

Лекция 8

Стратегии инновационного развития (4 ч.)

1. Инновационное развитие как структурный компонент стратегического управления

1. Принятие решения о переходе на инновационный путь развития.
2. Разработка инновационных идей.
3. Разработка концепций инновационного развития.
4. Принятие решения о принципах инновационного развития.
5. Разработка и реализация плана инновационного развития.

2. Функции и взаимосвязь инновационного менеджмента и инновационного маркетинга

1. Инновационное развитие как структурный компонент стратегического управления

1.1. Принятие решения о переходе на инновационный путь развития.

Руководство фирмы, принимая решение о переходе на инновационный путь развития, аргументирует свои действия двумя **факторами**:

- ▶ стремлением фирмы выйти из кризисной ситуации, в которой она оказалась;
- ▶ стремлением фирмы, находящейся в стабильном экономическом состоянии, обеспечить свой дальнейший рост, не дожидаясь наступления кризисной ситуации.

Обычно при достижении кризисной ситуации к числу первых мер, принимаемых руководством фирмы, относится **сокращение расходов**. Однако чаще всего оказывается, что этих мер недостаточно: проблема заключается не столько в эффективности, сколько о целесообразности существующего производства. Поэтому после того как политика сокращения расходов не дала ожидаемых результатов, руководство фирмы приступает к принудительным изменениям, связанным, как правило, **со сменой команды менеджеров**. Эффективные действия новой команды предполагают разработку стратегии приспособления фирмы к новым экономическим условиям. В связи с этим руководству фирмы необходимо в первую очередь ответить на следующие вопросы:

- ▶ В каком положении находится фирма в данный момент?
- ▶ Какое положение фирма должна занять в будущем?
- ▶ Что следует сделать, чтобы фирма переместилась из нынешнего положения в новое, в котором ее желает видеть руководство?

После принятия решения о переходе на инновационный путь развития фирма приступает к разработке идей инновационной продукции.

2. Разработка инновационных идей.

Идеи инновационной продукции возникают в ходе научно-технической деятельности, которая может осуществляться как *внутри фирмы* (в ее научных и инженерных подразделениях), так и *за ее пределами* (в самостоятельных научных и инженерных организациях).

Факторы, которые вызывают изменение условий деятельности фирмы и, как следствие, стимулируют рождение инновационных идей:

- ▶ неожиданные события — события политического, экономического, экологического, общественного или иного характера, появление которых трудно или невозможно предвидеть;
- ▶ производственные потребности — потребности фирмы в изменении характера производственной деятельности, обусловленные экономическим состоянием фирмы;
- ▶ отраслевые изменения — изменение темпов экономического развития отрасли, технологическое перевооружение отрасли и другие отраслевые изменения;
- ▶ рыночные изменения — изменения количественных и качественных характеристик рынков потребителей и поставщиков;
- ▶ новые знания — новые научно-технические знания, новые тенденции в научно-техническом развитии.

После того как первоначальный блок идей инновационной продукции сформирован, служба маркетинга производит предварительную оценку идей с точки зрения перспектив использования продукции. При этом анализируются следующие *вопросы*:

- ▶ Какова новизна идеи новой продукции, есть ли иная продукция, аналогичная по качеству новой продукции?
- ▶ Какова область применения новой продукции, есть ли иная продукция, аналогичная по применению новой продукции?
- ▶ Какова потребность в новой продукции, есть ли альтернативы удовлетворения этой потребности?
- ▶ Есть ли иная продукция, затрудняющая использование либо, наоборот, способствующая использованию новой продукции?
- ▶ Есть ли в идее новой продукции негативные факторы, которые могли бы препятствовать ее использованию?
- ▶ Насколько близки инновационные идеи конкурентов к данной идее?
- ▶ Насколько соответствует идея новой продукции отраслевым тенденциям?

3. Разработка концепций инновационного развития.

- ▶ Перспективные инновационные идеи подвергаются дополнительным исследованиям, в ходе которых служба маркетинга проводит анализ *факторов коммерческого потенциала инновационной продукции* (табл.).

