	
Стадия марочного капитала	Зарождение. Разработка концепции		Создание и внедрение. Разработка стратегии позиционирования, бета-тестирование марки, апробация идей. Рост.		Расширение / Зрелость	Насыщение. Спад / Трансформация
Инновации	Технологические инновации Генерирование потока инновационных идей.	Технологические инновации Новация, экспертиза идей.	Маркетинговые инновации и процессные инновации. Становление инноваций и технологий: формализация концепции инновационного продукта компании.		Финансовые инновации Распространение инноваций и трансфер технологий.	
Организационные задачи	Разработка системы сбора идей, поиск инновационных идей, определение рыночных возможностей. Источники идей: конкуренты, макроокружение.	Создание экспертных групп. Разработка критериев для отбора инновационных идей. Оценка спроса на продукт. Закрепление прав на интеллектуальную собственность.	Создание кросс-команд для решения управленческих задач. Разработка концепции марки компании и эталонных показателей оценки эффективности ее управления. Тестовое измерение удовлетворенности потребителей. Выделение времени на творческую работу в рабочее время.	Создание эффективных каналов сбыта. Интенсивная реклама.	Разработка модификаций товара. Создание новых схем мотивации и привлечения высококвалифицированного персонала. Совершенствование системы документооборота, финансовых и бухгалтерских инструментов, стандартизация качества и систем управления отношениями с клиентами.	
Методики	Применение методов активизации творческого мышления и стратегического дизайн-мышления.		Методы эмпатического дизайна инновационного продукта. Метод прямого тестирования.		Спонсорство, сэмплинг, управление лидерами мнений, методы ATL-маркетинга и BTL маркетинга.	

Рисунок 9 – Стратегические задачи и методы управления марочным капиталом инновационной компании с учетом этапов ее развития

Источник: авторская разработка.

Определены стратегические задачи и методики управления марочным капиталом по стадиям жизненного цикла инновационной компании, на основе выбранной модели в рамках данного диссертационного исследования.

1. Стадия «Посевная» (Seed). На этой стадии формируется команда инновационной компании и юридически определяется форма бизнеса, определяется спектр инновационных идей для развития марочного капитала компании. На этом этапе разрабатывается система сбора инновационных идей и новых технологий, определяются рыночные ниши. Созданные группы экспертов выбирают оптимальные инновационные идеи для создания и продвижения на рынок инновационного продукта.
2. Стадия «Стартап» (Startup). На этой стадии начинает генерироваться собственный денежный поток компании, оформляется письменная стратегия развития бизнеса, определяется круг инвесторов компании и проводится бета-тестирование марки компании.
3. На стадии раннего роста дорабатываются отдельные характеристики продукта и бизнес-модели. На этой стадии уже представлен рыночный продукт и определяются постоянные каналы сбыта и специфика коммуникаций с клиентами компании.
4. На стадии расширения и трансформации инновационная компания вышла на точку безубыточности. При этом отмечается постепенное снижение объема финансовых ресурсов, корректируется стратегия бизнеса и вводятся модификации товара, стандартизируется качество и маркетинговые мероприятия развития марочного капитала. При этом компания начинает преодолевать стадию кризиса быстрого роста.

Подводя итоги изложенному в первой главе, отметим, что марочный капитал инновационной компании обладает циклом развития, который идет параллельно с жизненным циклом организации. Учет стадии развития марки и компании помогает в принятии своевременных управленческих решений по модификации и укреплению бизнеса на рынке.

Глава 2. Оценка эффективности стратегического управления марочным капиталом инновационной компании

Теория и практика управления марочным капиталом эволюционировала от менеджмента товаров и услуг, некоммерческих организаций к стратегическому управлению марочным капиталом инновационных компаний.

Для устойчивого развития инновационной компании сегодня важна не только сама инновация, но и нематериальные выгоды инновационного продукта для клиента компании.

Для инновационной компании особую актуальность приобретает наличие развитого марочного капитала, выступающего конкурентным преимуществом на рынке [47]. При этом контроль и мониторинг качества и эффективности управления марочным капиталом помогает своевременно определить стратегические альтернативы его развития и реализовать корректирующие меры для укрепления его стоимости.

2.1. Экономическая сущность марочного капитала инновационной компании и стратегии его управления

Для более устойчивого развития инновационной компании и формирования привлекательного имиджа инновационной компании могут применяться маркетинговые и коммуникативные технологии управления марочным капиталом [47, с.135]. При этом для инновационной компании важно создание внутри организации среды инноваций и стратегическое управление марочным капиталом.

Стратегическое управление марочным капиталом состоит из нескольких взаимосвязанных этапов, которые включают:

- разработку марки инновационной компании, включая определение миссии, видения, цели и задач развития марочного капитала;
- анализ внешней и внутренней среды образа компании и ее

продуктового портфеля;

- выбор альтернатив на основе анализа сильных, слабых сторон, возможностей и угроз развития данного типа марочного капитала [88].

Марочный капитал инновационной компании имеет тенденцию к интенсивному развитию при внедрении инноваций [63]. При этом, если инновационная активность компании снижается, то вес марочного капитала постепенно также снижается, и наоборот.

Развитый марочный капитал инновационной компании является конкурентным барьером для других компаний, а также помогает освоить рыночные ниши, выйти в «голубой океан» рыночных возможностей [106], что достигается через проектирование покупательского спроса и формирование модели покупательского поведения. Коммуникативная стратегия компании помогает транслировать ценность инновационного продукта [47]. При этом важна идентификация и последовательность целевого обращения к покупателям продуктов или услуг инновационной компании [53, с. 148-149].

Менеджмент марочного капитала инновационной компании от традиционного управления марочным капиталом отличается в цели и задачах развития марочного капитала, маркетинговой стратегии и способами позиционирования марки (таблица 9) [47, с.138].

Таблица 9 – Сравнение менеджмента марочного капитала

Критерий сравнения	Коммерческая компания	Инновационная компания
Цель	Воздействовать на имеющийся спрос и формирование узнаваемой коммерческой марки продукта.	Спроектировать спрос на инновационный продукт и узнаваемость компании как инноватора отрасли.
<i>Ориентация маркетинга</i>	Outbound Marketing (традиционный). Воздействие через прямую рекламу и формирование отношений.	Inbound Marketing (входящий, вовлекающий маркетинг) через формирование контент-поля знаний о продукте.
<i>Сегментация потребителей</i>	Сегментация на основе социально-демографических характеристиках.	Сегментация на основе индивидуальных предпочтений потребителя.

Источник: авторская разработка [47, с.138].

Марочный капитал инновационной компании состоит из корпоративного уровня и уровня продуктового портфеля компании (включает и продукты, и услуги) [47, с.138].

Каждый из уровней марочного капитала инновационной компании имеет различное значение в контексте управления инновационной компанией и формировании конкурентных преимуществ бизнеса (рисунок 10).

Марочный капитал инновационной компании		
Характеристика корпоративного уровня		Характеристика уровня продуктового портфеля
<i>Преобладающий тип технологий</i>		
Организационные	Процессные Маркетинговые	Продуктовые
<p>Корпоративная культура инновационной среды бизнеса.</p> <p>Формирование позитивного имиджа работодателя на рынке для привлечения и удержания сотрудников.</p> <p><i>Функция:</i></p> <p>объединение команды, идентификация компании как привлекательного работодателя, создающего инновационную продукцию, привлечение лучших кадров в штат компании.</p>	<p>Маркетинговое позиционирование продуктов компании по модели восходящего маркетинга и модели AISAS.</p> <p>Расширенный цикл маркетинговых исследований, глубокие альфа- и бета-тестирования продукта.</p> <p><i>Функция:</i></p> <p>средство идентификации и способ быстрой коммерциализации инновационных продуктов и услуг.</p>	

Рисунок 10 – Отличительные черты уровней марочного капитала инновационной компании

Источник: авторская разработка [47, с.138].

С точки зрения управления марочный капитал имеет два уровня менеджмента – стратегический и тактический (таблица 10).

Таблица 10 – Уровни управления марочным капиталом инновационной компании

н/н	Критерий разделения	Стратегический	Тактический
1	Цель	Создание устойчивого конкурентного преимущества, рост стоимости инновационной компании.	Управление текущим состоянием марочного капитала инновационной компании на рынке.
2	Направление изменений	Позиционирование и идентификация продуктов.	Выстраивание внутренних и внешних коммуникаций.
3	Принятие решений	Высший уровень управления.	Менеджеры среднего и низового звена.
4	Временная Шкала	Долгосрочная	Средне- и краткосрочная
5	Критерии эффективности	Рост стоимости марочного капитала, а в конечном итоге рост доходов стейкхолдеров и стоимости инновационной компании.	Анализ текущих показателей эффективности управления (соотношение затраты-результат).

Источник: авторская разработка [Свалова, 48, с.5].

Итак, рассмотрим отличительные черты стратегического управления марочным капиталом. Его задача – определение позиции компании в отрасли, которая является экономически выгодной по отношению к компаниям-конкурентам, где ключевыми параметрами выступают выбор продукта, степень и форма его дифференциации, масштаб производства и целевой потребитель, а также стратегия коммуникации с клиентами компании [50].

Суть стратегического управления марочным капиталом инновационной компании – обеспечение долгосрочного роста бизнеса на основе интеграции управления знаниями, стратегии компании и ориентации на клиентов.

Стратегия управления марочным капиталом инновационной компании – схема управления корпоративным марочным капиталом и продуктовым портфелем инновационной компании с целью обеспечения экономической эффективности, которая имеет характерные черты на каждой из стадий

жизненного цикла марочного капитала.

Приоритетная задача руководства компании на стадии запуска продукта инновационной компании — работа с лидерами мнений, определяющих покупательские интересы, управление вниманием потребителя и переключение с текущих и привычных марок на новую. В этой фазе важно стимулировать первые пробные покупки среди целевой группы покупателей, открывая инновационный продукт публике. Наибольший эффект имеет работа с лидерами мнений и продакт-плейсмент, когда покупатель знакомится с продукцией компании и способен составить собственное представление о ее качестве и свойствах. На *этапе зрелости продукта* важно развивать программы по поддержанию лояльных клиентов и созданию карт лояльности клиентов. Критически важно сохранять и расширять клиентскую базу, искать новые способы применения для развитого марочного капитала, продвигать его на новых рынках и в новых целевых аудиториях.

На первой стадии развития марочного капитала инновационной компании – зарождения – оптимальной стратегией для выхода на рынок является следующий алгоритм управленческих действий [42].

1. Сужение фокуса. Укрепление марочного капитала на рынке происходит за счет концентрации коммуникаций на ключевых преимуществах продукта и фокусирования, а не расширения фокуса; сосредоточенность на ключевой идее играет решающую роль в эффективности продвижения, которую достаточно легко запомнить клиенту.
2. Первенство в категории, применение стратегии «голубой океан».
3. Использование сэмплинга и прямых контактов с целевой аудиторией.

На стадии роста марочного капитала инновационной компании на рынке применяется развитие совершения осознанных покупок при помощи традиционных и инновационных инструментов маркетинга и PR.

При смене фазы цикла к зрелости активно используются стратегии

расширения продуктового портфеля инновационной компании. Наиболее актуальные стратегии в этом периоде развития марочного капитала — со-брендинг. Используя силу существующей марки, компания осознанно идет на укрепление ее конкурентной позиции через взаимодействие с другими марками на рынке. В фазе зрелости марочный капитал достигает пика своего развития и известности.

В переходе от фазы зрелости к упадку менеджмент компании пересматривает стратегию поведения на рынке: расширяя или сужая фокус продукта (*стратегия поворота*), выбирая стратегию оздоровления (*стратегия восстановления*) или ликвидации (*стратегия выхода*) марки. Рассмотрим каждую из них более подробно.

Стратегия поворота — выход на новые рынки и использование силы существующего марочного капитала на новом рынке. Стратегия подразумевает использование нескольких опций:

- изменение позиционирования марки инновационной компании;
- выход на новый рынок или в новую отрасль;
- работа с абсолютно новой целевой аудиторией.

Выбирая стратегию восстановления, компания должна понимать, что существует возможность развития марки продукта, если пересмотреть ее миссию, видение и цели.

Возможны ситуации, когда единственно верным является решение о ликвидации марки продукта. В таком случае стратегия выхода (ликвидации) осуществляется в основном в форме изъятия инвестиций. Также в рамках этой стратегии может производиться рационализация продуктового портфеля. Опишем каждую из них ниже.

Стратегия корпоративного продукта заключается в выпуске компанией новых однотипных товаров под единой маркой. Такую стратегию уместно применять при наличии положительной марочной известности уже признанного на рынке продукта, который будет распространяться на новые продукты. Такая

стратегия способствует максимальной концентрации маркетингового бюджета, снижая издержки.

Стратегия расширения – создание марки, которая отличается от первоначальной, но при этом поддерживает непосредственную связь с первоначальным образом марки. Эта стратегия используется при работе с дифференцированными целевыми группами, когда компания желает достичь баланса между основным продуктом и новыми продуктовыми категориями.

Стратегия мульти-марочная – стратегия создания независимых (индивидуальных) марок продуктов, существующих обособленно. Такая стратегия позволяет более гибко организовать каналы сбыта, а также сегментировать целевые группы, но при этом в ней существует и свойственный ей недостаток, который выражается в распылении финансового бюджета на разные типы образов.

Стратегии управления марочным капиталом инновационной компании могут быть описаны модифицированной матрицей И. Ансоффа (рисунок 11).



Новая марка	<p>Цель: рыночное развитие.</p> <p>Задачи: реабилитация репутации компании на рынке, расширение рыночной доли, обеспечение сбалансированного роста.</p> <p>Стратегии: поворот/ликвидация, мульти-марочная стратегия.</p> <p>Методы: смена маректингового позиционирования, рестайлинг.</p>	<p>Цель: диверсификация/ ликвидация.</p> <p>Задачи: поиск новой ниши рынка и новой марки, расширение влияния / оптимизация издержек выхода, изменение структуры инвестиций.</p> <p>Стратегии: поворот/ликвидация.</p> <p>Методы: создание новой марки, репозиционирование.</p>
	<p>Смена цвета, логотипа, символа, товара и позиционирования (компания Mars).</p> 	<p>От шоколада — к кормам для домашних животных (компания Mars).</p> 

Рисунок 11 – Модифицированная матрица Ансоффа

Источник: авторская разработка.

Менеджмент продуктового портфеля инновационной компании на основе управления марочным капиталом имеет свои общие и особенные черты и определяется общеорганизационной стратегией развития компании. В большинстве случаев специфика управления марочным капиталом инновационной компании опосредована типом внедряемых инноваций: организационных или маркетинговых.

Внедрение технологических и маркетинговых инноваций оказывает наибольшее влияние на развитие марочного капитала продукта (товаров/услуг) инновационной компании, а отличительные черты управления марочным капиталом инновационной компании выражены более четко. Так, в первую очередь, позиционирование инновационной компании отличается от традиционного позиционирования марки тем, что ключевое значение придается первичному завоеванию внимания потребителя. «Традиционная модель позиционирования марочного капитала переходит от модели а-в-е (атрибуты-выгоды-эмоции) к AISAS (внимание-интерес-поиск-действие-обмен). При этом обмен информацией об инновационном продукте между покупателями – ключевой аспект эффективного развития марки и распространения продукта

инновационной компании от потребителей-новаторов к позднему большинству» [Свалова, 46]. Важную роль в развитии марочного капитала инновационного продукта играет его узнаваемость на рынке, которая формируется с использованием сети Интернет и социальных сетей.

Характерные особенности управления марочным капиталом инновационной компании при внедрении управленческих или организационных инноваций выявить более сложно. В этом случае коммуникативная стратегия инновационной компании ориентирована на внутреннюю интеграцию, формирование привлекательного образа работодателя и укрепление деловой репутации компании на рынке как успешного инноватора [46]. Образ компании как инноватора рынка помогает увеличить скорость адаптации к изменениям в компании и позволяет сформировать открытую атмосферу к новшествам и инновациям [150].

Управление марочным капиталом инновационной компании опосредовано стилем менеджмента и зависит от выбора ключевого источника инноваций в организации – внутренних или внешних стейкхолдеров, например, персонала или потребителей, конкурентов или поставщиков.

2.2. Основные подходы к оценке марочного капитала инновационной компании

Создание инновационной компании с опорой на марочный капитал способствует повышению ее финансовой успешности, а именно создает возможность получения ценовой премии [144].

Существуют различные подходы к оценке марочного капитала и эффективности его управления. Связь между инновациями, марочным капиталом и стоимостью компании представлена на схеме ниже (рисунок 12).



Рисунок 12 – Связь инноваций, марочного капитала и стоимости компании

Источник: авторская разработка.

Что понимается под эффективностью? Традиционно под эффективностью понимается соотношение полученного результата к затратам на его достижение, выступающее индикатором развития управленческого процесса [5, с. 200–201].

Эффективность — способность объекта выдавать результат в соответствии с установленными целевыми значениями и параметрами согласно заданным ограничениям [5]. Под эффективностью будем понимать соотношение затрат и полученного результата по отношению к установленной цели и контрольным показателям.

Так, понятие «эффективность» управления марочным капиталом инновационной компании для каждой организации является опосредованным спецификой деятельности, поставленными задачами и целевыми показателями. Поэтому, понимая, что марочный капитал инновационной компании — это уникальный образ продукта (или организации) в сознании как потребителей, так и других стейкхолдеров инновационной компании, под эффективностью управления марочным капиталом будем понимать изменение финансовой и потребительской частей марочного капитала инновационной компании в соотношении затраты/результат.

Прежде чем перейти к методике оценки эффективности управления марочным капиталом инновационной компании, представим подходы, принятые в научном сообществе (таблица 11):

- модели на основе активов марочного капитала;

- модели на основе индикаторов марочного капитала;
- модели на основе системы сбалансированных показателей;
- финансовые модели марочного капитала.

