

# Тема 4

Инновационный и стратегический  
менеджмент

## 4.1. Основные понятия инновационного потенциала менеджмента

**Инновация** - изменение в продукте, технологии и организации производства, в которой материализуется новое научно-техническое знание, формирующее новый способ удовлетворения сложившихся общественных потребностей, либо создающие новые потребности.

Термин «инновация» был введён в научный оборот И.Шумпетером в 1911г.(США, Гарвард)

# **НОВОВВЕДЕНИЕ**

- внедрение технических или иных новшеств в производственный процесс, либо хозяйственную систему, а также освоение новой техники, улучшение методов организации и управления.**

# Инновационный процесс

- **Цепь событий по реализации совокупности изменений в продукте, техники и технологии, основанных на радикальных инновациях, влекущих за собой появление качественно новых продуктов, изменение структуры затрат, условий производства и потребления.**

# Различие инновационного и стабильного процессов

Характеристика	Инновационный процесс	Стабильный процесс
Конечная цель	Удовлетворение новой общественной потребности	Удовлетворение сложившейся общественной потребности
Пути достижения цели	Многочисленны и неопределенны, требуется разработка стратегии	Немногочисленны, известен оптимальный (наилучший).
Риск при достижении цели	Высокий	Низкий
Тип процесса	Дискретный	Непрерывный

# Отличительные особенности инновационной деятельности

- Вносит огромный вклад в экономику, в общество в целом, укрепляет национальную безопасность, т. е. имеет высокую народнохозяйственную и оборонную значимость.
- Длительный процесс проектирования и изготовления изделия, большой срок окупаемости вложенных средств;
- Необходимость высоких капиталовложений и большого количества специального оборудования;
- Высокая степень риска;
- Большое количество участников и необходимость кооперации;
- Наличие существенных различий первых и последующих серий, большой поток научно-технических изменений в процессе внедрения новшеств в производство.

## 4.2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

- **деятельность по обеспечению реализации целей организации в условиях динамичной и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивым к внешним требованиям**

## **УСЛОВИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ**

- 1. появление новых, более сложных задач, обусловленных динамичностью и неопределенностью обстановки**
- 2. быстрая сменяемость задач**
- 3. необходимость ускорения реакции на изменения**
- 4. высокая цена ошибок**
- 5. отсутствие разработанных схем принятия решения**

## ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

- **успех в приспособлении к внешней среде**

---

- **учет будущих возможностей**
- **ответные реакции на неожиданные изменения**
- **управление в нестандартных ситуациях**
- **обеспечение будущей жизнеспособности**
- **единство целей, интересов и принципов управления**
- **определение перспектив прибыли, стабильности**
- **обеспечение интересов персонала**
- **новый тип руководителя – архитектор системы**

4.2.1

## 2.1 Портфельный анализ

# Выделение предпринимательских единиц



# Методы предварительного анализа ПЕ

- 1. Матрица Бостонской консультационной группы.**
- 2. Кривая жизненного цикла спроса-технологии.**

# Матрица Бостонской консультационной группы.



- **Направления стратегии:**
- **рост и развитие (звезды),**
- **укрепление и защита, (дойные коровы),**
- **тщательное рассмотрение (трудные дети),**
- **пожинание плодов/избавление (собаки).**

## 4.2.3. Конкурентный анализ

1. **Анализ движущих сил отрасли.**
2. **Анализ конкурентных сил.**
3. **Выработка заключений по привлекательности отрасли промышленности.**
4. **Выделение факторов конкуренции**
5. **Стратегический анализ издержек.**
6. **Оценка сравнительных показателей конкурентов: карта стратегических групп.**
7. **Выделение ключевых факторов успеха.**

# КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА



## 4.3. Формирование стратегий предприятия

### 4.3.1 Стратегия и ее особенности.

**Стратегия - это генеральная  
программа действий,  
выявляющая приоритеты  
проблем, ресурсы и  
последовательность шагов  
для достижения  
установленных целей**

# ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ЧЕРТЫ СТРАТЕГИИ

- **установление общего направления развития**
- **отказ от несовместимых со стратегией решений**
- **после реализации стратегия может исчерпать себя**
- **прогнозный характер**
- **итеративный характер и наличие обратной связи**

# 4.3.2. ИЕРАРХИЯ СТРАТЕГИЙ

---



# ПРИМЕРЫ КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ

1. Приобретение нового бизнеса.
2. Открытие предприятия за рубежом.
3. Создание оффшорного производства в стране с дешевой рабочей силой
4. Создание совместного предприятия с зарубежным партнером.
5. Договор о франшизе (франчайзинге).

