

Кафедра «Финансы и кредит»

И.Н.Дедова

Инновационные стратегии

Учебное пособие

[Вернуться в каталог учебников](#)

**Дополнительные материалы:**

- для рефератов;
- преподавателям для повышения квалификации.

[Ручная уникализация дипломных и курсовых работ](#)

[Как начать бизнес в Интернете](#)

[Научу создавать эффективные сайты](#)

Москва - 2013

## 1.1. Понятие и виды инновационных стратегий

Выбор стратегии является залогом успеха инновационной деятельности. Фирма может оказаться в кризисе, если не сумеет предвидеть изменяющиеся обстоятельства и отреагировать на них вовремя. Выбор стратегии — важнейшая составляющая часть инновационного менеджмента. Стратегию можно определить как процесс принятия решений.

*Стратегия* означает взаимосвязанный комплекс действий во имя укрепления жизнеспособности и мощи предприятия (Фирмы) по отношению к его конкурентам. Это детальный, всесторонний, комплексный план достижения поставленных целей.

Во второй половине XX в. возрастает число новых управленческих проблем, которые невозможно предсказать на основе прошлого опыта. Расширяются географические рамки деятельности организации, что также осложняет управленческую деятельность. Основная нагрузка ложится на высшее звено управления, которое отвечает за разработку стратегии, формирования стратегических планов.

Все большее число компаний признает необходимость стратегического планирования и активно внедряет его. Это обусловлено растущей конкуренцией: нельзя жить только сегодняшним днем, приходится предвидеть и планировать возможные изменения, чтобы выжить и выиграть в конкурентной борьбе.

К началу 70-х гг. XX в. на западе сложилась ситуация, которая ознаменовалась переходом от стратегического планирования к стратегическому менеджменту.

Стратегическое управление определяется как технология управления в условиях повышенной нестабильности факторов внешней среды и их неопределенности во времени. Деятельность по стратегическому менеджменту связана с постановкой целей и задач организации, с поддержанием системы взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиваться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним вызовам. В отличие от оперативного менеджмента, который служит для достижения конкретных тактических целей организации, стратегическое управление организацией призвано обеспечивать ее долгосрочные стратегические позиции.

Существенное различие между стратегическим планированием и стратегическим менеджментом характеризуется прежде всего тем, что первое, особенно на начальном этапе своего развития, фактически сводилось к стратегическому программированию, т. е. к формализации и детальной проработке существующих стратегий или стратегического видения. Поэтому эффективные стратегические изменения требуют прорыва за традиционные рамки и сложившиеся представления о конкретном бизнесе. В отличие от излишне формализованного стратегического планирования, стратегическое управление — это прежде всего синтез. Таким образом, стратегическое планирование является необходимым элементом процесса стратегического управления, это составная часть процесса разработки стратегии деятельности организации.

С выбором стратегии связана разработка планов проведения исследований и разработок и других форм инновационной деятельности.

Разработка стратегии преследует две основные цели:

1. *Эффективное распределение и использование ресурсов.* Это внутренняя стратегия — планируется использование ограниченных ресурсов, таких как капитал, технологии, люди. Кроме того осуществляется приобретение предприятий в новых отраслях выход из нежелательных отраслей, подбор эффективного «портфеля» предприятий.
2. *Адаптация к внешней среде* — ставится задача обеспечить эффективное приспособление к изменению внешних факторов (экономические изменения, политические факторы, демографическая ситуация и др.).

Разработка стратегии начинается с формулировки общей цели организации, которая должна быть понятна любому специалисту. Постановка цели играет важную роль в связях фирмы с внешней средой, рынком, потребителем.

**Общая цель организации должна учитывать:**

- **основное направление деятельности фирмы;**
- **рабочие принципы во внешней среде (принципы торговли; отношения к потребителю; ведение деловых связей);**
- **культуру организации, ее традиции, рабочий климат.**

При *выборе цели* нужно учитывать два аспекта: кто является клиентами фирмы и какие потребности она может удовлетворить.

После постановки общей цели осуществляется второй этап стратегического планирования — *конкретизация целей*. Например, могут быть определены следующие основные цели:

5) производственные мощности, здания и сооружения — поить новые складские помещения площадью 4000 кв. м;

6) организация (изменения в организационной структуре и деятельности) — открыть представительство фирмы в определенном регионе и т.д.

