


# ***Инновационная стратегия развития предприятия***



**Стратегическое управление** представляет собой деятельность по разработке и реализации миссии, важнейших ключевых целей организации и способов их достижения, обеспечивающих ее развитие в конкурентной и нестабильной внешней среде.



**Стратегическое управление** - это непрерывный процесс выбора и реализации стратегий организации на основе прогноза динамики внешней среды, распознавания проблем и учета экспертных решений, направленных на создание и поддержание конкурентного преимущества организации.



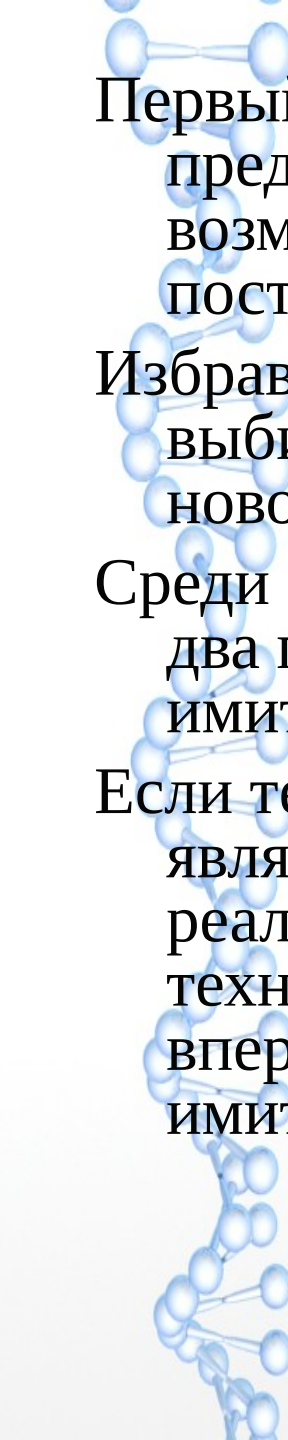
**Инновационная стратегия развития предприятия** - это комплекс целей и установок, правил принятия решений и способов перевода предприятия (фирмы) из старого (существующего) положения в новое (целевое) состояние на основе внедрения инноваций - технологических, продуктовых, организационных, управленческих, экономических, социальных - и позиционирования предприятия на конкурентных рынках товаров и услуг.

То есть инновационная стратегия всегда выражается в определении типа целевого поведения предприятия на конкурентных рынках.

Все многообразие стратегий поведения предприятия на рынках инноваций можно объединить в две большие группы: стратегии активного инновационного поведения создания новых рынков и стратегия пассивного следования за рынком инноваций .

# *Классификация инновационных стратегий*





Первый вид стратегий, часто именуемый технологическим, представляет собой реагирование на происходящие и возможные изменения во внешней среде путем проведения постоянных технологических инноваций.

Избрав одну или несколько активных стратегий, предприятие выбирает в качестве главного фактора успеха использование новой технологической идеи.

Среди активных инновационных стратегий можно выделить два принципиально различных типа стратегий: лидерства и имитации .

Если технология, воплощенная в новом продукте или услуге, является совершенно новой для рынка, то предприятие реализует стратегию технологического лидерства. Когда технологическая идея уже известна рынку, но используется впервые самой компанией, тогда речь идет об имитационных стратегиях.

Пассивные, или маркетинговые, инновационные стратегии представляют собой постоянные инновации в области маркетинга. Предприятие может выбрать стратегию нововведений в области дифференциации товара, выделяя все новые и новые его конкурентные преимущества.

Стратегия сегментации предполагает перманентный поиск новых рыночных сегментов или целых рынков, а также использование новых для рынка и/или предприятия методов охвата данных групп покупателей. Избрание компанией пассивных инновационных стратегий может означать и такой способ реагирования на изменения во внешних условиях, как постоянные нововведения в области форм и методов сбыта продукции, коммуникационной политики.



# Стратегия технологического лидерства

Выбор компанией стратегии "лидерства" означает политику постоянного вывода на рынок совершенно новой продукции.