Факторы коммерческого потенциала инновационной продукции

Группы факторов	Факторы	
Факторы разработки продукции	Завершенность разработки	
	Сложность разработки	
Факторы качества продукции	Факторы конструкции продукции	Эстетичность продукции Размер и масса продукции Стандартность продукции
	Факторы функционирования продукции	Функции продукции Надежность продукции Долговечность продукции Эргономичность продукции
	Факторы безопасности продукции	Безопасность продукции для людей Безопасность продукции для природы
Факторы производства продукции	Достижимость заданного качества продукции Осуществимость производства продукции Экономичность производства продукции Безопасность производства продукции для людей Безопасность производства продукции для природы	
Факторы выхода продукции на рынки сбыта	Потенциал рынков сбыта продукции Потенциал сбыта продукции Тенденции сбыта продукции Стабильность сбыта продукции Ассортимент продукции Жизненный цикл продукции	

Группы факторов	Факторы	
Факторы признания продукции на рынках сбыта	Потребности в продукции Готовность рынков сбыта продукции Очевидность преимуществ продукции Совместимость видов продукции Зависимость видов продукции Каналы сбыта продукции Сервис продукции	
Факторы конкуренто- способности продукции	Факторы конкуренто- способности продукции, соответствующие требованиям пользователя	Качество продукции Условия пользования продукцией Соответствие продукции глобальным требованиям потребителя Соответствие продукции индивидуальным требованиям потребителя
	Факторы конкуренто- способности продукции, соответствующие требованиям покупателя	Доступность информации о продукции Доступность продукции Доступность цены продукции Привлекательность условий оплаты продукции
Факторы конкуренто- способности производителя продукции	Существующие конкуренты производителя продукции Потенциальные конкуренты производителя продукции Протекционизм продукции	

Факторы разработки продукции

- ▶ **Завершенность разработки инновационной продукции** — это степень соответствия характеристик ее качества, достигнутых в ходе научно-технической деятельности, заданным характеристикам. Чем выше завершенность разработки продукции, тем меньше затраты на ее последующую доработку в ходе производства. В идеальном случае результатом научно-технической деятельности должно быть создание опытных образцов продукции, готовых для производства и поступления на рынок сбыта.
- ▶ **Сложность разработки продукции** — это сложность ее конструкции и технологии производства и, как следствие, сложность научно-технической деятельности. Чем выше сложность разработки продукции, тем больше затраты на научно-техническую деятельность, а также риски, связанные с ее последующим производством и сбытом.

Факторы качества продукции

- ▶ **Эстетичность продукции** – совокупность характеристик ее внешнего вида, определяющих внешнюю привлекательность продукции и способствующих созданию комфортных условий пользования продукцией.
- ▶ **Размер и масса продукции** довольно часто влияют на принципиальные возможности использования продукции, требования к размерам и массе устанавливаются с учетом функциональных характеристик продукции.
- ▶ **Стандартность продукции** – степень соответствия конструкции продукции в целом или ее отдельных частей требованиям стандартизации и унификации.

К важным характеристикам функционирования продукции относятся:

- ▶ **надежность** — способность продукции выполнять заданные функции, сохраняя в течение определенного времени значения функциональных параметров в установленных пределах;
- ▶ **долговечность** — длительность безотказного функционирования продукции;
- ▶ **эргономичность** — способность продукции обеспечивать ее эффективную эксплуатацию и обслуживание человеком с учетом его антропометрических и психофизиологических особенностей.

Факторы безопасности продукции

- ▶ в ходе эксплуатации или обслуживания продукции должны обеспечиваться минимально допустимый уровень или полное исключение вредного и опасного ее влияния на здоровье и жизнь людей, а также на природу.

Факторы производства продукции

Вероятность производственной осуществимости зависит от ряда факторов, к числу которых относятся:

- ▶ *уровень конструктивной сложности* продукции и связанный с этим уровень технологической сложности ее изготовления;
- ▶ *уровень технологической оснащенности* производства;
- ▶ *уровень обеспечения производства* материально-техническими ресурсами;
- ▶ *уровень профессиональной подготовки* кадров.

Экономическая эффективность производства продукции определяется рядом показателей, основными из которых являются затраты, вложенные в производство, и период их окупаемости, а также рентабельность производства.

Факторы безопасности - производство, не отвечающее установленным требованиям безопасности, приостанавливается или закрывается. Организация безопасного производства часто связана со значительными финансовыми затратами.

Факторы выхода продукции на рынки сбыта:

- ▶ потенциал рынков сбыта – территориальный масштаб, а также специализация рынков сбыта;
- ▶ потенциал сбыта – объемы и темпы первоначального и последующего сбыта продукции;
- ▶ тенденции сбыта – тенденции увеличения или уменьшения объемов и темпов сбыта продукции;
- ▶ стабильность сбыта – колебания объемов и темпов сбыта продукции в рамках установленных тенденций сбыта (например, сезонные колебания).