**Чтобы цель могла быть достигнута, при ее постановке должны быть учтены следующие требования:**

- **четкая и конкретная формулировка цели, выраженная конкретными измерителями (денежных, натуральных, трудовых);**
- **каждая цель должна быть ограничена во времени, задан срок ее достижения.**

**Цели:**

- **могут быть долгосрочными (до 10 лет), среднесрочными (до 5 лет) и краткосрочными (до 1 года); они уточняются с учетом изменений обстановки и результатов контроля;**
- **должны быть достижимыми;**
- **не должны отрицать одна другую.**

**Стратегическое планирование опирается на тщательный анализ внешней и внутренней среды фирмы:**

- *оцениваются изменения, происходящие или возможные в планируемом периоде;*
- *выявляются факторы, угрожающие позициям фирмы;*
- *исследуются факторы, благоприятные для деятельности фирмы.*

Процессы и изменения во внешней среде оказывают жизненно важное воздействие на фирму. Основные факторы, связанные с внешней средой, — это экономика, политика, рынок, технология, конкуренция. Особенно важным фактором является конкуренция. Поэтому необходимо выявить основных конкурентов и выяснить их рыночные позиции (доля рынка, объемы продаж, цели и т.д.). **Целесообразно для этого провести исследования по следующим направлениям:**

- *оценить текущую стратегию конкурентов (их поведение на рынке, приемы продвижения товаров и т.п.);*
- *исследовать влияние внешней среды на конкурентов;*
- *попытаться собрать сведения о научно-технических разработках соперников и другую информацию, составить прогноз будущих действий конкурентов и наметить пути противодействия.*

Тщательное изучение сильных и слабых сторон конкурентов и сравнение их результатов с собственными показателями позволят лучше продумать стратегию конкурентной борьбы.

Стратегия является отправным пунктом теоретических и эмпирических исследований. Организации могут различаться тем, насколько их руководители, принимающие ключевые решения, связали себя со стратегией использования нововведений. Если высшее руководство поддерживает попытки реализовать нововведение, вероятность того, что оно будет принято к внедрению в организации, возрастает. По мере вовлечения в процесс принятия решений высшего руководства значение стратегических и финансовых целей возрастает.

Разработка стратегии осуществляется по следующей схеме (рис. 5.1).

Первая фаза является наиболее сложной. Она включает формирование целей и проведение SWOT-анализа.



*Рис. 1.1. Фазы стратегического планирования*

### **Виды инновационных стратегий**

Инновационная стратегия представляет собой средство достижения целей

организации по отношению к внутренней среде организации. **Иновационные стратегии подразделяются на следующие группы:**

**продуктовые** — ориентированы на создание новых товаров, услуг, технологий;

**функциональные** — к ним относятся научно-технические, производственные, маркетинговые и сервисные стратегии;

**ресурсные** — элемент новизны вносится в ресурсное обеспечение (трудовые, материально-технические, финансовые, информационные);

**организационно-управленческие** — касаются изменения систем Управления.

Основу выработки инновационной стратегии составляют проводимая фирмой научно-техническая политика, рыночная позиция фирмы и теория жизненного цикла продукта.

**В зависимости от научно-технической политики выделяют три типа инновационных стратегий:**

**1- Наступательная** — характерна для фирм, основывающих свою деятельность на принципах предпринимательской конкуренции; свойственна малым инновационным фирмам.

**2. Оборонительная** — направлена на то, чтобы удержать конкурентные позиции фирмы на уже имеющихся рынках. Главная функция такой стратегии — активизировать соотношение «затраты-результат» в инновационном процессе. Такая стратегия требует интенсивных НИОКР.

**3. Имитационная** — используется фирмами, имеющими сильные рыночные и технологические позиции; не являющимися пионерами в выпуске на рынок тех или иных нововведений. При этом копируются основные потребительские свойства (но необязательно технические особенности) нововведений, выпущенных на рынок малыми инновационными фирмами или фирмами-лидерами.

В настоящее время широко используются базовые (эталонные) инновационные стратегии. Они направлены на развитие конкурентных преимуществ, поэтому их называют *стратегиями роста* (рис.1.2).

**Базовые стратегии роста делятся на четыре группы:**

При осуществлении *стратегии интенсивного развития* организация наращивает свой потенциал путем лучшего использования своих внутренних сил и тех возможностей, которые предоставляет внешняя среда.

**Известны три стратегии интенсивного развития:**

- «*существующий товар на существующем рынке*» — стратегия направлена на более глубокое проникновение с данным товаром на рынок;
- «*новый товар — старый рынок*» — это продуктовая инновационная стратегия, при которой разрабатывается товар с новыми потребительскими свойствами и он реализуется на старом рынке;
- «*старый товар — новый рынок*» — маркетинговая инновационная стратегия, направленная на реализацию известного товара в новых рыночных сегментах

направленная на реализацию известного товара в новых рыночных сегментах.

