

Стратегии инновационного управления



- Ким Вичан

Рене Моборн



1. Голубой Океан

Голубые океаны -- это новые идеи и рынки, которые избегают конкуренции

- **Голубой океан** -- это не технологические инновации, а продукт стратегии и во многом управленческих действий, основанных на знаниях и информационном проникновении в бизнес.

Один из способов организации Голубого океана

- это создание рынка в рынке.
- Новая рыночная ниша обеспечивает защищенность от конкурентов и позволяет формировать ценовую политику, не определяемую конкурентными соображениями.
- Предложение продукта, который имеет уникальные особенности, формирует свой рынок

Существует понятие

- **Красные океаны** - представляют все существующие сейчас отрасли - известное рыночное пространство.
- В красных океанах границы отрасли четко определены и не оспариваются, а правила конкуренции абсолютно ясны.
- Согласно этим правилам, компании пытаются превзойти друг друга, чтобы получить право удовлетворять как можно большую часть имеющегося спроса.
- По мере ужесточения конкуренции на таком рынке перспективы роста и получения прибыли у компании становятся все более сомнительными.
- Новинки превращаются в товары массового потребления, а растущая конкуренция окрашивает воды этого бизнес-океана в кроваво-красный цвет.

К голубым океанам отнесем

- все отрасли, которых сейчас не существует,
- неизвестное рыночное пространство, свободное от конкуренции.
- В голубых океанах спрос создается, а не является предметом ожесточенной борьбы
- Здесь имеется достаточно возможностей для развития компании, для увеличения прибыли и быстрых темпов роста.

Создать голубой океан МОЖНО двумя способами :



Основные характеристики стратегии «Голубой Океан» (2)

- Основной характеристикой является ценность, а именно инновационная ценность, которая базируется на стратегической логике.

1. Справедливая ценность компании

- представляет собой дисконтированный будущий свободный денежный поток из предположения, что стратегия компании (маркетинговая, операционная, инвестиционная, финансовая) сохранится на прежнем уровне.

2. Инвестиционная ценность

- отражает изменившийся потенциал с учетом принимаемого решения.
- Для принятия взвешенного стратегического решения обычно требуется оценить ряд стратегических альтернатив.
- Инвестиционная ценность является ценностью инвестиционной (стратегической) альтернативы.

Согласно концепции чистой приведенной ценности (net present value, NPV) прирост ценности в результате принятия стратегического решения выражается формулой:

$$NPV = V_i - V_f,$$

- где:
- NPV -- чистая приведенная ценность стратегического решения;
- V_i -- инвестиционная ценность компании;
- V_f , -- справедливая ценность компании.

Стратегическое управление ценностью состоит из ряда последовательных этапов (5):

1. Целеполагание;
2. Стратегическая диагностика ценности корпорации;
3. Выявление стратегических альтернатив;
4. Оценка и финансовое моделирование стратегических альтернатив;
5. Выбор и реализация стратегии с регулярным мониторингом ценности.

1. Целеполагания

- начинать работу над стратегией компании необходимо с постановки генеральной цели и ее декомпозиции.
- **Декомпозиция** - это процесс разделения общей цели проектируемой системы



Сергй Животов "Теряя сознание" 2006г. (100x70) картон, масло

2. Стратегическая диагностика ценности

- Для выработки стратегических решений недостаточно стандартного измерения ценности - необходима стратегическая диагностика, которая по направленности, способам и методам отличается от традиционной оценки.
- Ее задачей является поиск ограничений и движущих факторов ценности компании.

В рамках этого диагностики обязательно проводятся:

- анализ внутренней и внешней ликвидности компании,
- кластерный сравнительный анализ,
- факторный анализ совокупной доходности,
- оценка деловых, финансовых и операционных рисков,
- оценка потенциала развития на основе моделирования темпов устойчивого роста с учетом фазы жизненного цикла.

Обобщение результатов диагностики по ключевым факторам ценности

дает возможность :

- сформулировать стратегические проблемы компании;
- установить их причинно-следственную связь;
- выявить альтернативы для обоснованного стратегического выбора.

3. Выявление стратегических альтернатив

- Существуют два разных по своей природе подхода к выработке стратегических решений:
 - компромиссный
 - креативный
- Выбор зависит от целей, которые ставят перед собой предприниматели и менеджеры, а также условий, в которых находится компания.

4. Оценка и финансовое моделирование стратегических альтернатив

- Происходит следующими способами:
 1. Экспертным;
 2. Путем создания и апробирования моделей;
 3. Методом мозгового штурма.

5. Выбор и реализация стратегии с регулярным мониторингом ценности

- Заключительный этап, который заключается в выборе из предложенных альтернатив наиболее оптимальной.

Сравнительная
характеристика голубого и
красного океанов

Стратегия **алого** океана

- Борьба в существующем рыночном пространстве
- Эксплуатирование существующего спроса
- Компромисс ценность-издержки
- Построение всей системы деятельности компании в зависимости от стратегического выбора, ориентированного либо на дифференциацию, либо на низкие издержки.
- Победа над конкурентами.

Стратегия **голубого** океана

- Создание свободного от конкуренции рыночного пространства.
- Создание нового спроса и овладение им
- Разрушение компромисса ценность-издержки
- Построение всей системы деятельности компании в соответствии с задачей одновременного достижения дифференциации и снижения издержек.

Требования **красного** и **голубого** океанов

Стратегия красного океана

- Конкурировать на существующем рынке
- Побеждать конкурентов
- Использовать существующий спрос
- Находить компромисс между достоинствами и ценой
- Адаптировать всю систему операций компании в соответствии с ее стратегическим выбором: уникальные достоинства или низкая цена.

Стратегия голубого океана

- Создавать свободный от конкуренции рынок
- Изживать конкуренцию.
- Формировать и использовать новый спрос
- Отказаться от компромиссов между достоинствами и ценой
- Адаптировать всю систему операций компании так, чтобы предложить по низкой цене продукты, обладающие уникальными достоинствами.

Для того чтобы реализовать стратегию **голубого** океана и создать инновацию ценности, нужно найти ответы на четыре основных вопроса:

1. Что из того, что считается в отрасли само собой разумеющимся, следует упразднить?
2. Какие стандарты отрасли следует снизить?
3. Какие стандарты, наоборот, следует повысить?
4. И какие новые преимущества, никогда не учитывавшиеся ранее, следует создать?

2. Стратегия «Живая организация»

Живой стратегией называют ту, которая сочетает в себе «три А»:

1. Амбициозность,
2. Актуальность тенденциям развития рынка, отрасли, общества, и при этом
3. Адекватность, то есть способность быть реализованной с учетом доступных ресурсов и прошлого опыта компании.

Общая схема постановки
стратегического и
инновационного управления (4)

1. Стратегический анализ

- Бизнес-контекст
- Продуктовый контекст

2. Стратегическое планирование

- Стратегическое намерение
- Стратегические цели
- Стратегический план.