Соответственно, все научные исследования и разработки, система производства и маркетинг нацелены на создание товара, не имеющего аналогов, причем исследования здесь носят не только прикладной, но и фундаментальный характер.

Это обуславливает необходимость создания стратегических альянсов в области НИОКР с другими научно-техническими организациями, венчурных фондов и венчурных подразделений внутри компании.



Существует много примеров успешного внедрения на рынок нового продукта и капитализации прибыли за счет обеспечения стратегии первенства на рынке.

Выбор предприятием **стратегии "технологического лидерства"** означает необходимость не только разработки новой технической идеи, проведения НИОКР, выпуска пробной партии, но и организацию рыночного тестирования продукта, запуск его серийного производства, осуществление мер по внедрению нового товара на рынок, организацию постоянной оценки конкурентоспособности товара на рынке.





Результатом избрания стратегии "технологического лидерства" становится проведение большого объема маркетинговых исследований и составление маркетинговой программы по продукту, включающей в себя:

- анализ оценки состояния рынка;
- выбор маркетинговой стратегии выхода на рынок;
- определение товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политики предприятия на данном рынке;
- анализ условий достижения безубыточности;
- бюджет процесса внедрения нового товара;
- мероприятия по контролю над ходом его выполнения.

Многие фирмы, избравшие стратегию "технологического лидерства", трансформировались в ТНК, известные всему миру: 3М, Intel ("Интел"), Microsoft, Xerox, Ford, GE, Federal Express, а также инноваторы второго поколения - Sinclair, Osbourne и Apple, Advanced Memory Systems и Genetech. Технологические инновации и временная монополизация рынка, как правило, оказываются высокоприбыльными, что дает новаторам конкурентные преимущества.





Однако выбор данной инновационной стратегии имеет и ряд негативных моментов.

Из-за отсутствия рыночного опыта реализации новой идеи технологические лидеры сталкиваются с высокой степенью риска и неопределенности.

Неопределенность, с которой имеют дело лидеры, связана с тремя основными практическими проблемами - технологической, рыночной и деловой.

Технологическая неопределенность заключается в отсутствии гарантий возможности воплощения разработанной новой технологической идеи в конечный продукт.

Достаточно типичной является ситуация, когда огромные затраты на фундаментальные и прикладные исследования оказываются убыточными в силу невозможности коммерческого использования результатов.

Безусловно, даже коммерциализированные научно-технические знания накапливаются и формируют научную базу для последующих инноваций. Однако, если компания не смогла диверсифицировать данный риск, она может попасть в достаточно сложную финансовую ситуацию.

Рыночная неопределенность связана со сложностью прогнозирования покупательской реакции на совершенно новую продукцию.

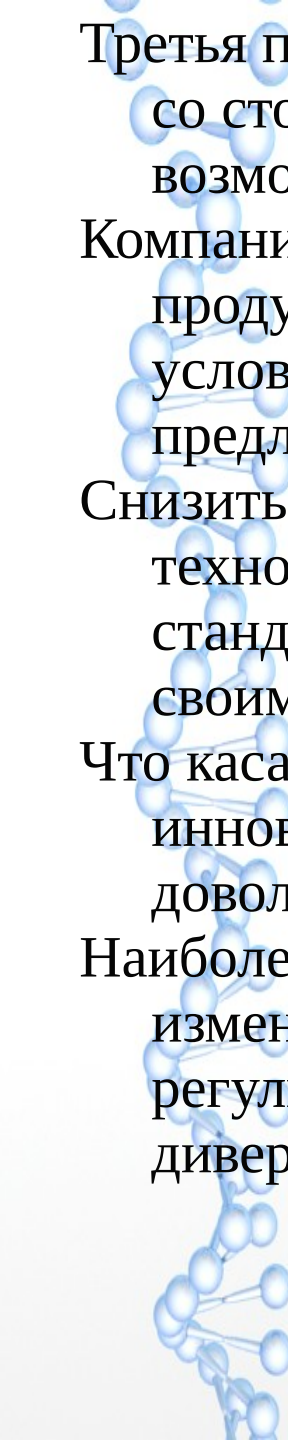


Компании пытаются снизить уровень неопределенности путем создания специальных потребительских центров тестирования новой продукции и проведения пробных продаж. Однако очевидно, что данные маркетинговые мероприятия могут осуществляться уже на конечных стадиях разработки продукта, когда существует опытный образец или уже выпущена пробная партия.