### **Есть три стратегии интеграционного развития:**

- вертикальная интеграция с поставщиками;
- вертикальная интеграция с потребителями;
- горизонтальная интеграция (взаимодействие с отраслевыми предприятиями-конкурентами).

### **Выделяют также три стратегии диверсификации:**

- **конструкторская** — продуктовая стратегия, направленная на поиск и использование дополнительных возможностей бизнеса; схема реализации стратегии: новый продукт — старая технология - старый рынок;
- **конструкторская и технологическая стратегия** — предполагает изменения в продукте и технологии; схема реализации стратегии: новый продукт — новая технология — старый рынок;
- **конструкторская, технологическая и маркетинговая стратегия** — используется по схеме: новый продукт — новая технология — новый рынок.

**Стратегия сокращения** проявляется в том, что организации выявляют и сокращают нецелесообразные издержки. Эти действия предприятия влекут за собой приобретение новых видов материалов, технологий, изменения организационной структуры.

### **Существует несколько видов стратегии сокращения:**

- **управленческая (организационная)** — изменения в структуре предприятия и, как следствие, ликвидация отдельных структурных звеньев;
- **локальная инновационная** — управление себестоимостью, связанное с изменением отдельных элементов предприятия;
- **технологическая** — изменение технологического цикла в целях сокращения кадров и общих издержек.

Инновационная стратегия, выработанная на основе теории жизненного цикла продукта, учитывает фазы, в которых находится продукт. Иногда в жизненный цикл инновации включают несколько этапов: зарождение, рождение, утверждение, стабилизация, упрощение, падение, исход и деструктуризация.

1. **Зарождение.** Этот переломный момент характеризуется появлением зародыша новой системы в старой среде, что требует перестройки всей жизнедеятельности. Например, появление первой идеи (оформленного технического решения) или организация фирмы, специализирующейся на создании новых или радикальном преобразовании старых сегментов рынка, которая берется разрабатывать новую технику.
2. **Рождение.** На этом этапе появляется новая система, сформировавшаяся в значительной степени по образу и подобию систем, ее породивших. Например, после оформления технического решения переходят к общему представлению нового вида техники (формулирование компоновочной схемы) или к преобразованию созданной фирмы в другую, работающую на новый сегмент

преобразованию созданной фирмы в другую, работающую на узкий сегмент рынка и удовлетворяющую существующие на нем специфические потребности.

## БАЗОВЫЕ (ЭТАЛОННЫЕ) СТРАТЕГИИ РОСТА ФИРМЫ

*Рис.1.2.* Инновационная часть базовых стратегий роста фирмы

**3. Утверждение.** Здесь возникает и формируется система, которая начинает на равных конкурировать с созданными ранее. Например, появление первой идеи позволит перейти к практическому созданию первых образцов нового вида техники или преобразования предыдущей фирмы в фирму с «силовой» стратегией действующую в сфере крупного стандартного бизнеса.

4. **Стабилизация.** Перелом заключается во вступлении системы в такой период, когда она исчерпывает свой потенциал дальнейшего роста и близка к зрелости. Например, переход к практической реализации технических систем, пригодных к широкомасштабной реализации или выход фирмы на мировой рынок и образование на нем первого филиала.

5. **Упрощение.** На этом этапе начинается «увядание» системы. Например, оптимизация созданной технической системы или образование из фирмы транснациональной компании (ТНК).

6. **Падение.** Во многих случаях отмечается снижение большинства значимых показателей жизнедеятельности системы, что и составляет суть перелома. На этом этапе начинаются усовершенствования ранее созданной технической системы на уровне рационализаторских предложений, распад ТНК на ряд обособленных фирм, осуществляющих средний и мелкий бизнес для удовлетворения местных потребностей.

7. **Исход.** На этом этапе жизненного цикла система возвращается к своему исходному состоянию и подготавливается к переходу в новое состояние. Например, изменение функций эксплуатируемой техники или гибель одной из отделившихся от ТНК фирм.

8. **Деструктуризация.** Здесь происходит остановка всех процессов жизнедеятельности системы, или она используется в другом качестве, или проводится ее утилизация. Фирма прекращает существование; как правило, это означает ее переспециализацию на выпуск другой продукции.

Согласно современной экономической науке, в каждый конкретный период времени конкурентоспособная производственная единица (фирма, предприятие), специализирующаяся на выпуске продукции для удовлетворения определенной общественной потребности, вынуждена работать над товаром, относящимся к трем поколениям техники — уходящему, господствующему и нарождающемуся (перспективному).