3. Функциональные стратегии

- Маркетинг
- Маркетинговые исследования
- Продажи
- Организационная структура
- Персонал
- Производство

4. Управление изменениями

- Управление изменениями
- Мониторинг и улучшение.

Данная стратегия приводит к :

- Наполнение деятельности сотрудников значимостью, самореализация;
- Получение новых инструментов управления и достижения целей;
- Повышение эффективности работы сотрудников и компании;
- Самоидентификация организации и чувство принадлежности у сотрудников;
- Осознание силы и зон развития организации и ее сотрудников;
- Оптимизация бизнес-процессов;
- «Оздоровление» организации.

3. Менеджмент 2.0

Что такое «Менеджменте 2.0»

- представляет собой цель бизнеса по достижению решающего превосходства в соревновании на поле игры в двоичной системе: **«выиграл-проиграл»**.
- Здесь нельзя чуть-чуть выиграть!
- Если вы не играете на победу, не ставите такой цели, то вряд ли Вы победите.

В основе победы в бизнесе в «Менеджменте 2.0» лежат следующие ключевые слагаемые :

1. Радость и счастье человека от достижения цели, «победа в бизнесе делает мир лучше» Победа – это честь, уважение, авторитет и признание.
2. Соблюдение этических правил «честной игры» (fairplay). Нечестная победа в игре не может доставить радости, подрывает доверие, авторитет и в долгосрочной перспективе приводит к убыткам.
3. Стремление к победе (мотив), страсть, амбиции, вовлеченность, инициатива, энтузиазм, творчество и самореализация.
4. Инновации, создающие конкурентные преимущества.
5. Скоординированная работа команды профессионалов, объединенных одной целью.
6. Управление на основе лидерства, воли, открытой информации (openbook), осознанности, принятия ответственности и самодисциплины.
7. Денежный приз в форме увеличения объема продаж, прибыли, заработной платы, премий и других вознаграждений. Вознаграждений не за должность, а за реальный вклад.

Модель «Менеджмента 2.0»

- человек → организация → победа.

Принципы «Менеджмента 2.0» (25)

- «Современный» менеджмент, основы которого были заложены в конце XIX века, выработал свой запас прочности. Нужен срочный пересмотр всей теории.
- Чтобы наметить план обновления, группа ученых и глав компаний сформулировала 25 масштабных задач.
- ❖ Пока новаторы менеджмента не решат их, компании не смогут быстро подстраиваться под изменчивые условия завтрашнего дня.

1. Ставить высокие цели

- Теория и практика менеджмента должны быть нацелены на социально значимые, благородные задачи.
- Благосостояние акционеров – эта цель, которая ущербна во многих отношениях.

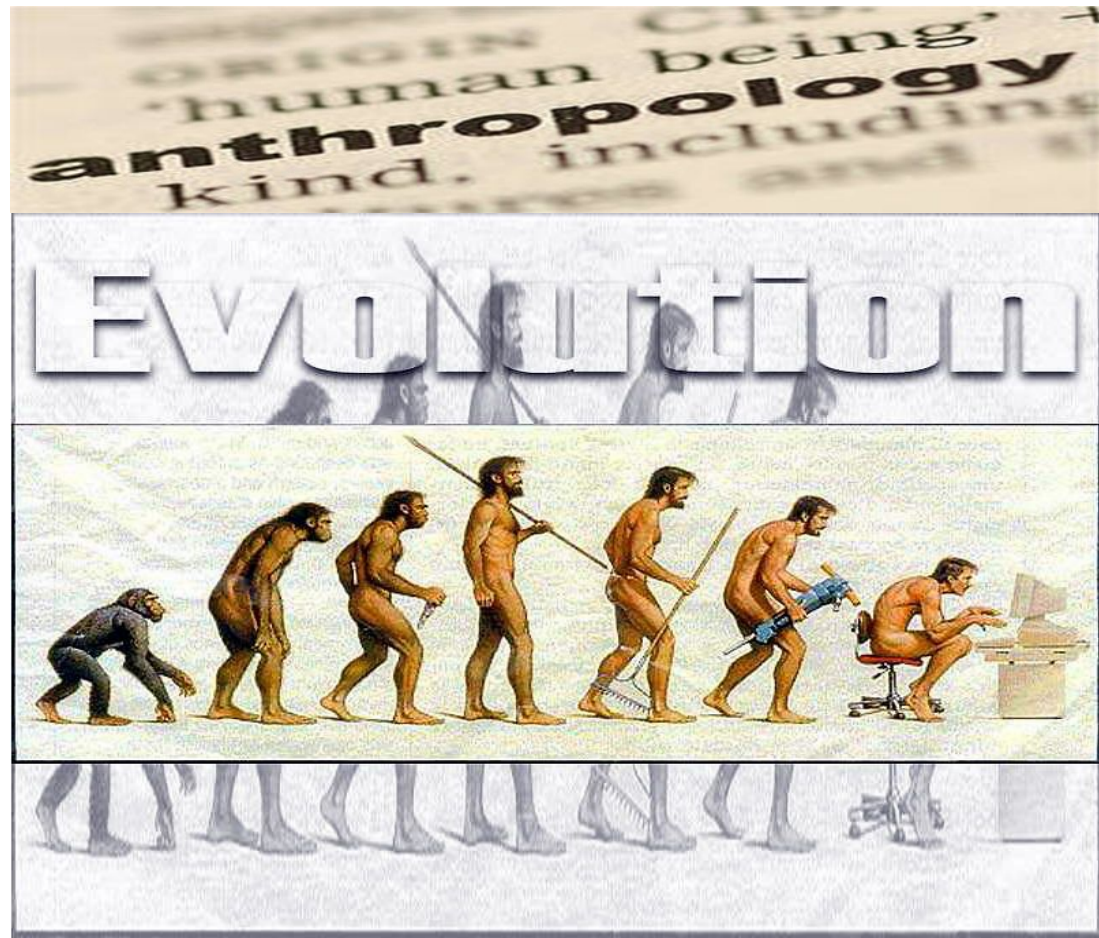
2. Руководствоваться идеей корпоративной ответственности

- Менеджмент будущего должен учитывать интересы всех взаимозависимых групп общества, а значит, ему нужны соответствующие процедуры и методы.

3.Изменить философию менеджмента

- Менеджмент должен черпать новые идеи из таких разных областей знания, как :

1. антропология,
2. биология,
3. дизайн,
4. политология,
5. теология и т.д.



4. Отказаться от традиционной иерархии

- Естественные иерархии, в которых власть исходит от «низов», а руководителей не назначают, складываются стихийно;
- они обладают несомненными преимуществами перед иерархиями формальными.

5. Изжить страх и укрепить доверие

- Недоверие и страх убивают дух новаторства и интерес к делу, поэтому менеджмент будущего должен их искоренить.

6.Изменить принципы контроля

- Дисциплина не ослабнет, хотя свободы у людей станет больше, если делать ставку не на правила и запреты, а на самоконтроль каждого.

