# Инновационная стратегия организации

# План:

1. Основные элементы инновационной стратегии
2. Виды инновационной стратегии организации
3. Этапы формирования инновационной стратегии
4. Прогнозирование инновационного развития организации

В зависимости от выбранного объекта стратегического управления различают:

- корпоративную стратегию, т.е. стратегию организации в целом;
- бизнес-стратегию, т.е. стратегию отдельного подразделения организации;
- функциональную стратегию, т.е. стратегию функциональной зоны.

**Инновационная стратегия**, представляет собой функциональную стратегию, подчиняющуюся общекорпоративной цели предприятия, и определяет основные направления и приоритеты разработки инноваций.

Основной задачей инновационной стратегии предприятия является определение приоритетных направлений финансирования и обеспечение концентрации результатов на наиболее важных направлениях деятельности.

С точки зрения инновационного процесса конкуренцию можно подразделить на следующие виды: функциональная, видовая, предметная.

***Функциональная*** обусловлена тем, что одну и ту же потребность можно удовлетворить с помощью различных товаров или услуг; при этом каждая организация стремится разработать новый способ удовлетворения потребности.

***Видовая*** является следствием того, что имеются схожие товары, которые удовлетворяют одну и ту же потребность, но отличаются при этом по отдельным технико-эксплуатационным параметрам.

***Предметная*** возникает на рынке тогда, когда идентичные товары противостоят друг другу как различающиеся по качеству, так и не имеющие этого различия.

# Существенные факторы нововведений:

*Новые технологии.* Изменение технологии может создать новые возможности для разработки товара, новые способы маркетинга, производства или доставки и улучшения сопутствующих услуг. Именно оно чаще всего предшествует стратегически важным нововведениям. Новые отрасли возникают тогда, когда изменение технологии делает возможным появление нового товара.

*Новые или изменившиеся запросы покупателей.* Фирмы, которые уже закрепились на рынке, могут этого не заметить или оказаться не в состоянии отреагировать должным образом потому, что для этого необходимо создать новую цепочку ценностей.

*Новый сегмент отрасли.* Появляется возможность не только выйти на новую группу покупателей, но и найти более эффективный способ выпуска некоторых видов продукции или новые подходы к определенной группе покупателей.

*Изменение стоимости или наличия компонентов производства.* Конкурентное преимущество часто переходит из рук в руки вследствие изменения абсолютной или относительной стоимости компонентов (таких, как рабочая сила, сырье, энергия, транспорт, средства информатики и др.).

*Изменение правительственного регулирования.* Стандарты, охрана окружающей среды, торговые ограничения - вот области, предоставляющие огромные возможности для новаций, влекущих за собой конкурентное преимущество.

Важным фактором, определяющим инновационную стратегию, является *характер выпускаемой продукции,* обусловливающий особенности ее сбыта, послепродажное обслуживание, рынки и их границы.

Инновационная стратегия определяется *и организационными факторами,* среди которых выделяются внутренняя структура и ее ожидаемые изменения, система управления, развития процессов интеграции и дифференциации.

В немалой степени инновационная стратегия зависит от имеющихся у организации *ресурсов* - материальных, финансовых, информационных, кадровых. Чем они больше, тем масштабнее могут быть инвестиции в будущие проекты.

Заметную роль в формировании инновационной стратегии играют *потенциал развития* организации, совершенствование ее деятельности и расширение масштабов инноваций, рост деловой активности.

Весьма существенными факторами, определяющими инновационную стратегию организации, считают *культуру и компетентность управлении.*

На инновационную стратегию, кроме перечисленных моментов, влияют также степень риска деятельности организации, уровень подготовки (профессионализм) кадров, зависимость организации от внешней среды.

