

Тема 4. Стратегическое управление инновациями

Стратегическое управление инновациями это:

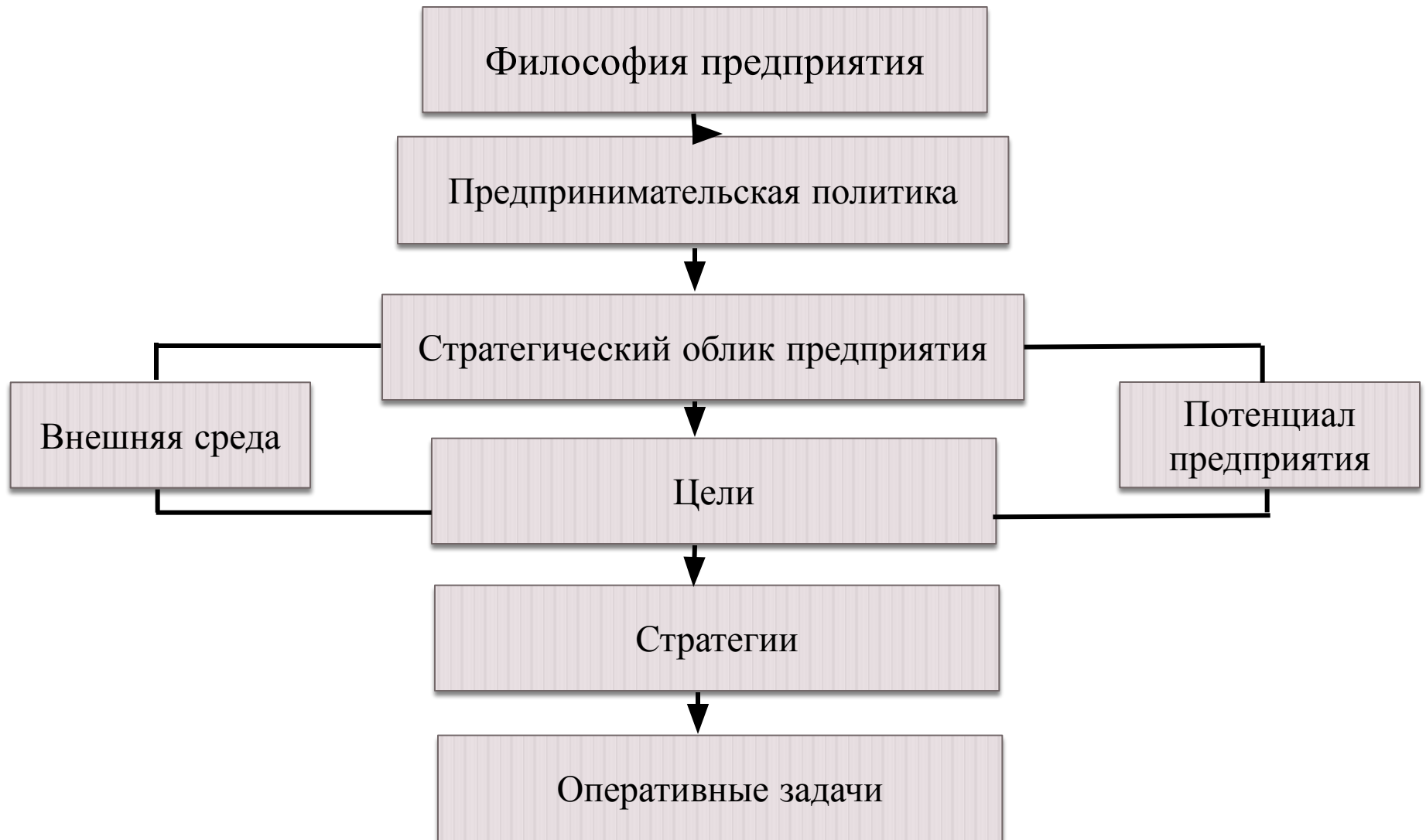


Составная часть инновационного менеджмента и решает вопросы планирования и реализации инновационных проектов, рассчитанных на значительный качественный скачок в предпринимательстве, производстве или социальной среде предприятия

Процесс предвидения глобальных изменений в экономической ситуации, поиском и реализацией крупномасштабных решений, обеспечивающих его выживание и устойчивое развитие за счет выявленных будущих факторов успеха