7.Переосмыслить работу руководителей

- Уподоблять руководителя герою-одиночке, принимающему ответственные решения, глупо.
- Руководителям предстоит стать архитекторами корпоративных сообществ, поощрять новаторство и сотрудничество.

8. Сделать ставку на многообразиие

- Будущие системы управления должны дорожить :
 - многообразием,
 - инакомыслием и
 - индивидуализмом не меньше, чем готовностью «делать как все».

9. Создавать стратегию стихийно

- В стремительно изменяющихся условиях процесс формирования стратегии должен строиться на таких биологических принципах, как:
 - разнообразие,
 - отбор и развитие сАмого жизнеспособного.

10. Изменить оргструктуру предприятий

- Крупные предприятия станут более гибкими, а новаторская деятельность активизируется в них, если большие подразделения разбить на мелкие мобильные структурные единицы.

11.Смотреть вперед, а не назад

- Как правило, все управленческие процессы устроены таким образом, что давно опробованное всегда предпочтительнее новому.
- Менеджмент будущего должен поощрять инновации и совершенствование.

12. Выбирать курс развития сообща

- Если мы хотим, чтобы сотрудникам было важно будущее компании, необходимо:
- максимально расширить круг тех, кто будет формулировать ее цели и
- выбирать не по должности, а по профессионализму.

13. Создавать комплексные системы оценки эффективности

- Нынешние показатели не учитывают человеческие качества, от которых зависит успех в новой «креативной» экономике,
- следовательно, их необходимо пересмотреть.

14. Готовить почву для проектов завтрашнего дня

- Нужно создать такую систему оплаты труда и премирования, чтобы руководители перестали жертвовать долгосрочными целями ради сиюминутной прибыли.

15. Утвердить информационную демократию

- Компаниям нужны такие информационные системы, чтобы каждый сотрудник располагал информацией, благодаря которой он мог бы действовать в интересах всей организации.

16. Продвигать диссидентов и сдерживать реакционеров

- Будущие системы управления должны перераспределять власть в пользу тех, кто больше других устремлен в будущее.



17. Предоставлять сотрудникам больше самостоятельности

- Нужно перестроить системы управления, чтобы поощрялись инициатива рядовых сотрудников и их эксперименты.

18. Создавать корпоративные рынки идей, кадров и ресурсов

- Рынки распределяют ресурсы лучше предприятий с жесткой оргструктурой, и надо учитывать это обстоятельство.

19. При принятии решений отказываться от формальной иерархии

- Компаниям нужны новые принципы принятия решений — чтобы учитывались разные точки зрения, использовался «коллективный разум» ее сотрудников и всех, кто имеет отношение к ней.

20. Искать разумные компромиссы

- При нынешнем менеджменте выбор одной цели означает отказ от другой.
- Нужны многоцелевые системы, которые бы поощряли разумные компромиссы.

21. Дать волю творческому началу сотрудников

- О том, как поощрять творчество, известно немало.
- Управленческие процессы следует выстраивать так, чтобы новаторство пестовалось «на каждом квадратном метре» организации.

22. Формировать сообщества единомышленников

- Чтобы сотрудники работали с полной отдачей, нужно помогать увлеченным людям находить друг друга и объединяться в команды.

23. Перенастроить менеджмент для работы в открытом мире

- Новые бизнес-модели все чаще делают ставку на формы общественного производства, которые выходят за пределы организации, поэтому основанный на формальной власти менеджмент изжил себя.
- Сложным экосистемам нужны новые методы управления.

24. Очеловечить деловой язык и методы бизнеса

- В будущем системам управления надо ориентироваться не только на достижение эффективности и прибыли, но и на такие вечные идеалы, как красота, справедливость и общность.

25.Переучивать управленцев

- Управленцам будущего пригодится способность не только к дедукции и анализу, но к системному мышлению и формулированию концепций.

4. Стратегия управление знаниями

Менеджмент знаний (англ. knowledge management)

- это систематические процессы, благодаря которым создаются, сохраняются, распределяются и применяются основные элементы интеллектуального капитала, необходимые для успеха организации;
- стратегия, трансформирующая все виды интеллектуальных активов в более высокую производительность, эффективность и новую стоимость.

Последовательное чередование четырех процессов

- социализация,
- экстернализация,
- комбинация,
- Интернализация -
– создает спираль знаний.

Центральная задача менеджеров, заключается

- в том, чтобы обеспечить эффективное функционирование этой спирали.

- Для этого Нонаки и Такеучи было введено понятие модели организации, в которой управление проходит путь
- «из центра—вверх—вниз»,
- где в центре событий находятся менеджеры среднего звена

Задача менеджмента знаний

1. создание новых знаний;
2. использование имеющихся знаний при принятии решений;
3. воплощение знаний в продуктах и услугах;
4. передача существующих знаний из одной части организации в другую;
5. обеспечение доступа к необходимым знаниям, а также защита знаний.

три основные компонента, входящие в состав системы управления знаний

1. человеческие;
2. технологические;
3. организационные.