Однако определяющим в формировании конкурентоспособной научно-технической стратегии предприятия (фирмы) служит то обстоятельство, что средства в развитие и освоение продукта нужно вкладывать значительно раньше, чем будет получен

реальный эффект в виде завоеваний прочных позиций на рынке. Поэтому стратегическое планирование научно-технической политики требует достоверного выявления и прогнозирования тенденций развития каждого поколения соответствующей техники на всех стадиях его жизненного цикла. Необходимо знать, в какой момент предлагаемое к освоению поколение техники достигнет максимума развития, когда к этой стадии придет конкурирующий продукт, когда целесообразно начать освоение, когда — расширение, а когда наступит спад производства.

## **1.2. Способы выбора инновационных стратегий**

Выбор стратегии осуществляется на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы, с учетом результатов анализа портфеля бизнесов, а также характера и сущности реализуемых стратегий.

В настоящее время крупные американские, японские, европейские компании с целью монополизации выпуска товаров по радикальным инновациям и снижения влияния венчурного бизнеса на конечные результаты идут по пути концентрации и диверсификации производства. Американские корпорации «General Motors Corporation», «Ford Motor Company», «General Electric», японские «Sony», «Toyota», шведская «Electrolux», германская «Siemens», южнокорейская «Samsung» и многие другие организации свои стратегии формируют на основе следующих принципов:

- а) диверсификация выпускаемых товаров;
- б) сочетание в портфеле товаров, совершенствуемых в результате внедрения различных видов инноваций;
- в) повышение качества товаров и ресурсосбережение за счет углубления НИОКР и активизации инновационной деятельности;
- г) применение по различным товарам, в зависимости от их конкурентоспособности, различных стратегий: виолентов, патиентов, коммутантов или эксплерентов (подробнее об этих стратегиях будет идти речь в гл. 6);
- д) развитие международной интеграции и кооперирования;
- е) повышение качества управленческого решения и др.

Если фирма выпускает несколько видов товара, то по ним

она часто использует разные стратегии. В этом случае нивелируется риск в целом по фирме.

В целом анализ стратегий функционирования крупных фирм показывает, что с увеличением доли чистой конкуренции увеличивается доля эксплерентной стратегии.

Основой для выработки рекомендаций относительно инновационной стратегии и соответствующей ей инвестиционной политики (планирования вложений ресурсов) служит прогнозирование моментов развития и смены поколений техники (продукции).

Направления выбора инновационной стратегии с учетом рыночной позиции (контролируемая доля рынка и динамика его развития, доступ к источникам



финансирования и сырья, позиции лидера или последователя в отраслевой конкурентной борьбе) показаны на рис.1.3.

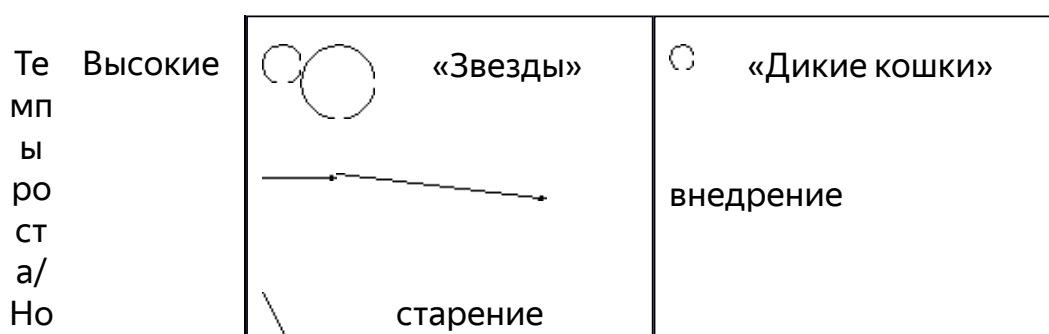
Выбор стратегии осуществляется по каждому направлению, выделенному при постановке целей.



Р ы н о ч н а я п о з и ц и я	Сильная	Приобретение другой фирмой	Стратегия следования за лидером	Интенсивное НИОКР, технологическое лидерство
	Благоприятная	Рационализация	?	Поиск выгодных сфер приложения технологии
	Слабая	Ликвидация бизнеса	Рационализация	Организация «рискового» проекта
		Слабая	Благоприятная	Сильная
Технологическая позиция				

Рис.1.3. Направления выбора инновационной стратегии

Для выбора стратегии в зависимости от доли рынка и темпов роста в отрасли может быть использована матрица БКГ (Бостонской консультативной группы) (рис. 5.5). В соответствии с этой моделью фирмы, завоевавшие большие доли рынка в быстрорастущих отраслях («звезды»), должны выбирать стратегию роста, фирмы, имеющие высокие доли роста в стабильных отраслях («дойные коровы»), выбирают стратегию ограниченного роста. Их главная цель — удержание позиций и получение прибыли, фирмы, имеющие малую долю рынка в медленно растущих отраслях («собаки») выбирают стратегию «отсечения лишнего».