В случае негативной рыночной реакции у компании появляется несколько альтернатив.

- Компания может попытаться усовершенствовать (адаптировать) новый продукт под новые требования потребителей.
- Компания может выбрать новый целевой рынок для новинки.
- И, наконец, компания может отказаться от производственной стадии и заморозить проект.

Очевидно, что любой из этих вариантов требует значительных финансовых ресурсов и ведет к потере временного преимущества, важнейшего фактора успеха реализации стратегии лидерства.



Третья проблема связана с неопределенностью реакции на инновацию со стороны конкурентов и рыночных контрагентов, а также с возможными изменениями макроэкономических факторов.

Компания-новатор должна быть готова к имитации конкурентами своей продукции, причем конкуренты будут находиться в более выгодных условиях, так как смогут учесть маркетинговые ошибки лидера и предложить рынку усовершенствованный продукт.

Снизить степень зависимости от конкурентов компания - технологический лидер может путем лицензирования, установления стандартов качества и формирования тесных взаимоотношений со своими поставщиками.

Что касается факторов макросреды, то риск их изменения присущ инновационной деятельности всех компаний и, как правило, носит довольно предсказуемый характер.

Наиболее эффективным способом снижения негативных последствий изменений в макроэкономической ситуации, законодательном регулировании и социальной среде является формирование широко диверсифицированного бизнес-портфеля компании.

## *Имитационные стратегии:*

- Стратегия "следования за лидером".
- Стратегия "копирования".
- Стратегии "зависимости" и "усовершенствования".





## *Стратегия "следования за лидером»*

Выбрав стратегию "следования за лидером", компания ждет, пока конкурент выведет свою новую продукцию на рынок, а затем начинает производство и реализацию аналогичной продукции. Параллельно происходит технологическая и маркетинговая корректировка новинки благодаря изучению возможных ошибок "технологического лидера". Важным моментом является тот факт, что "последователи" выпускают не точную копию продукции "лидера", а ее дифференцированный улучшенный вариант. Именно поэтому компания, избравшая данную стратегию, активно финансирует свои НИОКР для внесения существенных изменений в концепцию продукта. "Последователи" также обладают мощной производственной базой, позволяющей снижать себестоимость новой продукции за счет гибкости и экономии на масштабах. Эти фирмы используют уникальный опыт в области маркетинговой деятельности, что позволяет своевременно отслеживать состояние внешней среды, превращать маркетинговые просчеты лидеров в свои конкурентные преимущества, эффективно использовать сбытовые каналы. Одним из определяющих факторов успеха стратегии следования за лидером является узнаваемость и высокая репутация корпоративного бренда, что позволяет быстро коммерциализировать новинку.

Избрание данной стратегии многими крупными технологическими компаниями, как правило, означает желание минимизировать риск и неопределенность, с которыми сталкиваются "лидеры".

*Например, компания IBM позволила фирмам Altair и Apple первыми выйти на рынок персональных компьютеров, несмотря на наличие разработанной в своих подразделениях версии нового продукта. Эта стратегия дала возможность IBM верно оценить потенциал и емкость рынка, позволив избежать маркетинговых просчетов конкурентов и вывести на рынок свою версию РС для корпоративных пользователей.*



# Стратегия "копирования"

Отсутствие сильной базы НИОКР и наличие возможностей массового внедрения продукта в производство, а также значительный потенциал в области продвижения товара и маркетинговой деятельности в целом часто являются основными условиями избрания высшим руководством компании стратегии "копирования".

