

ТЕМА 5. ЛЕКЦИЯ

**ИННОВАЦИОННАЯ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В РФ**



- Инновационный бизнес можно рассматривать с двух точек зрения:
 - как средство обеспечения стратегического преимущества компаний, для которых собственно инновации не являются основным видом бизнеса;
 - как вид бизнеса, продуктом которого являются конкретные научные, научно-технические и иные результаты, которые могут использоваться как основа нововведений в других отраслях.



□ Мировой опыт показывает:

- инновационная составляющая бизнеса становится ключевым фактором в глобальной конкуренции;
- тенденция рассматривать действия фирм по решению конкурентных задач как синтез стратегического и инновационного менеджмента, экономики, теории организации и управления человеческими ресурсами;
- взаимодействие задач и подходов стратегического и инновационного менеджмента фирмы.
- глобализация мировой экономики, высококонкурентная динамичная внешняя среда ускоряет ход этих процессов.



□ Одним из основных мотивов инициирования инновационной деятельности является получение дополнительных конкурентных преимуществ, в том числе преимуществ стратегического характера:

- создание благоприятной деловой репутации в глазах потребителей, потенциальных партнеров, инвесторов;
- рост эффективности производства за счет модернизации и обновления производственных мощностей;
- обеспечение развития предприятия за счет расширения рынков сбыта и диверсификации деятельности.



- Основной *целью* стратегического планирования на фирме является создание долгосрочного преимущества.
- Основным *методом* — постоянная адаптация к рыночным условиям и предвидение изменений во внешней среде.
- Основная *задача* стратегического планирования инновационной деятельности - построение схемы инновационного поведения компании на рынке



ОБЩНОСТЬ ФУНКЦИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

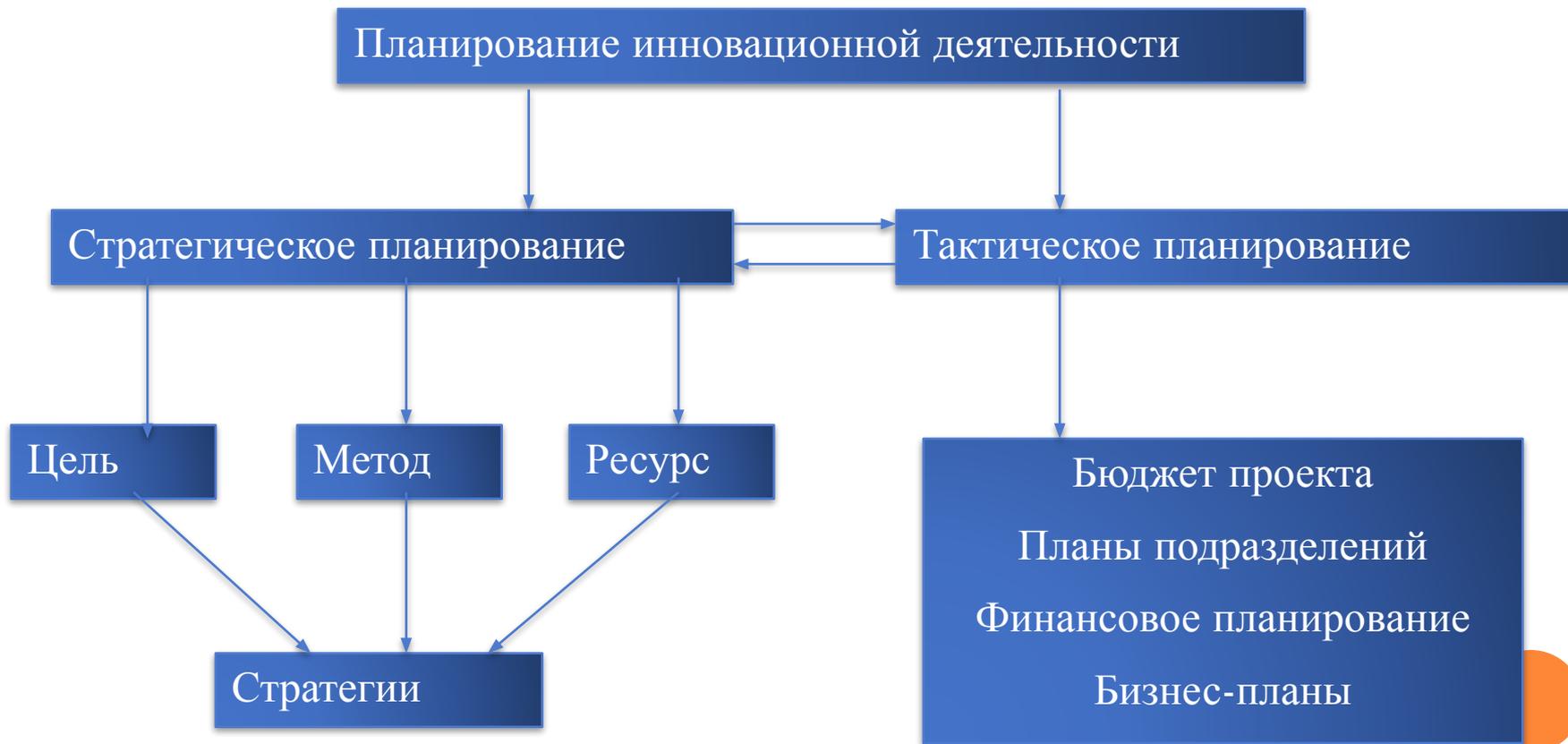
Классификационный признак	Стратегическое управление	Инновационный менеджмент
1. Время действия	Осуществляется на период от 3 до 5 лет.	Смена продуктового ассортимента должна осуществляться за период от 3 до 5 лет.
2. Тип целей	Направлено на выявление путей долгосрочного выживания.	Нацелено на разработку путей перспективного развития.
3. Основные функции	Включает: анализ, планирование, реализацию и контроль стратегической деятельности предприятия.	Включает: анализ, планирование, организацию и контроль инновационной деятельности предприятия.
4. Учет факторов	Основными факторами, учитываемыми при разработке стратегии являются: глобальные изменения во внешнем окружении, размещение ресурсов и стратегия НИОКР.	При принятии решений в отношении стратегии НИОКР необходимо рассмотреть такие стратегические факторы, как: глобальные изменения во внешней среде, размещение ресурсов и корпоративную стратегию.

Классификационный признак	Стратегическое управление	Инновационный менеджмент
5. Размещение ресурсов	Для реализации стратегии распределение ресурсов осуществляется на основе портфельного анализа.	Выделение ресурсов для осуществления стратегии выведения новых продуктов на рынок целесообразно проводить в рамках портфельного анализа.
6. Уровень управления	Разрабатывается высшим управленческим звеном.	Осуществляется на высшем уровне организации.
7. Система управления	Для большей эффективности необходимо создание группы стратегического развития.	Для большей результативности целесообразно организовать специализированное инновационно-исследовательское подразделение.
8. Степень важности	Выработанная стратегия является основным ориентиром для всей организации.	Разработанная программа инноваций является одним из основных направлений общей стратегии предприятия, т.к. она определяет генеральное направление производственного развития.
9. Характер осуществления	Необходимо осуществлять постоянно.	Инновации целесообразно внедрять на постоянной основе.