Обычно фирме-производителю инновационной продукции придется решать две взаимосвязанные задачи:

- ▶ выбор и развитие ассортимента продукции, соответствующей тем рынкам сбыта, на которых работает фирма;
- ▶ обеспечение для каждого вида продукции, входящей в ассортимент, ее постоянного соответствия часто меняющимся запросам потребителей при обязательном учете наличия конкуренции.

Факторы признания продукции на рынках сбыта:

- ▶ потребности в продукции — масштаб и специфика потребностей в продукции для разных рынков сбыта;
- ▶ готовность рынков сбыта продукции — степень готовности потребителей к восприятию новой продукции и связанная с этим необходимость их обучения правилам пользования продукцией;
- ▶ очевидность преимуществ продукции — степень наглядности преимуществ продукции и связанная с этим необходимость в дополнительной пояснительной информации и рекламе;
- ▶ совместимость видов продукции — совместимость использования новых и существующих видов продукции с точки зрения запросов потребителя;
- ▶ зависимость видов продукции — зависимость использования новой продукции от существующих видов продукции (например, комплектующих);
- ▶ каналы сбыта — совокупность субъектов, участвующих в сбыте продукции, и средств доставки продукции на рынок; длина каналов сбыта и степень сложности продвижения по ним;
- ▶ сервис продукции — масштабы и степень сложности обслуживания используемой продукции (например, технического обслуживания, ремонта).

Факторы конкурентоспособности продукции с учетом их соответствия требованиям пользователя:

- ▶ качество продукции – новые или улучшенные характеристики качества продукции, в наибольшей мере соответствующие запросам потребителей;
- ▶ условия пользования продукцией – удобство непосредственного пользования продукцией, а также наличие сопутствующих товаров и услуг, улучшающих условия пользования;
- ▶ соответствие продукции глобальным требованиям потребителя – всеобъемлющее решение проблем потребителя;
- ▶ соответствие продукции индивидуальным требованиям потребителя – конкретное решение проблем потребителя.

Факторы конкурентоспособности продукции с учетом их соответствия требованиям покупателя:

- ▶ доступность информации о продукции — наличие информации о продукции, простота и своевременность ее получения;
- ▶ доступность продукции — наличие продукции в каналах сбыта и услуг по ее доставке потребителю;
- ▶ доступность цены продукции;
- ▶ привлекательность условий оплаты продукции — продажа продукции в кредит, по бартеру, со скидкой и т. п.

Факторы конкурентоспособности производителя продукции

Для обеспечения своей конкурентоспособности фирма должна постоянно анализировать угрозы своей деятельности со стороны *конкурентов*, среди которых различают следующие *типы*:

- ▶ «прямые» конкуренты — производят и продают продукцию такого же или аналогичного вида, что и продукция данной фирмы;
- ▶ «косвенные» конкуренты — производят и продают продукцию, которая может заменять продукцию данной фирмы;
- ▶ существующие конкуренты — конкуренты, которые существуют на рынке в данный момент;
- ▶ возможные конкуренты — конкуренты, которые могут появиться на рынке в будущем.

- ▶ Важным инструментом в конкурентной борьбе является **протекционизм продукции** – защита продукции от конкуренции путем ее засекречивания или патентования, а также принятия иных специальных мер, предотвращающих возможность выявления ее конструктивной сущности и технологии изготовления.
- ▶ По результатам оценки факторов коммерческого потенциала инновационной продукции руководство фирмы формирует блок перспективных идей, по каждой из которых проводится дополнительное исследование, после чего разрабатываются **концепции новой продукции**, которые рассматриваются как система взглядов и представлений фирмы о коммерческих перспективах производства продукции. На этапе разработки концепций новой продукции проявляется наиболее тесное взаимодействие службы маркетинга с другими подразделениями фирмы.

1.4. Принятие решения о принципах инновационного развития

- ▶ Руководство фирмы определяется в выборе видов инновационной продукции, которую она будет производить, а также в общей схеме организации инновационной деятельности. Значимость факторов определяется методами экспертной балльной оценки — путем их сопоставления между собой и определения удельного веса каждого из них. Для оценки коммерческих перспектив инновационной продукции используют также методы математического моделирования.