Инновационная политика, предлагающая объединение целей технической политики и политики капиталовложений, направлена на внедрение новых технологий и видов продукции, предусматривает выбор определенных объектов исследований, с помощью которых осуществляется поиск новых технологических возможностей

Сценарий стратегического поведения инновационного предприятия



Типы инновационных стратегий

```
graph TD; A[Типы инновационных стратегий] --> B[Наступательная]; A --> C[Оборонительная]; A --> D[Имитационная];
```

Наступательная

Характерна для фирм, основывающих свою деятельность на принципах предпринимательской конкуренции

Оборонительная

Главная функция данной стратегии – активизировать соотношение «затраты-результат» в инновационном процессе

Имитационная

Используется фирмами, имеющими сильные рыночные и технологические позиции

Направления выбора инновационной стратегии

Р Ы Н О Ч Н А Я П О З И Ц И Я	Слабая	Приобретение другой фирмой	Стратегия следования за лидером	Интенсивные НИОКР, технологичес кое лидерство
	Благоприятная	Рационализация		Поиск выгодных сфер приложения технологии
	Сильная	Ликвидация бизнеса	Рационализ ация	Организац ия «рискового» проекта
		Слабая	Благоприят ная	Сильная
	Технологическая позиция			

Взаимодействие инновационного Предприятия с внешней средой

Вход:
сырье,
энергия,
финансы,
рабочая сила,
информация

Процессы трансформации

I

II

III

Выход:
готовая
продукция,
финансы,
промышленные
отходы,
информация

государство

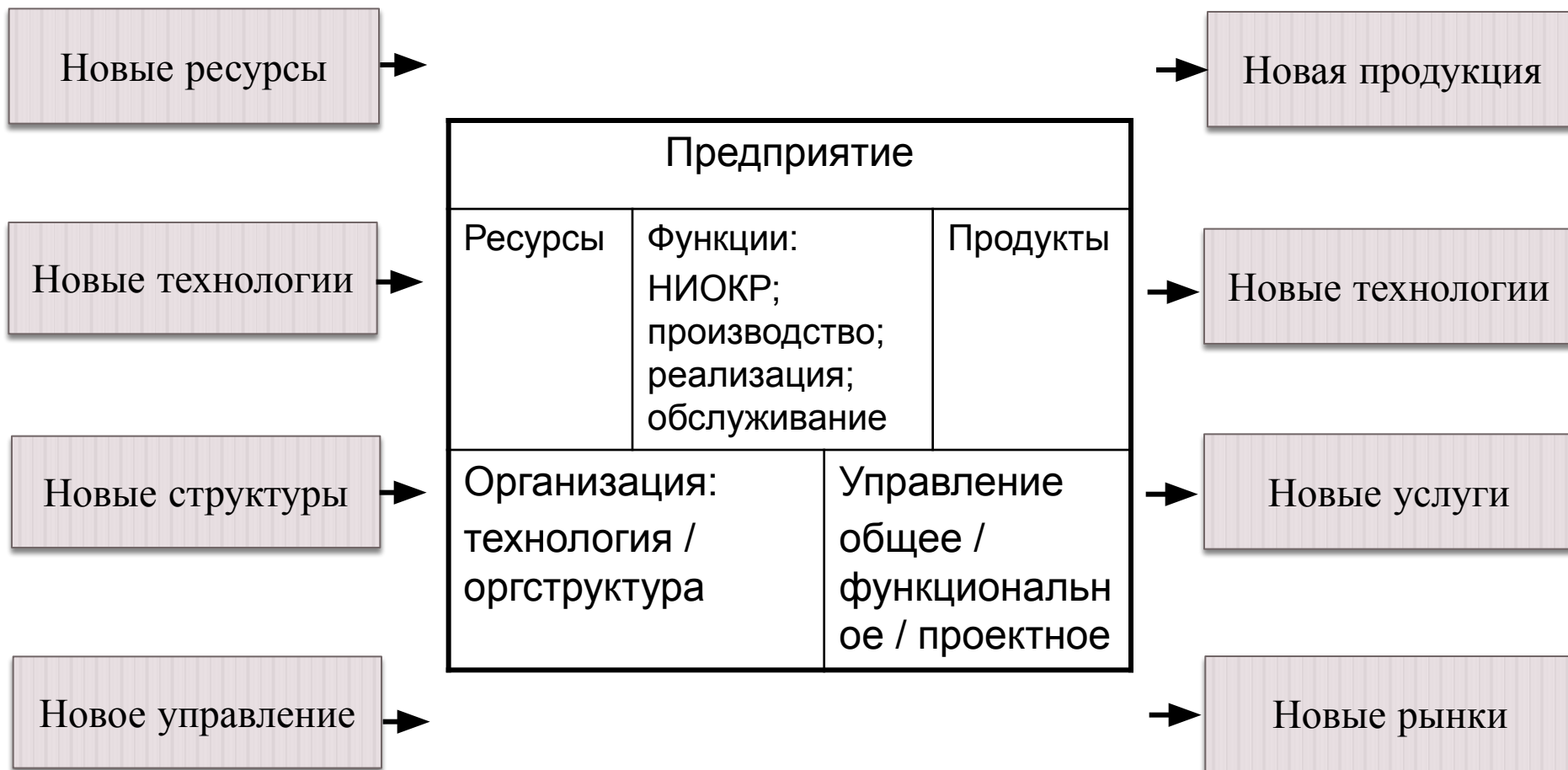
общество

кредиты

покупатели

поставщики

Инновационные стратегии организации



Виды инновации, отражаемые в матрице «старые/новые товары и технологии – старый/новый рынок»

Рынок	Товары и технологии	
	Известные (старые)	Новые