# Примеры деловых стратегий

- Внедрение новой продукции или услуги
- Создание отдела по исследованию и разработкам
- Стратегии поведения на каждом из рынков
- Стратегии по отношению к основным конкурентам
- Распределения ресурсов между отдельными ПЕ (портфельные стратегии)

# Примеры функциональных стратегий

- Стратегия размещения производства
- Стратегия организации производства
- Инновационная или имитационная стратегия НИОКР
- Стратегия финансирования за счет собственных средств с мобилизацией финансовых резервов.
- Стратегия «хищнических цен».

## 4.3.3. ТИПОВЫЕ КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ

---

- 1. Лидерства в снижении издержек**
- 2. Дифференциация**
- 3. Фокусирования**
- 4. Первопроходца**
- 5. Синергизма**
- 6. Дробления**

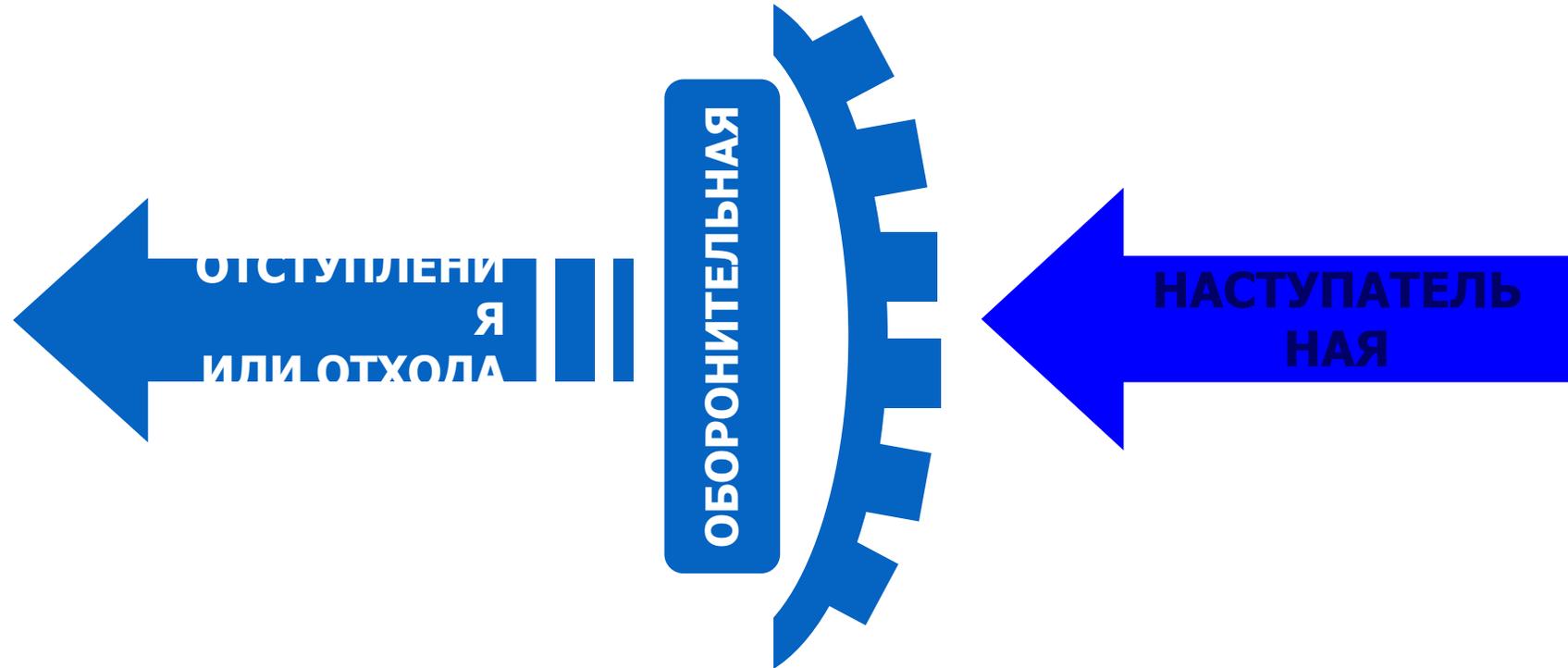
4.3.4

Типовые  
портфельны  
е стратегии

# ВИДЫ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

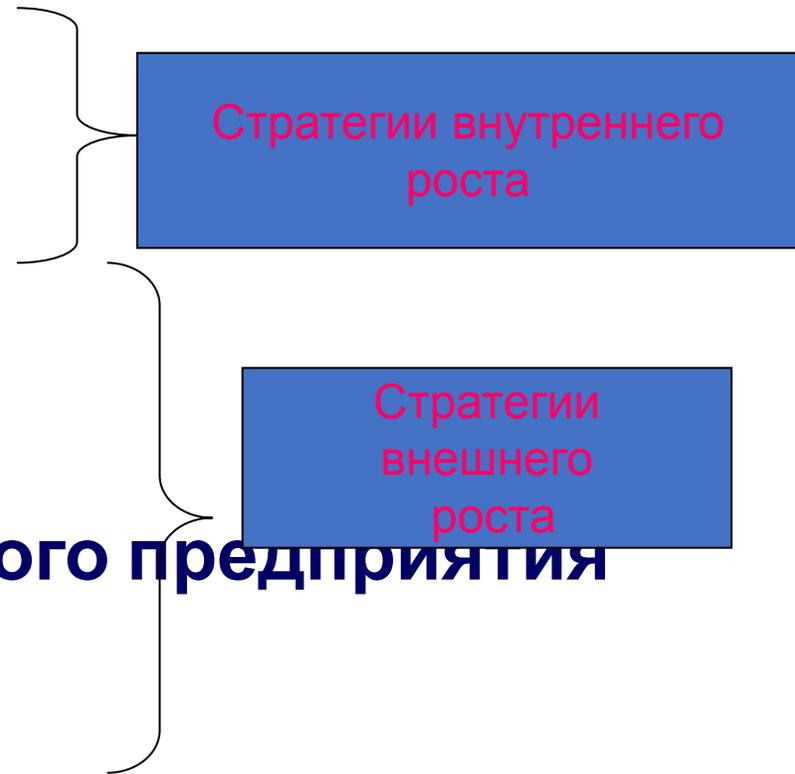
## (Портфельные стратегии)

---



# Виды наступательных стратегий

- Концентрации
- Развитие рынка
- Развитие товара
- Вертикальная интеграция
- Горизонтальная интеграция
- Диверсификация
- Слияние, приобретение совместного предприятия