Таблица 11 – Классификация подходов к оценке эффективности управления марочным капиталом

Методика	Параметры	Суть подхода
1. Модели на основе активов марочного капитала		
<i>Д. Аакер. 10 измерителей марочного капитала [0]</i>	Десять измерений марочного капитала сгруппированы на пять групп: лояльность, лидерство или воспринимаемое качество, ассоциации и осведомленность о марке, рыночное поведение.	Модель учитывает потребительские факторы марочного капитала и рыночное поведение. Экономически и финансовые параметры в данной модели не представлены.
<i>Л. Паркер. KPI и бенчмаркинг марки [122]</i>	Оценка и сравнение контрольных показателей развития марки на регулярной основе.	Оценка активов марочного капитала на регулярной основе.
<i>Л. Чернатони. Здоровье бренда [78]</i>	Оценка развития марочного капитала как по внутриорганизационным параметрам, так и внешним – позиция на рынке, отношение покупателей.	Многоуровневая оценка эффективности управления марочным капиталом на основе экспертных оценок. Оценка построена на маркетинговых (анкетных) исследованиях лояльности к марке.
2. Модели на основе индикаторов марочного капитала		
<i>С. Дэвис, М. Дан. Оценка марки по точкам взаимодействия с клиентом [85]</i>	Оценка управления на основе точек взаимодействия с клиентом до, вовремя и после покупки.	Модели оценивает эффективность управления по маркетинговым показателям.
<i>С. Комар, Т. Моноз. Анализ марочного капитала по метрикам [117]</i>	Оценка финансового результата от реализации марочного товара клиентам.	Модель учитывает финансовые показатели эффективности управления марочным капиталом.

Продолжение таблицы 11

Методика	Параметры	Суть подхода
<i>Модель Rockbridge [148]</i>	Оценка на основе метрика развития марочного капитала по стадиям жизненного цикла – осведомленность, удовлетворенность покупкой и др.	Модель учитывает стратегическое управление маркой и связывает метрики со стадией развития марочного капитала.
3. Модели на основе системы сбалансированных показателей (ССП)		
<i>А. Прайсе Комплексная модель оценки марки на основе ССП [123]</i>	Ключевые показатели эффективности управления марочным капиталом, сгруппированные на потребительские факторы марки, вложения в рекламу.	Многоуровневая модель оценки, которая отличается сложностью оценки.
<i>Т. Раст. Цепочка управления маркой [125]</i>	Оценка нефинансовых факторов марки на успешность бизнеса.	Модель учитывает рыночное положение марки и конкурентную позицию.
4. Финансовые модели марочного капитала		
<i>М. Шеррингтон. Оценка стратегического управления маркой [129]</i>	Модель построена на многофакторном анализе конкурентной позиции марки и стратегии бизнеса.	Оценка на основе ключевых показателей эффективности управления марочным капиталом.

Источник: авторская разработка.

Разумеется, существуют и иные методики оценки эффективности управления марочным капиталом, но, по сути, они дублируют модели, описанные выше.

Одним из способов объединения различных показателей, который включает измерение эффективности управления материальными и нематериальными активами компании, является система сбалансированных показателей (ССП) [104]. ССП обеспечивает связь краткосрочных и долгосрочных стратегических целей компании, которую возможно модифицировать для инновационной компании, где особый акцент при разработке карты стратегических показателей эффективности должен быть сделан на разработку параметров результативности инвестиций в марочный капитал инновационной компании (рисунок 13).

Финансы (как мы выглядим с точки зрения владельцев бизнеса?) – Акционеры (А.)		
Задачи		Показатель
Оценка роста акционерной стоимости компании		EVA, ROCE/WACC (рентабельность привлеченного капитала / средневзвешенная стоимость привлеченного капитала)
Оценка текущей экономической активности, рентабельности		Прибыль на акционерный капитал, ROS, Операционная маржа Увеличение CF, увеличение маржи продуктов
Оценка ликвидности активов		Ктл Кобес сср ROA
Внутренние бизнес-процессы (в чем мы должны выделяться?) - Персонал (П.)		Потребители предложение/доставка - (как клиенты видят нас?) - Клиенты (К.)
Задачи	Показатель	Задачи
Оптимизация процессов на основе TQM и «бережливого производства».	Стоимость бизнес-процесса на основе метода ABC – расчет стоимости процессов, которые участвуют в создании стоимости конечного продукта на основе анализа ресурсов, нормы расхода и стоимости каждого ресурса.	Оценка удовлетворенности потребителей (отношение к марке компании)
Развитие автоматизации процессов.	Доля затрат на развитие IT-инфраструктуры.	Развитие продуктов за счет краудсорсинговой платформы
		Увеличение продаж за счет постоянных клиентов
		Оценка силы марочного капитала
		Показатель
		Модель М. Фишбейна $A_0 = \sum_{i=1}^n b_i * e_i$
		А ₀ – общее отношение к марке; b _i – сила убеждения в том, что данный объект обладает атрибутом I; e _i – оценка атрибута i; n – количество убеждений\атрибутов
		Статистика сайта на основе Google Analytics, Yandex Direct
		Сохранение постоянной клиентской группы Коэффициент возврата клиента Жизненный цикл клиента Отток, текучесть клиентов Выручка на одного клиента, средний чек
		Уровни припоминания и осведомленности
Инновации / Технологии / Обучение (можем ли мы совершенствоваться и развивать ценность за счет внутренних и внешних клиентов компании) – П.К.А.		
Цели		Показатели
Развитие новых продуктов.		Коэффициент затрат на маркетинговые технологии Коэффициент затрат на продуктовые технологии Коэффициент обеспеченности интеллектуальной собственностью
Разработка новых схем мотивации персонала.		Коэффициент затрат на управленческие технологии Коэффициент текучести кадров
Непрерывное развитие на основе базы данных идей сотрудников.		Коэффициент предложения новых идей за контрольный период

Рисунок 13 – Пример ССП с модификацией модели Каплана, Нортана (на основе Kaplan R., Norton D. Using the Balanced Scorecard as a Strategic anagement System // Harvard Business Review)

2.3. Методика оценки эффективности стратегического управления марочным капиталом инновационной компании

Чтобы составить методику оценки эффективности стратегического управления марочным капиталом инновационной компании, необходимо помимо рассмотренных ранее моделей к оценке эффективности управления марочным капиталом, исследовать существующие методы оценки стоимости марочного капитала в целом, которые могут быть структурированы на доходные, затратные и рыночные методы оценки.

На доходном подходе основываются многие известные экспертные методики оценки стоимости марочного капитала, сочетающие маркетинговую и финансовую оценки. Доходный метод оценки базируется на вычислении будущих денежных потоков и определении той части, которая будет генерироваться марочным капиталом инновационной компании.

Затратный метод основан на оценке марочного капитала по вложениям в его развитии. Метод аналогов или рыночные методы ориентированы на оценку по принципу сравнения с аналогичными марками на рынке.

Основные методы оценки марочного капитала представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Методы оценки марочного капитала

Методы оценки марочного капитала	Характеристики
<p>Экспертные методы оценки Это комбинированные методы, основанные на доходных методах оценки:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>V-Ratio</i>; – <i>Interbrand</i>; – <i>Brand Finance</i>. <p>Анализируют следующие блоки:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) финансовое состояние компании; b) данные о рынке; c) данные о целевой аудитории. 	<p>Оценка производится на основе экспертизы группой жюри по критериям:</p> <ul style="list-style-type: none"> – устойчивости на рынке, – рыночной доли, – времени существования на рынке, – ценовой премии, – темпах роста продаж, – финансового прогнозирования. <p>Фактор лояльности потребителя не учитывается.</p>

Продолжение таблицы 12

Методы оценки марочного капитала	Характеристики
<i>Ценовой премии (Premium Profit)</i>	Расчет на основе суммы переплаты за марочный товар [68, с3].
<i>Сравнительный метод по продажам</i>	Анализ схожей марки на рынке.

Источник: составлено на основе анализа академической литературы.

В нашем исследовании для расчета стоимости марочного капитала и последующей оценки эффективности его управления предлагаем использовать оценку на основе экономической добавленной стоимости с учетом развития марочного капитала.

Порядок оценки эффективности управления марочным капиталом инновационной компании и расчета стоимости марочного капитала по показателю EVA (экономической добавочной стоимости) реализуется в несколько этапов.

1. Методика расчета показателя EVA.

- *Определение финансовых результатов инновационной компании:* чистая прибыль, маржа, рентабельность капитала, оборачиваемость активов и ставка доходности капитала.
- *Расчет экономической добавленной стоимости EVA (на основе формулы, предложенной Дж. Стерна и Б. Стюарта):*

$$EVA = NOPAT - WACC * IC, \quad (1)$$

где **NOPAT** – чистая операционная прибыль после уплаты налогов;

IC = Инвестиционный капитал

При этом инвестиционный капитал должен быть скорректирован, с учетом вложений в инновации и развитие марочного капитала и деловую репутацию.

2. *Дифференциация доли дохода от обладания марочным капиталом для бизнеса через коэффициент марочного капитала.* Выделяем рычаги

спроса на марочный капитал инновационной компании по сравнению с конкурентами, рассчитываем их значимость по отношению к марочному капиталу в процентах на основе данных маркетинговых исследований.

3. *Калькуляция EVA_{Br} и стоимости марочного капитала.* Затем реализуется оценка в процентах степени зависимости стратегических источников стоимости от марочного капитала и рассчитывается коэффициент марочного капитала по формуле, предложенной брендинговым агентством BrandAid:

$$K_{mk} = \text{Сумма произведений стратегических источников} \times \text{Степень зависимости от марочного капитала} \quad (2)$$

$$EVA_{Br} = EVA \times K_{mk} \quad (3)$$

Для контроля эффективности управления марочным капиталом определяем измеряемые показатели оценки эффективности работы инновационной компании по различным направлениям.

Метрики оценки эффективности управления марочным капиталом строятся на индивидуальном наборе оцениваемых индикаторов, которые зависят от размера компании, зрелости и подготовленности команды [4].

Для практического применения метрик для потребностей бизнеса важно скомпоновать адекватное количество индивидуальных метрик по каждому из векторов оценки марочного капитала. Представленный набор метрик в рамках данного диссертационного исследования не является детерминированным и может варьироваться в зависимости от бизнес-целей и стратегических приоритетов инновационной компании.

Модель оценки построена на балльной системе оценивания эффективности управления марочным капиталом инновационной компании с акцентом на аналитику клиентского (потребительского) марочного капитала инновационной компании. Помимо этого, представленная модель может быть обогащена метриками экоэффективности и социальной ответственности марочного капитала,

метриками марочного капитала компании как партнера и работодателя.

Оценка марочного капитала инновационной компании в рамках представленной модели по вектору экоэффективности и социальной ответственности будет производиться с точки зрения потребителя и увеличения воспринимаемой ценности марки в связи с развитой программой КСО и экологической политики компании по показателю потребительской удовлетворенности экологичностью и социальностью марки, что является смежным показателем, предложенным в работе Бранка о воспринимаемой этичности компании [75]. Под экологичностью и социальностью марки будем понимать развитый уровень социальной ответственности инновационной компании, реализованные экологические программы и ориентацию на социальные и экологические потребности современного общества.

На основе анализа методик оценки эффективности управления марочным капиталом мы выделили не более пяти наиболее критически важных метрики для каждого из кластеров оценки эффективности, которые условно делятся на измерение продуктового марочного капитала и корпоративное измерение: клиентского, рыночного, финансового, технологичного, экологического и социального, кластера работодателя, каждый из которых измеряет отдельный уровень управления марочным капиталом.

Формулы построены на основе подходов к маркетинговым исследованиям потребительского поведения. Для каждой метрики формируется оценочная (пятибалльная шкала, где пять максимальное возможное значение).

Итоговая сумма баллов каждого кластера суммируется, а итоговое максимальное значение оценки эффективности управления марочным капиталом составляет 100 баллов.

Метрики оценки эффективности управления марочным капиталом инновационной компании представлены в таблице (таблица 13).

Таблица 13 – Кластеры оценки эффективности управления марочным капиталом инновационной компании

Продуктовое измерение марочного капитала инновационной компании		
1. Клиентский кластер	2. Рыночный кластер	3. Финансовый кластер
<i>Отношения с покупателями</i>	<i>Конкурентное положение</i>	<i>Рентабельность инвестиций</i>
а. Доверие марке (продукту). б. Готовность рекомендовать марку (продукт). в. Наведенная осведомленность. г. Удобство совершения покупки. д. Удовлетворенность маркой.	а. Ценовая премия. б. Средний чек покупок. в. Конкурентоспособность марки. г. Доля рынка частоты покупок марки (продукта). д. Уровень дистрибуции марки (продукта).	ROBI
Сумма баллов – 25 баллов: 5 показателей по 5 баллов	Сумма баллов – 25 баллов: 5 показателей по 5 баллов	Сумма баллов – 5 баллов: 1 показатель по 5 баллов
Корпоративное измерение марочного капитала инновационной компании		
4. Технологичный кластер	5. Социально-экологический кластер	6. Кластер марки работодателя
<i>Добавочная ценность по фактору технологичности</i>	<i>Добавленная ценность по фактору социальности и экологичности</i>	<i>Отношения с текущими и потенциальными сотрудниками</i>
Динамика изменения стоимости компании с учетом фактора технологичности и вложений в марочный капитал.	а. Готовность рекомендовать марку, благодаря экологичной ориентации инновационной компании. б. Удовлетворенность экологичностью марки. в. Готовность рекомендовать марку, благодаря социальной ориентации инновационной компании. г. Удовлетворенность социальной ориентацией марки инновационной компании.	Внешние метрики оценки: а. Узнаваемость HR-бренда инновационной компании как привлекательного работодателя. б. Наведенная осведомленность об HR-бренде инновационной компании. Внутренние метрики оценки: в. Доля лояльных сотрудников инновационной компании. г. Доля сотрудников, разделяющих корпоративные ценности инновационной компании.
Сумма баллов – 5 баллов: 1 показатель по 5 баллов	Сумма баллов – 20 баллов: 4 показателя по 5 баллов	Сумма баллов – 20 баллов: 4 показателя по 5 баллов

Источник: авторская разработка.

Эффективность управления марочным капиталом инновационной компании

предлагается отслеживать по достижении следующих контрольных показателей управления марочным капиталом инновационной компании.

1. Клиентский кластер.

- а. *Доверие марке (продукту)* – доля потребителей, готовых совершить повторную покупку товаров или услуг инновационной компании. Показатель определяется на основе маркетинговых опросов по формуле из основ маркетинговых исследований:

$$Дп = \frac{Гпк}{Поп} \times 100, \quad (4)$$

где

Дп – доверие продукту;

Гпк – готовность повторной покупки;

Поп – общее число покупателей с опытом покупки.

- б. *Готовность рекомендовать марку (продукт)* – показатель, определяемый на основе опросов потребителей по готовности рекомендовать продукт компании другим людям. Расчет производится по формуле из основ маркетинговых исследований:

$$Гр = \frac{Ргк}{Поп} \times 100, \quad (5)$$

где

Гр – готовность рекомендовать продукт;

Ргк – число респондентов, готовых рекомендовать;

Поп – общее число покупателей с опытом покупки.

Этот показатель строится на основе опроса клиентов, имеющих опыт покупки марки. Они оценивают возможность рекомендовать марку своим знакомым по пятибалльной шкале, где 5 – максимальное значение в рекомендации марки [90, с.60]. Традиционно этот показатель в научном сообществе называется Net Promoter Score (NPS).

- с. *Наведенная осведомленность* – доля потребителей, которая слышала о продукте инновационной компании. Она рассчитывается по формуле из основ маркетинговых исследований:

$$НО = \frac{ОрЦа}{РЦа} \times 100, \quad (6)$$

где

НО – наведенная осведомленность;

ОрЦа – осведомленность респондента в целевой аудитории;

РЦа – общее число респондентов в целевой аудитории.

- д. *Удобство совершения покупки* – оценка доступности покупки товара или услуги. Рассчитывается как доля положительных ответов удобства совершения покупки среди покупателей, у которых был опыт покупки товаров или услуг данной инновационной компании по формуле из основ маркетинговых исследований:

$$УП = \frac{По}{Поп} \times 100, \quad (7)$$

где

УП – удобство совершения покупки;

По – количество положительных ответов;

Поп – общее число покупателей с опытом покупки.

- е. *Удовлетворенность маркой* оценивается по общему числу покупателей, удовлетворенных маркой (на основе опросов клиентов компании, которые имели опыт взаимодействия с маркой данной инновационной компании в текущем периоде оценки) по модифицированной формуле из основ маркетинговых исследований:

$$Ум = \frac{По}{Поп} \times 100, \quad (8)$$

где

Ум – удовлетворенность маркой;

По – количество положительных откликов от имеющих опыт взаимодействия с маркой;

Поп – общее число покупателей с опытом взаимодействия.

Оценка удовлетворенности маркой строится на основе заполнения респондентом анкеты с рейтинговой шкалой для покупателей, имеющих опыт покупки от 1 до 5 (где 5 – максимальный уровень удовлетворенности) [90, с.56].

Клиентский кластер измеряет эффективность вложений в продвижение и развитие марочного капитала, исследует фактор лояльности покупателей и показывает качество отношений, выстроенных с клиентами. Его оценка реализуется на основе маркетинговых исследований, при этом они направлены на исследование влияния марки.

2. *Рыночный кластер.*

Рыночный кластер модели оценки эффективности управления марочным капиталом инновационной компании показывает уровень развития марки продуктов инновационной компании на рынке в сравнении с конкурентами. К рыночному кластеру относятся измерения по ценовой премии, среднему чеку, доли рынка продукта, конкурентному барьеру (на основе данных маркетинговых исследований и мониторинга продаж).