1.5. Разработка плана инновационного развития

Задачи планирования инновационного развития:

- ▶ выбор оптимальной стратегии инновационного развития фирмы на основе анализа альтернативных вариантов концепций инновационного развития;
- ▶ формирование оптимального портфеля инноваций;
- ▶ структуризация целей инновационной деятельности;
- ▶ разработка мер по комплексному обеспечению выполнения планов инновационной деятельности в условиях устойчивого функционирования фирмы.

Принципы планирования:

- ▶ принцип автоматизации – обеспечение возможностей автоматизированного планирования с учетом требований системности информации, быстроты и надежности ее обработки, передачи и хранения;
- ▶ принцип адекватности – обеспечение соответствия плановых показателей реальной действительности;
- ▶ принцип вариантности – формирование различных вариантов плана с целью обеспечения возможностей их последующей сравнительной оценки и выбора оптимального варианта;
- ▶ принцип выполнимости – соответствие плановых показателей реальным возможностям их достижения;
- ▶ принцип обоснованности – обоснование экономической эффективности или иной эффективности плана;

Принципы планирования:

- ▶ принцип обратной связи – обеспечение возможности корректировки плана в ходе его выполнения;
- ▶ принцип преемственности – обеспечение согласованности стратегического и текущего планов по основным показателям;
- ▶ принцип ранжирования – распределение объектов планирования по степени важности;
- ▶ принцип сбалансированности – обеспечение сбалансированности плановых показателей, возможности их достижения во взаимосвязи с учетом степени важности каждого из них;
- ▶ принцип целевой ориентации – обеспечение соответствия плана поставленным целям.

Проблемы планирования:

- ▶ большая неопределенность плановых ситуаций в связи с новизной инноваций, долговременным характером их создания, сложностью системы планирования по количеству и квалификации работников и масштабу работ;
- ▶ низкий уровень унификации и стандартизации компонентов системы планирования в связи с неординарностью инноваций как объектов планирования;
- ▶ значительная сложность обеспечения реализации намеченного плана в связи с многофакторным характером инновационного процесса;
- ▶ высокая степень риска инвестирования инновационной деятельности.

Реализация плана инновационного развития

Фирма в ходе реализации плана инновационного развития решает ряд *задач*, основными из которых являются:

- ▶ организация подготовки производства инновационной продукции;
- ▶ организация производства инновационной продукции;
- ▶ организация материально-технического обеспечения производства инновационной продукции;
- ▶ организация подготовки сбыта инновационной продукции;
- ▶ организация сбыта инновационной продукции;
- ▶ маркетинговое сопровождение подготовки производства и производства инновационной продукции.

2. Функции и взаимосвязь инновационного менеджмента и инновационного маркетинга

- ▶ Успех деятельности фирмы во многом зависит от эффективности реализации основных функций систем менеджмента и маркетинга

Функции менеджмента

Тип функции	Характеристика функции
Принятие управленческих решений	Формирование последовательности действий, ведущих к достижению целей организации (фирмы), на основе анализа ситуации в экономической или иной деятельности
Планирование	Разработка, оптимизация и оценка альтернативных вариантов достижения целей фирмы; разработка планов, программ экономической деятельности или иной деятельности, а также мер по их выполнению
Организация	Налаживание действий отдельных элементов системы менеджмента, достижение взаимного соответствия функционирования ее частей
Учет	Получение, регистрация, накопление, обработка информации о реальных экономических или иных процессах, происходящих в фирме, их результатах, использованных
Контроль	Проверка работы фирмы по выполнению программ, планов, заданий, управленческих решений
Мотивация	Побуждение исполнителей к деятельности для достижения целей фирмы
Регулирование	Корректировка действий отдельных элементов системы менеджмента с учетом изменения факторов ее внешней и внутренней среды

