

Тема 10. Инновационные стратегии

Выполнила: студентка 3-го курса

группы ММ-14

Слепцова Ира

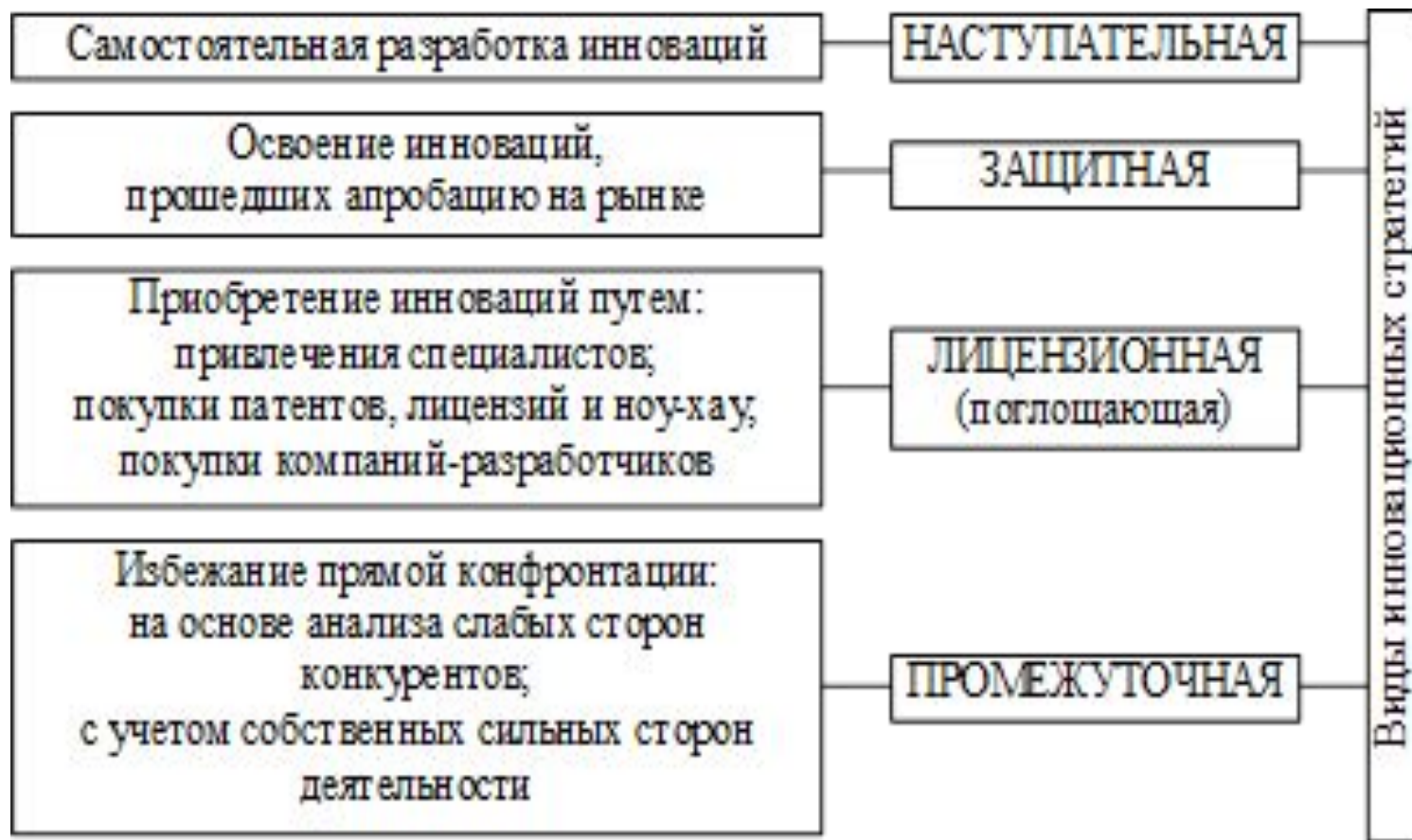
В зависимости от масштабов и характера деятельности, а также инновационных целей, компании, конкурирующие на рынке, могут реализовывать различные инновационные стратегии.