# Основные направления инновационной стратегии формируются:

- в процессе целесообразного и рационального использования наиболее доступных результатов инновационной деятельности для выполнения генеральной цели предприятия - удовлетворения потребностей в определенном виде продукции или предоставлении определенных видов услуг;
- благодаря обеспечению и экономичному использованию ресурсов при освоении продуктов нововведений

# Виды инновационных стратегий организации

| | |
|---|---|
| Самостоятельная разработка инноваций | НАСТУПАТЕЛЬНАЯ |
| Освоение инноваций, прошедших апробацию на рынке | ЗАЩИТНАЯ |
| Приобретение инноваций путем:<br>привлечения специалистов;<br>покупки патентов, лицензий и «ноу-хау»;<br>покупки компаний-разработчиков | ЛИЦЕНЗИОННАЯ (поглощающая) |
| Избежание прямой конфронтации на основе анализа слабых сторон конкурентов с учетом собственных сильных | ПРОМЕЖУТОЧНАЯ |

*Наступательная стратегия* заключается в самостоятельной разработке инноваций, требует больших капиталовложений и характеризуется значительным риском. Этот вариант подходит для крупных корпораций, являющихся лидерами на соответствующих рынках, или для малых инновационных фирм, для которых риск неудачи инновационной стратегии сравним с риском текущей коммерческой деятельности. Наступательная стратегия требует от фирмы определенной квалификации в осуществлении нововведений, наличия значительных ресурсов, способности видеть перспективы и уметь быстро реализовывать их.

# Разновидности наступательных стратегий

*1. Стратегия достижения преимуществ по издержкам:*

- Политика компании заключается в достижении конкурентных преимуществ за счет более дешевого производства и сбыта продукции.
- В рамках этой стратегии фирма ориентируется на широкой рынок и производит товары в большом количестве.
- Массовое производство позволяет минимизировать удельные издержки и устанавливать низкие цены, что в конечном счете дает возможность иметь более высокую долю прибыли в цене по сравнению с конкурентами, оперативно реагировать на рост себестоимости и привлекать потребителей, ориентирующихся на уровень цен.
- Стратегия мажет быть рискованной для компании, не обладающей достаточным финансовыми ресурсами, так как она может вовлечь временное уменьшение число потребителей и ценовую войну с конкурентами.

*2. Стратегия ориентации на конкретный сегмент рынка*

- Фирма формирует специфический сегмент рынка через низкие цены или уникальное предложение, контролируя издержки посредством концентрации Усилий на нескольких товарах, предназначенных для специфических потребителей, и создания особой репутации при обслуживании рынка, который не могли удовлетворить конкуренты.
- Придание продукту уникальности осуществляете за счет повышения его качества и специфически потребительских свойств.
- В ряде случаев лидирующее положение компании достигается за счет сбыта продукции в комплексе сопутствующими услугами, которые не предоставляются конкурентами.
- Часто исключительность данного изделия ассоциируется либо с названием самой компании, либо специально разработанной торговой маркой.
- В практике некоторых фирм к марке продукт присоединяется определенный лозунг, характеризующий специфику сервиса.

*3. Стратегия ориентации на новые рынки*

- Стратегия предполагает разработку новых товаров и освоение новых рынка одновременно.
- Наиболее рискованная и дорогая стратегия, но именно она может дать устойчивости нестабильном внешнем окружении.
- Диверсификация означает, что фирм стремится выявить ту сферу деятельности, отарой можно эффективно использовать конкурентные преимущества.
- Изучение положения на нескольких рынках ряда продуктов одновременно позволяет снизить зависимость предприятия от одного продукта или ассортиментной труппы, также и вероятность «провалов».

*Защитная инновационная стратегия* характерна для средних предприятии, занимающих прочное, но не лидирующее положение на рынке. Риск реализации данной стратегии ниже, чем наступательной, но меньше и потенциальный выигрыш.

*Защитная стратегия,* предполагающая невысокий риск, используется предприятиями, способными получать прибыль в условиях конкуренции. Это им удается за счет особого внимания к сфере производства и маркетингу. Основным их преимуществом являются низкие издержки производства и удержание позиций на значительном сегменте рынка. Такие предприятия в большей степени ориентируются на инновации - продукты и располагают достаточным потенциалом для их модификации.

*Лицензионная (поглощающая) стратегия* предполагает ориентацию на приобретение инновационных решений (защищаемых патентами или «ноу-хау»), полученных другими фирма ми. Порою даже крупные корпорации не располагают достаточными возможностями для проведения исследований по широкому фронту. Вместе с тем они предполагают проводить сбалансированное распределение ресурсов между проведением собственных исследований и разработок и приобретением лицензий. При этом продажа лицензии на собственное радикальное нововведение может оказаться эффективным средством поддержания наступательной стратегии. Особенно это касается малой инновационной фирмы, у которой в других условиях нет ни малейшего шанса на успех наступательной стратегии.

