

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*, обуславливающий 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 управления*.

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:
привлечения специалистов;
покупки патентов, лицензий и «ноу-хау»;
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 широкий 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 может быть рискованной для компании, не обладающей достаточными финансовыми ресурсами, так как она может вовлечь временное уменьшение числа 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 осуществляется 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 нового рынка одновременно.
- Наиболее рискованная и дорогая стратегия, но именно она может дать устойчивость в нестабильном внешнем окружении.
- Диверсификация означает, что фирма стремится выявить ту сферу деятельности, в которой можно эффективно использовать конкурентные преимущества.
- Изучение положения на нескольких рынках ряда продуктов одновременно позволяет снизить зависимость предприятия от одного продукта или ассортиментной группы, также и вероятность «провалов».

Защитная инновационная стратегия характерна для средних предприятия, 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 удастся 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 фирмами. 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.

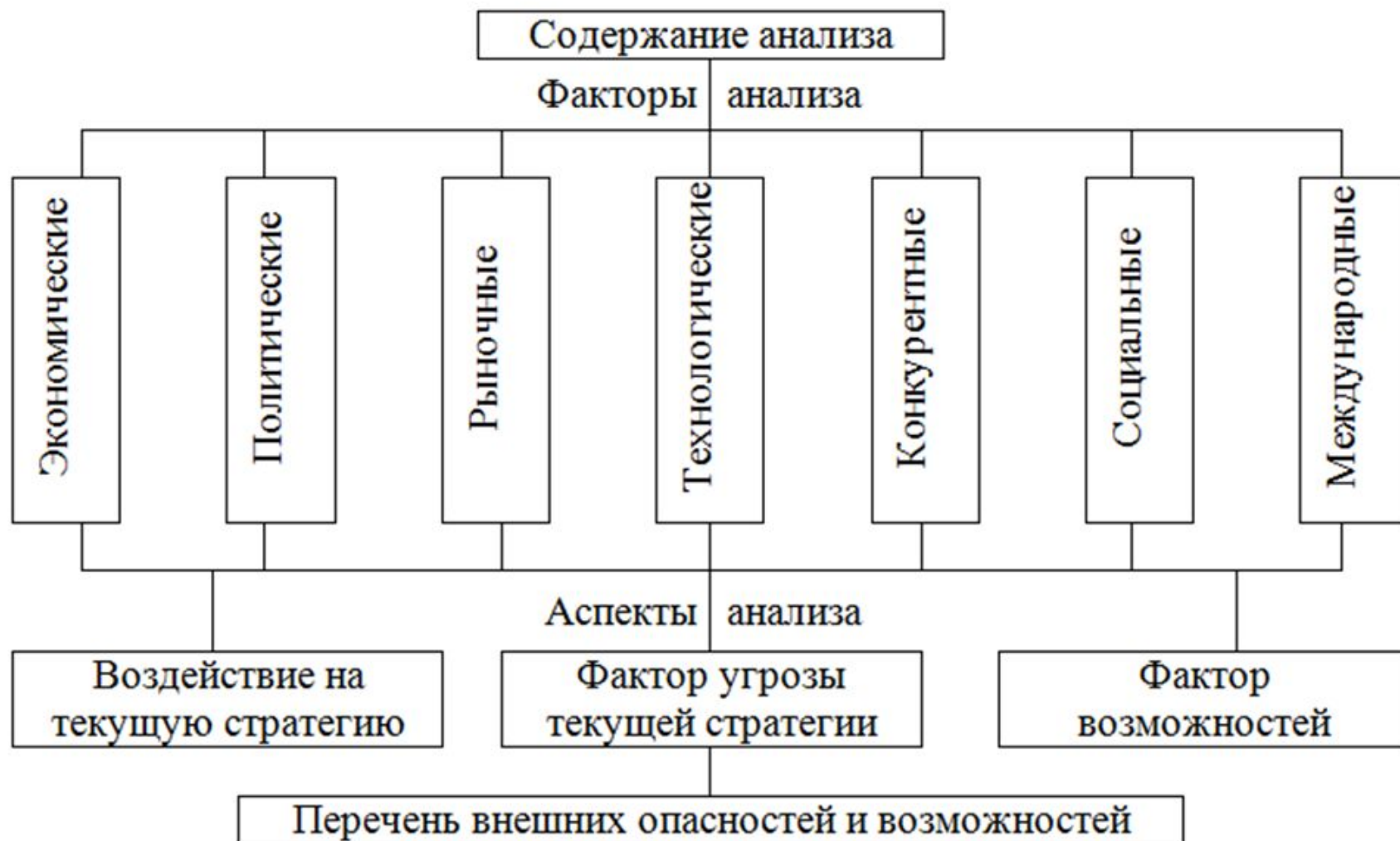
Факторы, влияющие на выбор инновационной стратегии

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.