Фирмы, вставшие на этот путь, приобретают лицензию на право производства и коммерциализации нового товара либо "лидера", либо "последователя" и начинают производство точной копии продукта. Не имея возможности получения сверхприбыли от лидерства на рынке, эти компании активно используют ценовые факторы для повышения рентабельности производства. Как правило, это становится возможным благодаря доступу к более дешевому сырью, материалам и рабочей силе, а также наличию мощной адаптированной производственной базы.







Сравнительное исследование "продуктовых" инноваций показывает, что 60% успешно запатентованных инноваций имитируются в течение 4 лет. Наиболее действенной система патентов оказалась в области производства лекарственных препаратов, где имитация стоила бы на 30% дороже, чем их разработка и выпуск для новаторов; в области производства химикатов - на 10% дороже, а вот имитация бытовой электроники - всего на 2%.



Используя методы ценовой конкуренции и экономя на исследованиях, фирмы имеют возможность сфокусировать свои усилия на изучении реакции рынка на новый товар и интенсификации коммерческих усилий.



# Стратегии "зависимости" и "усовершенствования"

Эти две инновационные стратегии хотя и относятся к технологическим, однако степень инновационной активности избравших их фирм очень низка.


В случае избрания стратегии зависимости фирма полностью признает свою второстепенную роль по отношению к лидеру и внедряет инновации только по требованию потребителей или компании-лидера.

В последнем случае фирма вынуждена имитировать инновации других компаний, так как, во-первых, появляются новые, соответствующие уровню технологий, стандарты, а во-вторых, сам рынок полностью перестраивается на продукцию нового уровня.

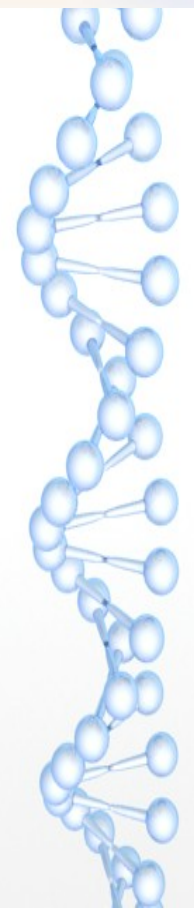
Наиболее типичным является выбор данной стратегии для фирм, относящихся к отраслям с низким уровнем наукоемкое, находящимся на государственном субсидировании, или малым (часто семейным) фирмам в сфере услуг.

Эта стратегия состоит в принятии необходимости усовершенствования товара с главной целью снижения его себестоимости.





В последнее время технологическое развитие производства и ограниченность сырьевой базы стимулируют руководителей к поиску новых методов снижения издержек.




В производственной деятельности снижение затрат на рабочую силу достигается сочетанием эффективного управления с адаптацией производства к новым технологиям.

Автоматизация производства, формирование тесных взаимовыгодных отношений с поставщиками позволяют значительно сокращать себестоимость продукции.


Еще одним методом снижения расходов является организация переработки и вторичного использования отходов. Безотходное производство не только является данью экологии, но и повышает эффективность производства.

Переработка отходов из металла, например, требует намного меньше затрат энергии, чем производство новых металлических листов и железа.





Используя и некоторые другие методы, ориентированные на повышение эффективности, многие фирмы активно оптимизируют структуру своих расходов с целью снижения цен на свою продукцию.



Однако если ранее, в период главенства ценовых факторов конкуренции, стратегией "усовершенствования" производственного процесса можно было ограничиваться и это действительно благоприятно сказывалось на конкурентоспособности товара на рынке, то в настоящее время данная ограниченная инновационная стратегия может приносить только кратковременные результаты.

## **Инновации**

Не успели пользователи привыкнуть к стереоочкам, как новая технология компании Toshiba обещает избавить от них раз и навсегда.

Toshiba обещает выпустить 3D телевизоры, смотреть которые можно будет без специальных очков. Продажи таких моделей 3D телевизоров без очков планируется начать до конца 2010 г. Их стоимость составит несколько тысяч долларов.