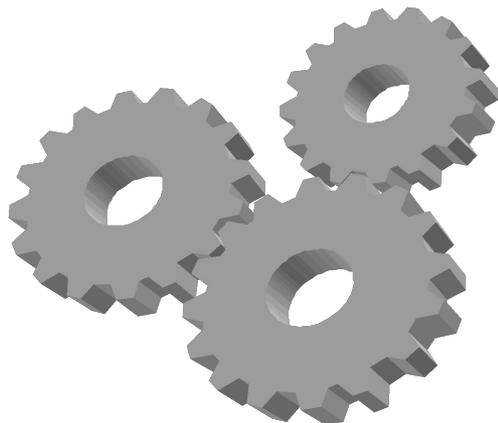
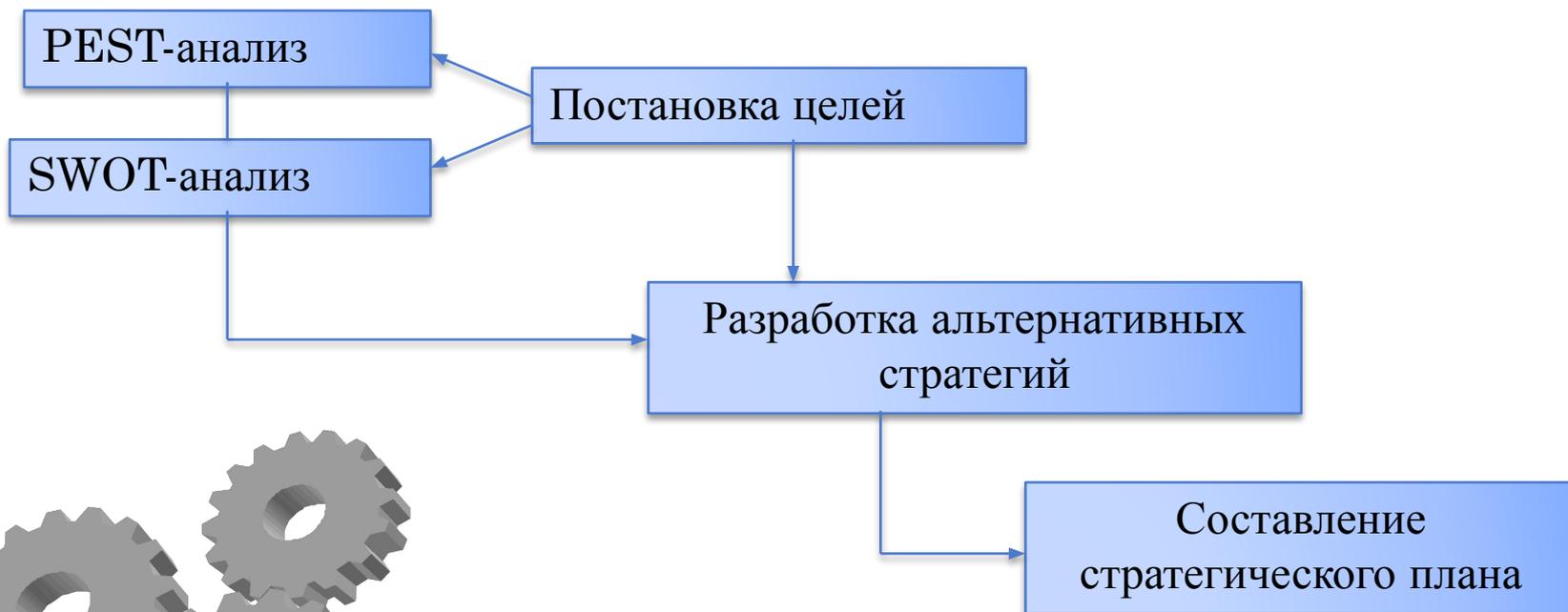
На основе выделенных функций стратегического и инновационного менеджмента в процессе управления предприятием и принимая во внимание наметившуюся в мировой экономике тенденцию перехода к инновационному типу развития экономики, можно сделать вывод о том, что в экономической теории и практике есть определенные предпосылки для *интеграции двух типов управления.*



СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ТАКТИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ



АНАЛИЗ РЫНКА

- исследование товарной и фирменной структуры рынка,
- анализ потребительских предпочтений и мотиваций,
- сегментация потребителей и возможное определение свободных ниш,
- изучение макросреды компании,
- анализ практики торговли и коммерческих норм поведения,
- изучение законодательной базы.

□ От профессионализма проведения данного этапа зависит оптимизация процесса принятия решения руководством компании, так как информация играет первостепенную роль в данном процессе.



СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ ВЫВОДА НА РЫНОК НОВОЙ ПРОДУКЦИИ

Стратегические цели вывода на рынок новой продукции

РЫНОК НОВОЙ ПРОДУКЦИИ

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ ВЫВОДА НА

Внешние

1. Сохранение рыночной доли
2. Выход на новые рынки
3. Расширение целевого рынка

Внутренние

1. Завоевание имиджа новатора
2. Новые пути использования имеющихся технологий
3. Обеспечение притока наличности
4. Сбалансирование сезонных факторов

ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ И СОЗДАНИЯ НОВОГО ПРОДУКТА

1. Разработка стратегии нового продукта
2. Формирование идеи
3. Оценка альтернатив
4. Бизнес-анализ
5. Создание опытного образца
6. Маркетинговое тестирование
7. Коммерциализация



ТИПИЧНЫЕ ПРИЧИНЫ ПРОВАЛА НОВОЙ ПРОДУКЦИИ

1. «Размывание» новизны товара
2. Отсутствие четкого целеполагания
3. Ошибки в выборе целевого рынка
4. Слабый комплекс marketing-mix
5. Несовершенство качественных характеристик товара
6. Временные ошибки
7. Несоответствие планового и фактически необходимого бюджета.



- **Стратегическая** инновация — инновация, при внедрении которой фирма рассчитывает на получение дополнительных конкурентных преимуществ в будущем.
- Предприятия, реализующие стратегические нововведения, используют активную (наступательную) инновационную стратегию.
- Стратегические инновации скорее направлены на формирование новых потребностей, чем на удовлетворение существующих запросов на рынке.



- В зависимости от жизненного цикла инновации, масштабов и характера деятельности, а также инновационных целей, компании, конкурирующие на рынке, могут реализовывать различные инновационные стратегии.
- В зависимости от стратегии инновации, осуществляемые фирмой, могут либо ориентироваться на существующий платежеспособный спрос на рынке, либо формировать новые рыночные потребности.



ПРИНЦИПЫ ВЫБОРА ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ

<i>Цель предприятия</i>	<i>Стратегия</i>
Занятие лидирующих положений на рынке	Наступательная. Высокие страты на нововведения
Удержать конкурентные позиции на имеющихся рынках, держаться вплотную за лидером, используя его новшества с внесением некоторых изменений	Оборонительная. Затраты на нововведения ниже, чем у лидера
Следование за группами лидеров, повторяя их достижения, используя свои рыночные и технологические позиции	Имитационная. Затраты на ново введения низкие.
Самосохранение путем выполнения субконтрактных работ для инновационных предприятий	Зависимая. Незначительные затраты на нововведения
Самосохранение с применением консервативных технологий	Традиционная. Затраты на нововведения минимальные.
Занятие свободных ниш на рынке	Оппортунистическая. Затраты на нововведения зависят от тактических соображений

МЕТОДЫ ВЫБОРА ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ

- Основу выработки инновационной стратегии составляют теория жизненного цикла продукта, рыночная позиция фирмы и проводимая ею научно-техническая политика.
- Инновационная стратегия, выработанная на основе теории жизненного цикла продукта, учитывает фазы, и которых находится продукт.



ФАЗЫ, И КОТОРЫХ НАХОДИТСЯ ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОДУКТ:

1. *Зарождение.* Этот переломный момент характеризуется появлением зародыша новой системы в среде старой или исходной, что превращает ее в материнскую и требует перестройки всей жизнедеятельности.
2. *Рождение.* Здесь перелом состоит в том, что реально появляется новая система, сформировавшаяся в значительной степени по образу и подобию систем, ее породивших.
3. *Утверждение.* Перелом состоит в возникновении сформировавшейся (взрослой) системы, которая начинает на равных конкурировать с созданными ранее, в том числе и с родительской.
4. *Стабилизация.* Перелом заключается во вступлении системы в такой период, когда она исчерпывает свой потенциал дальнейшего роста и близка к зрелости.