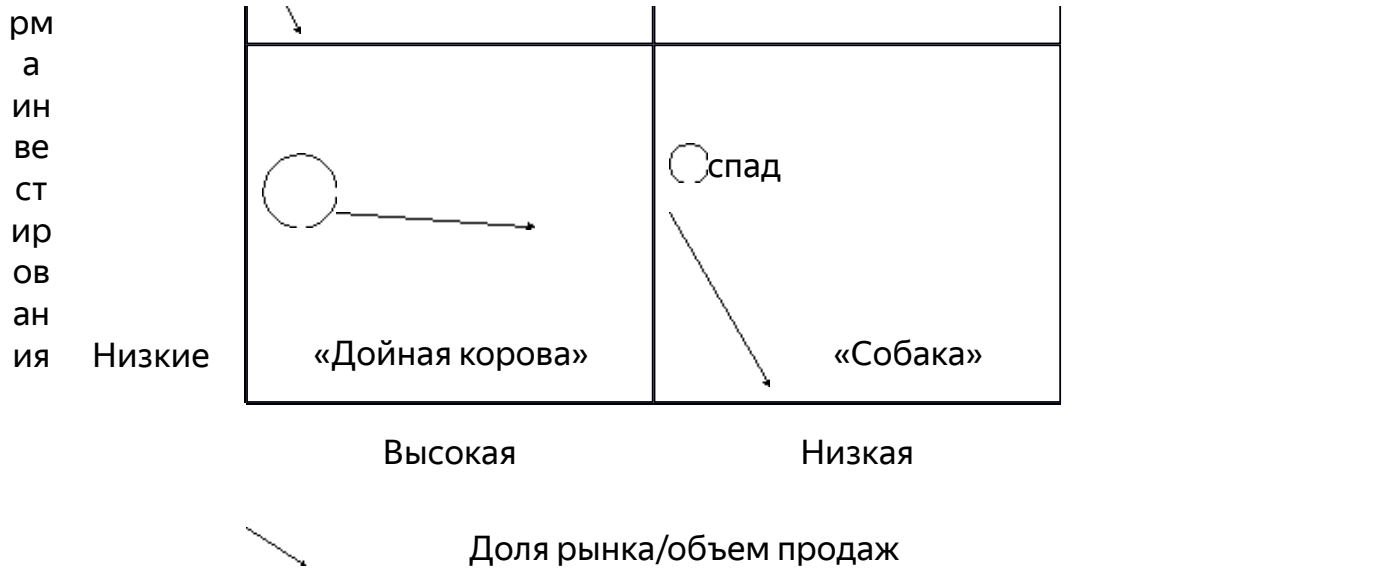


Рис.1.4.. Матрица БКГ

Для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций различных бизнесов коммерческой организации используется матрица McKinsey. Она преодолевает такой существенный недостаток модели БКГ, как упрощенное построение горизонтальной и вертикальной осей ее матрицы.

Модель GE/McKinsey позволяет, прежде всего, ранжировать ВСЕ бизнесы корпорации как кандидатов на получение инвестиций по критерию будущей прибыли в заданной стратегической перспективе.

Матрица McKinsey представлена на рис.1.5. Здесь по оси ординат оцениваются параметры конкретного бизнеса, которые организации практически неподконтрольны т.е. значимые факторы внешней среды. По оси абсцисс зафиксированы параметры позиционирования, которые зависят от организации.

Пр  
и  
в  
л  
е  
к  
а  
т  
е  
л  
ь  
н  
о  
с  
т  
ь  
о  
т  
р  
а  
с  
л  
и

Конкурентный статус

	Сильный	Средний	Слабый
Высокая	Победитель №1	Победитель №2	Промежуточный №1
Средняя	Победитель №3	Промежуточный №2	Проигравший №1
Низкая	Промежуточный №3	Проигравший №2	Проигравший №3

Рис.1.5. Матрица McKinsey

Томпсон и Стрикленд предложили матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию (эквивалент росту отрасли) и конкурентной позиции фирмы (рис.1.6).