*Промежуточная стратегия* основана на дифференциации продукции и стремлении удерживать преимущества на рынке.

Это стремление обусловлено желанием уклониться от прямой конкуренции с ведущими корпорациями, поскольку борьба с гигантами в производстве стандартной продукции заведомо обречена на провал. В то же время в учете специальных запросов потребителя преимущества на стороне той фирмы, которая посвящает свою деятельность их изучению и удовлетворению. Свою, как правило, дорогую и высококачественную продукцию они ориентируют на те категории потребителей, которых не устраивает стандартная продукция. В этом смысле роли меняются - гигантский размер из достоинства превращается в недостаток, преимущества же получают мелкие и средние фирмы.

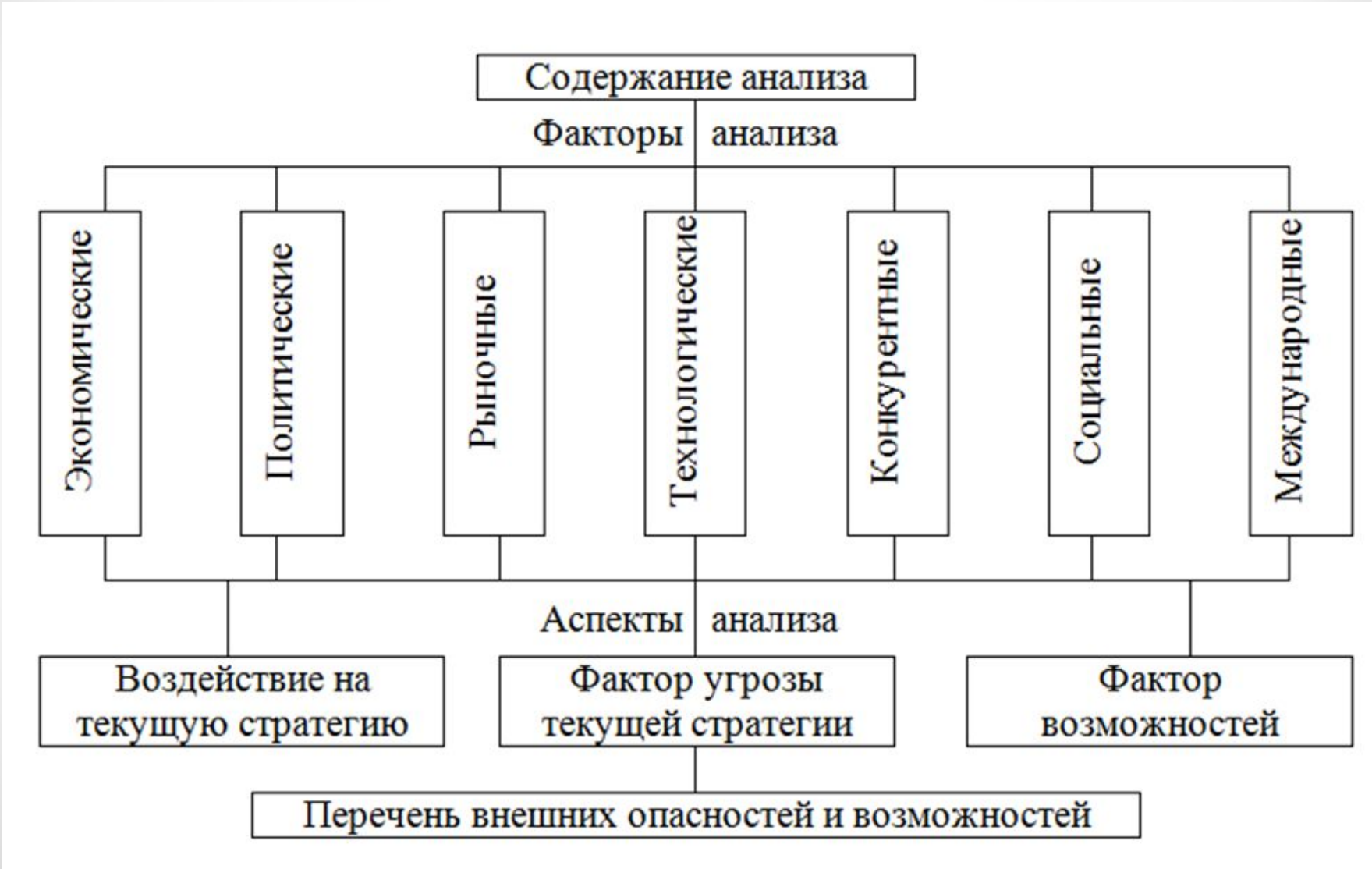
# Факторы, влияющие на выбор инновационной стратегии