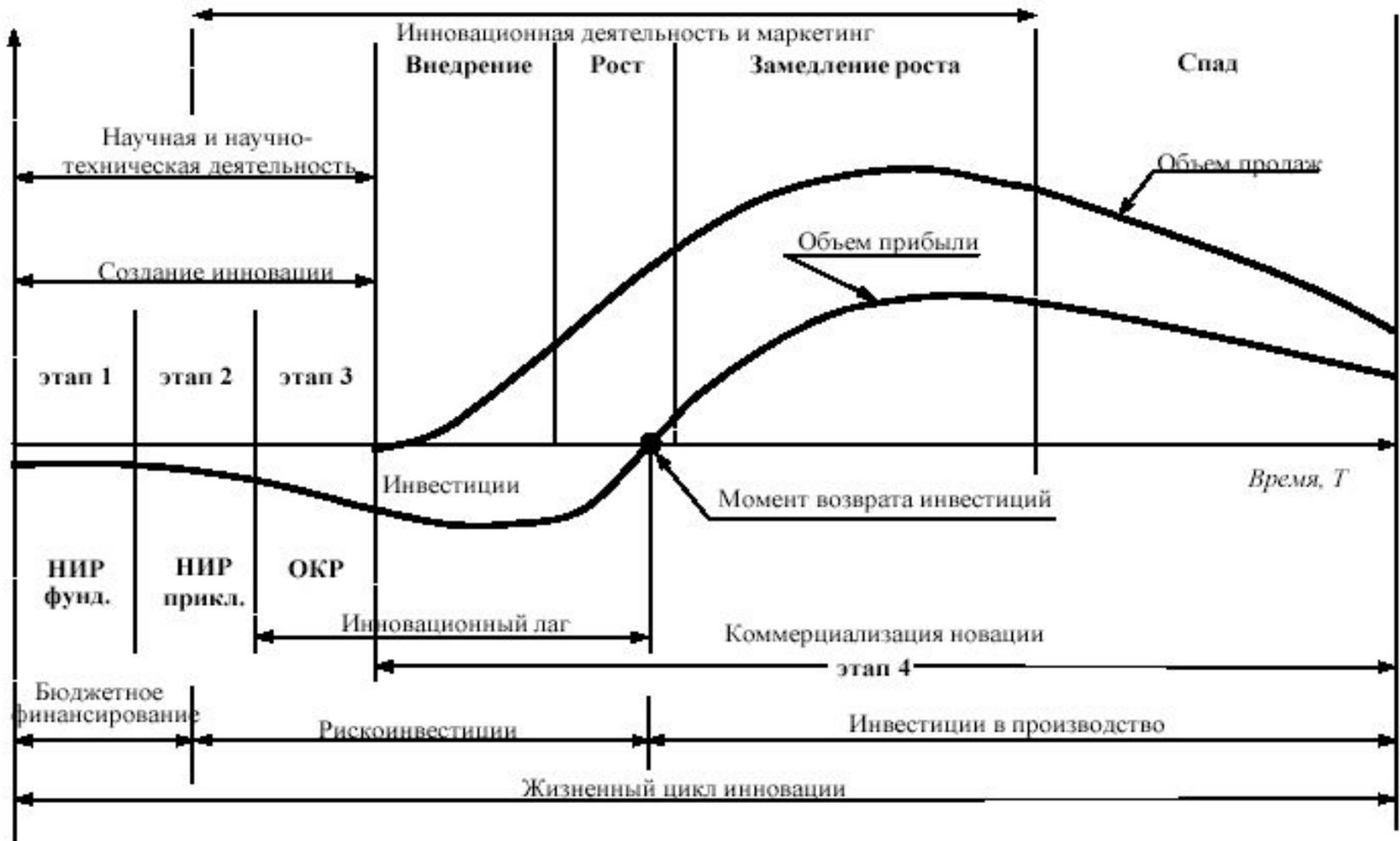
5. *Упрощение.* Переломный момент состоит в начале «увядания» системы, в появлении первых симптомов того, что она прошла апогей своего развития.
6. *Падение* Во многих случаях отмечается снижение большинства значимых показателей жизнедеятельности системы, что и составляет суть перелома.
7. *Исход.* Этот переломный момент характеризуется завершением снижения большинства значимых показателей жизнедеятельности системы.
8. *Деструктуризация.* Перелом выражается в остановке всех процессов жизнедеятельности системы и либо в использовании ее в другом качестве, либо в проведении технологии утилизации.



- Процесс создания и использования инновации (инновационный процесс) — это регулируемый процесс от зарождения идеи об изменении до коммерческого использования новшества.



ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ИННОВАЦИИ



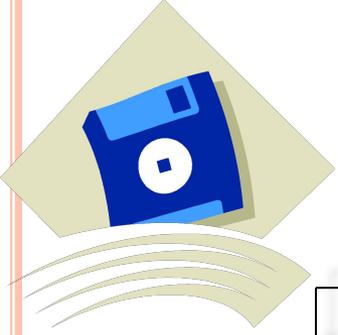


Этап разработки новшества включает фундаментальные и прикладные исследования, создание опытного образца. На данной стадии осуществляется научно-техническая деятельность, в результате которой инновационная идея обретает конкретную материальную форму (в виде опытного образца).

Коммерциализация новшества представляет собой превращение новшества в инновацию посредством его внедрения на рынок, коммерческого использования и получения экономического эффекта. Этап коммерциализации включает фазы внедрения (пробного размещения на рынке) и диффузии.

Под диффузией инновации понимают процесс ее масштабного распространения и использования в различных отраслях экономики.





Эффективность инновационного процесса



НАПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Успех будущего нововведения на рынке во многом зависит от выбора правильного направления разработки.

Направление инновационного процесса зависит от целей, которые должны быть достигнуты при осуществлении нововведений:

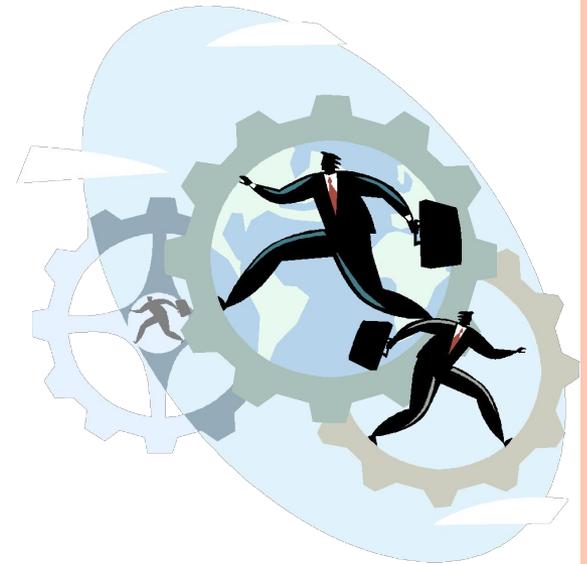
- сохранение позиций на рынке;
- завоевание новых сегментов рынка;
- структурное преобразование предприятия.



СКОРОСТЬ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЦЕССА

□ **Инновационный лаг** — временной интервал от момента возникновения инновационной идеи до момента возврата инвестиций (получение положительной прибыли).

□ От величины данного показателя зависит результативность всего процесса нововведений.