# Стратегии отступления или отхода

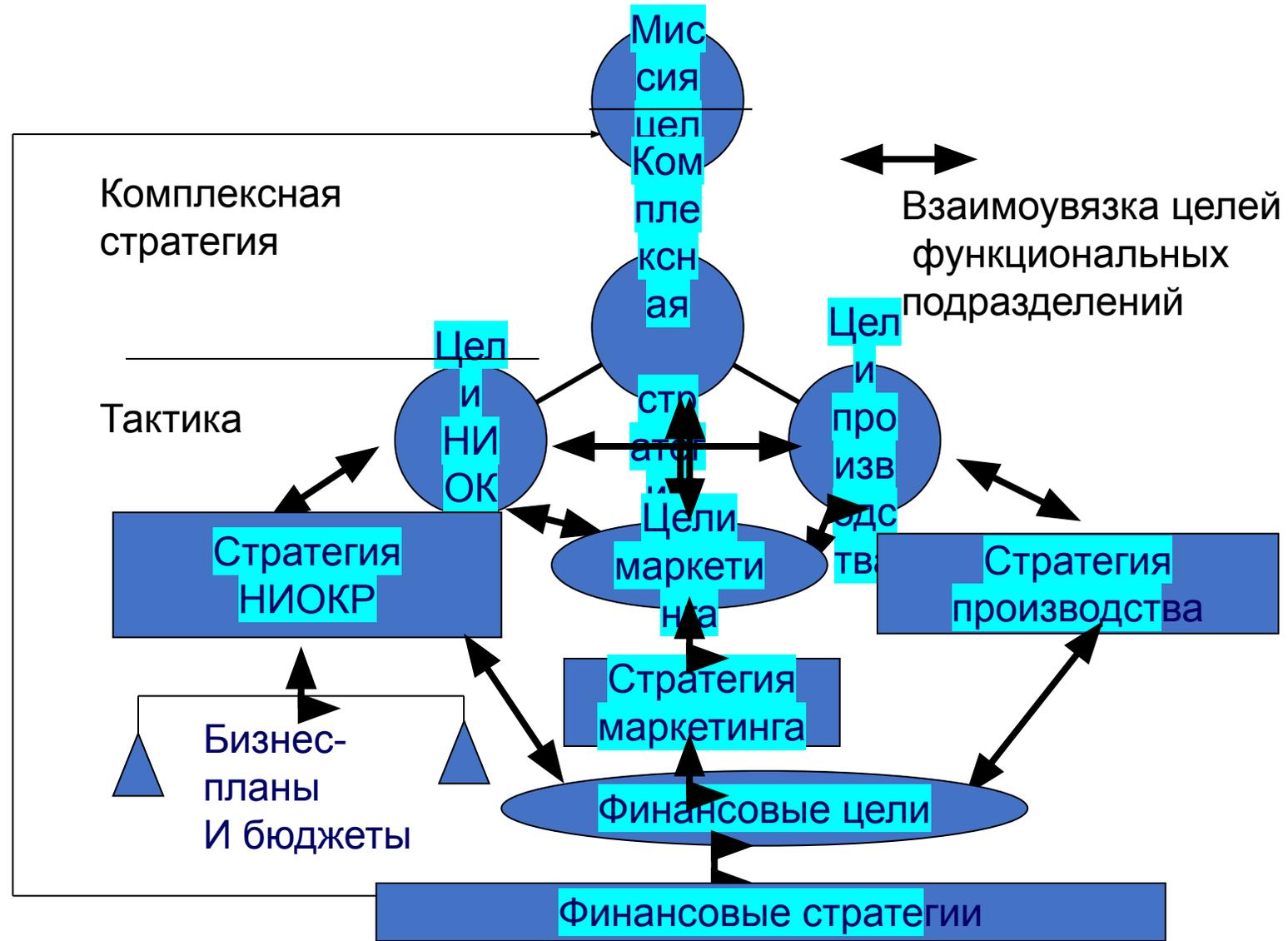
- - Сокращение расходов
- - Изъятие инвестиций
- - Компания пленница (желание выгодно продать)
- - Ликвидация
- - «Сбор урожая»

## 4.3.5. Функциональные стратегии

# Методы выбора стратегии

- **Выбор в зависимости от целей организации**
- **Выбор стратегии высшим руководством**
- **Выбор независимыми консультантами**

# Процедура формирования стратегии



# Классификация стратегий НИОКР

№	Наименование стратегии	Характеристика	Положение на рынке	Финансовые вложения
1	Традиционная	Повышение качества уже существующих товаров	Стабильное отсутствие серьёзной конкуренции	Незначительные
2	Оппортунистическая	Обновление ассортимента за счёт выпуска продукции, не требующей больших затрат на НИОКР	Средние	Средние
3	Зависимая	Ориентация на технологии и разработки крупных фирм	Маленькая доля рынка	Средние
4	Имитационная	Новые технологии преобретаются у других фирм	Любое	Средние

№	Наименование стратегии	Характеристика	Положение на рынке	Финансовые вложения
5	Остаточная	Стремится остаться на рынке с устаревшими продуктами, сохранение своей ниши	Существует ниша (окно) на рынке	Средние (или незначительные)
6	Оборонительная	Нет цели занять ведущие позиции на рынке, главное - не отстать в техническом развитии от конкурентов	Высокая конкуренция	Средние и выше среднего