- а. Ценовая премия. Определяет разницу цены продукта данной инновационной компании в сравнении с аналогичными продуктами конкурентов в данной товарной категории. Рассчитывается по формуле:

$$\text{ЦП} = \frac{\text{Цоп} - \text{Цпк}}{\text{Цпк}} \times 100, \quad (9)$$

где

ЦП – ценовая премия;

Цоп – цена оцениваемого продукта по ценовой премии;

Цпк – цена продукта-аналога, конкурирующего в том же сегменте, что оцениваемый продукт.

- b. Средний чек покупок – оценка суммы среднего чека покупок данного продукта по сравнению с отраслевыми показателями. Рассчитывается по формуле:

$$\text{Чек} = \frac{Сеп}{Соп} \times 100, \quad (10)$$

где

Чек – средний чек покупок;

Сеп – средний чек на единоразовую покупку;

Соп – средний отраслевой показатель.

- c. Показатель конкурентоспособности марки – экспертная оценка менеджмента компании конкурентоспособности марки и защитной функции марочного капитала от товаров или услуг конкурентов. Рассчитывается по формуле:

$$K_m = \frac{M_k}{M_{кон}} \times 100, \quad (11)$$

где

K_m – показатель конкурентоспособности марки;

M_k – анализируемая марка компании по определенному параметру;

$M_{кон}$ – марка конкурента по определенному аналогичному параметру.

Целевое значение данного показателя строится на основе экспертной оценки по балльной системе. Показатели конкурентоспособности выбираются топ-менеджментом компании, исходя из стратегических ориентиров развития бизнеса.

- d. Доля рынка частоты покупок марки (продукта) рассчитывается по модифицированной формуле, предложенной Г. Даулингом [10, с.102]:

$$Дрм = Пп \times (Чп \times Ппк), \quad (12)$$

где

Дрм – доля рынка частоты покупок марки (продукта);

Пп – степень проникновения продукта (доля покупателей, приобретающих продукт данной компании, от общего числа покупателей, покупающих аналогичный продукт за аналогичный период у других компаний);

Чп – частота покупок (отношение повторного приобретения продукта к средней интенсивности приобретения представленного класса продуктов);

Ппк – повторные покупки (доля покупателей, совершающих повторную покупку за период).

- е. Уровень дистрибуции марки (продукта) оценивает долю используемых доступных каналов дистрибуции марки (продукта). Рассчитывается по формуле из маркетинговых исследований:

$$Удб = \frac{Ик}{Кк} \times 100, \quad (13)$$

где

Удб – уровень дистрибуции продукта;

Ик – используемые каналы;

Кк – общее количество каналов.

3. Финансовый кластер.

Финансовый кластер показывает прирост марочного капитала в параметрах динамики выручки компании. Используя показатель ROBI (Return on Brand Investment — отдача инвестиций в марочный капитал), оценивается эффективность затрат на управление марочным капиталом через оценку прироста валовой выручки на основе формулы, предложенной И. Серовым [49, с. 13]:

$$ROBI = \frac{\text{Прирост валового дохода} - \text{Инвестиции в марочный капитал}}{\text{Инвестиции в марочный капитал}} \quad (14)$$

4. Технологичный кластер.

Технологичный кластер предназначен для оценки эффективности маркетинговых, продуктовых и процессных инноваций бизнеса. Он показывает корреляцию между технологической активностью, развитием интеллектуального капитала и стоимостью марочного капитала инновационной компании во времени.

Для оценки влияния инноваций и эффективности управления марочным капиталом на стоимость инновационной компании было принято выделить для анализа продуктовые, процессные, маркетинговые и социальные инновации. Отметим, что при применении методики расчетов оценки, основное внимание было сконцентрировано на анализе инноваций в развитии марочного капитала.

Оценка стоимости инновационной компании, с учетом фактора инноваций и коэффициента марочного капитала инновационной компании, построена на основе модифицированной методики, предложенной Р.Е. Мансуровым [35, с. 4-10].

Стоимость инновационной компании, с учетом предложенной модификации методики по коэффициенту марочного капитала инновационной компании, имеет вид:

$$V_c = (B_0 + B_1 \times \text{PROD}_i + B_2 \times \text{TECH}_i + B_3 \times \text{DIST}_i + B_4 \times \text{MARKETE}_{q_i} + B_5 \times \text{SOC}_i + \text{KNOW}_i + K_{\text{МК}}) \times K_B, \quad (15)$$

где V_c – стоимость инновационной компании,

B_0, B_1, \dots, B_i – средневзвешенная стоимость активов с учетом типа инноваций;

PROD_i – коэффициент вклада продуктовых инноваций к выручке инновационной компании;

TECH_i – коэффициент вклада производственные инновации к выручке инновационной компании;

DIST_i – коэффициент вклада инновации логистики и дистрибуции к выручке инновационной компании;

MARKETE_{q_i} – коэффициент вклада инновации в области управления марочным капиталом к приросту выручки инновационной компании;

SOC_i – коэффициент вклада социальных инноваций, реализованных инновационной компанией, к приросту выручки инновационной компании;

$KNOW_i$ – база знаний компании;

K_{MK} – коэффициент марочного капитала инновационной компании;

K_B – вероятность появления нового продукта, который повысит стоимость активов.

Все коэффициенты из предоставленной формулы, кроме коэффициента марочного капитала, определяются через условную вероятность на основе методики, предложенной Р.Е. Мансуровым для оценки стоимости компании на основе теории вероятностей [35].

Формирование сильного марочного капитала инновационной компании (Событие p) базируется на поддержке и укреплении интеллектуального капитала компании (Событие I) и развития инноваций.

Организация всегда имеет интеллектуальный капитал, развитый в большую или меньшую сторону, поэтому «Событие I достоверно в любом из условий, а вероятность События p непостоянна и меняется. Так, опираясь на ряд этих положений, заключаем, что мы имеем условную вероятность события и рассчитываем вероятность $P(p/I)$ » [35, с. 5].

5. Социально-экологический кластер.

- а. *Готовность рекомендовать марку, благодаря экологичной ориентации инновационной компании* – показатель, определяемый на основе опросов потребителей по готовности рекомендовать продукт компании другим людям за счет его экологической ориентации. Расчет производится по формуле из основ маркетинговых исследований:

$$Грэ = \frac{Ргкэ}{Поп} \times 100,$$

(16)

где

Грэ – готовность рекомендовать продукт;

Ргкэ – число респондентов, готовых рекомендовать марку за счет ее

экологичности;

Поп – общее число покупателей с опытом покупки.

- в. *Удовлетворенность экологичностью марки* оценивается по общему числу покупателей, удовлетворенных экологичностью марки (на основе опросов клиентов компании, которые имели опыт взаимодействия с маркой данной инновационной компании в текущем периоде оценки) по модифицированной формуле из основ маркетинговых исследований:

$$УЭм = \frac{ПоЭМ}{Поп} \times 100, \quad (17)$$

где

УЭм – удовлетворенность экологичностью марки;

ПоЭМ – количество положительных откликов об экологичности марки от имеющих опыт взаимодействия с маркой;

Поп – общее число покупателей с опытом взаимодействия.

- с. *Готовность рекомендовать марку, благодаря социальной ориентации инновационной компании* – показатель, определяемый на основе опросов потребителей по готовности рекомендовать продукт компании другим людям за счет программ КСО компании. Расчет производится по формуле из основ маркетинговых исследований:

$$Грс = \frac{Ргкс}{Поп} \times 100, \quad (18)$$

где

Грс – готовность рекомендовать продукт;

Ргкс – число респондентов, готовых рекомендовать марку за счет ее социальной ответственности;

Поп – общее число покупателей с опытом покупки.

- d. *Удовлетворенность социальностью марки* оценивается по общему числу покупателей, удовлетворенных социальностью марки (на основе опросов клиентов компании, которые имели опыт взаимодействия с маркой данной инновационной компании в текущем периоде оценки) по модифицированной формуле из основ маркетинговых исследований:

$$УСм = \frac{ПоСМ}{Поп} \times 100, \quad (19)$$

где

УСм – удовлетворенность социальностью марки;

ПоСМ – количество положительных откликов о социальности марки от имеющих опыт взаимодействия с маркой;

Поп – общее число покупателей с опытом взаимодействия.

6. Кластер марочного капитала инновационной компании как работодателя

Внешние метрики оценки:

- a. *Узнаваемость HR-бренда инновационной компании как привлекательного работодателя* оценивается по общему числу соискателей (на основе опросов соискателей):

$$Уhr = \frac{Поhr}{Пос} \times 100, \quad (20)$$

где

Уhr – узнаваемость HR-бренда компании;

Поhr – количество положительных откликов, узнавших HR-бренд инновационной компании;

Пос – общее число соискателей.

- b. *Наведенная осведомленность об HR-бренде инновационной компании* оценивается по общему числу соискателей (на основе опросов соискателей):

$$Nhr = \frac{ПоNhr}{Пос} \times 100, \quad (21)$$

где

Nhr – наведенная осведомленность об HR-бренде инновационной компании;

$ПоNhr$ – число респондентов, узнавших HR-бренд инновационной компании при сравнении с другими HR-брендами;

$Пос$ – общее число соискателей.

Внутренние метрики оценки:

с. Доля лояльных сотрудников инновационной компании.

$$Loyhr = \frac{Posithr}{Пос} \times 100, \quad (22)$$

где

$Loyhr$ – доля лояльных сотрудников инновационной компании;

$Posithr$ – число сотрудников компании, давших положительную обратную связь об HR-бренде компании;

$Пос$ – общее число сотрудников компании.

d. Доля сотрудников, разделяющих корпоративные ценности инновационной компании.

$$Vhr = \frac{VPosithr}{Пос} \times 100, \quad (23)$$

где

Vhr – доля сотрудников, разделяющих ценности инновационной компании;

$VPosithr$ – число сотрудников компании, давших положительную обратную связь о разделении корпоративных ценностей компании;

$Пос$ – общее число сотрудников компании.

Применение методики анализа эффективности управления марочным

капиталом на основе кластеров и теории вероятностей развития интеллектуального и инновационного капитала компании построено на учете многогранности марочного капитала, который с экономической точки зрения имеет двойственную структуру по набору характеристик: финансовых и потребительских.

Для оценки эффективности управления марочным капиталом инновационной компании применяется метод экспертных оценок и рейтинговая система таблиц и показателей, которая отслеживает динамику развития марочного капитала за определенный временной интервал (ежегодно, ежеквартально). Контрольные показатели эффективности управления марочным капиталом инновационной компании определяются на основе бенчмаркинга.

Суть предложенной модели оценки эффективности управления марочным капиталом состоит в том, чтобы предоставить инструментарий для мониторинга уровня развития марки и его качественного развития на основе мониторинга по выделенным кластерам: финансовому, рыночному, клиентскому, технологичному, социально-экологическому и кластеру работодателя, которые в данной методике определяются с применением методов экспертных оценок и финансового анализа.

На основе внешнего и внутреннего анализа среды инновационной компании и ее марочного капитала определяются ключевые показатели эффективности управления марочным капиталом (KPI), играющие роль маркера эффективности управления марочным капиталом инновационной компании, при которых достигается максимальная стоимость инновационной компании.

Для определения значений качественных показателей формируется оценочная шкала, по которой определяются контрольно-целевые значения на основе экспертных оценок.

Оценка эффективности управления марочным капиталом инновационной компании должна производиться на всех уровнях управления по качественным и количественным показателям в зависимости от компетенции сотрудников

отдела и уровня планирования: стратегического, тактического или оперативного (таблица 14).

Таблица 14 – Оценка эффективности управления марочным капиталом инновационной компании по уровням управления

Стратегический (анализ управления стоимостью)	Тактический (оценка управления в среднесрочной перспективе)	Оперативный (текущий контроль)
<p>Кластеры оценки эффективности управления марочным капиталом инновационной компании.</p> <p>Коэффициент чувствительности прибыли к марочному капиталу.</p>	<p>Оценка GAP-конкурентов.</p> <p>Оценка эффективности продвижения в Интернет и 4P.</p>	<p>Оценка текущих маркетинговых программ.</p> <p>Постмаркетинговая оценка продвижения марочного капитала инновационной компании (исследование показателей до и после маркетинговых мероприятий).</p>

Источник: авторская разработка.

Подводя итоги второй главы исследования, подчеркнем, что особую значимость в развитии марочного капитала инновационной компании имеет стратегическое управление. Сегодня для компании значима не столько сама инновации, сколько эффективная коммуникативная стратегия для продвижения продукта компании на рынок, формирование его уникального ценностного предложения. Управление марочным капиталом инновационной компании снижает барьеры входа инновационной компании на рынок, благодаря росту эффективности дистрибуции информации о продуктах инновационной компании, что помогает преодолеть шаблонность мышления в покупках большинства потребителей и увеличить скорость принятия продуктов рынком.

Понятия «марочный капитал» и «деловая репутация» взаимосвязаны, но марочный капитал обладает более широким значением, включает в себя не только функциональные характеристики объекта (такие, как логотип, символ), но и имеет эмоциональные свойства, совокупность ассоциаций об объекте.

Объединение организационной стратегии и технологий управления

марочным капиталом приводит к синергии управленческих эффектов и финансовых результатов компании, что положительно влияет на конкурентную позицию компании.

Уровень развития марочного капитала инновационной компании выступает косвенным индикатором степени инновационности бизнеса, поскольку технологии усиливают и развивают марочный капитал. Формирование стратегии продвижения марочного капитала позволяет определить цепочку создания ценности продукта, а также ценностное предложение, что развивает степень инновационности бизнеса [47, с.136].

При управлении марочным капиталом инновационной компании выделяются два измерения: корпоративный и продуктовый портфель, каждый из которых имеет свои эффекты для организации. Для корпоративного уровня наибольшее значение имеет использование организационных инноваций и усовершенствование бизнес-процессов. Для управления марочным капиталом инновационной компании на уровне портфеля продуктов большее значение имеет использование комбинации технологий маркетинга, логистики и дистрибуции товара или услуги для целевых сегментов аудитории.

Наиболее яркие отличительные особенности при управлении марочным капиталом инновационной компании отмечаются при внедрении маркетинговых и технологических инноваций, а также инноваций дистрибуции и логистики продукта. При этом акцент управления марочным капиталом смещен на ключевые преимущества товара в сравнении с конкурентами, оптимизацию ключевого сообщения об уникальности продуктового предложения [44].

Стратегическое управление марочным капиталом инновационной компании — разработка и реализация стратегии, включая определение миссии, видения, цели и задач развития марочного капитала, анализ внешней и внутренней среды марки, выбор альтернатив на основе анализа сильных, слабых сторон, возможностей и угроз, который создает базу для эффективного тактического и оперативного управления бизнесом.

Жизненный цикл марочного капитала инновационной компании – это период с момента возникновения бизнес-идеи о его создании до момента его ухода с рынка или трансформации. Для каждой из стадий развития марочного капитала инновационной компании характерен свой тип решаемых стратегических задач и коммуникативных активностей. При этом меняется круг организационных задач и трансформируется бизнес-модель инновационной компании.

На стадии разработки марочного капитала инновационной компании используются методы активизации творческого мышления и стратегического аудита компании, по результатам которого определяются ключевые факторы успеха компании.

В стадии развития бизнеса «Стартап» реализуются первые продажи на основе промоакций и стимулирования пробных покупок.

В стадии раннего роста и зрелости применяются event-маркетинг, сэмплинг, спонсорство и реклама. Особую роль играет работа с лидерами мнений и создание карт лояльности и дисконтной системы для постоянных клиентов.

Смена фаз цикла должна учитываться в рамках стратегии управления для своевременной модификации бизнес-модели компании.

Стратегия управления марочным капиталом инновационной компании может быть представлена в модифицированной матрице И. Ансоффа по отношению «марочный капитал / рынок», что помогает структурированно представить различные стратегии управления марочным капиталом в зависимости от целей и задач менеджмента компании.

Под эффективностью управления марочным капиталом инновационной компании автор понимает изменение финансовой и потребительской частей марочного капитала инновационной компании в соотношении затраты/результат.

Изучив различные модели оценки эффективности управления марочным капиталом, автор особо выделяет модель на основе системы сбалансированных

показателей, в которой разрабатывается карта стратегических показателей эффективности функционирования фирмы с акцентом на ключевые показатели эффективности управления марочным капиталом и инновациями.

На основе анализа методик оценки эффективности управления марочным капиталом выделены четыре кластера измерителей эффективности управления марочным капиталом инновационной компании: клиентский, рыночный, финансовый и технологичный.

Клиентский кластер оценивает качество и уровень отношения покупателя к продуктам инновационной компании, рыночный кластер отслеживает конкурентное поле продукта и отражает динамику конкурентной позиции продукта на рынке. Финансовый кластер дает оценку эффективности вложений в марочный капитал на основе исследования прироста валового дохода с учетом фактора инвестиций в марочный капитал инновационной компании. Технологичный кластер показывает корреляцию между инновационностью бизнеса и стоимостью марочного капитала компании, а также вероятность формирования сильного марочного капитала инновационной компании.

На основе внешнего и внутреннего анализа среды инновационной компании и ее марочного капитала определяются целевые показатели эффективности управления марочным капиталом, или КРІ, играющие роль маркера эффективности управления марочным капиталом инновационной компании, при которых достигается максимальная стоимость инновационной компании. Для выявления контрольных значений качественных показателей формируется оценочная шкала с контрольно-целевыми значениями на основе экспертных оценок топ-менеджмента инновационной компании.

Глава 3. Пути повышения эффективности стратегического управления марочным капиталом инновационной компании

В заключительной главе исследования сформулируем методические рекомендации по стратегическому управлению марочным капиталом инновационной компании на основе стратегического аудита и оценки ключевых показателей эффективности управления марочным капиталом. При выборе инновационной компании для соблюдения алгоритма Берча для компаний быстрого (экспоненциального) роста были наложены следующие ограничения:

- компания ориентирована на инновационность и с момента своего создания растет быстрее рынка;
- не относится к крупному бизнесу;
- активно исследует и внедряет инновационные и технологичные возможности;
- осваивает ниши рынка благодаря технологиям и инновациям в бизнес-модели.