Корпорация Toshiba, известный японский производитель бытовой техники и электроники, объявила о намерении выпустить на рынок первые телевизоры с поддержкой стереоэффекта, которые не потребуют использования стереоочков, до конца 2010 г.





# Иновации

Удачная бизнес идея благодаря новейшим технологиям реализована в проекте производства инновационных материалов на основе АЭРОГЕЛЯ. Производители одежды нашли способ использовать инновацию семидесятилетней давности.

В 1931 году американский инженер Сэмюэл Кистлер изобрел самый легкий на земле теплоизолятор. Для этого он под большим давлением и при высокой температуре высушил диоксид кремния - вещество, из которого состоит песок.

Изобретенный им материал, на 96% состоящий из воздуха и названный АЭРОГЕЛЕМ, отличается очень низкой теплопроводностью. А нынешней осенью компания Russell Outdoors начнет продавать за \$400 ультратонкую туристическую куртку, сделанную на основе аэрогеля.

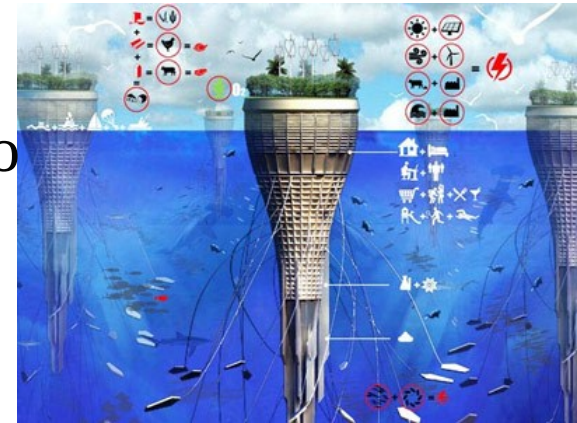
# Инновации

Уровень океана по всей планете повышается, так почему бы не приспособить наши строения вдоль береговых линий для жизни под водой?

Подводный небоскреб - город в море.

Такова инновационная идея Water Scraper или ВОДОСКРЕБА - футуристического самообеспечивающегося плавучего города.

В этом году на ежегодном конкурсе небоскребов Volo Skyscraper Competition особое внимание привлек инновационный проект, расширяющий концепцию плавучего острова в полноценный подводный небоскреб, который накапливает возобновляемую энергию и выращивает собственные продукты питания.





# **Иновации**

Трехколесный летающий мотоцикл Switchblade компании Samson предназначен как для полетов, так и для езды по дорогам.

Можно не сомневаться, что летающий мотоцикл никогда не станет транспортным средством, пользующимся широкой популярностью.

Однако небольшая техническая компания Samson Motorworks, из Сьерра-Невады, штат Калифорния, пошла на риск. Она построила прототип конвертируемого летательного аппарата под названием Switchblade Multi Mode Vehicle, и рассчитывает уже в 2011 г приступить к продаже комплектов типа «Сделай сам».





# ***Иновации***

- *Умная ложка LiftWare*

Иновации в быту от компании LiftLabs помогут в совершении простейшего, казалось бы, действия — приема пищи. В рукоятку ложки встроены сенсоры, миниатюрные моторы, микроконтроллер, которые позволяют прибору компенсировать и детектировать тремор руки.

# ***Инновации***

Leonardo Fortino и Andrea Bartolucci представили вариант полезного использования остатков от еды – система питания почвы Jarst, ранее публиковал проект кормушки для птиц от Curro Claret. Система компостирования представляет собой цветочный горшок с специальным барабаном, таким образом остатки пищи превращаются в питательные вещества для растений, а не пополняют очередную тонну мусора на свалке.



# Иновации

- *Бекон в тубике*

Squeez Bacon – это аппетитный натуральный бекон помещенный в тубик. Как заверяет производитель в тубике не содержится консервантов и других добавок, а только стопроцентный бекон. Возможности использования Squeez Bacon в кулинарии довольно обширны, поэтому пока товар появится в продаже есть время пофантазировать.