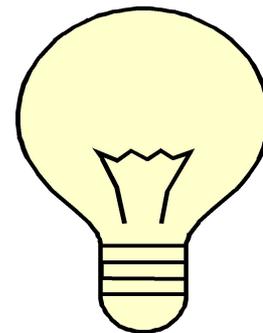
МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ ФИРМЫ

- Маркетинговые исследования играют большую роль при проведении процесса нововведений, так как позволяют уменьшить риск отторжения нововведения на рынке. Они осуществляются на различных стадиях инновационной деятельности.



ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ

- Инновационный потенциал организации – это мера готовности выполнить задачи, обеспечивающие достижение поставленной инновационной цели, то есть мера готовности к реализации проекта или программы инновационных стратегических изменений.



развитие потенциала

реакция на изменения
внешней среды

развитие организации и
ее подразделений

стратегический
характер

Развитие всех элементов
производственно-
хозяйственной системы





Потенциал организации имеет две составляющие:

- готовность ее к стабильной производственной деятельности;
- готовность к инновациям.

От состояния инновационного потенциала зависит выбор инновационной стратегии, поэтому его оценка – необходимая операция процесса разработки стратегии.



К элементам инновационного потенциала фирмы относятся:

- материально-технические ресурсы;
- финансовые ресурсы;
- организационные ресурсы;
- кадровые ресурсы;
- социально-психологические факторы.

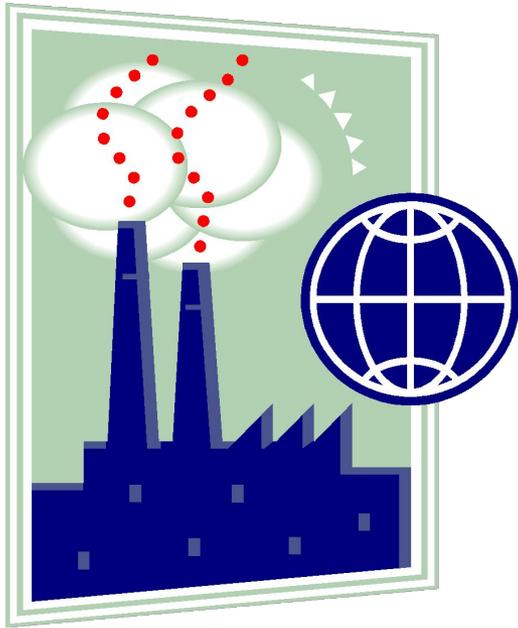


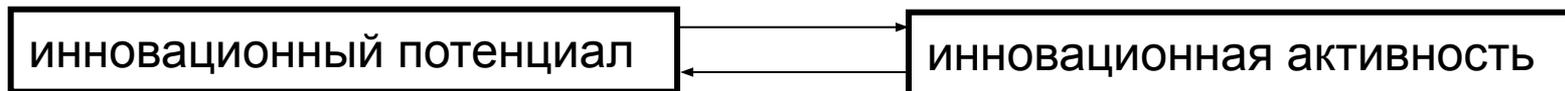
Для проведения инновационных процессов компания должна располагать:

- свободными денежными средствами, достаточными для финансирования разработок;
- соответствующей материально-технической базой для созданий и массового производства нового продукта; сотрудниками, способными генерировать неординарные решения.

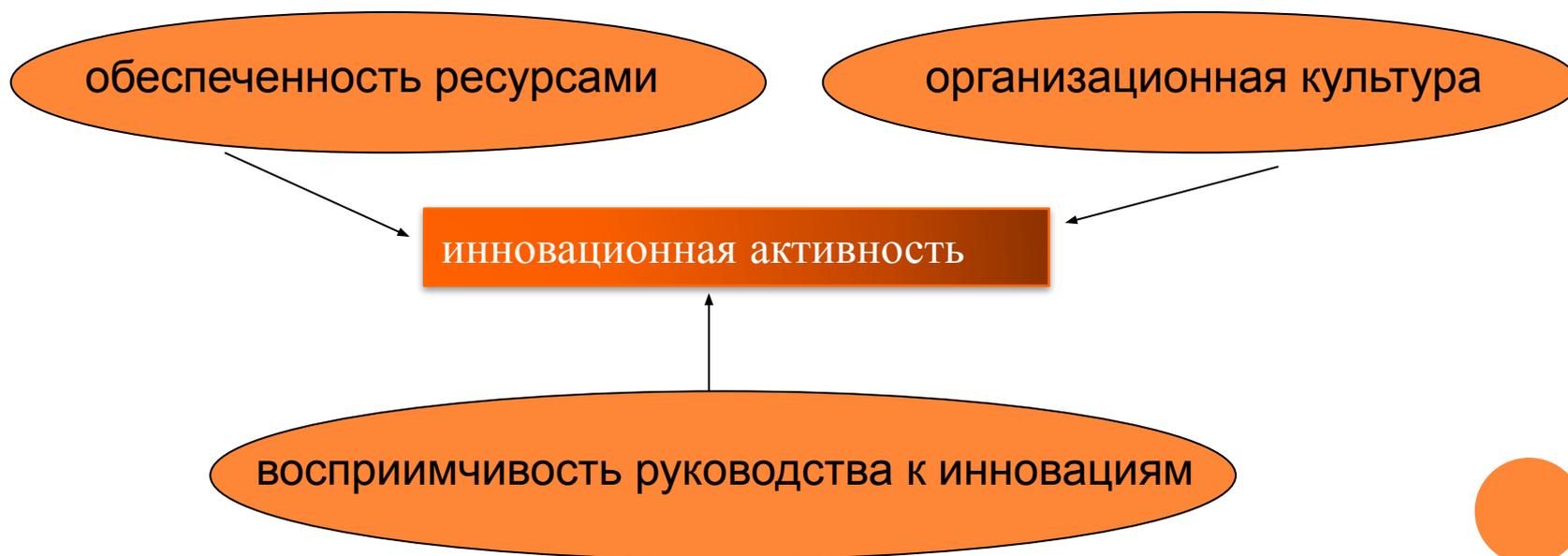


- Интеллектуальные ресурсы компании обеспечивают возможность выработки оригинальных идей, лежащих в основе любого инновационного процесса. Уровень интеллектуального потенциала организации определяет **емкость «портфеля инновационных идей»**





Под инновационной активностью подразумевают интенсивность проведения инновационных преобразований на предприятии.

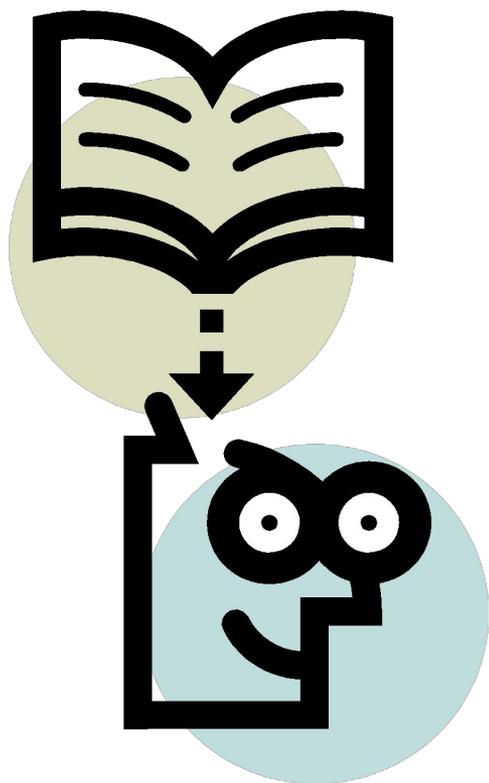


- **Восприимчивость организации к нововведениям** зависит от масштабов компании.
- Падает по мере увеличения предприятия, усложнения организационной структуры управления и рутинизации деятельности.
- Малые предприятия более приспособлены к осуществлению инновационной деятельности за счет их большей гибкости и мобильности, что позволяет быстро реагировать на изменение рыночной конъюнктуры для корректировки инновационных целей.