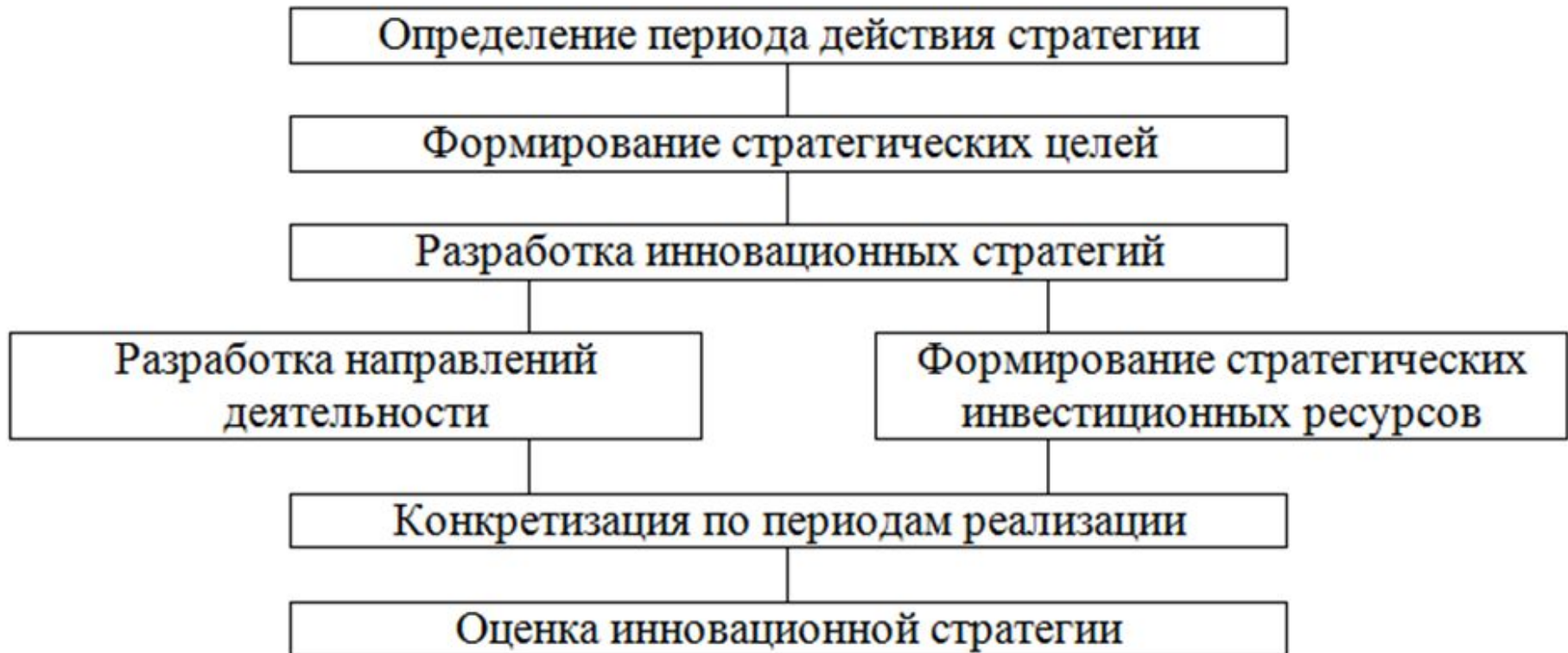
Формирование инновационной стратегии подчиняется общему алгоритму разработки стратегии, который включает в себя следующие этапы:

- 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 предпочтительных 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 хозяйственных системах, т.е. особыми объектами в прогнозировании НТП должны стать различные инновационные циклы, технологические уклады и создаваемые на их основе новые научно-технические уровни воспроизводства основных групп потребительных стоимостей (продукты питания, потребности сохранения и поддержания физического и нравственного здоровья личности, сохранность природной среды и т.п.)