1. Информация о поведении конкурентов при экономических изменениях.
2. Склонность и отношение высшего руководства фирмы к риску и способность разрабатывать мероприятия по его минимизации.
3. Тенденции и перспективы развития отрасли.

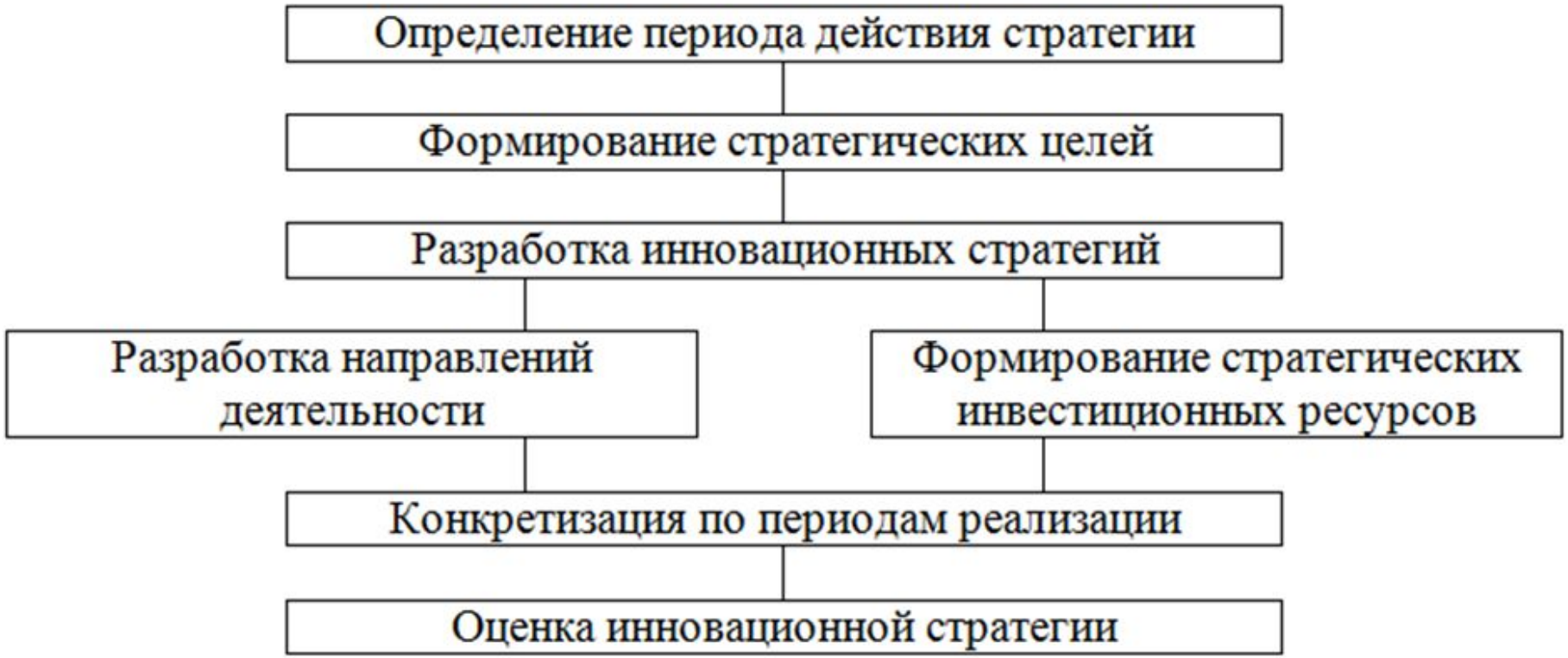
Формирование инновационной стратегии подчиняется общему алгоритму разработки стратегии, который включает в себя следующие этапы:

- анализ внешней среды с целью выявления угрозы и новых экономических возможностей для развития организации;
- определение стратегических альтернатив (набор перспективных действий);
- анализ внутренней среды для определения сильных и слабых сторон организации, ее потенциальных конкурентных преимуществ;
- оценка стратегических альтернатив с учетом конкурентных преимуществ организации;
- уточнение и корректировка стратегий.

# Схема анализа внешней среды организации



# Этапы формирования инновационной стратегии



В ***инновационном прогнозировании*** можно выделить несколько этапов, подходов, отличающихся целями, исходной информацией, спецификой используемых методов.

Выделяются, как правило, три этапа.

**Первый** - генетический, поисковый, исследовательский.

**Второй** - целевой, обеспечивающий результативный поиск рациональных путей воздействия на те или иные условия развития объекта прогнозирования. Этот этап называется иногда нормативным.

**Третий** этап как бы уравнивает предыдущие и представляет собой оптимальный вариант согласования наличных ресурсов и социально-экономических и экологических результатов их использования.

*Аналитическая стадия.* Позволяет обеспечить предоставление прогнозистам возможно более полной информации об объектах прогнозирования, дает исследователю надежный методический инструментарий. На данной стадии концентрируется интеллектуальный труд исследователей многих специальностей: экономистов, социологов, «естественников» различных направлений, конструкторов, технологов, менеджеров, специалистов по маркетингу, управлению персоналом и т.д.

В аналитическом блоке можно выделить пять групп исследований:

- анализ научно-технического потенциала производственной системы и суперсистемы;
- исследования научно-технических направлений;
- исследования ресурсных возможностей;
- исследования инновационного маркетинга;
- исследования мотивационной среды.

*Методическая стадия.* Призвана вооружить прогнозистов современным инструментарием, учитывающим достижения современной науки, что повышает достоверность и степень вероятности прогнозов.

При прогнозировании важно учитывать основные методологические положения, обоснованные наукой и подтвержденные практикой:

- будущее - не как застывшее образование, а как процесс;
- прошлое, настоящее и будущее находятся во взаимосвязи;
- будущее развивается по определенным закономерностям, но является одновременно и неопределенным, и вариантным, и многоликим;
- факторы развития объекта прогнозирования в своем действии объективны, но сила их влияния меняется под воздействием субъективных условий.

*Программная стадия.* Определяются пути достижения целей инновационного развития производства системы, отдельные инновационные факторы ее обновления. Данная стадия предусматривает выполнение ряда последовательных операций, обеспечивающих разновариантную направленность путей достижения единой цели прогнозирования:

- уточнение и конкретизация целей научно-технологического преобразования производства (2-3 варианта);
- выявление по каждому варианту целей технологических цепей или технико-технологических комплексов (1-2 варианта по каждой цели);
- оценка научно-технологического потенциала системы, путей его пополнения и возможностей использования для обновления технологических цепей;
- построение модели процесса достижения цели (по вариантам);
- выявление альтернативных путей выбора наиболее пред почтительных вариантов решения инновационной проблемы.

*Ресурсно-организационная стадия.* Выявляются варианты распределения ресурсов, подкрепления их организационно-техническими, мотивационными и прочими условиями, позволяющими обеспечить достижение целей прогнозируемого научно-технологического обновления хозяйственной системы. На этой стадии осуществляется важнейшая операция научно-технического развития систем - выбор приоритетных направлений.

*Стадия цикличности* дает научное объяснение специфичной динамики различных видов нововведений (техники; технологии, организации труда и производства, изобретений и т.д.), их трансформации, формирования и смены технологических укладов в хозяйственны к системах, т.е. особыми объектами в прогнозировании НТП должны стать различные инновационное циклы, технологические уклады и создаваемые на их основе новые научно-технические уровни воспроизводства основных групп потребительных стоимостей (продукты питании, потребности сохранения и поддержания физического и нравственного здоровья личности, сохранность природной среды и т.п.)