3.1. Стратегический аудит марочного капитала инновационной компании

О компании. Интернет-магазин спортивного инвентаря «VeloRace» – компания-газель, созданная на базе велосипедного клуба «Buff» и бизнес-клуба «Step by Step» в Москве с темпами роста объемов продаж более 20% в течение пяти лет своего существования и ориентирована на развитие на основе технологий и инноваций.

Компания является официальным дилером BBB, Giant, Schwalbe, Shimano, Sigma, Sram, Stevens и других торговых марок велосипедов, велокомплектующих и аксессуаров. Также в компании «VeloRace» по партнерскому соглашению с Park Tool (США) открыта велосипедная мастерская.

«VeloRace» не принадлежит к классу высокотехнологичных компаний, а является низкотехнологичным бизнесом. Компания ежегодно инвестирует в развитие инноваций различного типа. Большая часть инвестиций

сконцентрирована в области маркетинга и управления, автоматизации бизнес-процессов.

Анализ бизнес-модели

Бизнес-модель ООО «Спинэрджи» основана на диверсификации рисков деятельности компании, поэтому одновременно функционирует несколько направлений бизнеса в сфере интернет-торговли, в том числе кофейный бизнес и велоинвентарь.

«VeloRace» – интернет-гипермаркет современного и надежного велооборудования и одежды, который опосредован бизнес-моделью ООО «Спинэрджи» (рисунок 14).

Деятельность компании по созданию ценности: качество товаров и спонсорство		Предложение ценности: вкус жизни и спортивного азарта		
Ключевые партнеры: Стратегическое сотрудничество с Park Tool и рядом других прямых поставщиков	Виды деятельности: – велоинвентарь; – кофейный бизнес; – фитнес-приборы; – здоровое питание.	Уникальность ценностного предложения: качественный велотовары по системе скидок teamrullete. Создание интернет-аукционов на товары группы С.	Взаимоотношения с клиентами и механизмы взаимодействия: автоматизированное обслуживание и велообщество по интересам	Потребительские сегменты: классификация потребителей на новичков, любителей и профессионалов. Взаимодействие на основе многопрофильной интернет-платформы.
	Ключевые ресурсы: команда, собственность, интернет-платформа		Каналы продвижения и продаж: Интернет, социальные сети, в точках продаж компании	
Структура издержек: люди, маркетинг, спонсорство. Экономия на основе кривой опыта.		Денежные поступления: от велотоваров, от кофе, от фитнес-приборов.		

Рисунок 14 – Канва бизнес-модели ООО «Спинэрджи»

Источник: авторская разработка.

В 2013 г. компания лидирует в российской велоиндустрии по внедрению автоматизированной системы управления бизнес-процессами и ERP-системы. В том же году открыто оптовое направление.

В 2015 г. компания внедряет новую стратегию развития, связанную с управлением кризисом роста и определением новых ниш рынка для стабилизации развития бизнеса.

Общая численность персонала составляет 75 человек, с ежегодным экспоненциальным ростом выручки более 20%. При этом вложения в технологии и инновации составляет более 8% от оборота, инвестиции в управленческие инновации составляют более 68% структуры затрат на инновации, а инвестиции в маркетинговые и процессные инновации в совокупности 32%¹. Технологичность и инновационность для компании, а также ориентация, в том числе и на социальные инновации (которые включают в себя экологичность решений и поддержку социальных проектов), – способ формирования привлекательности бизнеса для потенциальных клиентов и развития конкурентного преимущества.

Компания находится в фазе роста и ищет новые рыночные возможности для расширения организации (рисунок 15).

Посевная 2009	Стартап 2010	Ранний рост 2011	Быстрый рост / Расширение			
2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	Создание	Стадия становления	Стадия роста марочного капитала			
Бизнес-идея.	Идентификация стратегии развития, определение уникального ценностного предложения. Оформление команды менеджеров.	Управленческие инновации.	Маркетинговые технологии, управление издержками.	Маркетинговые, управленческие, технологии, в том числе стратегические инновации.		
Подбор команды, составление бизнес-плана.	Запуск интернет-магазина, развитие маркетинговой коммуникации	Внедрение управленческих инноваций, проведение промоакций, стимулирование покупок.	Поиск новых партнеров и инвесторов, создание программы лояльности.	Лидер в российской велоиндустрии по автоматизации системы управления бизнес-процессами.	Открытие представительств (точек продаж) в центре Москвы	Внедрение новой стратегии и развития.
Бизнес-идея развита на базе бизнес-клуба «Step by Step» и велосипедного клуба «Buff».	Идентификация цепочки создания ценности и первичной модели бизнеса.	Запуск ERP, расширение численности персонала, разработка схем мотивации сотрудников.	Открыта велосипедная мастерская по партнерскому соглашению с Park Tool (USA), использование стратегии ко-брендинга, открыт вело клуб, развитие спонсорских и благотворительных программ.	Стабилизация ERP-системы, диверсификация портфеля брендов, запуск альтернативного проекта, открытое оптовое направление, формирование 1 сентября ГК «Spinergy», открытие первого шоурума.	Открытие шоурума, введен этический кодекс.	Управление кризисом роста.

Рисунок 15 – Жизненный цикл компании «VeloRace»

¹ Оценка на основе внутренней отчетности компании «VeloRace».

Велоклуб компании – постоянный участник велосипедных гонок России. Также «VeloRace» – организатор и постоянный спонсор велосипедных мероприятий, в том числе компания принимает участие в организации благотворительного мероприятия в помощь детям с синдромом Дауна и их семьям «Велосипедный пробег Красная площадь» в сотрудничестве с благотворительным фондом «Даунсайд Ап» в рамках некоммерческого проекта «Спорт во благо».

Анализ рынка и внешней среды бизнеса

Анализ рынка велосипедов. Товар относится к товарам длительного и сезонного спроса, что означает для компании необходимость поиска дополнительных источников извлечения прибыли для сбалансированного спроса, расширения линейки товаров и услуг, сервисного обслуживания.

Российский рынок велосипедов в основном состоит из импортной продукции, в подавляющем большинстве китайского происхождения. При этом большее доверие покупатели высказывают западным брендам, поэтому для магазина «VeloRace» приоритетна работа с известными западными компаниями «среднего» и «среднего-высокого» ценового сегмента. Помимо этого, для компании является важным предложение ограниченного числа продуктов в классе «high-premium».

Значимый параметр внешней среды «VeloRace» – работа в усложненной информационной среде, где нужно обращать внимание на традиционные инструменты коммуникации с клиентом, а также на управление коммуникациями с клиентом через сеть Интернет, с использованием социальных медиа и сетей, контекстной рекламы и механизмов онлайн-продвижения.

PESTEL-анализ

При характеристике политического фактора внешней среды важно отметить, что рынок является открытым и напрямую государством не

контролируется. При этом значительное воздействие на деятельность компании оказывают санкции, которые опосредуют взаимодействие компании с международными поставщиками и сказываются на конечной стоимости реализуемого товара.

Ассортимент продуктов компании представляют международные крупные бренды западного рынка. Поставщики за последние годы поднимают стоимость на велоинвентарь в среднем на 30-40%, а колебание курса валют напрямую отражается на конечной стоимости продукции компании.

Характеризуя технологический компонент рыночного окружения, заметим активное освоение ИТ-технологий, развитую систему автоматизации бизнес-процессов электронной торговли, совершенствование технологий производства и управления.

Оценку коэффициентов значимости факторов дальнего окружения организации можно увидеть в таблице 15.

Таблица 15 – Анализ факторов внешней среды компании «VeloRace»

Классификация факторов	Критически важные факторы внешней среды ² , способные оказать воздействие на компанию	Экспертная оценка ³	
		2015	Через 5 лет
Политические факторы			
<i>Мир</i>	Формирование торговых конгломератов Интернет-торговли.	6	7
<i>Страна</i>	Федеральная программа по развитию спорта в России и ввод санкций.	8	9
<i>Регион</i>	Развитие велосипедного транспорта в московской городской программе развития транспортной системы.	5	8
Экономические факторы			
<i>Мир</i>	Экономическая нестабильность.	9	8
<i>Страна</i>	Увеличение налоговой нагрузки.	6	8
<i>Регион</i>	Увеличение числа игроков отрасли.	2	3
Социальные факторы			
<i>Мир</i>	Смена модели потребительского поведения.	3	5
<i>Страна</i>	Развитие парадигмы здорового образа жизни.	6	7

² Перечень факторов был составлен в результате обсуждения в рабочей группе компании.

³ Балльная оценка основана на ранжировании фактора влияния показателя на деятельность организации на основе экспертных заключений (по 9-балльной шкале). В качестве экспертов выступили топ-менеджеры и специалисты ГК «Спинэрджи».

Продолжение таблицы 15

Классификация факторов	Критически важные факторы внешней среды ² , способные оказать воздействие на компанию	Экспертная оценка ³	
		2015	Через 5 лет
Регион	Развитие велодвижения в Москве.	7	8
Технологические факторы			
Мир	Глобализация.	7	9
Страна	Государственные приоритеты развития и инноваций.	4	4
	Импортозамещение программного обеспечения и критически важных сервисов для бизнеса.	5	5
Регион	Быстрое старение импортного оборудования и короткий срок его эксплуатации.	4	4
Экологические факторы			
Мир	Развитие экологических видов транспорта.	5	7
Страна	Контроль качества окружающей среды.	4	5
Регион	Программа «Комфортный город».	6	7
Законодательные факторы			
Мир	Развитие норм и правил международной торговли.	6	7
Страна	Корректировки налогового законодательства по регулированию деятельности малых и средних предприятий РФ.	7	8
Регион	Нормативно-правовые акты по поддержке малого и среднего предпринимательства по городу Москве.	4	5

Источник: составлено на основе заключения топ-менеджмента компании.

Рассмотрим социальный фактор, который отражает положительные тенденции, общее увеличение интереса потребителей к товарам организации в связи с ростом интереса к фитнесу и спорту в целом.

Анализ пяти сил М. Портера

Конкуренты. Конкурентный рынок интернет-магазинов спортивного инвентаря (рисунок 16).

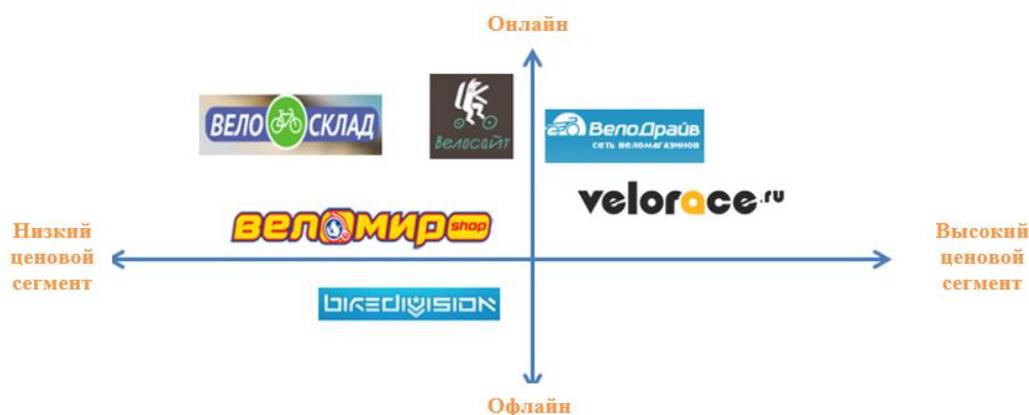


Рисунок 16 – Карта конкурентов компании

Источник: составлено на основе анализа конкурентного поля компании.

Можно отметить средний уровень конкуренции на рынке и возможности для входа других игроков. Серьезных барьеров для входа на рынок не выявлено в связи с отсутствием особых условий сертификации и лицензирования деятельности или уникальных особенностей логистики и дистрибуции товара. Рынок еще не достиг своего предельного объема.

Товары-дополнители. В качестве товаров-комплементариев можно использовать спортивную еду и одежду, обувь и книги по здоровому образу жизни.

Товары-заменители. Склонность к покупке товаров у конкурентов может возрасти без соблюдения тенденций к оказанию качественных услуг сервисного обслуживания и постоянного развития и совершенствования бизнес-процессов. Для снижения этого фактора риска наиболее актуальным является развитие программ лояльности и введение системы обучения персонала работе с клиентами не только в момент продажи, но и после нее, проведение конкурсов и спонсорских мероприятий для расширения аудитории. Также очень важным являются вложения в поисковое продвижение сайта компании, развитие его юзабилити и дизайна, внедрение системы онлайн-консультирования, рекомендательных сервисов покупки.

Поставщики. Хорошо налаженные партнерские связи с поставщиками и стоимость переключения на других игроков рынка высокая. Основным поставщиком продуктов компании являются рынки США и ЕС.

Потребители. Поиск информации для покупателя относительно существования компании все еще затруднен, что говорит о необходимости вложений в развитие и оптимизацию сайта – основного актива компании. Также необходимо развитие маркетинговой коммуникации с покупателями через социальные сети, включая YouTube, Instagram, Flickr, а также спонсорские и спортивные мероприятия.

Система дистрибуции

В целях получения прибыли компания использует различные способы реализации продукции по всей России – через Интернет и продажи в магазинах компании. Также сбыт продукции осуществляется как в розницу, так и оптом. Подчеркнем, что дистрибуция товаров организована через сайт путем курьерской доставки, а также шоурум компании.

Анализ внутренней среды

Финансовые характеристики

Основные финансовые характеристики компании представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Финансовые показатели за 2011–2015 гг.

Показатели по годам	2011	2012	2013	2014	2015
<i>Темп прироста объема продаж (в процентах, %)</i>	25	34	42	28	23
<i>Выручка (млн руб.)</i>	18 180	24 187	34 260	42 145	61 025
<i>Чистая прибыль (млн руб.)</i>	15 140	19 412	27 451	38 984	52 154
<i>Доля затрат на инновации в выручке (в процентах, %)</i>	7,9	7,6	8,2	8,1	8,4

Источник: управленческая отчетность ООО «Спинерджи».

Начиная с 2009 г., компания внедряет различные типы инноваций, среди них:

- инновации продвижения и маркетинга — продвижение марки компании на спортивных соревнованиях, молодежных фестивалях;
- управленческие инновации — внедрение систем ERP и CRM, которые помогают повысить прозрачность бизнеса на всех его уровнях, в том

числе внедренная система автоматизированного складского учета помогает оптимизировать логистику.

Ресурсы. Компания имеет ряд инвестиционных соглашений и значительные основные средства, шоурум и склад, находящиеся в собственности. При этом важно отметить относительно низкий уровень развития марочного капитала компании, несмотря на мощный интеллектуальный потенциал организации.

Сведения о команде. Кадровый состав. Число сотрудников компании растет из года в год в связи с расширением компании. Общее число сотрудников составляет 75 человек⁴.

Организационная структура. С 2013 г. компания полностью видоизменила свою организационную структуру.

Компания следует трем ключевым стратегиям:

- аутсорсинг и концентрация на конкурентном преимуществе;
- доминирование групповой работы и организационного процесса;
- строительство сети партнеров, преобразование в группу сетевых партнерских организаций.

Сейчас число департаментов компании включает в себя:

- администрацию (топ-менеджмент);
- департамент продаж и маркетинга;
- департамент развития информационных систем;
- финансовый департамент;
- центр сервисного обслуживания и логистики.

Для усовершенствования организационной структуры компании «VeloRace», интегрированной в ГК «Спинерджи», была создана организация с иерархической структурой управления по управленческим командам на основе внедрения единого интранет-портала системы взаимодействия сотрудников.

Маркетинг

⁴ Данные отдела управления персоналом компании VeloRace.

Линейка товаров и услуг. В ассортименте интернет-магазина имеются велосипеды, комплектующие и аксессуары для велоспорта, веложурналы и книги, спортивные видеокамеры. Для улучшения качества обслуживания и технической поддержки клиентов в компании была открыта собственная мастерская. В целях увеличения чистой прибыли компания также проводит консультации по велоспорту для профессионалов и любителей, создан свой велоклуб для совместных тренировок велосипедистов, учебных занятий для новичков.

Основная часть маркетингового бюджета сосредоточена на развитии компании в сети Интернет (таблица 17).

Таблица 17 – Расходы на развитие марочного капитала в сети Интернет в структуре маркетингового бюджета / Формирование трафика интернет-магазина

Статьи расходов (за 2011-2015 гг.)	2011	2012	2013	2014	2015
<i>Доля расходов на программы лояльности (в процентах, %)⁵</i>	20	35	40	25	40
<i>Доля расходов на продвижение (SEO, юзабилити) (в процентах, %)</i>	50	50	40	50	30
<i>Доля расходов на рекламу в Яндекс (в процентах, %)</i>	15	5	10	10	15
<i>Доля расходов на рекламу в Google (в процентах, %)</i>	5	0	5	10	10
<i>Доля расходов на раскрутку групп в социальных сетях (в процентах, %)</i>	10	10	5	5	5
<i>Число участников группы в социальной сети «ВКонтакте» (числоучастников)</i>	154	254	301	341	874
<i>Доля привлеченных новых покупателей (в процентах, %)</i>	-	40	30	37	20
<i>Конверсия сайта – стоимость привлечения одного клиента (тыс. руб.)</i>	1.83	2.67	2.12	2.53	2.71

Источник: данные управленческой отчетности компании.

⁵ Разработка программы лояльности потребителей – информирование постоянного потребителя и создание для него таких условий, при которых ему становится невыгодно переключаться на другие продукты, а новому потребителю очень легко освоить новый для него товар.

Особенности управления марочным капиталом компании

Сегментация целевой аудитории

Портрет целевой аудитории компании составлен на основе исследования Яндекс-Метрики и официальных групп компании в социальных сетях (рисунок 17).