Для оценки инновационного потенциала компании могут быть использованы следующие показатели:

- научно-технический потенциал;
- показатели коммерциализации;
- продолжительность выполняемых;
- характеристика инновационности управляющей системы.



ОЦЕНКА ИННОВАЦИОННОЙ СРЕДЫ

Инновационная среда предприятия

инновационный потенциал

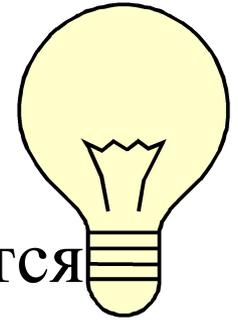
инновационный климат

оценка состояния внутренней среды предприятия (один из факторов конкурентоспособности и конкурентных преимуществ)

оценка состояния внешней среды (один из факторов привлекательности инновационного рынка)



□ Методика оценки инновационного потенциала организации строится на системном и целевом подходах. Учитывается также ситуационный подход с его логистической формой развития.



□ Потребности практики выдвигают необходимость в двух схемах анализа внутренней среды и оценки инновационного потенциала: детального и диагностического.



ДЕТАЛЬНЫЙ ПОДХОД

Детальный анализ внутренней среды и оценки инновационного потенциала предприятия проводится редко, в основном на стадии обоснования инновационного проекта.

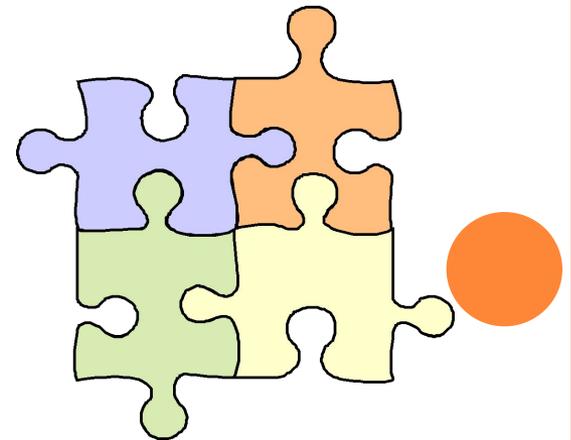
Схема оценки:

- описание проблемы развития предприятия;
- постановка задачи, входящей в программу решения проблемы;
- описание системной модели деятельности (раскрывается внутренняя среда, внешняя среда, группы факторов влияния на инновационную деятельность);
- оценивается ресурсный потенциал относительно поставленной инновационной задачи;
- оценивается организационный потенциал ;
- оценивается способность достигать заданные результаты деятельности;
- устанавливается интегральная оценка потенциала организации, ее готовности решить поставленную задачу, формулируются общие выводы по анализу;
- определяются основные направления проекта подготовки предприятия для достижения требуемого потенциала, составляется задание на разработку проекта.



ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД

- Ограничение в сроках, отсутствие специалистов, способных проводить системный анализ, отсутствие или недоступность информации о предприятии заставляют использовать диагностические подходы к оценке инновационного потенциала организации.
- Диагностический подход реализуется в анализе и диагностике состояния фирмы по ограниченному и доступному как для внутренних, так и для внешних аналитиков кругу параметров



Обязательные условия качественного проведения диагностического анализа:

- 1) должны использоваться знания системной модели и в целом системного анализа исследуемого объекта;
- 2) необходимо знать взаимосвязь диагностических параметров с другими важными параметрами системы с тем, чтобы по состоянию диагностического параметра оценить состояние либо всей системы, либо существенной ее части;
- 3) информация о значениях отобранных диагностических параметрах должна быть достоверной, так как при ограничении параметров возрастает риск потерь из за неточно определенного диагноза состояния системы.



- В дополнение к таким фундаментальным методам как системный анализ, целевой и ситуационный применяется метод “SWOT-анализа” – оперативный диагностический анализ фирмы и ее среды.



SWOT-АНАЛИЗ

Анализ среды фирмы осуществляется с целью:

- выявления в ее потенциале *силы* (S);
 - выявления в ее потенциале *слабости* (W);
 - установления *возможностей* (O), предоставляемых организации ее внешней средой;
 - выявления *угроз* (T) для фирмы со стороны внешней среды.
-
- После составления списка сильных и слабых сторон потенциала организации, а также возможностей и угроз со стороны внешней среды, устанавливаются связи между ними.



I. Поле SO – “сила-возможности”. Фиксируются те сильные стороны потенциала организации, которые обеспечивают ей использование представившихся возможностей. Если в целом по некоторой открывающейся возможности ее позиции очень сильны, то это поможет принять соответствующую стратегию использования возможности.

II. Поле ST – “сила-угрозы”. Фиксируются те слабые стороны потенциала организации, которые не дают шансы использовать представившиеся возможности. Могут рассматриваться стратегии развития потенциала.

III. Поле WT – “слабость-угрозы”. Это наихудшее сочетание для организации. Тем важнее обратить на него внимание. Снижение угроз возможно лишь разработкой стратегий развития своего потенциала.

IV. Поле WO – “слабость-возможности”. Руководству организации следует определить целесообразность использования возможностей при наличии таких слабых сторон состояния организации, или целесообразность поиска стратегии развития потенциала.



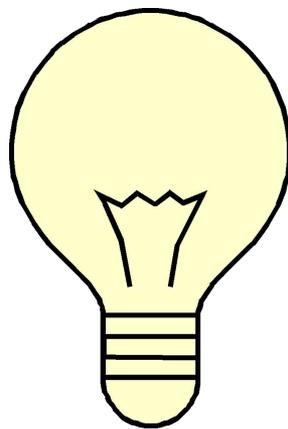
В условиях усиления роли новых технологий как фактора экономического роста и развития, инновационная деятельность должна стать общей стратегической целью, а не быть частной функциональной задачей.



ИННОВАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ



Стратегия организации – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, распределения ресурсов и последовательность в достижении целей в течение продолжительного периода времени