три основных вида интеллектуального капитала

1. организационный,
2. человеческий
3. капитал отношений

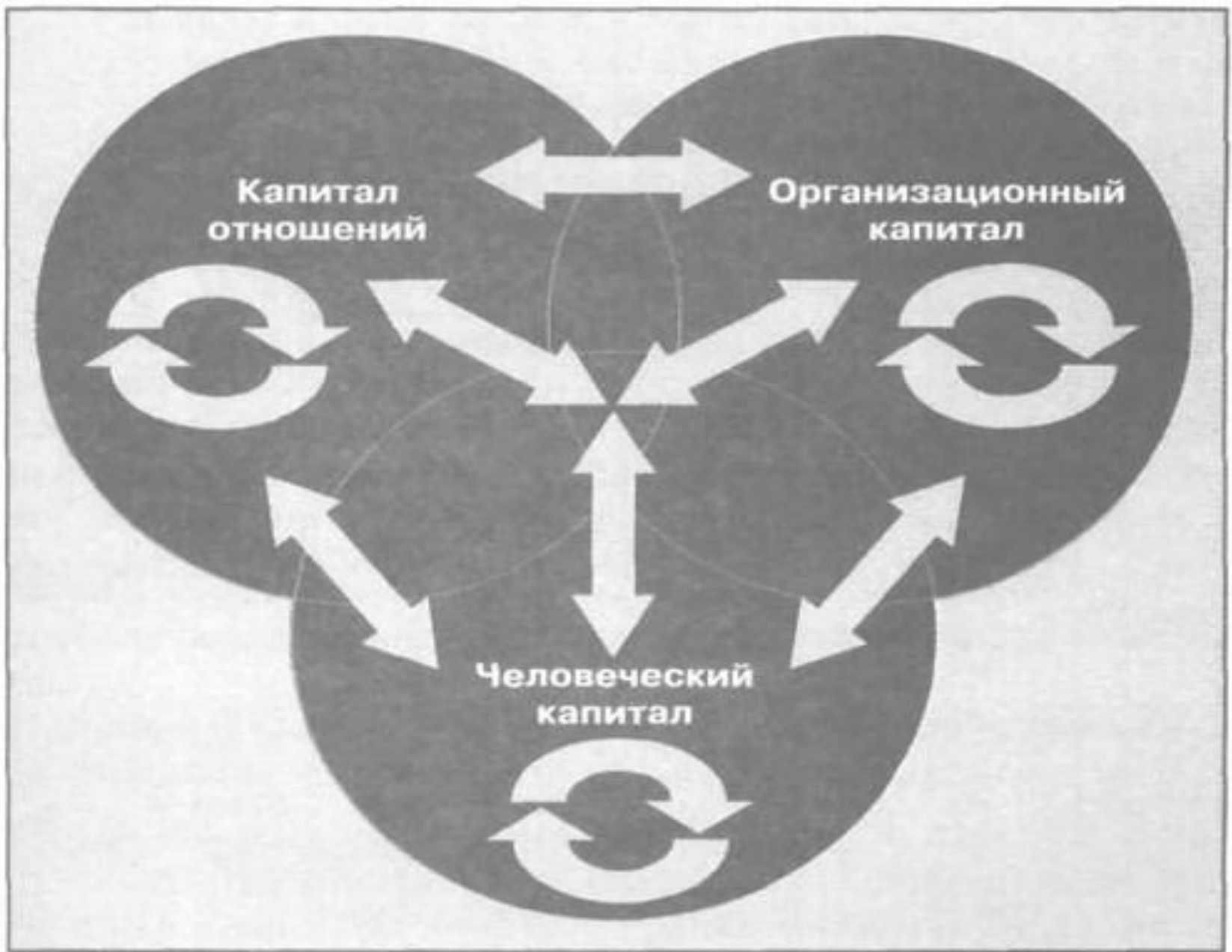


Рис. 3.5. Взаимодействие основных видов интеллектуального капитала

Базовых стратегий формирования и использования знаний в организации семь (7)

- из них заключаются в том, чтобы *эффективно формировать и использовать знания в рамках одного из видов интеллектуального капитала*
- Еще три стратегии предполагают *достижение позитивного эффекта от взаимодействия двух различных видов интеллектуального капитала*
- Последняя, седьмая, стратегия *строится на основе одновременного взаимодействия всех трех элементов интеллектуального капитала.*

Первая стратегия

- основанная на формировании и использовании знаний в рамках человеческого капитала, отвечает на вопросы:
- “Каким образом происходит обмен знаниями между работниками организации?”,
- “Как повышается их компетенция и как она используется в целях повышения конкурентоспособности организации?”
- ❖ Эта стратегия направлена на развитие индивидуальной компетенции работников путем их обучения, проведения тренингов и подробно исследована в работах, посвященных человеческому капиталу, мотивационным системам, обучению в организациях.

Вторая стратегия направлена

- на формирование и использование знаний в рамках организационного капитала.

К элементам организационного капитала относятся

- информационные системы,
- базы данных,
- оргструктуры,
- авторские права,
- патенты,
- ноу-хау,
- лицензии и пр.

Третья стратегия направлена

- направлена на формирование и использование знаний во внешних связях организации.
- ❖ Стратегия опирается на маркетинговые технологии.

Четвертая стратегия

- направлена на взаимодействие человеческого капитала и капитала отношений.
- ❖ Стратегия включает в себе приемы и методы взаимодействия с потребителями, которые повышают индивидуальную компетенцию сотрудников организации.

При реализации четвертой стратегии управления знаниями полезной может оказаться бенчмаркинг.

- **Бенчмаркинг** есть систематический процесс выявления лучших организаций, оценки их продукции и методов производства с целью использования передового опыта этих организаций.

Пятая стратегия направлена

- на взаимодействие человеческого и организационного капитала.
- Она отвечает на вопрос:
- “Как индивидуальная компетенция сотрудников содействует построению элементов внутренней структуры организации и, соответственно, как можно повысить индивидуальную компетенцию с помощью элементов внутренней структуры?”