Известный (старый)	<p>Ситуации при интенсивном росте За счет глубокого проникновения на данный рынок, концентрации потенциала на отдельных рынках (сегментах). Реализуются Локальные инновации. Риск минимален.</p>	<p>Ситуации при горизонтальной диверсификации и развитии товара. Успех и риски зависят от реализации конструкторских и технологических инноваций и ноу-хау фирмы</p>
Новый	<p>Ситуации при развитии рынка. Риск коммерческий (рыночный), успех определяется маркетинговым ноу-хау фирмы</p>	<p>Ситуации при конгломеративной Диверсификации. Реализуются конструкторская, технологическая и маркетинговая инновация. Риски суммируются (максимальны)</p>

Характеристика предприятий по типу стратегического конкурентного инновационного поведения

№	Параметры	Тип конкурентного поведения (классификация Л.Г.Раменского)			
		«Виоленты»	«Пациенты»	«Эксперементы»	«Коммутанты»
		Тип компании (классификация Х. Фризевинкеля)			
		«Львы» «Слоны» «Бегемоты»	«Лисы»	«Ласточки»	«Мыши»
1	Уровень конкуренции	Низкая	Низкий	Средний	Средний
2	Новизна отрасли	Новые	Зрелые	Новые	Новые, зрелые
3	Какие потребности обслуживает	Массовые, стандартные	Массовые, на нестандартные	Инновационные	Локальные
4	Профиль производства	Массовые		Эксперементальное Универсальное, легкое	
5	Размер компании	Крупные	Крупные, средние и мелкие	Средние и мелкие	Мелкие

Характеристика предприятий по типу стратегического конкурентного инновационного поведения

№	Параметры	Тип конкурентного поведения (классификация Л.Г.Раменского)			
		«Виоленты»	«Пациенты»	«Эксперементы»	«Коммутанты»
		Тип компании (классификация Х. Фризевинкеля)			
		«Львы» «Слоны» «Бегемоты»	«Лисы»	«Ласточки»	«Мыши»
6	Устойчивость компании	Высокая	Высокая	Низкая	Низкая
7	Расходы на НИОКР	Высокие	Средние	Высокие	Отсутствуют
8	Факторы силы в конкурентной борьбе, преимущества	Высокая производительность	Приспособленность к особому рынку	Опережение в нововведениях	Гибкость
9	Динамизм развития	Высокий	Средний	Высокий	Низкий
10	Издержки	Низкие	Средние	Низкие	Низкие