<i>Гендерный портрет</i>	
<i>Мужчины</i>	<i>Женщины</i>
72%	28%
Возрастной портрет среди мужской аудитории	Возрастной портрет среди женской аудитории
16-24 – 21%	16-24 – 19%
25-34 – 56%	25-34 – 52%
35-45 – 19%	35-45 – 24%
45 – выше – 4%	45 – выше – 5%
<i>Образование:</i>	
Преимущественно высшее и среднее специальное.	
<i>Ценности целевой аудитории:</i>	
Любовь к спорту, положительное отношение к фитнесу и здоровому образу жизни, забота о здоровом питании, склонность к экстриму, активная жизненная позиция, любовь к путешествиям.	
<i>Средний доход в месяц:</i>	
Москва – 90 000 руб.	Москва – 75 000 руб.
Другие регионы – 26 000 руб.	Другие регионы – 24 000 руб.
<i>Периодичность совершения покупок в интернет-магазине велоинвентаря:</i>	
чаще одного раза в 4 месяца	чаще одного раза в полгода

Рисунок 17 – Характеристики покупателей «VeloRace»

Источник: авторская разработка.

Структура марочного капитала «VeloRace»

Идеологии

Миссия. Помогать людям быть активными и счастливыми, используя энергию спорта и свободу велосипедных скоростей.

Видение. Стать лидером велосипедной индустрии на основе интернет-технологий и франчайзинга, создав крупнейшее российское велодвижение в поддержку здорового образа жизни к 2020 г.

Ценности:

- предвосхищать желания покупателя;

- реализовывать качественные товары;
- быть источником здорового образа жизни (рисунок 18).

Визуальное оформление



Логотип сине-оранжевый с цветными полосками, что символизирует ленту победителя велогонки.

Синий цвет – свобода, оранжевый цвет – победа.

velorace.ru

Логотип изменен – изменение типографики шрифта и цветового решения.

Стилистика – спорт для целеустремленных и тех, кто знает, чего хочет добиться.

Девиз:

Don't Stop The Race!

Предложение по смене девиза, с учетом новой стратегии развития:
Go race – Go win!

Позиционирование:

Колесо марки (определение уникальных черт и возможностей для роста)

- **Атрибуты.** Интернет-магазин велоинвентаря по умеренным ценам.
- **Преимущества.** Поиск товара под индивидуальный запрос клиента по гибкой системе скидок и с высокой скоростью доставки. Покупатель получает не только продукт, но качественное гарантийное обслуживание в собственной мастерской компании. Эта покупка, которая позволяет стать членом велоклуба активной жизни.
- **Ценности.** Получить велосипед в VeloRace – получить свободу, движение, позитив.
- **Персоналия марки.** Активный, энергичный, вечно молодой душой, азартный, любит спорт и тренировки, быть частью сообщества по интересам среди таких же, как он.

Суть марки. Уникальный ассортимент редких комплектующих и качественных велосипедов для любителей велоспорта, который дает возможность не просто купить товар, но и стать частью клуба азартных спортсменов.

Продукт: велоинвентарь, велосипеды и сопутствующие товары для велоспорта

Персоналии марки: азарт, энергия, душевная молодость

Целевая аудитория: целеустремленный азартный и спортивный человек, который ценит свободу и скорость во всем

Позиционирование: спортивный азарт

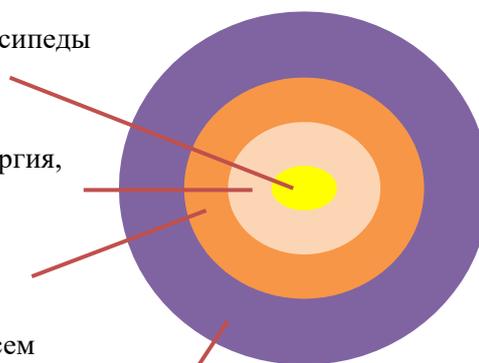


Рисунок 18 – Предложение по новой структуре марки «VeloRace»

Источник: авторская разработка.

Политики марки

Дистрибуция. Продукция компании реализуется через интернет-магазин и официальные представительства продаж компании по среднерыночным ценам и системе купонов для покупателей на основе базы данных клиентов компании.

Архитектура. Бизнес компании «Спинэрджи» является диверсифицированным, поскольку продажа велосипедов сильно зависит от сезона, менеджмент компании диверсифицировал деятельность компании, открыв также направление по продаже элитного кофе и кофе-машин.

Интернет-маркетинг и продвижение

В 2013 г. в компании начались работы по изменению системы управления сайтом и внедрению новой программной платформы, позволяющей интегрировать большое количество сервисов в рамках единой интернет-платформы.

Для продвижения в сети Интернет компания использует технологию вирусного маркетинга – запуск видеороликов и иного контента, который влияет на рост заинтересованности аудитории в деятельности организации.

В компании используется технология email-рассылок по текущим клиентам, которая демонстрирует свою эффективность, позволяя продавать акционные товары и формировать спрос на новые продукты компании.

Помимо этого, при поисковой оптимизации сайта компании было рекомендовано сосредоточиться на продвижении по средне- и низкорейтинговым поисковым запросам, что позволило оптимизировать затраты на SEO.

При отслеживании трафика сайта и числа поступающих звонков в соотношении количества отказов к покупке было выявлено, что основной отток клиентов возникает при работе с менеджерами по продажам по телефону, что говорит о необходимости создания программ обучения персонала по работе с клиентами.

Стратегии управления марочным капиталом

В центре стратегии компании лежит сосредоточение на развитии и создании подвижной и эффективной организации. Директива развития фирмы — ориентация на создание самого желаемого спортивного веломагазина с удобным сервисом и гибким подходом к клиенту. Стратегический ориентир компании — создание мощного велосообщества по интересам, культивирующего здоровый образ жизни, вокруг которого будет строиться бизнес компании.

Ключевые факторы успеха марочного капитала инновационного бизнеса

Ключевые ценности, выделяемые компанией, это:

- открытость для всех;
- инновационный дизайн интернет-магазина;
- простота совершения покупки и удобство получения информации;
- индивидуальность и простота.

В связи с этим можно выделить и ключевые факторы успеха для компании, включающие в себя:

- гибкость и качество;
- эффективность низкочастотной логистики;
- чуткость к потребителям.

На основе проведенного анализа окружения можно составить матрицу сильных и слабых сторон организации, а также слабостей и угроз для компании (таблица 18).

Таблица 18 – SWOT-анализ компании «VeloRace»

Сильные стороны – Strengths	Слабые стороны – Weaknesses
<ol style="list-style-type: none"> 1. Гибкость организационной структуры. 2. Налаженные связи с ключевыми поставщиками. 3. Удобное расположение пункта выдачи товара. 4. Наличие постоянной лояльной аудитории сайта (более 25% всех посетителей сайта). 5. Возможность работы с разными сегментами целевой аудитории на основе информационной метрики выдачи результатов на сайте. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сезонность продукции компании. 2. Чувствительная цена; в борьбе за покупателя, ритейлеры велоинвентаря демпингуют по стоимости товаров. Таким образом, чистая прибыль компании имеет свойство к снижению в борьбе за клиента. 3. Низкий параметр соотношения «Я-покупателя» с маркой компании. 4. На основе анализа отзывов покупателей в сети Интернет большее число нареканий

Продолжение таблицы 18

6. Бесплатные занятия велоспортом в группе с профессиональным тренером один раз в неделю для всех желающих для формирования лояльности и известности марки. 7. Льготы на приобретение спортивного инвентаря для начинающих спортсменов и ветеранов спорта.	вызывает работа менеджеров по продажам, отвечающих по телефону клиентам.
Возможности – Opportunities	Угрозы – Threats
1. Расширение ассортимента продукции, продажа товаров-комплементариев – велотренажеров, спортивной еды. 2. Развитие бизнеса через выход на франшизу в регионы. 3. Рост репутации благодаря спортивным состязаниям и спонсорству. 4. Участие в лектории по развитию велоспорта в Москве. 5. Участие в проекте «Велодороги Москвы».	1. Рост продаж субститутов. Конкуренты развивают альтернативные марки. 2. Растущая требовательность покупателей и поставщиков, в связи с чем высокая чувствительность розничной цены. 3. Колебание курсов валют и рост цен поставщиков в связи с санкциями.

Источник: составлено на основе стратегического аудита отрасли и компании.

На основе анализа марочного капитала компании представляется возможной конфигурация новой стратегии и тактики управления, для более эффективной реализации которых будет полезно создать «Практическое руководство управления марочным капиталом компании», помогающее определить сферы компетенций и ответственности за управление марочным капиталом.

Необходимо создание специального курса обучения персонала по работе с клиентами. Сезонность спроса на продукцию можно стабилизировать через диверсификацию продуктового портфеля. Например, расширяя продуктовый портфель спортивными товарами другой сезонности.

3.2. Апробация методики оценки эффективности стратегического управления марочным капиталом инновационной компании

Для оценки эффективности управления марочным капиталом инновационной компании «VeloRace» используем многофакторную модель оценки по кластерам, предложенную во второй главе диссертационного

исследования, которая отражает уровень эффективности действий менеджмента по управлению марочным капиталом инновационной компании по различным направлениям (клиентскому, рыночному, финансовому и технологическому).

В методике используются различные показатели оценки эффективности, в том числе количественные вычисляемые показатели оценки спроса на продукты компании и показатели, основанные на маркетинговых исследованиях клиентов компании, экспертных оценках руководства компании, а также финансовых показателей компании. Целевые показатели эффективности управления марочным капиталом определяются на основе внутреннего бенчмаркинга и стратегических ориентиров компании.

Итоговый показатель оценки эффективности управления марочным капиталом представляет собой сумму баллов по четырем направлениям оценки, максимальное значение которого составляет 100 баллов. При этом максимальное значение в каждом направлении составляет 25 баллов. Таким образом, анализ каждого из компонентов оценки в количественном целевом показателе по направлению дает возможность понять, какое направление развития марочного капитала инновационной компании необходимо усовершенствовать.

Итоговый показатель представляет собой сумму количественных и качественных (экспертных оценок) показателей за отчетный период (в наших расчетах – календарный год) по четырем направлениям развития марочного капитала:

- клиентское (отражает уровень развития потребительской части марочного капитала) и рассчитано на основе маркетинговых и экспертных оценок;
- рыночное, которое показывает конкурентную позицию компании и ее продуктового портфеля в отрасли;
- финансовое (оценка рентабельности инвестиций в марочный капитал);
- технологическое (которое оценивает уровень влияния технологий на развитие марочного капитала).

Анализ клиентского кластера показал достаточно высокий уровень развития (порядка 70%), доверие компании является стабильным и высокого уровня (4 из 5), что говорит о положительных тенденциях в управлении, относительной эффективности вложений в продвижение (таблица 19).

Таблица 19 – Клиентский кластер «VeloRace»

Клиентский кластер «VeloRace»				
Коэффициент	Формула	Шкала оценок	Баллы	
			Итог	Макс.
<i>Доверие марке (продуктам компании)</i>	$\frac{\text{Готовность повторной покупки}}{\text{Покупатели, имеющие опыт покупки}} \times 100$ (24)	До 40% – 1 40% - 60% – 2 60% - 80% – 3 80% - 90% – 4 Более 90% – 5	4	5
<i>Готовность рекомендовать марку</i>	$\frac{\text{Число респондентов, готовых рекомендовать}}{\text{Общее число покупателей с опытом покупки}} \times 100$ (25)	До 50% – 1 50% - 70% – 2 70% - 80% – 3 80% - 90% – 4 Более 90% – 5	3	5
<i>Наведенная осведомленность</i>	$\frac{\text{Осведомленные респонденты ЦА}}{\text{Общее число респондентов ЦА}} \times 100$ (26)	До 10% – 1 20% - 40% – 2 40% - 50% – 3 60% - 70% – 4 Более 70% – 5	2	5
<i>Удобство совершения покупки</i>	$\frac{\text{Количество положительных ответов}}{\text{Покупатели, имеющие опыт покупки}} \times 100$ (27)	До 50% – 1 50% - 70% – 2 70% - 80% – 3 80% - 90% – 4 Более 90% – 5	4	5
<i>Удовлетворенность экологичностью и социальностью марки</i>	$\frac{\text{По}}{\text{Поп}} \times 100,$ (28) где По – количество положительных откликов об экологичности и социальности марки; Поп – общее число покупателей с опытом покупки.	До 50% – 1 50% - 70% – 2 70% - 80% – 3 80% - 90% – 4 Более 90% – 5	4	5
ИТОГО			17	25

Источник: авторская разработка.

На основе анализа клиентского кластера можно отметить его прогрессивное развитие. При этом особое внимание должно быть сконцентрировано на управлении потребительскими предпочтениями, работе в сети Интернет по

формированию позитивных информационных поводов, рассказывающих о деятельности компании для привлечения новых клиентов через блогинг и социальные медиа.

Анализ эффективности управления марочным капиталом по отношению к рынку говорит о невысокой конкурентной позиции на рынке, что предопределяет невысокую долю стоимости марочного капитала в общей стоимости компании. Доля рынка, согласно экспертным оценкам, приведена в таблице 20.

Таблице 20 – Рыночный кластер

Рыночный кластер «VeloRace»				
Коэффициент	Формула	Шкала оценок	Баллы	
			Итог	Макс.
Ценовая премия (ЦП)	$\frac{\text{Цена оценив. прод. по ЦП} - \text{Цена продукта} - \text{ана}}{\text{Цена продукта} - \text{аналога}} \quad (29)$	До 10% – 1 10% - 15% – 2 16% - 20% – 3 21% - 40% – 4 Более 40% – 5	2	5
Показатель конкурентоспособности марки	$K_M = \frac{M_K}{M_{\text{кон}}} \times 100 \quad (30)$ Экспертная оценка защитной функции марочного капитала от конкурентов.	Внутренняя шкала контрольных показателей	2	5
Средний чек	$\frac{\text{Средний чек на единоразовую покупку}}{\text{Средний отраслевой показатель}} \times 100 \quad (31)$	Внутренняя шкала контрольных показателей	4	5
Доля рынка частоты покупок марки	Степень проникновения x (Частота покупок x Повторные покупки) (32)	Внутренняя шкала контрольных показателей	3	5
Уровень дистрибуции марки компании	$\frac{\text{Используемые каналы}}{\text{Общее количество каналов}} \times 100 \quad (33)$	До 50% – 1 51% - 60% – 2 61% - 70% – 3 71% - 80% – 4 Более 80% – 5	3	5
ИТОГО			14.2	25

Рыночной кластер говорит о низкой конкурентной позиции компании на рынке в начале ее деятельности, но, согласно показателям 2015 г., компания достигает порога эффективности в 79%, что является средним показателем для компаний.

Финансовый кластер рассчитан на основе показателя эффективности вложений в марочный капитал.

Таблица 21 – Финансовый кластер

Финансовый кластер «VeloRace»				
Коэффициент	Формула	Шкала оценок	Баллы	
			Итог	Макс
ROBI	$= \frac{\text{Прирост вал. дохода} - \text{Инвест. в мароч. капитал}}{\text{Инвестиции в марочный капитал}}$ <p style="text-align: right;">(34)</p>	Внутренняя шкала контрольных показателей	3	5
	<p>Инвестиции в марочный капитал =</p> <p>Издержки развития марки +</p> <p>Переменные маркетинговые издержки +</p> <p>Долгосрочные маркетинговые обязательства + Иные издержки маркетинга</p> <p style="text-align: right;">(35)</p>			
ИТОГО			3	5

Эффективность вложений в развитие марочного капитала компании, согласно показателю ROBI, в среднем составляет около 70%. При этом в начале деятельности компании финансовые вложения в развитие марочного капитала имели низкий уровень, что может быть связано с налаживанием бизнес-процессов компании и неясностью конъюнктуры рынка для молодой компании, необходимостью поиска новых механизмов маркетингового продвижения в период кризиса (например, партизанский маркетинг).

Операционным показателем оценки эффективности управления марочным капиталом инновационной компании может стать метрика эффективности вложений в маркетинговые активности и коэффициент скорости конверсии лида в клиента.

Технологичный кластер изучает корреляцию между технологичностью и инновационностью бизнеса и стоимостью марочного капитала бизнеса во

времени, учитывается также внедрение инноваций в области производства, дистрибуции и маркетинга.

Таблица 22 – Данные о развитии технологического кластера «VeloRace»

Технологичный кластер «VeloRace»				
Коэффициент	Формула	Шкала оценок	Баллы	
			Итого	Макс
Стоимость марочного капитала и значение технологичности и инновационности	$V_c = (B_0 + B_1 \times \text{PRODi} + B_2 \times \text{TECHi} + B_3 \times \text{DISTi} + B_4 \times \text{MARKETEqi} + B_5 \times \text{SOCi} + \text{KNOWi} + K_{\text{мк}}) \times K_{\text{в}}, \quad (36)$ <p>где V_c – стоимость инновационной компании;</p> <p>B_0, B_1, \dots, B_i – средневзвешенная стоимость активов с учетом типа инноваций;</p> <p>PRODi – коэффициент вклада продуктовых инноваций к выручке инновационной компании;</p> <p>TECHi – коэффициент вклада производственных инноваций к выручке инновационной компании;</p> <p>DISTi – коэффициент вклада инновации логистики и дистрибуции к выручке инновационной компании;</p> <p>$\text{MARKETEq } i$ – коэффициент вклада инновации в области управления марочным капиталом к приросту выручки инновационной компании;</p> <p>SOCi – коэффициент вклада социальных инноваций, реализованных инновационной компанией, к приросту выручки инновационной компании;</p> <p>KNOWi – база знаний компании;</p> <p>$K_{\text{мк}}$ – коэффициент марочного капитала инновационной компании;</p> <p>$K_{\text{в}}$ – вероятность появления нового продукта, который повысит стоимость активов.</p>	Внутренняя шкала оценок	4	5
	ИТОГО			

Стоимость марочного капитала, рассчитанная по методу «ценовой премии», составляет 7% стоимости компании при ставке дисконтирования в 21%⁶.