Функции маркетинга

Тип функции	Характеристика функции
Исследование рынка	Количественный и качественный анализ рынка сбыта с целью изучения спроса на товары, потенциального объема рынка, конкурентной среды, цен, проявляющихся на рынке
Исследование производственных возможностей фирмы	Определение возможностей фирмы по проведению мероприятий, связанных с изменением характера производства, которые признаны целесообразными при исследовании рынка
Рыночная ориентация производства фирмы	Разработка мероприятий, связанных с изменением характера производства фирмы с целью удовлетворения потребностей рынка, выявленных при его исследовании
Разработка политики ценообразования	Формирование цен на товары и услуги на основе взаимодействия спроса и предложения
Сбыт товара	Определение каналов и средств сбыта, обеспечение доставки товара до потребителя
Формирование спроса	Разработка и реализация мероприятий, направленных на повышение спроса на товары, побуждение интереса к ним у потребителей
Стимулирование сбыта	Разработка и реализация мероприятий, направленных на повышение частоты и объемов продажи товаров, побуждение желания у покупателей приобретать их, а у продавцов — продавать их

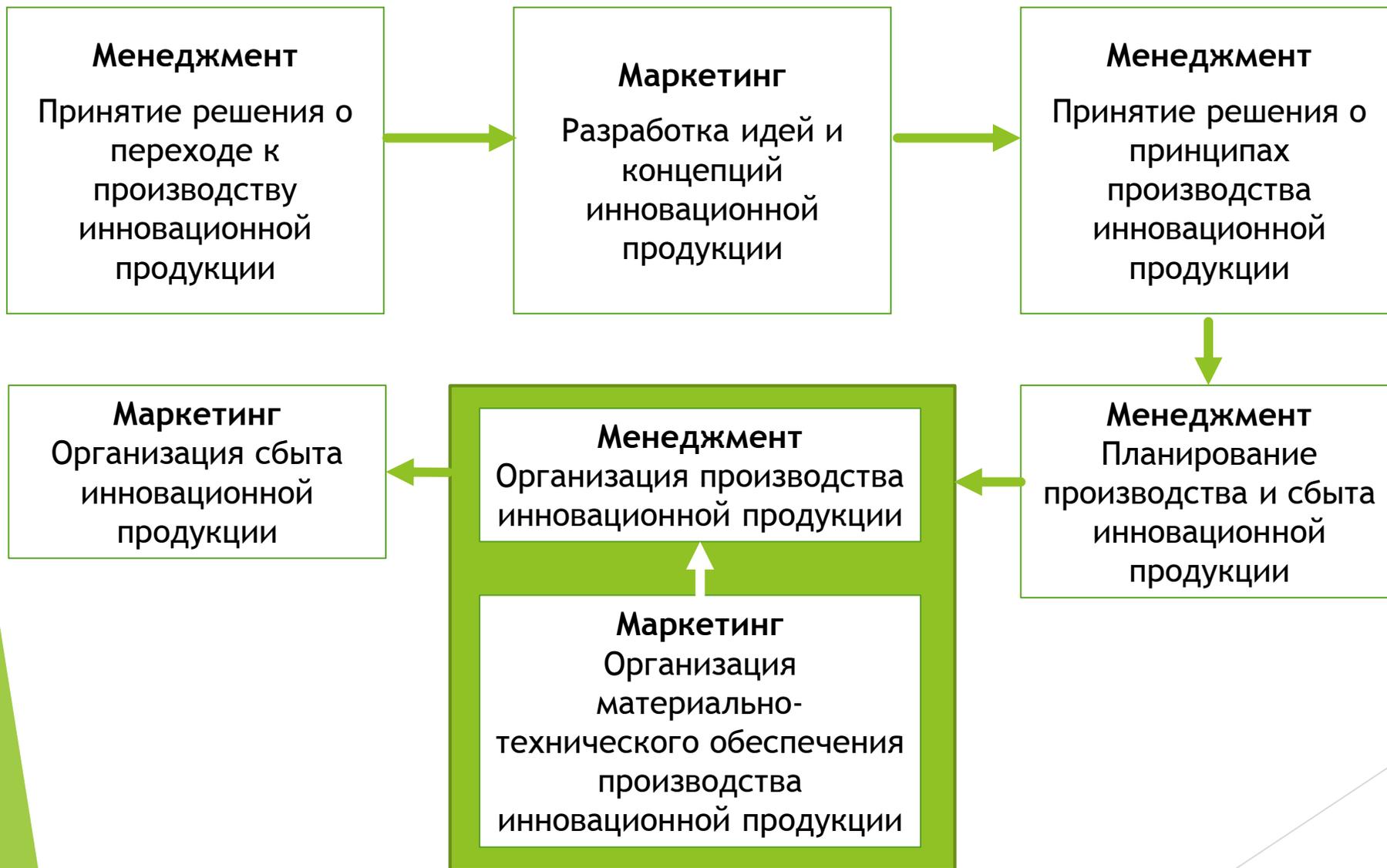
Функции менеджмента и маркетинга при производстве традиционной продукции