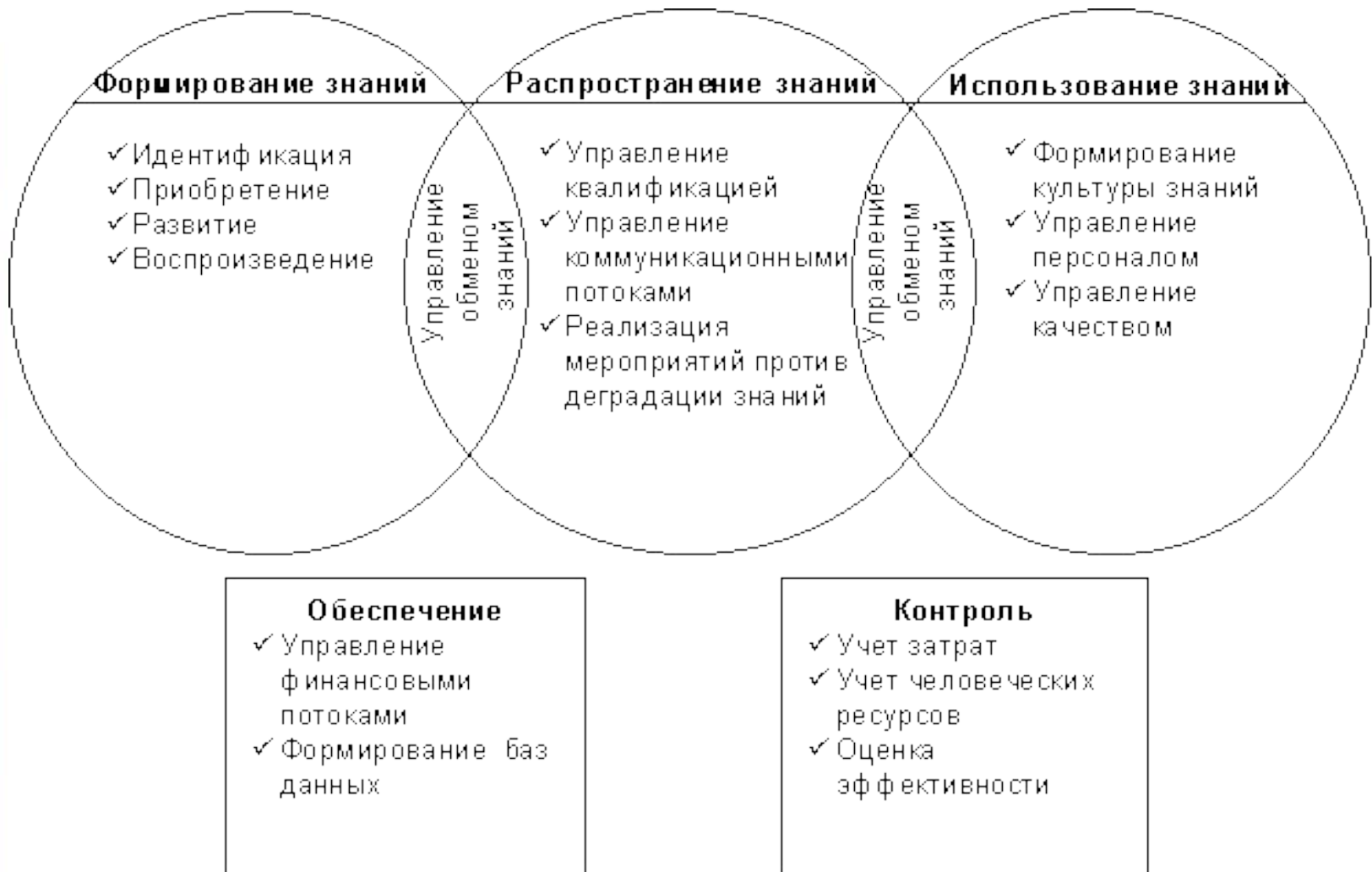
Шестая стратегия направлена

- на продуктивное взаимодействие капитала отношений и организационного капитала.
- Стратегия имеет дело в основном с переносом знаний из сферы взаимодействия с внешними контрагентами организации во внутрикорпоративные системы и закреплением их там с целью широкого использования сотрудниками.

Седьмая стратегия

- направлена на движение знаний
одновременно между всеми
видами интеллектуального
капитала

Модель управления знаниями



Основу управления знаниями любой компании составляет процесс формирования знаний

- который подразумевает выявление информационных источников, получение информации из этих источников, изучение, структурирование и трансформацию ее в знания, а также их воспроизведение.

Источники знаний (3)

Первый источник

сотрудники компании

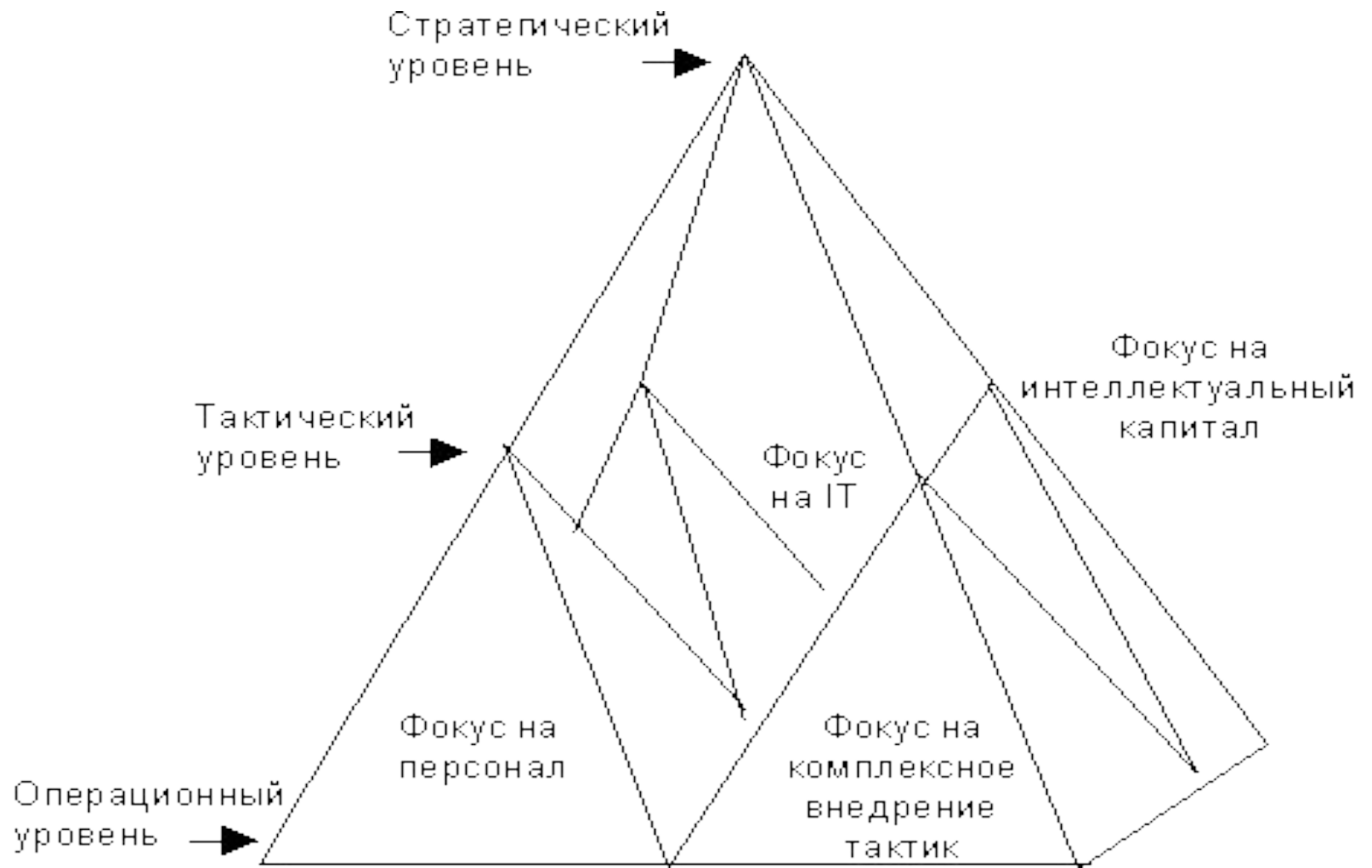
Второй источник знаний

сама компания В ее пределах формируются так называемые организационные знания — база, которая охватывает как индивидуальную, так и коллективную часть знаний

Третий источник знаний

компьютерные системы, которые могут получать, хранить, использовать знания, а также обеспечивать эффективную коммуникацию.