⁶ Результат оценки стоимости марочного капитала компании топ-менеджментом.

Отметим, что технологичный кластер марочного капитала имеет самый большой провал в значениях по сравнению с другими, что сказывается на конечном показателе эффективности управления марочным капиталом инновационной компании.

Таблица 23 – Социально-экологический кластер «VeloRace»

Клиентский кластер «VeloRace»				
Коэффициент	Формула	Шкала оценок	Баллы	
			Итог	Макс.
<i>Готовность рекомендовать марку, благодаря экологичной ориентации инновационной компании</i>	$Грэ = \frac{Ргкэ}{Поп} \times 100$ (37)	До 40% – 1 40% - 60% – 2 60% - 80% – 3 80% - 90% – 4 Более 90% – 5	3	5
<i>Удовлетворенность экологичностью марки</i>	$УЭм = \frac{ПоЭМ}{Поп} \times 100$ (38)	До 50% – 1 50% - 70% – 2 70% - 80% – 3 80% - 90% – 4 Более 90% – 5	3	5
<i>Готовность рекомендовать марку, благодаря социальной ориентации инновационной компании</i>	$Грс = \frac{Ргкс}{Поп} \times 100$ (39)	До 10% – 1 20% - 40 % – 2 40% - 50% – 3 60% - 70% – 4 Более 70% – 5	2	5
<i>Удовлетворенность социальностью марки</i>	$УСм = \frac{ПоСМ}{Поп} \times 100$ (40)	До 10% – 1 20% - 40 % – 2 40% - 50% – 3 60% - 70% – 4 Более 70% – 5	3	5
ИТОГО			11	20

Источник: авторская разработка.

Итоги оценки марочного капитала как работодателя представлены в таблице 24.

Таблица 24 – Кластер марки «VeloRace» как работодателя

Клиентский кластер «VeloRace»				
Коэффициент	Формула	Шкала оценок	Баллы	
			Итог	Макс.
Узнаваемость HR-бренда инновационной компании как привлекательного работодателя	$U_{hr} = \frac{Po_{hr}}{Пос} \times 100$ (41)	До 40% – 1 40% - 60% – 2 60% - 80% – 3 80% - 90% – 4 Более 90% – 5	2	5
Наведенная осведомленность об HR-бренде инновационной компании	$H_{hr} = \frac{Po_{Hhr}}{Пос} \times 100$ (42)	До 50% – 1 50% - 70% – 2 70% - 80% – 3 80% - 90% – 4 Более 90% – 5	2	5
Доля лояльных сотрудников инновационной компании	$Loy_{hr} = \frac{Posithr}{Пос} \times 100$ (43)	До 50% – 1 50% - 70% – 2 70% - 80% – 3 80% - 90% – 4 Более 90% – 5	4	5
Доля сотрудников, разделяющих корпоративные ценности инновационной компании	$V_{hr} = \frac{VPosithr}{Пос} \times 100$ (44)	До 50% – 1 50% - 70% – 2 70% - 80% – 3 80% - 90% – 4 Более 90% – 5	4	5
ИТОГО			12	20

Источник: авторская разработка.

3.3. Рекомендации по совершенствованию стратегического управления марочным капиталом инновационной компании

Для решения новых стратегических задач в условиях изменяющейся внешней среды компании необходимо произвести адаптацию бизнес-модели, а также значительно повысить качество обслуживания клиентов, формировать постоянную интерактивную связь с клиентами компании. Центральное обещание марочного капитала, с учетом пересмотра стратегии, — это качество и надежность предоставляемых товаров и услуг, а также эффективность и стабильность обслуживания покупателей.

При изучении структуры сайта был сделан вывод о необходимости

создания простого в использовании и легкого в поиске необходимой информации ресурса с высокой скоростью загрузки страниц, где особое внимание должно быть уделено внешнему виду сайта, поскольку он должен вызывать ассоциации о надежности компании, простоте совершения покупки и высоком уровне сервиса.

Обязательные элементы любого продающего сайта – регулярно обновляемый контент и навигация с возможностью быстро и легко отфильтровать нужный товар. При этом удобство сайта измеряется по скорости и простоте доступа к нужной информации – покупатель находит нужную информацию в три клика, что означает высокое удобство работы на этом ресурсе. Требование более высокого порядка, которому должен удовлетворять хороший сайт, – это его интерактивность. В связи с этим одна из ключевых рекомендаций по развитию сайта компании – внедрение системы онлайн-консультирования клиентов.

Ключевой инновацией бизнес-модели компании будет являться краудсорсинг, цель которого – помочь в сборе потребительских отзывов и идей по развитию компании.

Для интернет-магазина важна система электронной оплаты, которую в нашем случае необходимо расширить, включив в список PayPal, Qiwi, Webmoney, Евросеть, Связной.

На основе анализа компании сделан вывод о необходимости реструктуризировать рекламный бюджет, увеличив вложения в рекламу в Facebook и VKontakte (согласно портрету целевой аудитории). Рекомендовано увеличить число медиаканалов, событийную деятельность компании, а также увеличить собственную группу компании в социальных сетях, которой нужно уделить особое внимание. В ней должен быть представлен смешанный контент: описание деятельности компании, развлекательный контент, скидки, конкурсы, что повысит число пользователей и интерактивность.

В качестве мероприятий в области событийного маркетинга на территории шоурума предлагается организовать «Дни кино», «Дни веломафии» и настольных

игр, а также велоквест для формирования лояльности клиентов и привлечения новых.

Для реализации стратегии по формированию велообщества предлагается реализовывать проект в формате «Анти-кафе VeloTrack», где плата за присутствие не взимается, а осуществляется по принципу PAW (Pay as You Want, плати столько, сколько считаешь нужным) в конце события.

Также планируется проведение лектория о спорте и формирование площадки, где люди могут поделиться своим опытом и приобрести новые контакты. При кафе возможно размещение магазина со здоровым питанием.

Кафе можно рассматривать как способ сглаживания сезонных колебаний спроса на велоинвентарь. Помимо этого, для сглаживания эффекта сезонности продукции предлагается расширить ассортимент магазина спорттоварами: зимний инвентарь, включая горные лыжи, сноуборды.

Для увеличения числа покупателей важно создание системы круглосуточного заказа, благодаря автоматизации приема заявок через сайт, подбор велосипеда по форме checkin с ключевыми показателями велосипедов, создание вкладки «Сравнение моделей велосипедов».

Для увеличения рыночной доли является особенно важной работа с информационными сообщениями в сети, включая отзывы в Яндекс-Маркет. Расширить охват аудитории также помогает работа с такими каналами, как YouTube, Flickr и Twitter. Задействовать эти каналы можно при помощи конкурсов, где участнику нужно выложить пользовательский контент в одну из социальных сетей и набрать наибольшее количество откликов. Такой подход помогает расширить число осведомленных пользователей о деятельности компании, привлечь новых участников в велообщество.

Таким образом, компания установила для себя две стратегические цели – развитие сети франчайзинга по России и формирование велообщества для широкого круга участников.

Карта ключевых показателей и ССП «VeloRace» представлена в следующей таблице 25, где выявлены ориентиры стратегического развития компании по блокам: финансы, клиенты, бизнес-процессы и обучение/инновации.

Таблица 25 – Карта стратегических показателей компании⁷

Блоки	Ориентиры стратегического развития
Финансы	Рост объемов продаж на 20%. Рост чистой прибыли на 10%.
Клиенты	Увеличение числа клиентов в результате SEO. Увеличение числа клиентов за счет инноваций в юзабилити сайта. Создание новой эффективной клиентской базы. Внедрение расширенного модуля системы CRM. Модификация интернет-платформы на краудсорсинговую. Расширение оптового направления, поиск новых B2B-партнеров. Развитие ассортимента. Развитие бонусной системы и аукцион товаров группы С (низколиквидные).
Бизнес-процессы	Стандартизация бизнес-процессов. Развитие логистических цепочек, онлайн отслеживание заказа. Управление запасами на базе метода ABC.
Обучение и инновации	Создание команды высококвалифицированных кадров через создание собственного тренингового центра менеджеров по персоналу. Развитие корпоративной культуры.

В заключительной главе исследования на основе стратегического аудита отрасли и внутренних ресурсов компании-газели «VeloRace» и оценки эффективности управления марочным капиталом составлена новая структура марочного капитала компании с учетом портрета целевой аудитории.

На основе анализа кластеров эффективности управления марочным капиталом инновационной компании определена необходимость реструктуризации рекламного бюджета в сети Интернет. Для привлечения новых клиентов необходимо сконцентрироваться на развитии групп в социальных сетях, инвестициях во внутреннюю и внешнюю поисковую оптимизацию сайта, продвижении по низко- и среднечастотным поисковым запросам, а также необходимо уделить внимание обучению персонала работе с клиентами.

⁷ Составлено на основе обновленной стратегии роста.

Заключение

Для развития инновационной компании особое значение имеет ее интеллектуальный капитал и использование технологий управления ее марочным капиталом для формирования спроса на продукцию компании и получения конкурентного преимущества.

Под инновационной компанией следует понимать организации различного профиля, которые принадлежат как высокотехнологичным отраслям, так и отраслям средне- и низкотехнологичного уровня. Инновационная компания – юридическое лицо, которое использует технологии и интеллектуальный капитал для увеличения стоимости компании, а в качестве источника конкурентного преимущества выбраны инновации различного типа. При этом измерение инновационности предприятия по вложениям в НИОКР и численности исследовательского персонала не всегда отражает ее действительный уровень.

Для устойчивого развития инновационной компании сегодня важна не только сама инновация, но и система нематериальных выгод продукта. Для входа на рынок инновационной компании существуют барьеры, которые связаны со спецификой инновационного продукта и налаживанием процесса коммуникации между организацией и потребителями этого продукта. Формирование эффективной коммуникации способствуют технологии управления марочным капиталом.

В диссертации обосновывается положение о существовании объективной взаимосвязи между инновационной активностью компании и «развитием марочного капитала инновационной компании, которая имеет двусторонний характер. С одной стороны, развитие марочного капитала компании способствует высокой адаптации к продуктам инновационной компании на рынке, а с другой, инновации развивают марочный капитал инновационной компании» [Свалова, 47].

Марочный капитал – не просто сумма определенных функциональных характеристик продукта, но и набор ассоциаций о продукте или компании.

Предложено включить марочный капитал инновационной компании в структуру интеллектуального капитала инновационного бизнеса, что позволяет учитывать комплексный характер марочного капитала и определяет расстановку акцентов развития и укрепления конкурентных преимуществ инновационной компании на рынке.

Традиционно в организационный или структурный капитал интеллектуального капитала компании включают торговый знак или торговую марку. Организационный капитал формирует среду, которая способствует капитализации знания в бизнесе. Предложенный подход включения марочного капитала в структуру интеллектуального капитала компании позволяет учитывать марочный капитал инновационной компании как особую экономическую категорию.

Марочный капитал приносит дополнительный доход бизнесу. Структура марочного капитала имеет два уровня: финансовый и клиентский. Клиентский уровень марочного капитала характеризует образ инновационной компании на рынке и задает основу для создания высокого воспринимаемого качества товаров и услуг компании. Финансовый уровень марочного капитала характеризует финансовую составляющую марки и отражает возможность реализации продукта инновационной компании по более высокой, премиальной цене.

В диссертации разработана матрица для выбора стратегии управления марочным капиталом инновационной компании, которая отличается от известной матрицы И. Ансоффа позиционирования продукта на рынке тем, что учитывает стратегии управления марочным капиталом в зависимости от зрелости продуктов компании и рынка, что позволяет выбрать стратегические альтернативы развития марочного капитала и методы управления им, согласно условиям рынка и стадии развития бизнеса.

Разработанная модифицированная матрица И. Ансоффа учитывает зрелость

продуктов инновационной компании относительно рынка, позволяя выбрать стратегические альтернативы развития марочного капитала и методы его стратегического управления в зависимости от стадии жизненного цикла продукта, что позволяет обеспечить устойчивое развитие марочного капитала инновационной компании

Связи процессов управления инновационной компанией и марочным капиталом представлены в стратегической перспективе. Процесс принятия управленческих решений по менеджменту марочного капитала инновационной компании представлен в контексте влияния внешней среды организации и субъектов управленческого процесса.

Стратегия управления марочным капиталом инновационной компании опосредована организационной стратегией развития бизнеса.

Процесс стратегического управления марочным капиталом инновационной компании разделен по стадиям жизненного цикла развития самой компании и ее марочного капитала. Выбор стратегических альтернатив реализуется на каждом из уровней менеджмента компании. Процесс принятия управленческих решений по управлению марочным капиталом представлен в контексте влияния внешней среды организации и субъектов управленческого процесса.

Цикл принятия решений по управлению марочным капиталом разделен на два этапа: на цикл принятия организационной стратегии и цикл принятия стратегии управления марочным капиталом. При этом цикл управления марочным капиталом инновационной компании начинается с выбора и согласования организационной стратегии развития инновационной компании на основе стратегического аудита. В результате бизнес-модель инновационной компании адаптируется под обновленную стратегию управления бизнеса.

Затем наступает второй управленческий цикл, где определяются стратегия и тактика управления марочным капиталом. В процессе принятия стратегических альтернатив согласуется бюджет на развитие марочного капитала.

В инновационной компании можно выделить два измерения марочного

капитала – корпоративный и непосредственно портфель продуктов. Инновационный продукт требует персонифицированного подхода и имеет низкую степень осязаемости (материальности), что сближает его с услугами.

Задача стратегического уровня – определение позиции фирмы в отрасли, которая является экономически выгодной по отношению к фирмам-конкурентам, где ключевыми параметрами выступают выбор продукта, степень его дифференциации, масштаб производства и целевой потребитель.

При формировании марки инновационной компании определяется ключевая идея продукта с точки зрения маркетинга и потребительской ценности, проводится стратегический аудит компании и маркетинговых возможностей компании. После чего выявляются стратегические альтернативы и создается платформа, на которую опирается марочный капитал (определяется политика марки, марочная идентичность и атрибуты).

При управлении марочным капиталом инновационной компании отличаются подходы к позиционированию компании на рынке, где важный этап – формирование мнения покупателей-новаторов об инновационном продукте и распространение их мнения на рынке среди других клиентов марки. При этом базовая задача при управлении марочным капиталом – управление обменом информацией об инновационном продукте или марке инновационной компании.

Марочный капитал инновационной компании в структуре интеллектуального капитала занимает положение от человеческого капитала до организационного и клиентского капиталов. На уровне организационного капитала марочный капитал представлен торговым знаком. На уровне клиентского капитала марочный капитал выражен через отношения с клиентами и восприятие компании внешними стейкхолдерами на рынке. На уровне человеческого капитала марочный капитал выражен через восприятие компании на рынке как работодателя.

Таким образом, марочный капитал инновационной компании входит в структуру интеллектуального капитала инновационной компании.

В диссертации предложена комплексная методика стратегического управления марочным капиталом инновационной компании по стадиям развития организации, направленная на системное управление марочным капиталом инновационной компании, которая учитывает цикл развития бизнеса, зрелость команды, развитие бизнес-модели организации и уровень развития марки.

1. Стадия Seed (посевная). На этой стадии формируется команда инновационной компании и юридически определяется форма бизнеса, определяется спектр инновационных идей для развития марочного капитала. На этом этапе разрабатывается система сбора инновационных идей, а также определяются рыночные ниши. Созданные группы экспертов выбирают оптимальные инновационные идеи и разрабатывают бренд-платформу.
2. Стадия Startup (начальная). На этой стадии начинает генерироваться собственный денежный поток компании, оформляется письменная стратегия развития бизнеса, определяется круг инвесторов компании и проводится бета-тестирование марки компании.
3. На стадии раннего роста дорабатываются отдельные характеристики продукта и бизнес-модель. На этой стадии уже представлен рыночный продукт и определяются постоянные каналы сбыта и специфика маркетинговых коммуникаций.
4. На стадии быстрого роста инновационная компания выходит на точку безубыточности. На этом этапе корректируется стратегия бизнеса и вводятся модификации товара, стандартизируется качество и маркетинговые мероприятия развития марочного капитала.

Для оценки эффективности управления марочным капиталом инновационной компании определены группы контрольных показателей. На основе анализа различных методик оценки, все параметры измерений разделены на кластеры: клиентский, рыночный, финансовый, технологичный, социально-

экологичный и параметры работодателя, каждый из которых измеряет отдельный уровень эффективности управления марочным капиталом.

Отличительной особенностью предложенной методики является использование комплексного подхода к оценке эффективности управления марочным капиталом инновационной компании. В качестве дополнительного показателя оценки используется оценка динамики добавочной ценности компании по фактору инноваций, социально-экологических показателей и показателей работодателя как HR-бренда.

Для оценки эффективности управления марочным капиталом применяется метод экспертных оценок и рейтинговая система таблиц и показателей, которая отслеживает динамику развития марочного капитала за определенный временной интервал (ежегодно, ежеквартально). Использование предложенного подхода к оценке марочного капитала позволяет учитывать комплексную природу марочного капитала инновационной компании, которая имеет финансовые и клиентские показатели эффективности функционирования. Итоговый показатель эффективности управления марочным капиталом представляет собой сумму баллов.