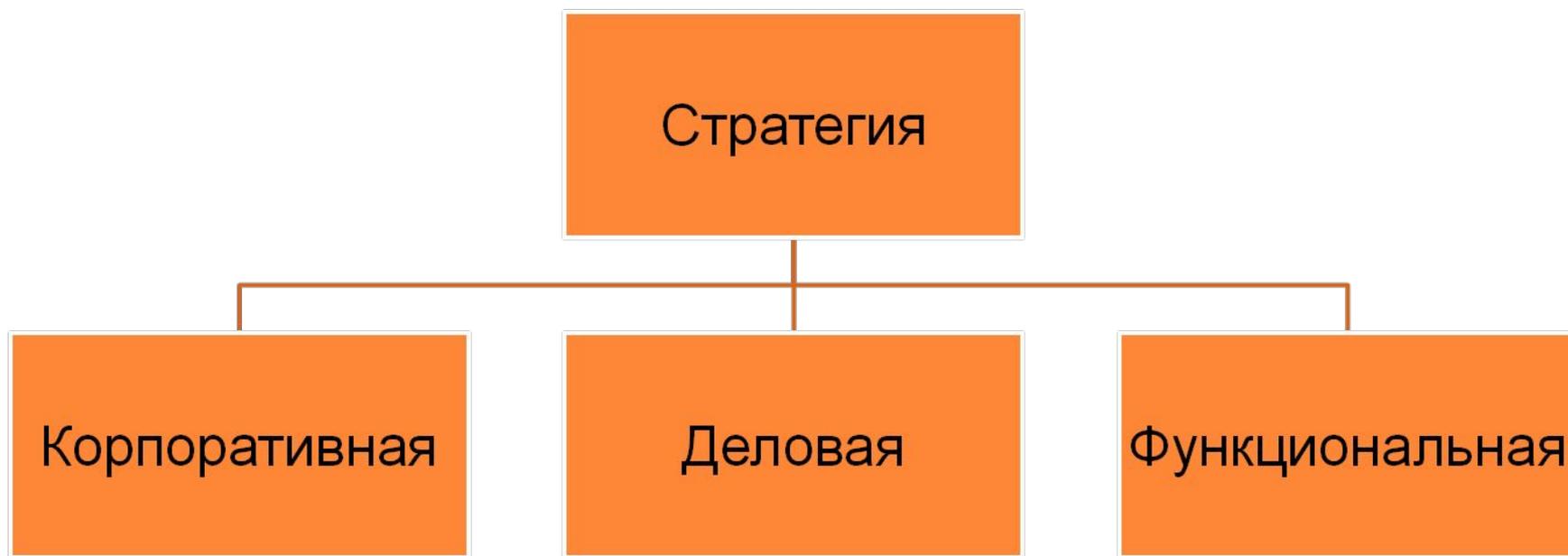


ПРИНЦИПЫ ОБЩЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ

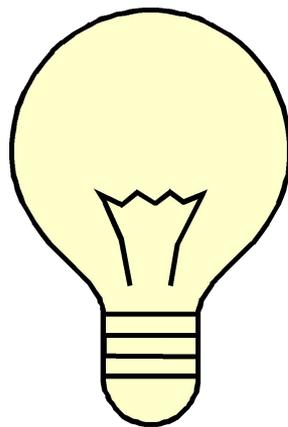
- ❑ Стратегический план должен разрабатываться с точки зрения всей корпорации, а не отдельного индивида или подразделения;
- ❑ Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными;
- ❑ Стратегические планы должны быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости осуществлять их модификацию и переориентацию;
- ❑ Стратегия должна быть разработана высшим руководством, но ее реализация должна предусматривать участие всех уровней управления



ВИДЫ СТРАТЕГИЙ



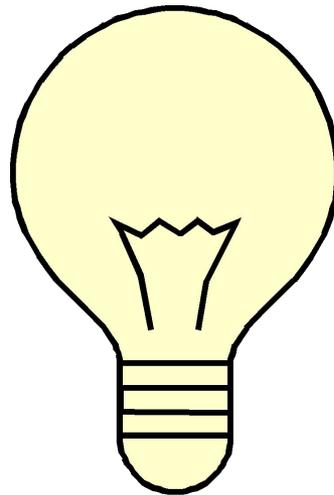
Потенциал организации – это ресурсы всех видов, которые могут быть использованы для достижения целей предприятия



Научно-технический потенциал характеризует способность организации к производству новых знаний и технических решений (изобретений, промышленных образцов, ноу-хау)



Инновационный потенциал – степень готовности предприятия к реализации новшества (инновационного проекта), как «своего» (созданного своими силами в подразделениях НИОКР), так и «чужого» (приобретенного в виде патентов, лицензий на изобретения и ноу-хау и т.д.)



ПОЛОЖЕНИЯ ПО ОЦЕНКЕ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА

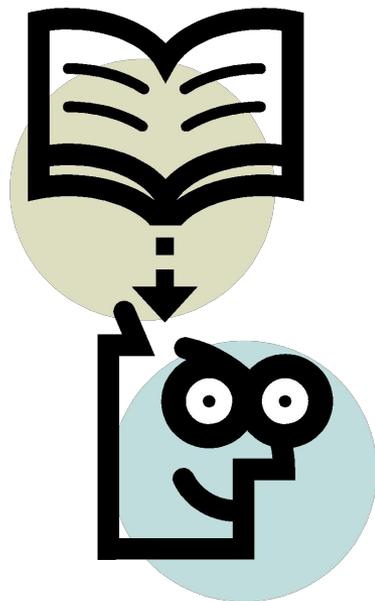
- Обобщающая оценка инновационного потенциала является комплексной и многоуровневой.
- Оценка инновационного потенциала не сводится к одному абсолютному показателю и основана на сопоставлении комплекса показателей организации с соответствующими характеристиками инновационного потенциала предприятия-лидера, основных конкурентов или со средними по отрасли и т.д.



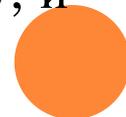
БЛОКИ ОЦЕНОЧНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ



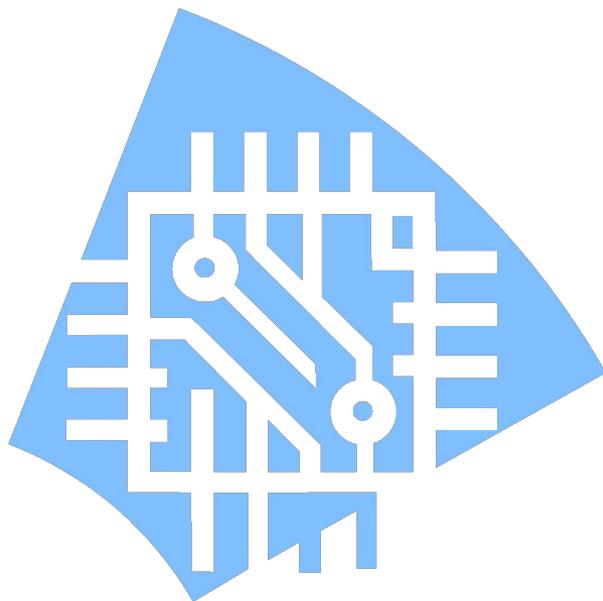
ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОДУКТОВОГО БЛОКА



- Удельный вес продукции, находящейся на стадии выведения на рынок и стадии роста
- Удельный вес продукции, соответствующей мировым стандартам качества
- Удельный вес конкурентоспособной продукции
- Уровень обновления ассортимента продукции
- Удельный вес продукции, имеющей патентную защиту, и т.д.



ХАРАКТЕРИСТИКА ФУНКЦИОНАЛЬНОГО БЛОКА



- Затратные показатели
- Показатели, характеризующие динамику инновационного процесса
- Показатели обновляемости



ХАРАКТЕРИСТИКА РЕСУРСНОГО БЛОКА

- Материально-технические ресурсы
- Трудовые ресурсы
- Информационные ресурсы
- Финансовые ресурсы



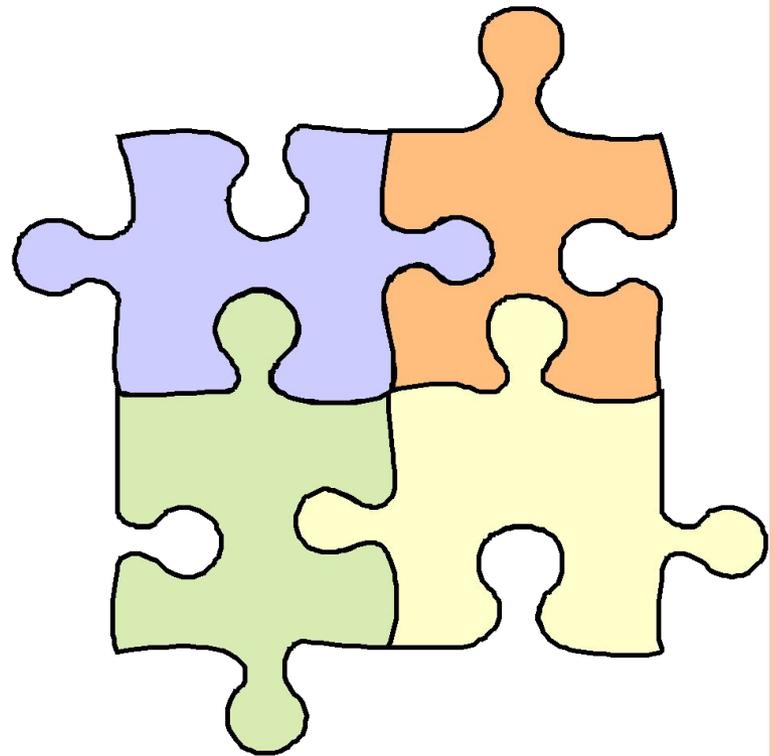
ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО БЛОКА