7	Промежуточная	Поиск ниши по качеству, избегание прямой конкуренции	Высокая конкуренция	Средние
8	Стратегия создания нового рынка	Выход на рынок с продукцией, которую ещё никто не производит	Конкуренция отсутствует	Очень высокие
9	Острая наступательная стратегия	Быть первым при внедрении нововведения на определённом рынке	Высокая конкуренция	Очень высокие

# Структура производственной стратегии

- 1. Введение.
- 1.1. Формулировка стратегической цели продуктовой группы.
- 1.2. Установление приоритетов продуктов/рынков.
- 1.2.1. Существующие продукты/рынки.
- 1.2.2. Новые продукты/рынки.
- 1.3. Тенденции объёмов производств.
- 1.4. Тенденции объёмов производства конкурентов.
- 2. Формулировка целей и стратегии производства.
- 2.1. Цель поддержки стратегии продуктовой группы.
- 2.2. Возможности и размещение оборудования.
- 2.3. Приоритеты освоения новых технологий.
- 2.4. Обеспечение дизайна.
- 2.5. Обеспечение ресурсов: материалов, узлов, агрегатов.
- 2.6. Взаимоотношения с поставщиками и субподрядчиками.
- 2.7. Подход к производительности.
- 2.8. Общий подход к обеспечению качества.
- 2.9. Обучение производственного персонала.
- 2.10. Стимулирование подачи рациональных предложений.
- 3. Ключевые финансовые показатели и их тенденции.