Список сокращений и условных обозначений

НСТ-отрасли – низко- и среднетехнологичные отрасли

ОЭСР (OECD) – организация экономического сотрудничества и развития

ССП – система сбалансированных показателей

ТРИЗ – теория решения изобретательских задач

a-b-e – Attributes – Benefit – Emotion – модель потребительского поведения

AISAS – Attention-Interest-Search-Action-Share – модель потребительского поведения

AIDA – Attention – Interest – Desire – Action – модель потребительского поведения

B2B – Business-to-Business – сегмент рынка взаимодействия между компаниями

B2C – Business-to-Customers – сегмент рынка взаимодействия между компанией и потребителем

CF – Cash Flow – денежный поток

CRV – Cost Recommendation Value – число рекомендаций текущих пользователей новым покупателям

EVA – Economic Value Added – экономически добавленная стоимость

ROA – Return on Assets – рентабельность активов

ROE – Return on Equity – рентабельность собственного капитала

ROBI – Return on Brand Investment – норма возврата инвестиций в марочный капитал

ROS – Return on Sales – рентабельность продаж

SBA – Small Business Administration – служба работы с малыми и средними компаниями в США

WACC – Weighted Average Cost of Capital – средневзвешенная стоимость капитала компании

Список литературы

I. Книги, монографии

1. Аакер Д. Создание сильных брендов / Пер. с англ. С.А. Старов и др. — 2-е изд. — Москва: Изд. дом Гребенникова, 2008. — 439 с.
2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Пер с англ. В. Кузина под науч. ред. А. Г. Сеферяна. — СПб: Питер, 2007. — 383 с.
3. Альтшуллер Г.С. Найти идею: Введение в теорию решения изобретательских задач. / 3-е изд., доп. — Петрозаводск: Скандинавия, 2003. — 240 с.
4. Амблер Т. Маркетинг и финансовый результат: Новые метрики богатства корпорации / Пер. С англ. — М.: Финансы и статистика, 2003. — 248 с.
5. Асаул А.Н. Модернизация экономики на основе технологических инноваций / Асаул А.Н., Карпов Б.М., Перевязкин В.Б. и др. — СПб.: АНО ИПЭВ, 2008. — 606 с.
6. Бадьин А., Тамберг В. Бренд. Боевая машина бизнеса. — М.: Олимп-Бизнес, 2005. — 239 с.
7. Бано Э., де. Латеральное мышление: учебник творческого мышления / Пер. с англ. П. Самсонов. — М.: Попурри, 2012. — 384 с.
8. Браун Т. Дизайн-мышление. От разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей / Пер. с англ. В. Хозинский. — 3-е изд. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. — 256 с.
9. Волков А.Т. Стратегический бренд-менеджмент и капитализация организации: Монография. — М.: ГУУ, 2006. — 199 с.
10. Даулинг Г. Р. Наука и искусство маркетинга: профессиональный взгляд на маркетинг / Пер. с англ. Т. Виноградова, Л. Царук, В. Кузин. — СПб.: Вектор, 2006. — 400 с.
11. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / Пер. с англ. Ю.Н. Каптуревского. — СПб.: Питер 2001. — 480 с.

12. Доминин В.Н. Брендинг: новые технологии в России / 2-е изд. — Спб.: Питер, 2004. — 381 с. (Серия «Маркетинг для профессионалов»).
13. Европейская практика управления развитием инновационных предприятий: методы, технологии, кейсы: учебное пособие. — Ростов-на-Дону: Издательство Южного Федерального университета – 2013. – 162 с.
14. Зотов В.В. Бренд-решения: учебное пособие. — М.: Изд. Центр ЕАОИ, 2011. — 80 с.
15. Иващенко Н.П. Экономика инноваций: учебное пособие / Под ред. Н.П. Иващенко. – М.: Эк. ф-т МГУ, 2016. – 309 с.
16. Капферер Ж.-Н. Бренд навсегда. Создание, развитие, поддержка ценности бренда / Пер. с фр. Е.В. Виноградов. — М.: Вершина, 2007. — 448 с.
17. Келлер К. Стратегически брэнд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом / 2-е изд.: Пер с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2005. – 704 с.
18. Котлер Ф., де Бес Ф. Латеральный маркетинг. Технология поиска революционных идей / Пер. с англ. Т. Виноградова, Л. Царук. — М.: Альпина-Паблицер, 2010. — 204 с.
19. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг. Менеджмент. / Пер. с англ. С. Жильцов. [др.] — 12-е изд. — Спб.: Питер, 2012. — 814 с.
20. Кузнецов Е.Б., Литовченко С.Е. Управление исследованиями и разработками в российских компаниях: Национальный доклад. — М.: Ассоциация Менеджеров, 2011. — 79 с.
21. Макашев М.О. Бренд-менеджмент. — Спб.: Питер, 2013. — 224 с.
22. Молчанова О.П., Сурин А.В. Инновационный менеджмент. — М.: Инфра-М, 2008. — 368 с.
23. Мур Дж. Преодоление пропасти: маркетинг и продажа хайтек-продуктов массовому потребителю / Пер. с англ. Н. Макарова. — М.: Вильямс, 2006. — 368 с.

24. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора / Пер. с англ. М. Кульнева. — М.: Альпина Паблишер. Серия: Менеджмент, 2013. — 288 с.
25. Пятецкий В.Е., Генкин А.Л., Рыжко А.Л. Управление инновационными процессами. Методологические основы и принципы инновационного менеджмента в управлении предприятием. — М.: МИСиС, 2012. — 152 с.
26. Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям. Вопросы измерения научно-технической деятельности. — 3-е изд. — М.: Совместная публикация ОЭСР и Евросовета, 2010. — 192 с.
27. Руус Т., Пай С., Фернстен Л. Интеллектуальный капитал: практика управления / Пер. с англ. В.К. Дерманова — СПб.: ВШМ СПбГУ, 2010. — 436 с.
28. Старов С.А. Управление брендами. — СПб.: Высшая школа менеджмента, 2008. — 500 с.
29. Темпорал П. Эффективный бренд-менеджмент / Пер. с англ. С.Г. Божук. — СПб.: Нева, 2003. — 320 с.
30. Широкова Г.В. Жизненный цикл организации: концепции и российская практика. / Санкт-Петербургский гос. ун-т, Высш. шк. менеджмента. — Санкт-Петербург: Изд. дом Санкт-Петербургского гос. ун-та. — 2007. — 478 с.
31. Янсен Ф. Эпоха инноваций. Как заниматься бизнесом творчески постоянно, а не от случая к случаю / Пер. с англ. — М.: Инфра-М, 2002. — 308 с.

II. Научные статьи

32. Крылова Е.А. Продвижение брендов инновационных товаров // Бренд-менеджмент. — 2010. — №3. — С. 130—139.
33. Лаптева М.А., Миляев К.В. Динамическая модель зрелости управления рисками: анализ критериев инвестирования в малые инновационные

- компании // Международный научно-исследовательский журнал – 2016. – 9-1 (51) – с. 57-62.
34. Макаров Е.И., Дьяконова С.Н. Зависимость деловой репутации предприятия от инновационного уровня развития // Креативная экономика. — 2012. — №7. — С. 119—124.
35. Мансуров Р.Е. Оценка стоимости компании: вероятностный подход // Менеджмент сегодня. — 2012. — №1 (67). — С. 4-10.
36. Маркова В.Д. Бизнес-модель: сущность и инновационная составляющая // Проблемы современной экономики. — 2010. — №2. — С. 38—42.
37. Маркова В.Д. Особенности маркетинга инноваций // Проблемы современной экономики. — 2009. — №4 (32). — С. 276—277.
38. Матковская Я.С. Маркетинг коммерциализации инноваций: обоснование развития нового направления маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. — 2011. — №5. — С. 126—133.
39. Матковская Я.С. Применение матрицы брендинга при коммерциализации инновационных технологий // Маркетинг в России и за рубежом. — 2009. — №6. — С. 17—24.
40. Московин В.М., Шигорина Н.А., Попов Д.А. Возможности использования поискового инструмента Google Patents в патентометрическом анализе // Научно-техническая информация. Серия 1. Организация и методика информационной работы. — 2012. — №5. — С. 24—30.
41. Муравский Д.В. Алканова О.Н. Капитал бренда в современной теории маркетинга // Научные доклады. – № 7 (R) – 2012. – СПб.: ВШМ СПбГУ, 2012. – 39 с.
42. Райс Л. Что объединяет успешные бренды // Стратегии. — 2006. — №10. — С. 31.
43. Ребязина В.А., Смирнова М.М. Влияние клиентоориентированности на инновационное развитие компании: обзор существующих моделей //

- Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования: Сб. научных трудов. — 2011. — Вып. 4, в 2 ч. — С. 326—335.
44. Свалова В.Е. Структура имиджевого потенциала высокотехнологичной компании // Экономика и предпринимательство. — 2017. — №6(83). — С. 1110—1113.
45. Свалова В.Е. Управление брендом компании на основе «больших данных» // Научные труды Вольного экономического общества России. — 2014. — № 3(182). — С. 352 – 359.
46. Свалова В.Е. Брендинг инновационной компании в условиях клиентоориентированной экономики // Государственное управление в XXI веке: Российская Федерация в современном мире. 11-я Международная конференция (30 мая – 1 июня 2013 г.). — 2013. — С. 274 – 277. URL: https://istina.msu.ru/media/publications/article/c8a/c51/6311147/conf_2013.pdf (дата обращения: 28.10.2018).
47. Свалова В.Е. Управление брендом инновационной компании // Бренд-менеджмент в XXI веке: Международная научно-практическая конференция студентов, магистров, аспирантов и молодых ученых: Сб. научных статей / Отв. ред. В.Е. Свалова. — М.: МАКС Пресс, 2013. — С. 135-140. — URL: http://spa.msu.ru/uploads/files/books/brand_man.pdf (дата обращения: 28.10.2018).
48. Свалова В.Е. Стратегическое управление брендом и его значение в развитии инноваций // Государственное управление. Электронный вестник – 2012. –№35. [Электронный ресурс] — URL: http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2012/vipusk__35._dekabr_2012_g./problemi_upravlenija_teorija_i_praktika/svalova.pdf (дата обращения: 28.10.2018).
49. Серов И. Return on Brand Investments: зачем, как и кому считать? // Бренд-менеджмент. — 2005. — №6.— С. 10—16.
50. Сторчевой М. Теория фирмы и стратегический менеджмент // Вопросы экономики. — 2013. — №1.— С. 131—146.
51. Урасова А.Н. Влияние взаимодействия брендов и инноваций на

- конкурентное преимущество компании // Инновационная деятельность. — 2011. — №1. — С. 53—57.
52. Храпов В.В. Как разработать бренд-платформу // Бренд-менеджмент. — 2008. — №1 (38). — С. 18—24.
53. Шкарупа Т.В. Брендинг инновационных товаров // Международный журнал экспериментального образования. — 2010. — №9. — С. 148—149.
54. Юданов А.Ю. Покорители голубых океанов (фирмы-«газели» в России) // Современная конкуренция. — 2010. — №2 (20). — С. 27—48.
55. Юданов А.Ю. Что такое инновационная фирма? // Вопросы экономики. — 2012. — №7. — С. 30—46.
56. Юданов А.Ю. Носители предпринимательства: фирмы-газели в России. // Журнал новой экономической ассоциации. — 2010. — №5. — С. 92—109.

III. Диссертации и авторефераты

57. Алещенко Е.А. Методический подход к совершенствованию управления в малых инновационных компаниях на основе исследования особенностей их бизнес-моделей: автореф. ... канд. эк. наук.: 08.00.05 / Алещенко Елена Александровна; [Место защиты: Новосибирский национальный исследовательский гос. ун-т]. — Новосибирск, 2012. — 19 с.
58. Алканова О.Н. Формирование интегрированной модели результативности брендинга товаров и услуг: дис. ... канд. эк. наук: 08.00.05 / Алканова Ольга Николаевна; [Место защиты: С.-Петербург. гос. ун-т] — СПб., 2012. — 183 с.
59. Жильцов С.Г. Исследование методов формирования и разработка методики оценки марочного капитала в полиграфической промышленности: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05. - Санкт-Петербург, 2003. - 154 с.
60. Крылова Е.А. Совершенствование системы продвижения брендов инновационных товаров: автореф. дис. ... канд. эк. наук: 08.00.05 / Крылова Елена Алексеевна; [Место защиты: С.-Петербург. гос. ун-т]

экономики и финансов]. — СПб., 2010. — 23 с.

61. Соболев Н.А. Предпринимательская деятельность в сфере коммерциализации инноваций: дис. ... канд. эк. наук: 08.00.05 / Соболев Никита Алексеевич; [Место защиты: Гос. ун-т упр.]. — М., 2007. — 187 с.
62. Хомич М.В. Продвижение продукта на рынок на ранних этапах жизненного цикла малой инновационной компании: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Хомич Михаил Викторович; [Место защиты: Моск. гос. ун-т им. М.В. Ломоносова]. — Москва, 2013. — 142 с.

IV. Источники на иностранных языках

63. Aaker D. Innovation: Brand it or Lose it // California Management Review. — Vol.50 (1). — 2007. — P. 9—14.
64. Aaker D. Managing Brand Equity. — New York: Free Press, 2003. — 300 p.
65. Abbing E. Brand Driven Innovation: Strategies for Development and Design. — Fairchild Books, 2010. — 192 p.
66. Abernathy W.J.; Clark, K.B. Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction // Research Policy. — 1993. — Vol.22, Issue 2. — P.102.
67. Abernathy W., Utterback, J. A Dynamic Model of Process and Product Innovation // Omega. — 1975. — №3(6). — P. 639—656.
68. Ailawadi Kusum L., Donald R. Lehmann. Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity // Journal of Marketing. — 2003. — 67(4). — P.1-17.
69. Allegrezza S., Rauchs G. The Determinants of Trademark Deposits: an Econometric Investigation (a Case Study of the BENELUX) // Economie Appliquée. — 1999. — №52 (2). — P. 51—68.
70. Autio E., Kronlund M., Kovalainen A. High-Growth SME Support Initiatives in Nine Countries: Analysis, Categorization and Recommendations. — Helsinki: Ministry of Trade and Industry. — 2007. — 91 p.
71. Bessant J., Tidd J. Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change / 4 ed. — Hoboken: Wiley — 2009. — 680 p.

72. Beverland M., Napoli J., Farrelly, F. Can All Brands Innovate in the Same Way? A Typology of Brand Position and Innovation Effort // *Journal of Product Innovation Management*. — 2010. — №10. — P. 33–48.
73. Birch D., Medoff J. Art. Gazelles in Labor Markets, Employment Policy, and Job Creation / Solmon, L., Levenson, A. — Boulder, Colo.: Westview Press, 1994. — P. 159–168.
74. Brexendorf T, Bayus B., Keller K. Understanding the interplay between brand and innovation management: findings and future research directions // *Journal of the Academy Marketing Science*. — 2015. — №43. — P. 548–557.
75. Brunk K.H. Exploring Origins of ethical company / brand perceptions — A consumer perspective of corporate ethics // *Journal of Business Research* — 2010. — Vol. 63. — №3. — P. 255-262.
76. Buss T. Capital, Emerging High-Growth Firms and Public Policy: The Case Against Federal Intervention. — Connecticut: Green Wood Publishing Group Inc. — 2001. — 256 p.
77. Chen Y.S. The Drivers of Green Brand Equity: Green Brand Image, Green Satisfaction, and Green Trust // *Journal of Business Ethics*. — 2010. — №93. — P. 307-319,
78. Chernatony L. From Brand Vision to Brand Evaluation: The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands / Oxford: Butterworth Heinemann. —2006. — 320 p.
79. Chesbrough H. Open Business Models. How to Thrive in the New Innovation Landscape. — Harvard Business Review Press, 2006. — 272 p.
80. Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. — Harvard Business Review Press, 2005. — 272 p.
81. Chon M. Trademark goodwill as a public good: brands and innovations in corporate social responsibility // 21st Annual Business Law Fall Forum *Innovating Corporate Social Responsibility: From the Local to The Global*. — 2016. — Vol.21 - №2 — 277 – 316.

82. Czarnitzki D., Delanote J. Young Innovative Companies: The New High-Growth Firms? // Centre for European Economic Research (ZEW). — Mannheim, Germany, Discussion Paper. — 2012. — №12-030. — 34 p.
83. Dao V., Zmud R. Innovating Firms' Strategic Signaling along the Innovation Life Cycle: The Standards War Context // Journal of Engineering and Technology Management — 2003. — №30. — P. 288–308.
84. Davis S. Brand Asset Management: Driving Profitable Growth through Your Brands. — Wiley, 2002. — 282 p.
85. Davis S., Dunn M. Building the Brand-Driven Business: Operationalize Your Brand to Drive Profitable Growth. — San-Francisco: Jossey-Bass, 2002. — 320 p.
86. Doms M., Dunne T., Roberts M. The Role of Technology Use in the Survival and Growth of Manufacturing Plants // International Journal of Industrial Organization. — 1995. — №13. — 523–542.
87. Doyle P., Shtern Ph. Marketing Management and Strategy. — Prentice Hall, 2002. — 464 p.
88. Elliott R, Percy L. Strategic Brand Management. — Oxford: Oxford University Press, 2007. — 265 p.
89. Farquhar, Peter H. Managing Brand Equity // Marketing Research – 1989. – №1. – P. 24–33.
90. Farris P., Bendle N., Pfeifer Ph. Marketing Metrics. The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance. — New Jersey: FT Press, 2010. — 414.
91. Florida R. The Rise of The Creative Class and How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life. — New York: Basic Books, 2002. — 404 p.
92. Gad T. 4D Branding: Cracking the Corporate Code of the Network Economy. — Financial Times, 2000. — 256 p.
93. Gelb B., Rangarajan D. Employee Contributions to Brand Equity // University of California, Berkley. — 2014 – Vol. 56. – №2. – P. 95 – 112.