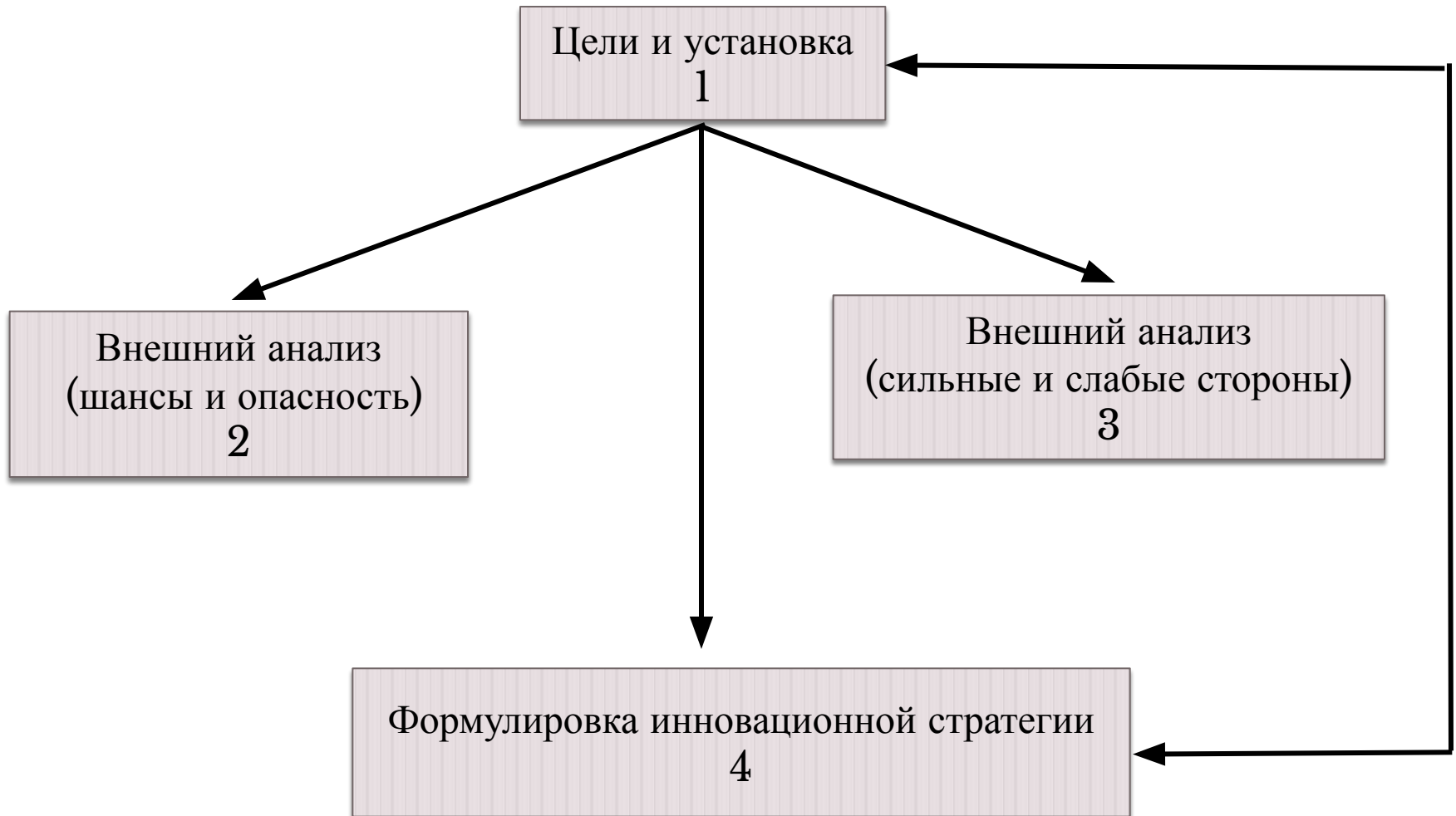
Характеристика предприятий по типу стратегического конкурентного инновационного поведения

№	Параметры	Тип конкурентного поведения (классификация Л.Г.Раменского)			
		«Виоленты»	«Пациенты»	«Эксперементы»	«Коммутанты»
		Тип компании (классификация Х. Фризевинкеля)			
		«Львы» «Слоны» «Бегемоты»	«Лисы»	«Ласточки»	«Мыши»
11	Качество продукции	Среднее	Высокое	Среднее	Среднее
12	Ассортимент	Средний	Узкий	Отсутствует	Узкий
13	Тип НИОКР	Улучшающий	Приспособительный	Прорывной	Отсутствует
14	Сбытовая сеть	Собственная или контролирующая	Собственная или контролирующая	Отсутствует	Отсутствует
15	Реклама	Массовая	Специализированная	Отсутствует	Отсутствует