- ▶ В случае производства *традиционной продукции* главной задачей маркетинга является обеспечение увеличенного объема ее продаж, что достигается прежде всего за счет освоения новых рынков сбыта. Главной задачей менеджмента - обеспечение производства продукции в увеличенном масштабе, что достигается в ходе организационно-технических мероприятий, направленных на повышение производительности за счет применения более прогрессивных технологий производства продукции либо совершенствования организации труда или же на привлечение дополнительных производственных средств без какой бы то ни было существенной технологической реорганизации производственной системы.

- ▶ При переходе фирмы на *инновационный путь* развития функции менеджмента и маркетинга существенно изменяются.
- ▶ В случае модифицирующих инноваций *главная задача маркетинга* — обеспечение увеличенного объема продаж продукции, что достигается не только за счет освоения новых рынков сбыта, но и упрочения позиций на ранее освоенных рынках — благодаря улучшению свойств продукции в результате ее модифицирования. *Задача менеджмента* - обеспечение производства модифицированной продукции в увеличенном масштабе, что достигается в ходе организационно-технических мероприятий, как правило, связанных с технологической реорганизацией производственной системы.
- ▶ В случае радикальных инноваций *главная задача маркетинга* — разработать предложения по созданию новой продукции с учетом ее коммерческого потенциала. *Задача менеджмента* — обеспечение производства новой продукции в заданном масштабе, что достигается в ходе организационно-технических мероприятий, как правило, связанных с кардинальной технологической перестройкой существующей либо созданием новой производственной системы.
- ▶ Следует отметить, что инновационное развитие фирмы не заканчивается выходом инновационной продукции на рынки сбыта. Как правило, в ходе производства продукции происходит ее непрерывное обновление с учетом изменяющейся рыночной ситуации.

Функции менеджмента и маркетинга при производстве инновационной продукции



- ▶ В случае радикальных инноваций главная задача маркетинга – разработать предложения по созданию новой продукции с учетом ее коммерческого потенциала. Задача менеджмента – обеспечение производства новой продукции в заданном масштабе, что достигается в ходе организационно-технических мероприятий, как правило, связанных с кардинальной технологической перестройкой существующей либо созданием новой производственной системы.
- ▶ Следует отметить, что инновационное развитие фирмы не заканчивается выходом инновационной продукции на рынки сбыта. Как правило, в ходе производства продукции происходит ее непрерывное обновление с учетом изменяющейся рыночной ситуации.

Фирмы по своему подходу к инновационному маркетингу делятся на три типа:

- ▶ фирмы, отводящие маркетингу решающую роль на всех стадиях инновационного процесса;
- ▶ фирмы, которые пренебрегают маркетингом, если они осуществляют или финансируют только лишь разработку новшеств, и пользуются им в период их производственного освоения;
- ▶ фирмы, принципиально не признающие маркетинг в своей инновационной деятельности.

- ▶ К *первому типу* относятся крупные фирмы, чей риск при принятии решений о реализации инноваций особенно велик, так как им приходится проводить перестройку уже сложившейся системы крупномасштабного производства и сбыта. Как правило, такие фирмы имеют большое число собственников, которых нелегко убедить в целесообразности инновационного риска. К *третьему типу* относятся обычно малые фирмы. Наиболее распространенным является *второй*, промежуточный тип фирм.

*Главными результатами
инновационного маркетинга
являются оценки:*

- ▶ наиболее вероятного объема продаж нового продукта,
- ▶ наиболее вероятной цены, по которой этот объем может быть продан.

На основании этих оценок определяется ожидаемая при реализации инновации прибыль фирмы. По отношению этой прибыли к капиталовложениям, необходимым для разработки, производства и сбыта новой продукции, устанавливается ожидаемая окупаемость капиталовложений, которая сопоставляется с минимально допустимой для фирмы эффективностью капиталовложений. Последняя зависит от того, как фирма реализует инновацию — за счет собственных финансовых средств или за счет кредитов. Если ожидаемая окупаемость капиталовложений не меньше приемлемой для фирмы, то руководство фирмы принимает решение о реализации инновации, в противном случае — отказывается от инновации. Подготовка соответствующих рекомендаций по принятию такого решения является важнейшей задачей инновационного маркетинга.