94. Grant J. *Brand Innovation Manifesto: How to Build Brands, Redefine Markets and Defy Conventions.* — New York: Wiley, 2006. — 330 p.
95. Greiner L.E. *Revolution is Still Inevitable* // *Harvard Business Review.* — 1998. — Vol. 76. — №3. — P. 62-63.
96. Grubor A., Milovanov O. *Brand strategies in the era of sustainability* // *Interdisciplinary Description of Complex Systems.* — 2017. — Vol. 15. — №1. — P. 78-88.
97. Gupta Y., Chin D. *Organizational Life Cycle and Organizational Strategic Orientation: an Empirical Examination* // *International Journal of Management.* — 1992. — Vol.9 — P. 215-227.
98. Gürhan-Canli Z., Hayran C., Sarial-Abi G. *Customer-based brand equity in a technologically fast-paced, connected, and constrained environment* // *Journal of the Academy of Marketing Science.* — September 2015. — Vol. 43. — №5. — P. 548–557.
99. Hauser J., Tellis G., Griffin A. *Research on Innovation: a Review and Agenda for Marketing Science* // *Marketing Science.* — 2006. — №25 (6). — P. 687–717.
100. Heinonen L. *On the Pursuit of Growth in Technology-based Companies. – The Role of Public Financing in the Start-up Process of Finnish Drug Development Companies.* Turku: Uniprint. — 2009. — 217.
101. Hirsch-Kreinsen H., Jacobson D. *Innovation in Low-Tech Firms and Industries.* — London: Edward Elgar Publishing Limited, 2008. — 320 p.
102. Howkins J. *The Creative Economy: how People Make Money from Ideas.* — London: Penguin Books Limited, 2001. — 288 p.
103. Kapferer J.-N. *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking.* — Kogan Page, 2012. — 512 p.
104. Kaplan R., Norton, D. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System* // *Harvard Business Review.* The Best HBR. — Reprint R0707M. — 2007. — 14 p.

105. Katz D., Kahn R.L. The Social Psychology of Organizations. — N.Y. — Wiley. — 1978. — 498 P.
106. Kim C., Mauborgne, R. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. — Harvard Business Press, 2005. — 240 p.
107. Koberg C. Facilitators of Organizational Innovation: the Role of Life-Cycle Stage // Journal of Business Venturing. — 1996. — Vol.11. — №2. — P. 133-149.
108. Kopyay T, Chillingworth L., Mitchell B. Corporate Lifecycles: Modelling the Dynamics of Innovation and Its Support Infrastructure // Technology Innovation Management Review. — 2013. — №2. — P. 22–29.
109. Lester D., Parnell J. A Strategic Interpretation of Organization Life Cycle // Journal of Applied Management and Entrepreneurship. — 1999. — 5(1). — 14–32.
110. Lindegaard S. Innovation: The 7 Key Differences Between Big and Small Companies. Making Open Innovation Work. — North Charlston: Wiley, 2011. — 176 p.
111. Lippitt G., Schmidt W.A. Crisis in a Developing Organization // Harvard Business Review. — 1967. — Vol. 45. — №6. — P. 102-112.
112. Maddock M., Uriarte L., Brown P. Brand New: Solving the Innovation Paradox how Great Brands Invent and Launch New Products, Services, and Business Models. — New York: Wiley, 2011. — 218 p.
113. Mendonca S.; Pereira T., Godinho M. Trademarks as an Indicator of Innovation and Industrial Change // Research Policy. — 2004. — Vol. 33 (9). — P. 1385–1404.
114. Miller D., Friesen P. A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle // Management Science. — 1984. — Vol. 30. — №10. — 1161–1163 .
115. Mishra D. Post-innovation CSR Performance and Firm Value // Journal of Business Ethics. — 2017. — №140. — P. 285–306.
116. Mowery J., Nelson D. Innovation in Low-Tech Industries. The Oxford handbook of innovation. — Oxford: University Press, 2005. — 680 p.

117. Munoz T., Kumar S. Brand Metrics: Gauging and Linking Brands with Business Performance // *Journal of Brand Management*. — 2004. — Vol.11 (52). — P. 381–387.
118. Mushtag D. Green Marketing: A Driver for Green Brand Equity and Sustainable Development // *The International Journal of Humanities & Social Studies*. — 2014. — Vol.1 — №12 — P. 331–337.
119. Newbiggin J. *The Creative Economy: an Introductory Guide*. Creative and Cultural Economy Series 1. — London: British Council, 2010. — 77 p.
120. Overall J., Wise S. An S-Curve Model of the Start-Up Life Cycle through the Lens of Customer Development // *The Journal of Private Equity*. — 2015. — Vol. 18. — №2. — P. 23-34.
121. Pak Tee Ng. The Learning organization and the innovative organization // *Human Systems Management*. — 2004. — №23. — P. 93–100.
122. Parker L. *Brand Driven: the Route to Integrated Branding Through Great Leadership*. Author House, 2007. — 388 p.
123. Praysner A. *Balanced Scorecard in Vertrieb und Marketing*. — Hanser Fachbuch, 2002. — 380 p.
124. Quinn R., Cameron K. Organizational Life Cycle and Shifting Criteria of Effectiveness // *Management Science*. — 1993. — Vol. 29. — №1. — P. 33-51.
125. Rust T. Measuring Marketing Productivity; Current Knowledge and Future Directions // *Journal of Marketing*. — 2004. — Vol.68. — P. 76–89.
126. Saul J. *Social innovation, Inc.: 5 Strategies for Driving Business Growth through Social Change*. — Jossey-Bass, 2010. — 256 p.
127. Schmoch U. Service Marks as Novel Innovation Indicator // *Research Evaluation*. — 2003. — №12 (2) — P. 149–156.
128. Scott M., Bruce R. Five Stages of Growth in Small Business // *Long Range Planning*. — 1987. — Vol. 20. — №3. — P. 45-52.
129. Sherrington M. *Added Value: The Alchemy of Brand-Led Growth*. — Palgrave Macmillan, 2003. — 256 p.

130. Simon C. J. and Sullivan, M. W. The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach // *Marketing Science* — 1993. — №12 (1). — P. 28–52.
131. Sirmon D., Hitt G. Ireland M., Gilbert B. Resource Orchestration to Create Competitive Advantage: Breadth, Depth, and Life Cycle Effects // *Journal of Management*. — 2011. — 37(5). — P. 1390–1412.
132. Smith K., Mitchell T., Summer C. Top Level Management Priorities on Different Stages of the Organizational Life Cycle // *Academy of Management Journal*. — 1985. — Vol. 28 — №4. — P. 799-820.
133. The Creative Economy // *Business Week* (Special double issue: The 21st century corporation). — August 28, 2000. — P. 1–5.
134. Uhlenbruck. Entry Motives and Firm Capabilities: Performance Implications for Foreign Direct Investment in Central and Eastern Europe // *Academy Management Proceeding*. — 1997. — №1.
135. Viardot, E. *Successful Marketing Strategy for High-Tech Firms*. — Boston: Artech House. — 304 p.
136. Yoo, B., Donthu, N. and Lee, S. An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity // *Journal of the Academy of Marketing Science* — 2000. — 28 (2). — P.195–211.

V. Источники из Интернета

137. Антропов М.С., Белолипецкий В.Г., Коростылева И.И. Современные инновационные стратегии и бизнес-модели компаний [Электронный ресурс] / Кафедра экономики инноваций МГУ имени М.В. Ломоносова. — URL: http://www.msu.ru/projects/amv/doc/h6_1_6_1_nom4_2.pdf (дата обращения: 28.10.2018).
138. Биккулова Г. Развитие и стимулирование инновационных рынков. Совет при Президенте по модернизации экономики и инновационному развитию. — URL: <http://www.i-russia.ru/all/news/13885> (дата обращения: 28.10.2018).

139. Бренд-платформа. – URL: http://www.pr2b.ru/brand_platform_positioning (дата обращения: 28.10.2018).
140. Выступление Т. Гэда в школе «Сколково». 2012. – URL: <http://www.pr-info.ru/stBlogGEDSkolkovo5072012.htm> (дата обращения: 28.10.2018).
141. Классификация инновационных компаний в США. — URL: <http://www.sba.gov/content/summary-size-standards-industry> (дата обращения: 28.10.2018).
142. Постановление Правительства РФ от 4 апреля 2016 г. №265 «О предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства». — URL: http://base.garant.ru/71370186/#block_2#ixzz4KKWqXTJ7 (дата обращения: 28.10.2018).
143. Сюэюн Л. Пилотный проект инновационных предприятий полностью стартовал (Li Xueyong. The pilot of innovative enterprises was fully launched). — URL: <http://scitech.people.com.cn/GB/41163/4619248.html> (дата обращения: 28.10.2018).
144. Ребязина В.А., Куш С.П., Красников А.В., Смирнова М.М. Инновационная деятельность российских компаний: результаты эмпирических исследований. Исследовательская программа «Инновационный радар». Инновационный центр ВШЭ // Менеджмент. СПбГУ: Высшая школа менеджмента. — 2011. — Том 9, №3. —С. 29–54. URL: https://management.hse.ru/data/2012/03/11/1266372433/%D0%A0%D0%96%D0%9C_9_3_%D0%98%D0%BD%D0%BD_%D0%A0%D0%B0%D0%B4%D0%B0%D1%80.pdf (дата обращения: 28.10.2018).
145. Статистические данные по малому инновационному предпринимательству в Японии / The Organization for Small and Medium Enterprises and Regional

- Innovation, Japan. – URL: <http://www.meti.go.jp/english/report/downloadfiles/gIT0333e.pdf> (дата обращения: 28.10.2018).
146. Федеральный закон от 24.07.2007 г. №209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ» (с изм. и доп., вступ. в силу с 03.08.2018). – URL: <http://base.garant.ru/12154854> (дата обращения: 28.10.2018).
147. Юданов А., Гурова Т., Виньков А. Инновационный спрос и инновационная активность динамичных компаний среднего бизнеса [Электронный ресурс] / Аналитический отчет по результатам интервьюирования компаний-газелей России // Эксперт-РА. — 2011. — 92 с. – URL: http://www.rusventure.ru/ru/programm/analytics/docs/Analytics_report_Gazel.pdf (дата обращения: 28.10.2018).
148. A Brand Development Model: How to Define and Measure Brand Equity. – White Paper, 2013. – URL: <https://rockresearch.com/a-brand-development-model-how-to-define-and-measure-brand-equity/> (дата обращения: 28.10.2018).
149. Advancing Knowledge-Intensive Entrepreneurship & Innovation for Economic Growth and Social Well-being in Europe (AEGIS. Project №225134). Entrepreneurship and Innovation in the Knowledge Based Economy [Электронный ресурс] / Результаты исследовательского проекта в рамках седьмой рамочной программы ЕС. — 2012. – URL: https://cordis.europa.eu/publication/rcn/16140_en.html (дата обращения: 28.10.2018).
150. Cox A., Rickard C., Tamkin, P. Work Organisation and Innovation // Institute of Employment Studies, Brighton and London. — 2012. — 86 p. — URL: <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1293&context=intl> (дата обращения: 28.10.2018).
151. Data-driven Innovation for Growth and Well-being / INTERIM SYNTHESIS REPORT. — Paris: OECD Publications, 2014. — 86 p. — URL:

- <http://www.oecd.org/sti/inno/data-driven-innovation-interim-synthesis.pdf> (дата обращения: 28.10.2018).
152. Evaluation of the SME Definition (Final Report) [Электронный ресурс] / Framework Service Contract for the Procurement of Studies and other Supporting Services on Commission Impact Assessments and Evaluations Interim, final and expose evaluations of policies, programmes and other activities. — September, 2012. — 11 p. — URL: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/10035/attachments/1/translations/en/conditions/pdf> (дата обращения: 28.10.2018).
153. Global Innovation Barometer // Global Research Report GE, Strategy One. 01/2012.— URL: https://s3.amazonaws.com/dsg.files.app.content.prod/gereports/wp-content/uploads/2018/02/12141046/GE_Global_Innovation_Barometer_2012-Full_Report.pdf (дата обращения: 28.10.2018).
154. Goldenberg M. Social Innovation in Canada: Update. — Canadian Policy Research Networks, 2009. — 68 p. — URL: http://www.sshrc-crsh.gc.ca/about-au_sujet/publications/social_innovation_report_E.pdf (дата обращения: 28.10.2018).
155. Hargadon A. Sutton R. Building an Innovation Factory // Harvard Business Review. — Spring, 2007. — P. 1-3. — URL: <https://hbr.org/2000/05/building-an-innovation-factory-2> (дата обращения: 28.10.2018).
156. Hirsch-Kreinsen H., Schwinge I. Knowledge-intensive entrepreneurship and the sectoral dimension: Low-tech sectors // AEGIS. Copenhagen Business School, Denmark, 2011. — 24 p. — URL: http://druid8.sit.aau.dk/acc_papers/xge28vtpffa1i3b5pjsfbfx4agl6.pdf (дата обращения: 28.10.2018).
157. Hirsch-Kreinsen H., Jacobson D., Robertson P. Low-tech Industries: Innovativeness and Development Perspectives — A Summary of a European

- Research Project // Prometheus. — March, 2006. — 24. — №1. — 3-21 p. — URL: https://www.researchgate.net/publication/227349626_%27Low-tech%27_Industries_Innovativeness_and_Development_Perspectives-A_Summary_of_a_European_Research_Project (дата обращения: 28.10.2018).
158. Innovation for Development. A Discussion of the Issues and an Overview of Work of the OECD Directorate for Science, Technology and Industry. May 2012. — 31 p. — URL: www.oecd.org/sti/inno/50586251.pdf (дата обращения: 28.10.2018).
159. Lilischkis S. INNO-Grips (Global Review of Innovation Policy Studies) / Policies in support of high-growth innovative SMEs. — Brief № 2. Version 1.6. — Empirica GmbH, June 2011. — 109 p. — URL: http://innogrips.empirica.biz/fileadmin/innogrips/documents/01_policy%20briefs/ig_policybrief_2_high-growth_smes.pdf (дата обращения: 28.10.2018).
160. Lilischkis S. OECD-Eurostat Manual on Business Demography Statistics. Policies in Support of High-Growth Innovative SMEs / Empirica, June 2011. — URL: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/proinno/innogrips-policy-brief-2_en.pdf (дата обращения: 28.10.2018).
161. Measuring Innovation: A New Perspective based on COINVEST and research papers — URL: http://innovbfa.viabloga.com/files/OECD___measuring_innovation___a_new_perspective___2010.pdf (дата обращения: 28.10.2018).
162. Millot V. Trademarks as an Indicator of Product and Marketing Innovations / Working Papers. — OECD Publishing: Science, Technology and Industry. — 2009. — URL: <http://dx.doi.org/10.1787/224428874418> (дата обращения: 28.10.2018).
163. Palmer D., Kaplan S. A. Framework for Strategic Innovation / InnovationPoint. — 11 p. — URL: <https://www.innovation-point.com/Strategic%20Innovation%20White%20Paper.pdf> (дата обращения: 28.10.2018).

164. Phillips C. Innovation and Brand Strategy in a Down Market / BSI, DASO Consulting. — URL: <http://www.brandingstrategyinsider.com> (дата обращения: 28.10.2018).
165. Pinelli M. Innovating for Growth. Innovation 2.0: a Spiral Approach to Business Model Innovation / Ernst and Young Report. Global Venter for Entrepreneurship and Innovation. — London. UK. — 2012. — URL: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Innovating_for_growth/\\$FILE/EY_innovating-for-growth-1.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Innovating_for_growth/$FILE/EY_innovating-for-growth-1.pdf) (дата обращения: 28.10.2018).
166. Schneider C., Veugelers R. On Young Innovative Companies: Why they Matter and How (Not) to Policy Support them / Working Papers. — 04. 2008. — URL: <https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/255990/1/2010-01-06> (дата обращения: 28.10.2018).
167. Small Business Innovation Development Act (SBIR). — URL: <http://www.sbir.gov/about/about-sbir> (дата обращения: 28.10.2018).
168. Söderblom A., Samuelsson M. Sources of Capital for Innovative Startup Firms an Empirical Study of the Swedish Situation. — 82 p. — URL: https://entreprenorskapsforum.se/wp-content/uploads/2014/05/NaPo_Sourcesofcapital_webb.pdf (дата обращения 17.09.2018).
169. The 2011 Global Innovation 1000: Why Culture is Key / Booz&Co Rankings. — 2011. — URL: <http://www.booz.com/media/file/BoozCo-Global-Innovation-1000-2011-Culture-Key.pdf> (дата обращения: 28.10.2018).
170. The 2017 EU Industrial R&D Investment SCOREBOARD / 118 p. — URL: <https://www.kowi.de/Portaldata/2/Resources/fp/2017-EU-Industrial-RD-Investment-Scoreboard.pdf> (дата обращения: 28.10.2018).
171. The Most Innovative Companies'2012 / BCG-2012, the State of the Art in Leading Industries. — URL: https://www.bcgperspectives.com/content/articles/growth_innovation_the_most_i

innovative_companies_2012 (дата обращения: 28.10.2018).

172. The YIC Status Handbook for Policy Makers. — Section 2. YIC Status & EU. — P. 8. — URL: yicstatus.com/Documents/Handbook_final.pdf (дата обращения: 28.10.2018).

Приложения

Приложение 1. Показатель среднего чека за период 2011–2015 гг. (оценка в баллах)

<i>Год</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
<i>чек-фирма</i>	3,6	3,1	5,24	6,21	7,84
<i>чек-отрасль</i>	3,8	3	4,12	5,1	6,1

Источник: результаты внутреннего маркетингового исследования организации.

Приложение 2. Рыночный кластер эффективности управления марочным капиталом (оценка в баллах)

Показатели	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
<i>средний чек</i>	4	4	4	4	5
<i>доля рынка</i>	2	3	4	4	4
<i>дистрибуция</i>	2	3	3,4	4	4
<i>сила марки</i>	2	2,4	3	3,5	3,6
<i>конкурентоспособность марки</i>	1	1,8	3	3	3
<i>динамика «Рыночного кластера»</i>	11	14,2	17,4	18,5	19,6

Источник: результаты экспертного анализа.