# ***Иновации***

Свернутые тюбики зубной пасты – это привычный элемент большинства полок в ванной комнате. Их жмут изо всех сил ежедневно, однако стоит обратить внимание на новинку от китайской компании SSYS living goods – с её помощью мы можем извлечь максимальное количество пасты.



# **Иновации**

## · *Градусник-леденец*

Новаторы восточных стран в очередной раз создают необычную версию термометра, ранее это был термометр в ладони от Dick Young Kong. На сей раз градусник был помещен в леденец, палочка которого и измеряет температуру. Очевидно, что таким образом можно брать и другие медицинские тесты, требующие образцы слюны.

Термометр в первую очередь понравится детям, которым уж точно следует поблагодарить создателей столь сладкого градусника: Chun-Chia Hsu, You-Ren Chen и Liu Rong-chengMing



# **Иновации**

- *Бытовая кормушка для птиц*

Ежедневно убирать крошки, после резки хлеба, нравится не многим. Так почему же не найти способ использовать остатки хлеба, а не выбрасывать их? Придуманная Curro Claret кормушка для птиц – очень проста в создании и не требует больших затрат. Зато можно освободить себя от рутинной уборки, а заодно и накормить попугая.



# **И**нновации

*Заправка для принтера из кофейной гущи*

Гадание на кофейной гуще известно давно, а вот использовать её в качестве чернил для принтера решили только недавно. Этими новаторами оказались создатели устройства «RIT Printer». Заливая гущу в специальный резервуар можно осуществлять печать страниц и заменить чернила экологическим источником. Кто-либо мог предположить что остаток от кофе окажется таким полезным?

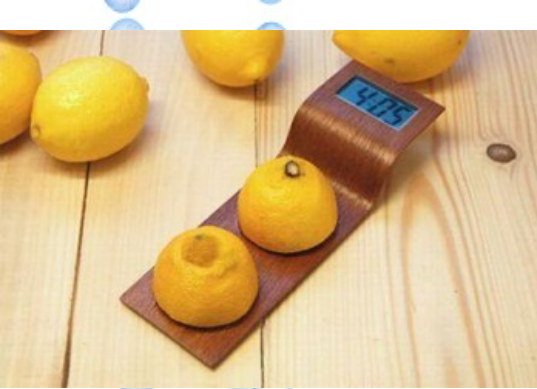




# Иновации

- Часы Mini Hydro Clock, использующие любую жидкость. Часы Vedol названные Metis'ом «Самая экологическая штука на блоге», работали только на воде. Модель Mini Hydro Clock позволяет использовать в качестве энергии любую жидкость, даже пиво и молоко. Вдобавок стоит она в 2 раза дешевле чем её водный аналог – приобрести часы, работающие на соке или чае можно всего за 7.95\$
- И еще часы, работающие на воде. Часы Vedol позволяют следить за временем, не прибегая при этом к привычному использованию батареек. Аппарат приводится в действие с добавлением воды и соли. Походит на волшебство? На самом деле это только всего лишь наука – электроды получают энергию от воды. Экологические часы продаются в четырех цветовых вариантах(синем, темно-сером, зеленом и оранжевом) по цене в 16\$





# ***И*нновации**

- *Энергия лимона*

Даже после многих научных и технологических новшеств, мы не можем отвергнуть силу природы как один из наибольших источников энергии. Отличным подтверждением этому служат, разработанные Florian Dussopt и Julie Girard, электронные часы приводимые в действие обычным лимоном. Используемые в аккумуляторной батарее медь и цинк функционируют как простой электролиз. Чтобы часы работали около недели – потребуется всего один лимон, если конечно его не съедят ранее...

# ***И*нновации**

Игрушки-шпионы Гари и Паркер придумал дизайнер Онкар Кулар (Onkar Kular). Гари (это тот, который заяц) имеет встроенный микрофон и умеет переводить речь в текст, о чем и сигнализирует своими ушами. Медведь Паркер запишет вас на видео, а на лапе у него имеется сканер для отпечатков пальцев.



# Иновации