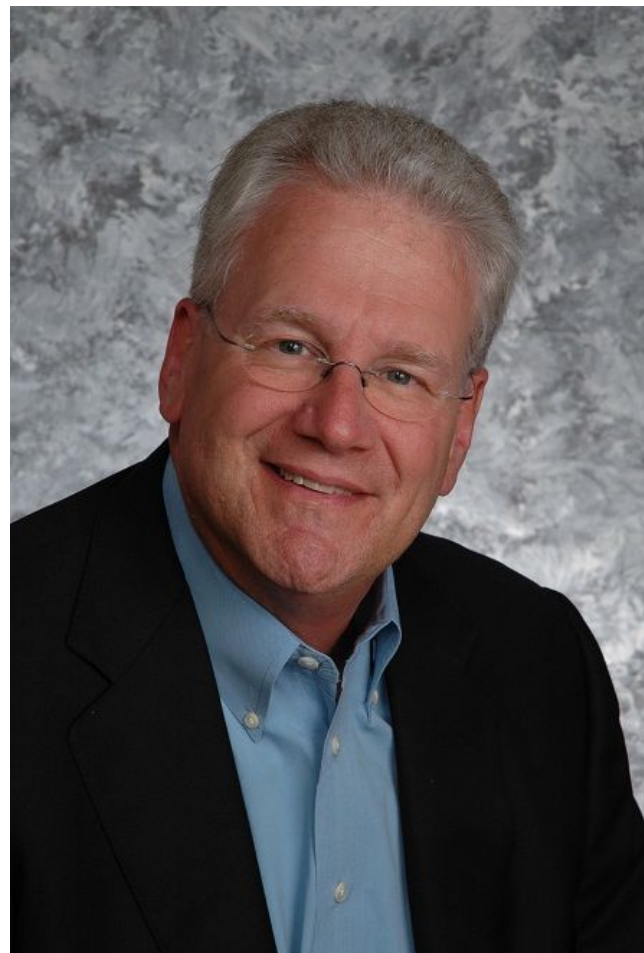
- Существует множество тактических подходов к реализации представленных выше стратегий. Наиболее распространенными и действенными являются: внедрение информационных систем (интернет- и интранет-сети, навигация, базы знаний, фильтры и т.п.), развитие персонала, создание интеллектуального капитала.
- Эти подходы могут быть реализованы как по отдельности, так и одновременно



5. Преодоление пропасти

5. стратегия преодоление пропасти

Джеффри Мур –
разработчик стратегии



постулаты

- «Новый продукт должен заставлять людей отказываться от традиционного поведения»
- Пропась – это следствие психологических различий разных аудиторий
- «Если вы зависли над пропастью – займитесь консалтингом»
- для того чтобы преуспеть на рынке технологий, нужно сначала захватить нишу
- предвидеть пропасть сложно. Чаще всего компания обнаруживает ее только тогда, когда оказывается «над ней».
- Попытки преодолеть разрыв фактически создают разрывы внутри самой организации – конфликт между «поколением стартапа» и «поколением зрелого бизнеса». Часто ради выживания приходится жертвовать именно создателями технологии

Принципы управления (9)

1.

- Далеко не каждое изменение создает пропасть.
- Критерием для отнесения продукта к модели пропасти является эффект прерывания, который он вызывает своим появлением на рынке.
- Если новый продукт заставляет людей отказываться от привычек и менять модель поведения, то он непременно сталкивается с пропастью на рынке.

2.

- Пропасть появляется в любом отдельно взятом сообществе, которое, столкнувшись с прерывающей инновацией, распадается на группы ранних последователей, прагматиков, поздних последователей и скептиков.
- Скажем, когда компания покупает новую технологию, всегда обнаруживается разрыв.
- На этот раз – среди ее сотрудников.
- Одни готовы принять ее, другие нет.

3.

- Разрыв происходит при появлении новых ресурсов.

4.

- Отношение к пропасти зависит от размера компании.
- Если она маленькая, то стремится как можно скорее миновать разрыв, чтобы большие компании не успели их схватить, пока те закрепляются на другом берегу.
- Крупной компании, наоборот, выгодно использовать выжидательную стратегию.
- Крупные компании не склонны заниматься прерывающими инновациями внутри себя.
- Но они могут покупать компании, преодолевшие пропасть, и выводить их на новый уровень.

5.

- Если вы обнаружили свою компанию зависшей над пропастью, то самое лучшее решение – отступить.
- Когда ваш продукт слишком незрелый и не может преодолеть пропасть, стоит отложить работу над ним до лучших времен, иначе он просто потащит за собой компанию.
- Попробуйте стать консалтинговой или сервисной компанией.

6.

- Когда рынок находится на ранней стадии развития, от лидера требуется быть фанатом технологий, привлекающим определенный тип покупателей – таких же фанатов.
- Но когда пропасть преодолена, компании нужны другие покупатели – прагматики.

7.

- Консерваторы боятся ответственности за новую технологию.
- Они счастливы использовать ее тогда, когда она работает сама по себе.
- Поэтому в условиях зрелого рынка консерваторы – самая благодатная аудитория, они крайне лояльны продуктам, которые покупают

8.

- после преодоления пропасти процесс инновации не заканчивается, просто меняется его суть
- Консерваторам не нужны новые технологии, им нужны внешне привлекательные технологии.
- Консерваторы приветствуют только два изменения в продукте – когда он дешевеет и когда он становится внешне более привлекательным.
- Поэтому требуется более совершенная технология производства, чтобы сделать его дешевле, и усилия маркетологов, чтобы он был более ярким.
- Чем больше зреет рынок, тем меньше изменяется сущность технологии

9.

- Жизнь прерывающей технологии напоминает жизнь человека.
- Молодые люди более склонны быть ранними сторонниками, а старики – поздними последователями.
- Компании начинают работать с детьми и сами ведут себя как дети, затем они взрослеют и, наконец, стареют.

Принцип "открытых инноваций"

- Открытые инновации: "Открытый" подход к инновационной деятельности.

«Открытые инновации»

- новая теория **Генри Чесбро**



Открытые инновации -

- **подход** к инновациям, который позволяет задействовать не только внутренние источники, но также и внешние.
- **Идея** заключается в том, что не все самые умные люди работают на одну компанию.
- Компании необходимо вовлекать людей из внешней среды организации, чтобы они предлагали свои идеи, делали замечания, и тем самым улучшали конечный продукт.
- Теория открытых инноваций определяет процесс исследований и разработок как открытую систему.

- Сравнивая старую логику

управления инновациями с новой,

автор приводит схемы закрытых и

открытых инноваций.

Процесс управления НИОКР согласно концепции «закрытых инноваций»

Полужирные линии означают границы фирмы. Поток идей, который поступает в фирму, показан слева, а поток продукции, который поставляется на рынок — справа.

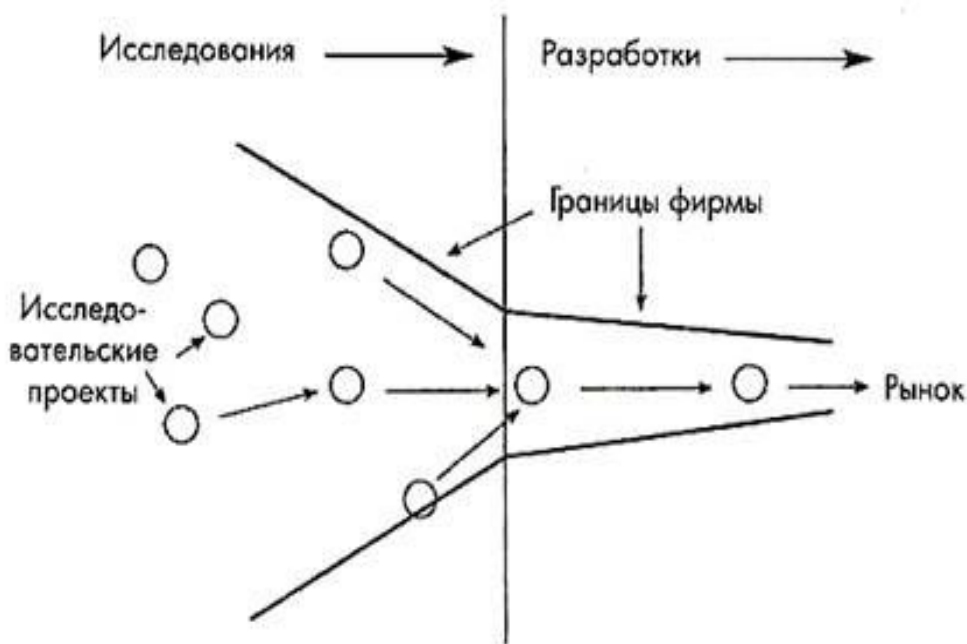
На стадии исследования эти идеи подвергаются скринингу и фильтрации. Идеи и проекты, которые остаются, передаются на участок разработок, а затем уже доводятся до рынка.