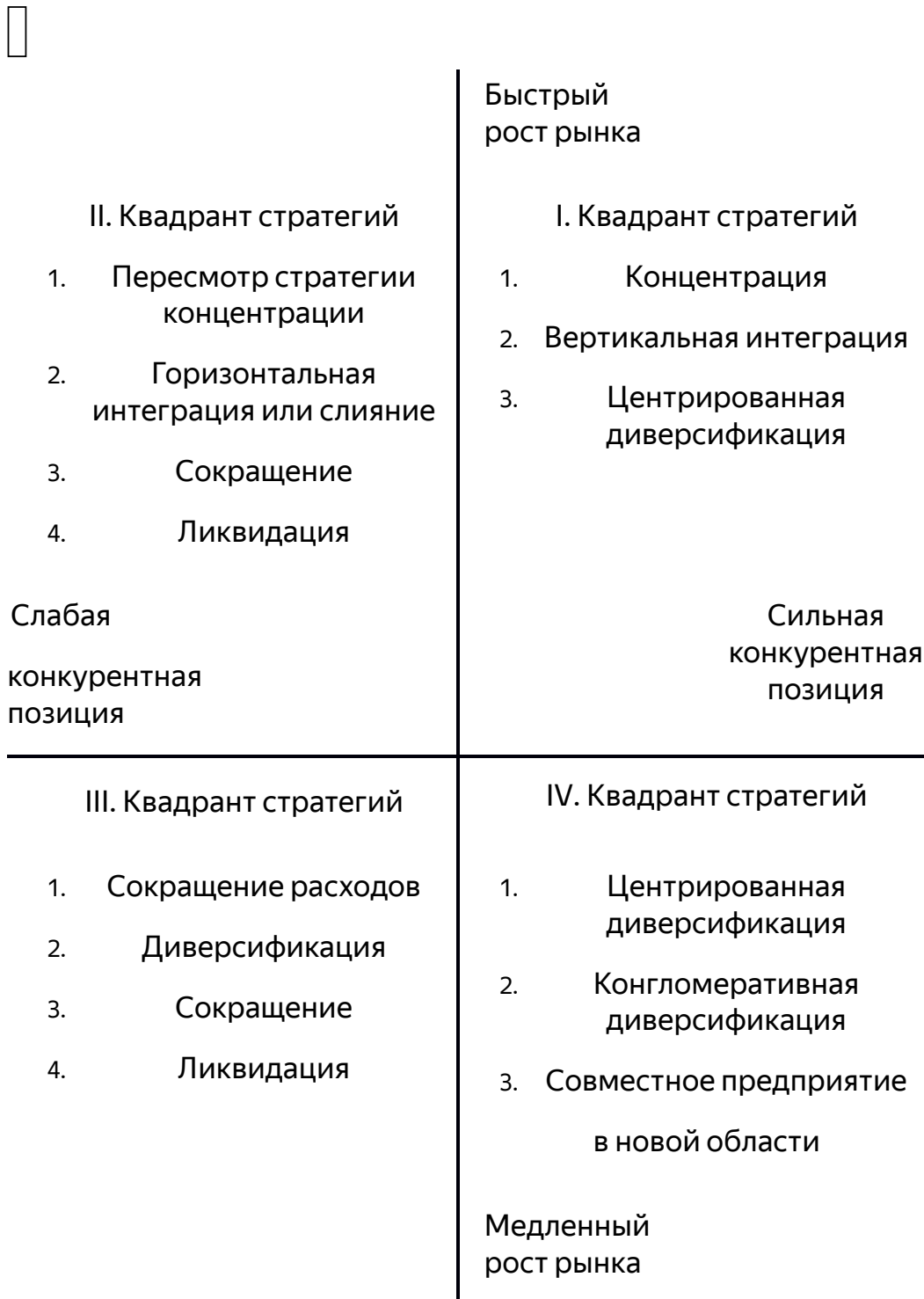


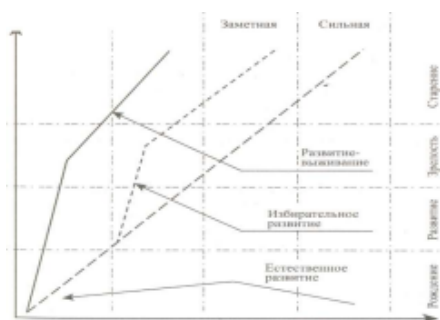
Рис.1.6. Матрица Томпсона и Стрикленда

Для стратегического анализа диверсифицированных компаний используется матрица, предложенная консалтинговой фирмой Артура Де Литтла (матрица ADL-LS), которая является многофакторной моделью (рис.1.7).

В матрице ADL-LC по горизонтали задается интегральная многофакторная оценка «конкурентной позиции», а по вертикали интегральная оценка жизненного цикла. В методическом плане получение конкретных значений показателя «Конкурентная позиция» очень похоже на исчисление показателя «Конкурентный статус» (сила позиции бизнеса) по модели McKinsey. Но главное отличие модели ADL-LC от других подобных моделей заключается в использовании концепции жизненного цикла.

Особенности стадий жизненного цикла по модели ADL-LC состоят в следующем.