Инновационная стратегия - комплекс мероприятий по эффективному использованию инновационного потенциала предприятия для обеспечения долгосрочного развития.

Основные направления **инновационной стратегии** формируются:

а) в процессе целесообразного и рационального использования наиболее доступных результатов инновационной деятельности для достижения генеральной цели предприятия — удовлетворения потребностей в определенном виде продукции или предоставлении определенных видов услуг;

б) благодаря обеспечению и экономичному использованию ресурсов при освоении продуктов нововведений.



- В зависимости от проводимой организацией деловой стратегии, ее ресурсных возможностей и конкурентных позиций все инновационные стратегии можно свести к нескольким основным видам: наступательной, защитной, лицензионной, промежуточной.

Виды инновационных стратегий организации:

- 1. Наступательная стратегия* заключается в самостоятельной разработке инноваций; это требует больших капиталовложений и сопровождается 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 сотрудников фирмы определенной квалификации, способствующей реализации нововведений, способности видеть перспективы и уметь быстро реализовывать их, а также наличия значительных ресурсов. Даже крупные корпорации могут придерживаться наступательной стратегии лишь для производства части своей продукции. Эта стратегия оправдана только при выборе соответствующего перспективного вида продукции, на выпуске которого корпорация концентрирует свои силы и ресурсы.



2. *Защитная инновационная стратегия* используется чаще средними предприятиями, занимающими на рынке прочное, но не лидирующее положение. Риск реализации данной стратегии ниже, чем наступательной, но меньше и потенциальный выигрыш.

Защитная стратегия характеризуется невысоким риском и 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 и располагают достаточным потенциалом для их модификации.



3. *Лицензионная (поглощающая) стратегия* предполагает ориентацию на приобретение инновационных решений (защищаемых патентами или ноу-хау), полученных другими фирмами. Порой даже крупные корпорации не располагают достаточными возможностями для проведения исследований по широкому фронту. Вместе с тем они намерены сбалансированно распределять ресурсы на проведение собственных исследований и разработок и приобретение 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.

Альтернативой приобретению технологии конкурента посредством лицензионного соглашения является привлечение его специалистов: либо ведущих работников, либо всей «команды» проекта. Это обусловливается нежеланием конкурента продолжать работы по реализации исследовательского проекта или сокращением расходов на него. Такое знание возможных изменений в политике конкурентов может дать великолепный шанс приобрести опыт за минимальную цену.

4. 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 – гигантские достоинства превращаются в недостаток, преимущества же получают мелкие и средние фирмы.

- Из факторов, влияющих на выбор инновационной стратегии, наиболее значительными являются:
 - 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.
- В частности, в условиях бурно развивающейся отрасли и низкого уровня конкуренции предпочтительна наступательная стратегия.
- При разрастании рынка и усилении конкуренции деятельность предприятия должна быть ориентирована на защитную стратегию, улучшение продуктов или на лицензионную стратегию. На этапе зрелости (в условиях низких темпов роста или спада и высокого уровня конкуренции) предприятие должно ориентироваться на защитную стратегию технологических инноваций или лицензионную стратегию отрасли.

Выделяют следующие типы инновационного поведения фирм:



- **Виоленты** - крупные компании с массовым производством, развитой инфраструктурой и значительной научно-исследовательской базой. Деятельность виолентов ориентирована на массовый рынок и удовлетворяет массовые, стандартные потребности. Виоленты обладают высоким инновационным потенциалом, что позволяет им благодаря наличию свободных финансовых средств, научных разработок и материально-технических средств, с одной стороны, разработать новшество, а с другой стороны, освоить в производстве и осуществить его коммерциализацию. В инновационной сфере **виоленты могут выступать в роли новатора и инноватора.**

В России к виолентам можно отнести крупные предприятия оборонного сектора, нефтегазовой промышленности.