Матрица выбора инновационной стратегии

Внутренняя среда обновления	Внешняя среда			
	Стабильная	Нестабильная макроэкономическая среда, стабильный спрос, умеренная конкуренция	Стабильная макроэкономическая среда, изменчивая рыночная среда, активная конкуренция	Высокая неопределенность, риск и изменчивость среды
Модернизация	Умеренно наступательная	Сфокусированная стратегия дифференциации	Следование за лидером	Защитная от внешних угроз
Частичное обновление технологий, модернизация оборудования, обновление продукции	Наступательная стратегия широкой дифференциации	Стратегия широкой дифференциации	Сфокусированная стратегия дифференциации	Следование за лидером
Системное обновление производства на основе кластеров новшеств	Наступательная, лидирующая	Укрепление позиций, лидирующая	Ситуационная, лидирующая	Умеренно наступательная стратегия дифференциации
Введение радикальных технологических решений и реконструкция производства	Атакующая, лидирующая	Умеренно наступательная, лидирующая	Укрепление позиций, лидирующая	Новаторская, ситуационная

Формулировка инновационной стратегии



Методы оценки инновационного стратегического состояния организации

- Метод ключевых вопросов
- Метод **SWOT**-анализ
- **SPASE**-метод

Схема оперативного инновационного менеджмента



Важно !!!

- Целью оперативной системы управления инновационной деятельностью является обеспечение экономически эффективной реализации целей организации

Типология конкурентных стратегий оборонных компаний-виолентов

Зона конкуренции	Конкурентные стратегии		Основной эффект
	Способ конкуренции	Метод реализации способа конкуренции	В конкурентной борьбе
Производство традиционной продукции	Экономия на издержках	Горизонтальная интеграция	Реализация положительного эффекта масштаба
Инновационный подход: Разработка новой продукции	Дифференциация продукции и технологий	Вертикальная интеграция	Реализация синергического эффекта в результате объединения технологических потенциалов разных фирм

Особенности инновационных стратегий:

Стратегии ИП находятся под влиянием изменений во внешней среде

Стратегии устанавливают порядок использования потенциала ИП

Стратегии должны дополняться мероприятиями тактического порядка

Цель стратегий ИП:
формирование устойчивого потенциала успеха с учетом конкурентных преимуществ

Стратегическая хозяйственная единица представляет собой организационно-фиксированные комбинации в системе «товар-рынок», для которых характерна повторяемость (много разовость) и однородность осуществляемых внутри них предпринимательских действий.

Инновационная часть базовых стратегий роста фирмы

Базовые (эталонные) стратегии роста фирмы

Группа стратегий Интенсивного

роста
Глубокое проникновение (усиление позиций) на данный рынок с данным продуктом

Локальные инновационные стратегии в связи с изменением состояния элементов фирмы

Группа стратегий Интеграционного роста
Вертикальная интеграция вниз (с поставщиками)

Организационная инновация: слияние, поглощение, альянсы с поставщиками и снабженческими фирмами

Группа стратегий Диверсификационн
ого роста
Конструкторская (централизованная) диверсификация

Конструкторская (продуктовая) инновация (новый продукт, старая технология, старый рынок)

Группа стратегий Сокращения
Сокращение издержек

Локальные инновационные стратегии в связи с изменением состояния элементов фирмы

Инновационная часть базовых стратегий роста фирмы

Развитие рынка

Маркетинговая инновация
(новый рынок — старый товар)

Вертикальная интеграция вверх (с потребителями)

Организационная инновация:
слияние, поглощение, альянс с потребителями и сбытовыми фирмами

Конструкторско-технологическая (горизонтальная) диверсификация
Конструкторская и технологическая инновации (новый продукт, новая технология, старый рынок)

Ликвидация структурных звеньев
Организационные и управленческие инновации

Инновационная часть базовых стратегий роста фирмы

Развитие
продукта

Продуктовая
инновация
(новый товар –
старый рынок)

Горизонтальная
интеграция (с
отраслевыми
организациями-
конкурентами)

Организационная
инновация:
слияние,
поглощение,
альянсы с
разрабатывающи
ми и
производящими
организациями
отрасли

Конгломеративная
(«чистая» или
полная)
диверсификация

Конструкторская,
технологическая и
маркетинговая
инновации (новый
продукт, новая
технология, новый
рынок)

Сокращение кадров

Технологическая,
организационная и
управленческая
инновации

Процесс реализации стратегического решения