. **Рождение:** изменения в технологии; фрагментарность предложений на быстро меняющемся рынке; энергичный поиск потребителей; быстрый рост продаж, но практически без прибыли, потому что все поглощают инвестиции; поток денежной наличности отрицательный, т.к. имеет место его поглощение развитием рынка.



Слабая | Прочная

Конкурентная позиция

Рис.1.7. Матрица ADL-LC

- **Развитие** (рост): быстрый рост продаж; появляется и быстро растет прибыль, но поток денежной наличности еще может оставаться отрицательным.
- **Зрелость:** объем продаж становится максимальным; прибыль тоже достигает максимального уровня; поток денежной наличности становится положительным и постепенно нарастает.
- **Старение:** объем продаж падает; прибыль снижается; поток денежной наличности снижается, но медленнее, чем прибыль.

Особенности конкурентных позиций по модели ADL-LC заключаются в следующем.

**Слабая:** у бизнеса есть ряд критически слабых сторон; в данной позиции бизнес самостоятельно выжить не может.

**Прочная:** бизнес дает прибыль, бизнес специализируется в своей нише и имеет в ней достаточную прочность, у него минимальные возможности выхода из данной позиции.

**Заметная:** у бизнеса есть заметные особенности и преимущества; весьма прочные позиции в своих специализированных нишах: есть значимый потенциал для

улучшения конкурентной позиции.

**Сильная:** для бизнеса характерны сильные конкурентные преимущества; возможна самостоятельная бизнес-стратегия, не учитывающая поведение главных конкурентов; позиция бизнеса сильна, но не абсолютна.

**Ведущая:** эту позицию на рынке может занимать только один бизнес; он устанавливает на рынке свой стандарт и контролирует другие бизнесы; конкурентное преимущество практически абсолютное; бизнес-стратегия полностью самостоятельная.

Выбирая варианты инновационной стратегии, фирма может воспользоваться матрицей «Продукция/рынок» (табл.1.1)

Таблица 1.1

### Матрица «Продукция/рынок» для выбора стратегии

Характеристика рынка	Доля продукции, %		
	Выпускаемая в настоящее время	Новая, связанная с выпускаемой	Совершенно

Принимая ту или иную стратегию, руководство должно учитывать четыре фактора:

- *Риск.* Какой уровень риска фирма считает приемлемым для каждого из принимаемых решений?
- *Знание прошлых стратегий и результатов их применения.* Это позволит фирме более успешно разрабатывать новые.
- *Фактор времени.* Нередко хорошие идеи терпели неудачу потому, что были предложены к осуществлению в неподходящий момент.
- *Реакция на владельцев.* Стратегический план разрабатывается менеджерами компании, но часто владельцы могут оказывать силовое давление на его изменение. Руководству компании следует иметь в виду этот фактор.

Разработка стратегии может осуществляться тремя путями: сверху вниз, снизу вверх и с помощью консультативной фирмы.

В первом случае стратегический план разрабатывается руководством компании и как приказ спускается по все уровням управления.

При разработке «снизу вверх» каждое подразделение (служба маркетинга, финансовый отдел, производственные подразделения, служба НИОКР и т.д.) разрабатывает свои предложения по составлению стратегического плана в рамках своей компетенции. Затем указанные предложения поступают руководству фирмы, которое обобщает их и принимает окончательное решение при обсуждении в коллективе. Это позволяет использовать опыт, накопленный в подразделениях, непосредственно связанных с изучаемыми проблемами. и создает v работников

чувство общности всей организации в разработке стратегии.

Фирма может воспользоваться и услугами консультантов для исследования организации и выработки стратегии.

Инновационный бизнес не является чистой наукой или изобретательством, хотя научно-технические разработки имеют здесь приоритетное значение.

Поведение фирмы как потребителя инноваций можно определить, выяснив, какой она избрала вариант для проведения технологических изменений (рис. 5.9, где обозначены периоды Цикла спроса:  $E$  — зарождение;  $q$  — ускоренный рост; — за-вяленный,  $M$  — зрелость;  $D$  — затухание;  $P$  — рентабельность;  $T_2, T_3$  — временной диапазон оценки).

В случае стабильной технологии (см. рис. 5.9, а) высокая потребность в технологических инновациях появляется в области возникновения спроса и развития производства ( $E$ ) и в области зрелости ( $M$ ).