- Общее функциональное и проектное руководство
- Стиль управления



ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННОГО БЛОКА

- Удельный вес подразделений, участвующих в инновационной деятельности, состав и количество исследовательских, конструкторских и других научно-технических подразделений, экспериментальных и испытательских комплексов
- Наличие обособленной структуры управления инновационной деятельностью, состав и количество совместных предприятий, занятых использованием новых технологий и созданием новой продукции; состав и число творческих, инициативных временных бригад и групп, стратегические альянсы
- Эффективность коммуникационных связей в системе «НИОКР- производство – маркетинг», и т.д.

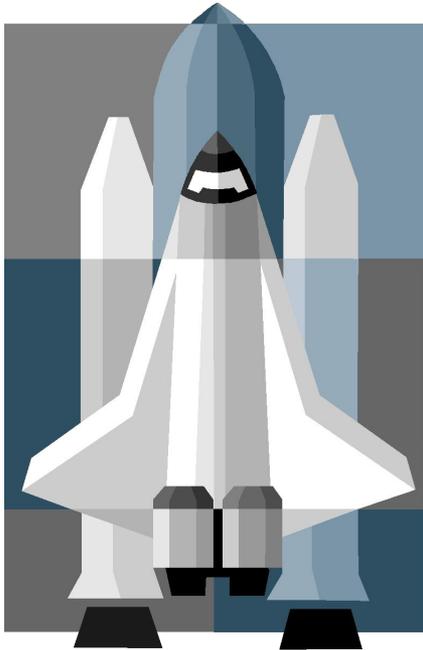


ФАКТОРЫ ОЦЕНКИ ИННОВАЦИОННОГО КЛИМАТА

- Социальная инфраструктура
- Коммуникационная сфера
- Природно-географические условия
- Технологическая и научно-техническая сфера
- Экономическая и финансовая сфера
- Политико-правовая сфера
- Стратегическая зона хозяйствования



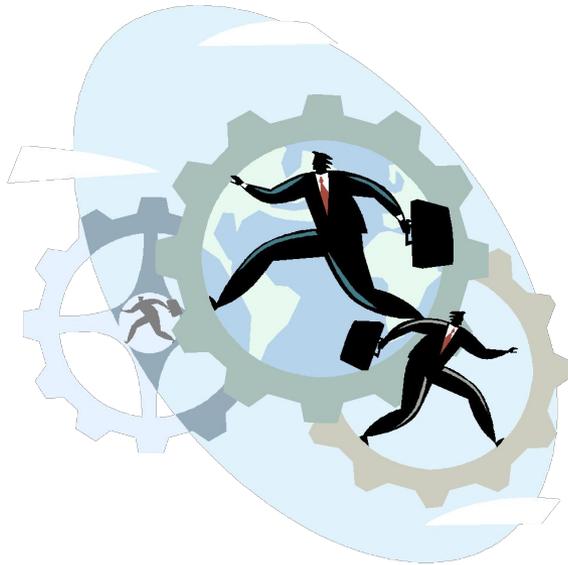
ИННОВАЦИОННАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ В СТРАТЕГИЯХ РОСТА



1. Базисная инновация или коренное улучшение продукта
2. Инновация улучшения продукта
3. Базисная инновация



ИННОВАЦИОННАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ В ИНТЕГРАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЯХ



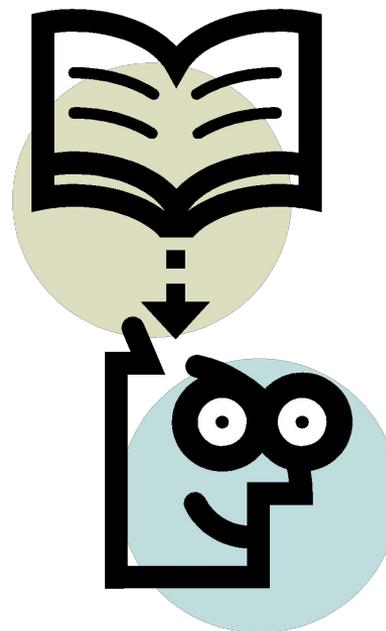
1. Изменение оргструктуры:
слияние, поглощение,
альянс с поставщиками
2. Изменение оргструктуры:
слияние со сбытовой
фирмой
3. Внедрение базисной
технологической
инновации



ИННОВАЦИОННАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ В СТРАТЕГИЯХ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

1. Базисная
(продуктовая и /или
технологическая)
инновация

2. Базисная
(продуктовая,
технологическая и
маркетинговая
инновации)



Виды инновационных стратегий

```
graph TD; A[Виды инновационных стратегий] --> B[наступательные]; A --> C[стабилизационные];
```

наступательные

стабилизационные

ВИДЫ НАСТУПАТЕЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ

- стратегия создания нового рынка
- стратегия приобретения компании
- разбойничья стратегия
- стратегия непрерывного совершенствования («кайзен»)
- стратегия сравнительных преимуществ
- лицензионная стратегия



ВИДЫ СТАБИЛИЗАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ

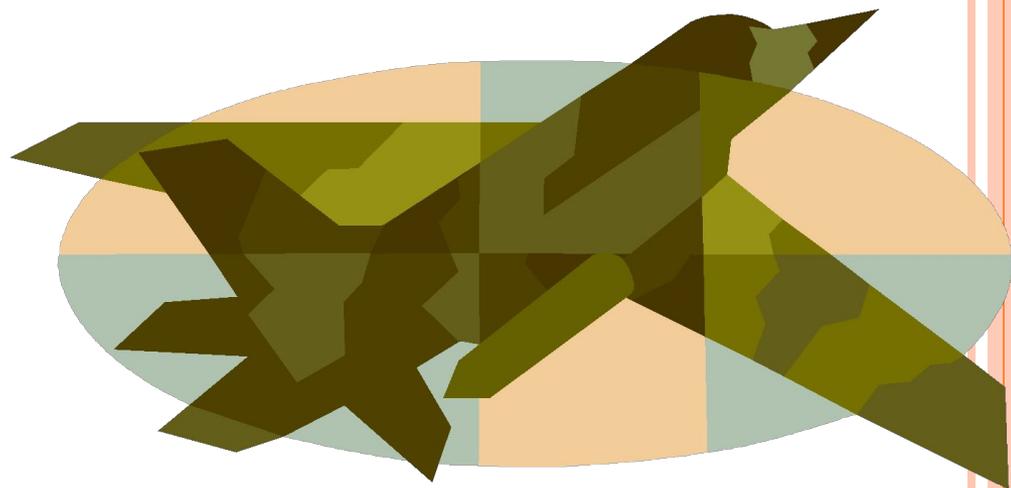


- оборонительная
- оппортунистическая
- зависимая
- защитная
- селективная
(избирательная)