Эта концепция предполагает, что все эти виды деятельности осуществляются в самой компании.

Идеи не могут поступить в фирму из вне, как и выйти за границы фирмы.

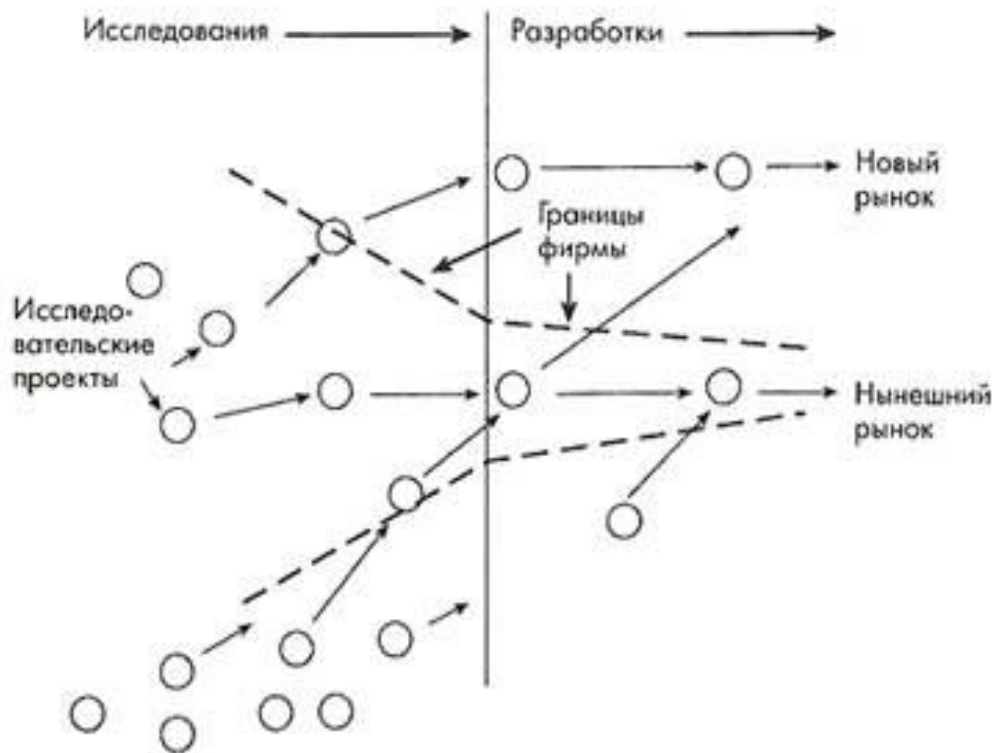
Данная конструкция не допускает никаких утечек из системы.

Компания удерживает поток новых идей в рамках собственного канала НИОКР, трансформирует многие из этих идей в новые продукты и получает благодаря этому ценность.



Процесс управления НИОКР согласно концепции «открытых инноваций»

На рис. показан ландшафт знаний, появившийся в результате потока внутренних и внешних идей, которые поступают в компанию и выходят на внешний рынок.



В такой среде существует множество идей, причём не только внутри фирмы, но и за её пределами.

Эти идеи доступны для использования, а специалисты могут быть наняты другими организациями.

Границы компании обозначены пунктирными линиями, что отражает возможность ее взаимодействия с внешним окружением, в котором существует множество потенциально ценных идей.

В процессе управления НИОКР на основе открытых инноваций осуществляются следующие процессы:

- поступление в компанию внешних ценных идей,
- отток за пределы компании идей, не имеющих для нее ценности.

Сравнение принципов закрытых и открытых инноваций

Среда компании	Функциональная область компании	Принципы закрытых инноваций	Принципы открытых инноваций
Внутренняя	Управление персоналом	Талантливые люди, работающие в этой области, работают на нас	Далеко не все талантливые люди работают на нас. Мы должны взаимодействовать с талантливыми людьми, действующими как в нашей компании, так и за ее пределами
	Управление НИОКР	Чтобы получить прибыль от НИОКР, мы должны сами совершить открытие, разработать его до уровня продукта и довести до конечного результата	Значительную ценность могут создавать внешние НИОКР; внутренние НИОКР необходимы, чтобы получить часть этой ценности
	Управление конкурентоспособностью	Если мы сделаем открытие сами, то сможем первыми выйти с ним на рынок Компания, которая доводит инновацию до рынка первой, выигрывает Если мы сами создадим в отрасли большую часть лучших идей, мы выиграем	Нам не обязательно самим проводить исследования, чтобы на основе их результата получить прибыль Создание более совершенной модели бизнеса важнее, чем выход первым на рынок
Внешняя	Управление интеллектуальной собственностью	Мы должны хорошо контролировать нашу интеллектуальную собственность, чтобы конкуренты не воспользовались нашими идеями с прибылью для себя	Мы должны получать прибыль от использования другими нашей интеллектуальной собственности, и мы сами должны покупать интеллектуальную собственность у других компаний всякий раз, когда она соответствует нашей бизнес модели
	Управление отношениями с внешним окружением	<i>Инновационное взаимодействие осуществляется преимущественно по вертикали с крупными научно-исследовательскими лабораториями</i>	<i>Инновационное взаимодействие осуществляется с потребителями, поставщиками, конкурентами, инновационными посредниками, другими инновационно-ориентированными хозяйствующими субъектами, связанными с компанией по горизонтали</i>

Принцип инновационного взаимодействия, как одна из предлагаемых основ открытых инноваций, предполагает

- предполагает «открытость» процессов исследования и разработок, создание и продвижение на рынок совместных инновационных продуктов и технологий на основе взаимодействия компании с ее внешним окружением:
 - поставщиками,
 - потребителями,
 - конкурентами,
 - инновационными посредниками,
 - другими инновационно-ориентированными хозяйствующими субъектами,

22.05.15

Инновационное взаимодействие, может осуществляться по следующим

направлениям:

1. приток новых идей из внешней среды компаний,
2. отток не используемых идей во внешнюю среду компаний,
3. организация процессов НИОКР как совместной деятельности отдельных компаний,
4. разработка отдельных компонентов инновационного продукта отдельными компаниями.