На начальном этапе виолент является **"гордым львом"**. Компания активно развивается в выбранном перспективном направлении. Однако высокая динамика развития "гордого льва" сопровождается неустойчивостью положения компании в молодой, развивающейся отрасли. Динамика развития некоторых компаний, занятых в сфере высоких информационных технологий, в конце 90-х годов определялась как 1000-кратный и выше прирост первоначального капитала в год. С течением времени развитие виолента замедляется, в его положение на рынке стабилизируется, "гордый лев" переходит в стадию **"могучего слона"**. Это фирма, обладающая широко развитой инфраструктурой, сетью филиалов. Наличие ресурсов и устойчивая конкурентная позиция позволяют "могучему слону" осуществлять инвестирование различных перспективных направлений. Виолент на этой стадии способствует продвижению востребованных рынком инноваций и извлекает максимальную прибыль из применения нововведений в различных отраслях экономики.

Последняя стадия развития виолента - **"неповоротливый бегемот"**. Компания превращается в него из-за чрезмерной диверсификации своей деятельности. Появляются убыточные бизнесы, фирма теряет устойчивость. На данном этапе виолент должен предпринимать шаги по восстановлению своей финансовой устойчивости, включая действия по изменению структуры диверсифицированного портфеля. Фирмы виоленты могут выступать в инновационном процессе в качестве новаторов, инвесторов и инноваторов.

- **Пациенты** - компании, специализирующиеся на выпуске уникальных новинок. Пациент занимает узкую рыночную нишу и обслуживает нестандартных потребителей. Это крупные, малые и средние фирмы.

Пациенты носят название "**хитрые лисы**". Оно точно характеризует их приспособительную инновационную политику. Фирма - пациент создает продукт со специфическими характеристиками. В силу уникальности инновационного продукта, предлагаемого данной фирмой, конкуренция в занимаемом ею сегменте невысока, а это создает дополнительные преимущества. Из-за узкой специализации своей деятельности пациент сильно зависит от рыночной конъюнктуры, что является слабой стороной "**хитрой лисы**". Другая проблема малой и средней фирмы - пациента заключается в **опасности ее поглощения виолентом.**

- **Эксплеренты** - компании, цель существования которых заключается в постоянном выпуске радикальных новшеств. Это маленькие инновационные фирмы - "**первые ласточки**". Особенность эксплерента состоит в том, что их инновационный потенциал включает в основном интеллектуальные ресурсы, с помощью которых разрабатываются инновационные продукты. Финансового и материально-технического обеспечения эксплеренту не хватает, поэтому осуществить продвижение своей разработки он не в состоянии.
- **Эксплеренты** - это **фирмы-новаторы**, осуществляющие начальные этапы инновационного процесса. Такие фирмы нуждаются в финансовой поддержке. Если помощь предоставляется, то происходит стремительное развитие эксплерента. Эксплерент превращается в виолента. При отсутствии поддержки эксплерент быстро вытесняется с рынка, после чего возможными сценариями развития могут быть либо банкротство, либо утрата автономности. Превращение малой инновационной фирмы в подразделение виолента позволяет ей осуществить инновационную деятельность, не испытывая дефицита финансовых ресурсов. А виолент получает доступ к ноу-хау подконтрольной компании.

- **Коммутанты** - фирмы, имитирующие новинки или предлагающие новые виды услуг на базе новой продукции.

Стратегия подражательства характерна для многих мелких компаний. В соответствии с классификацией, коммутанты называются "серыми мышками". Их роль заключается в содействии диффузии инноваций. Их деятельность в основном связана с производством легальных копий продуктов известных компаний, а также предоставление услуг по послепродажному сервису инновационных продуктов.

ПРИМЕР ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ

- В качестве примера приведем компанию нефтегазовой отрасли. Во-первых, эта отрасль на обывательский взгляд кажется настолько устоявшейся, что не требует новых технологий, а во-вторых, в России значительная доля финансирования НИОКР обеспечивается сырьевыми компаниями, и именно в этих компаниях («Газпром», «Лукойл», «Роснефть», «Сибур», «Норильский никель», «Русал» и др.) сейчас идут активные процессы реструктуризации научно-технической инфраструктуры. Данный пример не относится к какой-либо конкретной компании, в нем интегрированы черты организации НИОКР целого ряда крупных сырьевых компаний России. Для того чтобы проследить логику организации НИОКР, цепочку от бизнес-стратегии к инновационной стратегии ознакомимся с общими сведениями о компании и ее бизнес-стратегии.