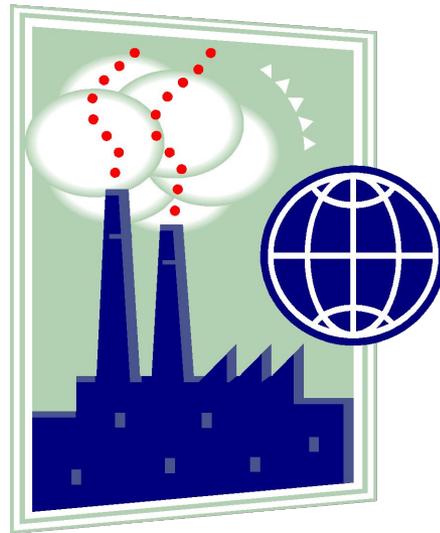


УСЛОВИЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ НАСТУПАТЕЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ

- эффективная инновационная деятельность
- руководство фирмы, склонное к новым идеям
- хорошее знание рынка
- эффективный маркетинг
- сотрудники творческого склада
- возможность распределения риска



Создание нового рынка: на основе новой идеи
производится уникальный продукт, не имеющий
аналогов



**Приобретение компании – стратегия,
предполагающая поглощение фирмы, имеющей
значительные нематериальные активы**



Разбойничья стратегия – стратегия, сущность которой заключается в том, что на основе новой технологии фирма выпускает на рынок известный продукт, имеющий значительно улучшенные характеристики, что уменьшает общий размер рынка



Стратегия непрерывного совершенствования («кайзен»)- стратегия, заключающаяся в совершенствовании производственных технологий и качества благодаря высокообразованному и профессионально подготовленному персоналу, которому придается ключевое значение





Стабилизационные инновационные стратегии
используются фирмами, не претендующими на
первенство вывода новшества на рынок, но
стремящимися удержать лидирующие позиции



Оборонительная стратегия предполагает сознательное замедление с выходом нового продукта на рынок до тех пор, пока этого не сделает лидер



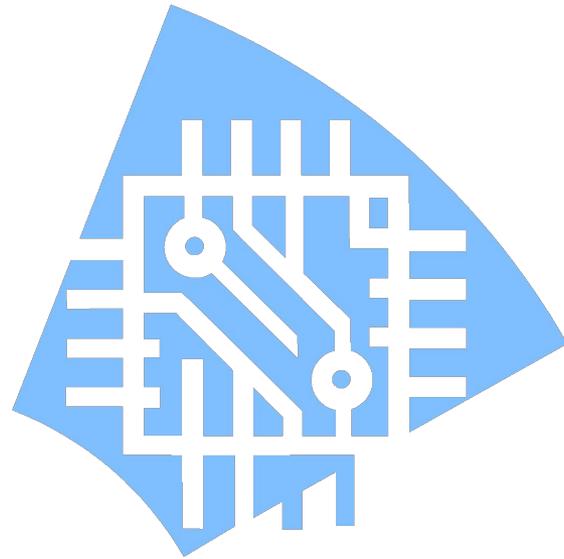
Опportunистическая стратегия – это стратегия, при которой предприятие занято поисками такого продукта, который не требует слишком больших затрат на исследования и разработки, но с которым оно в течение определенного времени сможет единолично присутствовать на рынке



Зависимая стратегия предполагает, что фирма ориентируется на разработки товара и технологии крупных ведущих компаний. Ее цель – самосохранение на основе выполнения контрактных работ для данных компаний



Селективная стратегия предполагает концентрацию ресурсов на определенных, наиболее эффективных направлениях, что создает условия для перехода к наступательной стратегии



ВАРИАНТЫ ПРОСТРАНСТВЕННОГО ВЫДЕЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- создание так называемых «резерваций»
- формирование научных лабораторий
- создание проектной группы
- использование матричной структуры для реализации инноваций
- организация внешних венчуров
- выделение нового предприятия
- кооперирование с поставщиками или сбытовыми организациями



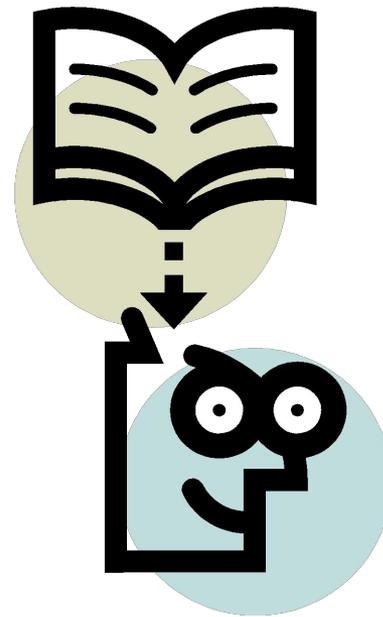
ИЗУЧЕНИЕ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА ПОКАЗЫВАЕТ:

- успех сопутствует тем организациям, чьи стратегии нацелены на активное использование их внутреннего потенциала для изменения внешнего окружения, а не простого приспособления к нему;
- ни разработка, ни осуществление эффективной стратегии, ни успешные организационные изменения невозможны, если у организации нет функционирующего механизма обучения и управления знаниями

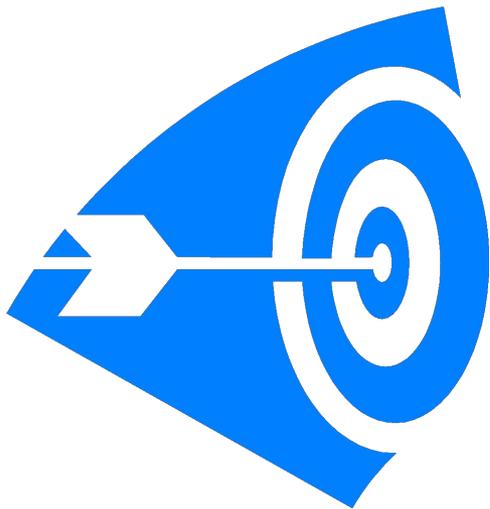


«ШЕЙК-ТЕСТ» ДЖ. ДЭЯ

- пригодность
- обоснованность
- осуществимость
- последовательность
- уязвимость
- адаптивность
- финансовая
□ привлекательность



ВОЗМОЖНАЯ ТРАЕКТОРИЯ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

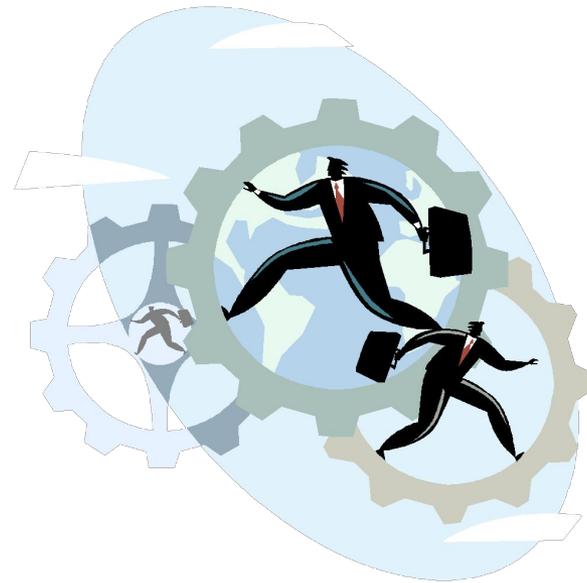


- «Конструкторы»
- «Строители»
- «Пионеры»
- «Коммивояжеры»



ФАКТОРЫ УЯЗВИМОСТИ

- погоня за модой
- узкое использование
- технологическая зависимость
- один канал сбыта
- большие капиталовложения
- заданные извне жесткие условия
- развитие на базе неподконтрольных фирме товаров/услуг



ФАКТОРЫ СТАБИЛЬНОСТИ



- опора на «вечные ценности»
- разнообразное использование продукции
- многочисленные технологии
- сеть из нескольких каналов сбыта
- лизинг, аренда. совместная собственность
- отсутствие жестких условий
- развитие на базе неизменных потребностей