Сфера инновационного взаимодействия компании



Важным условием эффективного осуществления инновационного взаимодействия является развитая инфраструктура поддержки инновационной деятельности. Отдельные элементы инновационной инфраструктуры могут

быть:

- инновационными посредниками,
- центрами разработок новых продуктов и технологий,
- элементами финансовой поддержки инновационной деятельности,
- координаторами инновационной деятельности,
- консультационными и образовательными центрами.

Таким образом :

- инновационное взаимодействие, как принцип реализации открытых инноваций, представляет собой важное условие эффективного функционирования инновационных компаний при интенсификации процессов экономической интеграции, интернационализации хозяйственной деятельности и развивающейся глобализации.

В условиях относительного избытка внешних знаний компании нацеливают свои подразделения НИОКР на решение **следующих задач:**

1. выявление, анализ, отбор и интеграция всего массива разнообразных знаний, существующих вне организации и представляющих для нее значительную ценность;
2. пополнение собственных знаний за счет «чужих», создаваемых вне компании;
3. интеграция «внешних» и «внутренних» знаний в более сложные комбинации новых знаний, позволяющих создавать новые системы и модели;
4. генерация дополнительных доходов и прибыли за счет продажи результатов наших исследований другим фирмам, которые будут использовать их в своих собственных системах.

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ ОТКРЫТОСТЬ БИЗНЕСА (6)

- Г. Чесбро – определил 6 типов бизнеса
- Согласно Г. Чесбро, компании должны прилагать усилия для продвижения с первого уровня на шестой.
- В противном случае им трудно рассчитывать на серьезный успех.
- При этом продвижении компания должна опираться как на собственные, так и на «внешние» знания.

Тип 1. Недифференцированный бизнес.

- Примеров этого типа бизнеса очень много, мы сталкиваемся с ними на каждом шагу: булочная на углу, киоск для продажи сигарет, парикмахерская по соседству.
- Проблема таких фирм состоит в том, что, как правило, отличаются они друг от друга только месторасположением: кто-то более удачно, кто-то менее.
- Этот фактор важен, но он не позволяет серьезно расширять бизнес после того, как фактор месторасположения уже отработан.
- Для роста бизнеса нужно искать иные критерии дифференциации, и сделать это очень непросто.

Тип 2. Дифференцированный бизнес.

- Примером такого бизнеса могут быть малые технологические фирмы — так называемые стартапы
- В этом случае уже можно говорить об инновационной деятельности.
- Определенный уровень дифференциации достигается за счет собственных НИОКР
- Проблемой остается поддержание дифференциации в долгосрочном периоде.
- Предложить рынку еще одну оригинальную разработку могут далеко не все малые фирмы.
- Однако решать эти проблемы нужно, иначе компания в весьма короткие сроки вынуждена будет уйти с рынка.
- Пытаться решать эти проблемы, опираясь исключительно на собственные силы, означает обречь себя на гарантированное поражение.

Тип 3. Сегментированный бизнес.

- Примером таких компаний может быть успешно стартовавший технологический бизнес, сумевший предложить рынку привлекательное технологическое решение и занять на нем заметное положение.
- В компаниях такого типа инновации рассматриваются как важный управляемый процесс, а вложения в инновации — как инвестиции в будущее бизнеса.
- Компания сегментирует рынок и обращается к «своим» сегментам с дифференцированными предложениями.
- В инновационный процесс вовлечены многие подразделения компании, а не только подразделение, отвечающее за НИОКР.
- В организации есть сотрудник, отвечающий за управление интеллектуальной собственностью. В таких компаниях актуальными становятся вопросы.
- Как сделать наши разработки действительно уникальными?
- Способны ли мы создавать или выделять на рынке новые сегменты?
- Способны ли мы расширить рынок?
- Как и в предыдущем случае, очень сложно решать эти проблемы, опираясь исключительно на свои силы.

Тип 4. Внешне осведомленный бизнес.

- В фирмах такого типа открытость начинает рассматриваться в качестве целенаправленно реализуемой стратегии.
- Такие фирмы осознанно «сканируют» внешнюю среду на предмет выявления новых инновационных идей.
- В инновационный процесс вовлечены не только многие подразделения самой фирмы, но и потребители и поставщики.
- Компания ищет возможности для выхода на смежные рынки.
- Интеллектуальная собственность начинает рассматриваться в качестве актива.
- Периодически компания предлагает лицензии на свои технологии на технологическом рынке.
- Для дальнейшего развития таких фирм на первый план выходят такие задачи, как организация систематической работы с внешними источниками идей и технологий
- Такого рода задачи свойственны, например, крупным промышленным фирмам со значительными затратами на собственные НИОКР.

Тип 5. Бизнес с НИОКР, встроенными в модель бизнеса

- В компаниях такого типа специфику используемой модели бизнеса ясно осознают не только все подразделения и сотрудники, но и ключевые партнеры.
- Как «внутренние», так и «внешние» НИОКР направлены на то, чтобы развивать реализуемую модель бизнеса.
- И сотрудники, и внешние партнеры понимают основные направления и цели инновационной деятельности предприятия.
- Работая вместе, партнеры направляют свои усилия на освоение новых рынков и создание новых направлений бизнеса.
- Инновации рассматриваются как важнейший процесс бизнеса, а интеллектуальная собственность — как важнейший актив.
- Управление интеллектуальной собственностью — одна из ключевых составляющих управления инновациями.
- Открытость «пятого типа» демонстрируют компании глобального уровня, т.е. в данном случае мы говорим об элите мирового бизнеса. Один из примеров, который приводит Г. Чесбро, — компания IBM.

Тип 6. Создатели бизнес-платформ, которые формируют рынок

- Согласно Г. Чесбро, этот тип интеллектуальной открытости демонстрируют наиболее выдающиеся организации.
- В качестве примеров он приводит такие фирмы, как Intel, Wal-Mart, Dell.
- Работа этих лидеров обладает целым рядом уникальных характеристик.
- Прежде всего модели бизнеса самих фирм, их потребителей и поставщиков тесно увязаны друг с другом в единое целое.
- Компании активно ищут возможности для инновационных изменений самих моделей бизнеса.
- Внешние партнеры разделяют с такими компаниями технические, финансовые и иные риски инновационного процесса.
- Они инвестируют в свои разработки, которые предполагают наличие технологии данной компании в качестве технологической платформы.
- Соответственно, доходы также делятся между партнерами.
- Интеллектуальная собственность управляется как стратегический актив, что помогает компании выходить на новые рынки и уходить с бесперспективных.
- Инновации и управление интеллектуальной собственностью — прерогатива каждого подразделения компании..