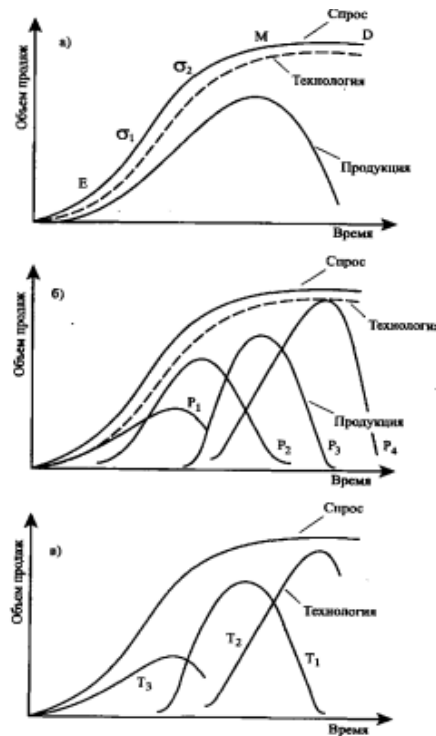


Рис. 1.8. Взаимосвязь инноваций и спроса продукции при технологии

а - стабильной; б - плодотворной; в — изменчивой

В случае плодотворной технологии (см. рис. 1.8, б) потребность в инновациях также невелика, поскольку удовлетворение спроса происходит путем модификации продукции или освоения новых изделий без существенных изменений первоначальной технологии их производства. И только в варианте изменчивой технологии (см. рис. 1.8, в) потребность в инновациях для поддержания жизненного цикла -спроса постоянна на всех его стадиях.

Фирмы, следующие принципу изменчивой технологии, относятся к технологически активным отраслям. Это в основном электроника, химическая промышленность, фармацевтические производства. Большинство отраслей машиностроения относится к отраслям со средней технологической активностью и, следовательно, со средним уровнем потребностей в инновациях.

### 1.3. Формирование инновационных стратегий

Инновационные стратегии предприятия можно объединить и представить в виде двух основных типов: стратегии лидера, нацеленные на разработку и реализацию принципиально новых продуктов, и стратегии последователя, подразумевающей выведение на рынок усовершенствованных технологий. Эти цели инновационного развития можно достигнуть различными способами.

Так, на основе стратегии исследовательского лидерства можно добиться долговременных ведущих позиций в области НИОКР благодаря стремлению предприятия к сохранению в своем хозяйственном портфеле продуктов, находящихся на начальных стадиях S-образной кривой. Если в своем инновационном развитии предприятие придерживается политики защитной и предпочитает следовать за лидерами рынка, чтобы избежать экономических рисков, связанных с коммерциализацией инноваций, то такому хозяйствующему субъекту следует придерживаться выжидательных стратегий и пытаться вывести на рынок улучшенные варианты товаров, которые уже опробованы рынком.

Число организационных стадий разработки и реализации инноваций будет единым для базисных или улучшающих технологий, отражая стадии их жизненного цикла. Причина в том, что продуктовые и технологические инновации независимо от степени их новизны и масштабов проходят определенные стадии жизненного цикла: рождение, рост, зрелость, спад. Что касается структурного содержания каждого из осуществляемых этапов, то характер действий, необходимых для разработки и реализации стратегий лидера или последователя, будет различным.

Различия эти проявляются как в составе заинтересованных сторон, так и в объеме требуемых инвестиционных затрат по каждому типу и масштабу инноваций. Поэтому при планировании стратегий инновационного развития указанные принципиальные различия важно оценивать и всесторонне анализировать.

Несмотря на то, что новые и улучшающие технологии происходят одни и те же стадии своего роста и развития, первоначальные цели и конечные задачи для этих инноваций на каждом из выделенных этапов являются различными. Так, чтобы создать принципиально новый продукт, необходимо осуществить масштабные НИОКР. В то же время при реализации улучшающей технологии некоторыми из этих мероприятий можно пренебречь и ограничиться проведением ОКР, поскольку такой тип инноваций базируется на уже известных научных знаниях. Вследствие этого можно говорить об основных различиях в начальных затратах и конечных результатах каждого из осуществляемых этапов по внедрению новых и улучшающих технологий.

Выделим и сгруппируем основные сходства и отличия в управлении процессами внедрения новых и улучшающих технологий (табл. 5.2). Базовые или принципиально новые технологии целесообразнее выводить сначала на промышленный рынок и только затем — на потребительский. Такой вывод сделан на основе анализа значительного числа неудач, связанных с выведением принципиально новых технологий сразу на потребительский рынок в обход промышленного.

[Вернуться в библиотеку учебников](#)

Материалы по инновациям:

- для самообразования топ-менеджеров;
- для повышения квалификации преподавателей;
- для рефератов и контрольных.

[Ручная уникализация дипломных и курсовых работ](#)

[Как начать бизнес в Интернете](#)

[Научу создавать эффективные сайты](#)