

ИННОВАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ. ВИДЫ ИННОВАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ

Большаков С.А.

26 ГМУ 133

ИННОВАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ

это одно из средств достижения целей предприятия, отличающееся от других средств своей новизной, прежде всего для данной компании и, возможно, для отрасли, рынка, потребителей. Инновационная стратегия подчинена общей стратегии предприятия. Она задает цели инновационной деятельности, выбор средств их достижения и источники привлечения этих средств.

- Инновационные стратегии создают особо сложные условия для проектного, фирменного и корпоративного управления. К таким условиям относятся:
- повышение уровня неопределенности результатов. Это заставляет развивать такую специфическую функцию как управление инновационными рисками;
- повышение инвестиционных рисков проектов. В портфеле инновационных проектов преобладают среднесрочные и особенно долгосрочные проекты. Приходится искать более рискованных инвесторов. Перед управляющей системой данной организации появляется качественно новый объект управления - *инновационно-инвестиционный проект*;
- усиление потока изменений в организации в связи с инновационной реструктуризацией. Потоки стратегических изменений следует сочетать со стабильными текущими производственными процессами. Требуется обеспечить сочетание интересов и согласование решений стратегического, научно-технического, финансового, производственного, и маркетингового менеджмента.

НАСТУПАТЕЛЬНАЯ ИННОВАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ

- характеризуется высоким уровнем риска и эффективностью. При наступательной стратегии необходима ориентация на исследования (во многих случаях даже на фундаментальные) в сочетании с применением новейших технологий. Этот вид стратегии требует высокой квалификации при разработке нововведений, умения быстро реализовать новшества и способности предвидеть рыночные потребности. Она характерна для крупных объединений и компаний, когда в отрасли доминируют несколько компаний при наличии слабого лидера. Но наступательная стратегия может быть реализована и небольшими предприятиями (особенно инновационными организациями), если они концентрируют усилия на одном или двух инновационных проектах.

ЗАЩИТНАЯ (ОБОРОНИТЕЛЬНАЯ) СТРАТЕГИЯ

- характеризуется невысоким уровнем риска, достаточно высоким уровнем технических (проектно-конструкторских и технологических) разработок и определенной завоеванной долей рынка. При защитной стратегии предприятия отличаются высоким уровнем техники и технологии производства, качеством выпускаемой продукции, относительно низкими издержками производства и пытаются удержать свои рыночные позиции. Такую стратегию используют предприятия, которые получают значительную прибыль в условиях конкуренции. Эти компании имеют более прочные позиции в области маркетинга и производства по сравнению с инновационными разработками, научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими работами.

ПРОМЕЖУТОЧНАЯ СТРАТЕГИЯ

- характеризуется использованием слабых сторон конкурентов и сильных сторон предприятия, а также отсутствием (на первых этапах) прямой конфронтации с конкурентами. При промежуточной инновационной стратегии предприятия (в основном небольшие) заполняют пробелы в специализации других предприятий, включая доминирующих в своей отрасли. Анализ экономической обстановки и внешней среды, проводимый при выборе стратегии, выявляет такие пробелы (ниши) в наборе выпускаемых новшеств. Наличие таких ниш объясняется определенной слабостью других предприятий (в том числе лидера), отсутствием их возможностей или нежеланием заполнить имеющиеся пробелы (например, из-за небольшого рынка). Такая стратегия часто используется применительно к модификациям базовых моделей новшеств. Например, разработка, освоение и рыночная реализация компьютеров для научных исследований, для бортовых систем (самолетов и др.) и игровых. Или рынок бытовых приборов, созданных на базе их основных моделей, применяемых в других сферах (в оборонной промышленности, здравоохранении и др.).

ПОГЛОЩАЮЩАЯ СТРАТЕГИЯ (ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ)

- предполагает использование инновационных разработок, выполненных другими организациями. Инновации настолько разнообразны по степени сложности и новизны, что даже крупные объединения (компании), имеющие мощные подразделения по инновационным разработкам (службы НИОКР), не могут осуществлять работы по всему спектру эффективных нововведений. Поэтому многие из них инновационную политику проводят не только на основе использования нововведений, полученных собственными силами, но и с учетом возможностей использовать инновации, разработанные другими. Это означает, что они применяют поглощающую инновационную стратегию наряду с другой (например, с наступательной).

ИМИТАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ

- характерна тем, что предприятия при этом используют выпущенные на рынок новшества (продуктовые, технологические, управленческие) других организаций с некоторыми усовершенствованиями и модернизацией. Эти предприятия обладают высокой культурой производства, организационно-технологическим потенциалом, хорошо знают требования рынка, а порой имеют достаточно сильные рыночные позиции. При этом за основу могут быть приняты инновации, разработанные и освоенные как крупными предприятиями, так и малыми инновационными организациями. Нередко такие предприятия-имитаторы занимают лидирующее положение в своей отрасли и на соответствующих рынках, обойдя первоначального лидера-новатора. При определенных условиях имитационная стратегия становится очень прибыльной.

РАЗБОЙНИЧЬЯ СТРАТЕГИЯ

- может быть использована в тех случаях, когда принципиальные новшества оказывают влияние на технико-эксплуатационные параметры изделий (например, повышение срока службы, их надежности), выпускавшихся ранее. Распространение принципиальных новшеств приводит к уменьшению размеров рынка последних. Этой стратегией пользуются обычно малые инновационные организации из другой области, но имеющие новые технологии, принципиально новые технические решения по производству уже выпускаемых изделий. Такую стратегию могут выбрать и предприятия из той же области со слабыми до сих пор рыночными позициями, если у них на определенном этапе появляются технологии прорыва. Разбойничья стратегия эффективна лишь на начальных этапах распространения и реализации новшеств.

| Параметры | Тип конкурентного поведения (классификация Л. Г. Раменского) | | | |
|--|---|-----------------------------------|----------------------------|----------------------|
| | «Виоленты» | «Пациенты» | «Эксплеренты» | «Коммутанты» |
| | Тип компании (классификация Х. Фризвинкеля) | | | |
| | «Львы», «Слоны», «Бегемоты» | «Лисы» | «Ласточки» | «Мыши» |
| Какие потребности обслуживает | Массовые, стандартные | Массовые, но не стандартные | Инновационные | Локальные |
| Профиль производства | Массовое | Специализированное | Экспериментальное | Универсальное мелкое |
| Размер компании | Крупные | Крупные средние и мелкие | Средние и мелкие | Мелкие |
| Устойчивость компании | Высокая | Высокая | Низкая | Низкая |
| Расходы на НИОКР | Высокие | Средние | Высокие | Отсутствуют |
| Факторы силы в конкурентной борьбе, преимущества | Высокая производительность | Приспособленность к особому рынку | Опережение в нововведениях | Гибкость |
| Динамизм развития | Высокий | Средний | Высокий | Низкий |
| Издержки | Низкие | Средние | Низкие | Низкие |
| Качество продукции | Среднее | Высокое | Среднее | Среднее |
| Ассортимент | Средний | Узкий | Отсутствует | Узкий |
| Тип НИОКР | Улучшающий | Приспособительный | Прорывной | Отсутствует |
| Сбытовая сеть | Собственная или контролируемая | Собственная или контролируемая | Отсутствует | Отсутствует |
| Реклама | Массовая | Специализированная | Отсутствует | Отсутствует |

ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ И СФЕРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВИОЛЕНТОВ

- Крупные фирмы, осуществляющие массовое производство, обладают большой ресурсной силой и, естественно, им свойственно силовое конкурентное и инновационное поведение на рынке, которое принято называть виолентным.
- Фирмы-виоленты обладают крупными размерами, большой численностью работающих, множеством филиалов и дочерних предприятий, полнотой ассортимента, способностью к массовому производству. Их отличают большие расходы на НИОКР, производство, маркетинговые и сбытовые сети. Для этого требуются серьезные инвестиции. Их постоянная проблема - загрузка мощностей.
- Продукция виолентов обладает высоким качеством, связанным с высоким уровнем стандартизации, унификации и технологичности, низкими ценами, свойственными массовому производству. Многие виоленты представляют собой транснациональные компании, создают олигополистический рынок.
- Сферы деятельности виолентов ничем не ограничены. Они могут встречаться во всех отраслях: машиностроении, электронике, фармацевтике, обслуживании и т.д. Типы виолентов можно подразделить по этапам их эволюционного развития в зависимости от динамики развития:
- «гордый лев» - тип виолентов, для которых характерен самый динамичный темп развития. Эту группу можно разделить на подгруппы: «лидеров», «вице-лидеров» и остальных;
- «могучий слон» - тип с менее динамичным развитием и расширенной диверсификацией как компенсации за потерю позиции лидера в отрасли;
- «неповоротливый бегемот» - тип виолентов, утративших динамику развития, чрезмерно увлекшихся широкой диверсификацией и распыливших силы.

РАЗНОВИДНОСТИ И ИННОВАЦИОННАЯ РОЛЬ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ ФИРМ - ПАЦИЕНТОВ

- Фирмы-пациенты («хитрые лисы») могут быть разных размеров: малые, средние и даже изредка крупные. Пациентная стратегия - это стратегия дифференциации продукции и занятия своей ниши, узкого сегмента рынка. В пациентной (нишевой) стратегии четко прослеживаются две составляющие подстратегии:
 - ставка на дифференциацию продукта;
 - необходимость сосредоточить максимум усилий на узком сегменте рынка.
- Дифференциация продукции - шаг навстречу тому потребителю, которому не нужна массовая стандартная продукция. Она позволяет также пациенту открыть свое дело по производству дифференцированной продукции. При этом пациент использует различия в качестве товара, сервисе и рекламе.
- При специализированном производстве запас конкурентоспособности товара возникает в основном благодаря высокой потребительской ценности товара. Пациенту приходится точно определять и обеспечивать ее.

СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИОННЫХ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ И РАЗРАБАТЫВАЮЩИХ ОРГАНИЗАЦИЙ - ЭКСПЛЕРЕНТОВ

- Фирмы-эксплеренты - в основном небольшие организации. Их главная роль в экономике - инновационная, состоящая в создании радикальных, «прорывных» нововведений: новых продуктов и новых технологий во всех отраслях народного хозяйства.
- Как создатели радикальных нововведений фирмы-эксплеренты, или так называемые «ласточки» отличаются своей целеустремленностью, преданностью идее, высоким профессиональным уровнем сотрудников и лидера, большими расходами на НИОКР.

СТРАТЕГИИ В СФЕРЕ МЕЛКОГО НЕСПЕЦИАЛИЗИРОВАННОГО БИЗНЕСА - КОММУТАНТЫ

- Мелкий бизнес важен не только своей многочисленностью, но и способностью решать функциональные задачи, выдвигаемые экономикой:
- обслуживать локальные потребности;
- выполнять производственные функции на уровне деталей и повышать эффективность крупного производства;
- наполнять инфраструктуру производственных процессов;
- стимулировать предприимчивость граждан страны;
- повышать занятость населения, особенно в непромышленных населенных пунктах.
- Мелкие фирмы, удовлетворяя локальный и узкогрупповой или даже индивидуальный спрос, тем самым связывают экономику на всем пространстве. Они берутся за все, что не вызывает интереса у виолентов, пациентов и эксплерентов. Их роль объединительная, связывающая. Поэтому их назвали «коммутантами».
- Роль «серых мышей» в инновационном процессе двояка: они содействуют, с одной стороны, диффузии нововведений, с другой - их рутинизации. Инновационный процесс таким образом расширяется и ускоряется.
- Мелкие фирмы активно содействуют продвижению новых продуктов и технологий, в массовом порядке создавая на их основе новые услуги. Это ускоряет процесс диффузии нововведений.
- Коммутанты также активно участвуют в процессе рутинизации нововведений за счет склонности к имитационной деятельности и за счет организации новых услуг на основе новых технологий.

Спасибо за внимание