- Общие сведения о компании. Вертикально-интегрированная компания нефтегазовой отрасли. Основной вид бизнеса — добыча и переработка нефти, сбыт нефтепродуктов.
- Основная продукция — нефть, газ, топливо, масла, кокс. Имеет бизнес в 30 регионах Российской Федерации. Годовая выручка — десятки миллиардов долларов. В состав компании входят до десяти региональных добывающих предприятий, несколько нефте- и газоперерабатывающих заводов, сбытовые организации (нефтебазы, терминалы и заправочные сети). Число сотрудников — десятки тысяч.
- Краткая характеристика технологий. В добыче углеводородов используются сложные современные технологии и оборудование российского и зарубежного производства, в том числе технологии проектирования добычи, увеличения нефтеотдачи, интенсификации добычи, подготовки и транспортировки нефти. Очень низкая доля собственных технологий. Большая часть высокотехнологичных услуг обеспечивается контрактами с нефтесервисными компаниями (бурение, геофизические исследования, гидроразрыв пласта и др.). В переработке нефти используются атмосферная и вакуумная перегонка, гидроочистка, риформинг, изомеризация, каталитический крекинг, гидрокрекинг, компаундирование топлив, коксование и др. Большинство установок эксплуатируется 30 и более лет. Часть технологий масляного производства разрабатывается в компании и охраняется патентами. Высокая роль информационных технологий.

- Текущие задачи бизнеса. В добыче — удержание уровня добычи при ухудшающихся условиях (выработанность месторождений, сложные условия добычи), решение проблемы утилизации попутных газов. В переработке — выпуск топлив по минимальной себестоимости при поэтапном повышении качества в соответствии с требованиями государства. Пример инновационной стратегии нефтегазовой компании приведен исключительно в качестве иллюстрации. В реальности инновационная стратегия должна быть прописана значительно детальнее. Число технологий, используемых при добыче и переработке нефти, огромно, и в отношении каждой из них можно поставить краткосрочные и долгосрочные задачи.

- Перспективные задачи бизнеса. Основная задача — обеспечение сохранения бизнеса при падении добычи и постепенном исчерпании углеводородов. Перспективная (среднесрочная) задача в нефтедобыче — увеличение добычи нефтей из низкопроницаемых коллекторов, вязких и высоковязких нефтей, газовых конденсатов. Перспективная (среднесрочная) задача в нефтепереработке — углубление переработки, перевод производства на выпуск топлива европейского качества, увеличение доли рынка и ассортимента масел, производство кокса с низким содержанием серы, развитие нефтехимического бизнеса, решение экологических проблем. В долгосрочной перспективе компания должна найти и реализовать возможности для производства углеводородных топлив из альтернативных источников. Здесь первое перспективное направление — получение дополнительной продукции путем конверсии попутных газов в жидкие топлива. Второе направление — получение топлив путем газификации угля. Третье направление, в перспективе 15—20 лет, — производство водородных топлив для нужд водородной энергетики.

Заключение

- Инновационный менеджмент - это управление новыми идеями, методами, приёмами от этапа внедрения до этапа завершения.
- Ведь инновация это идея, а любая идея может превратиться в какую - либо новую отрасль или технологию.
- Выбранная руководством инновационная стратегия не только даёт возможность предприятию быть конкурентоспособным , но и повысить свою производительность труда и производственные показатели, тем самым повысить финансовые результаты .
- Внедрение в повседневную деятельность инновационных решений даёт толчок многим предприятиям реально улучшить свои экономические показатели, которые являются основным результатом в деятельности и функционировании любого предприятия или организации.
- Появление инновационного менеджмента не только как науки, но и в практической деятельности - вспомогательного инструмента в области внедрения и продвижения этих способов, на сегодняшний момент времени является самым актуальным направлением в экономическом развитии не только самого предприятия, но и всего общества в целом.
- Внедрения новых способов, стратегий нужны почти всем, как предприятиям, так и руководителям, для того чтобы добиться желаемого результата, охватить рынок новыми идеями и замыслами, ведь старое быстро надоедает, поэтому чтобы не растерять своих клиентов или потребителей производители становятся в своих областях новаторами, потому что так диктует современное общество и экономика.

-