# Структура стратегии

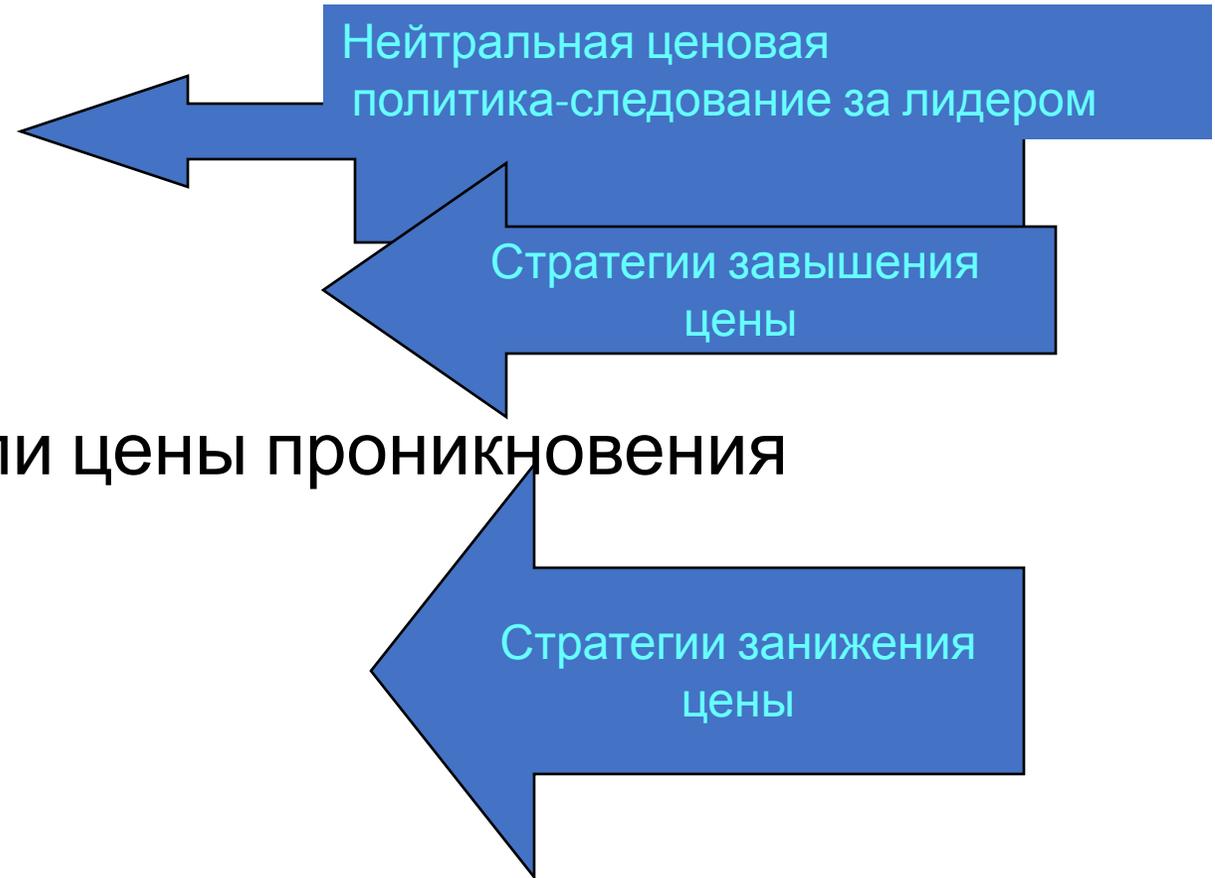
1. Общие цели маркетинга.
2. Цели товарной политики
  - 2.1. Стратегии товарной политики.
3. Цели ценовой политики.
  - 3.1. Ценовые стратегии.
4. Цели политики ФОСТИС.
  - 4.1. Стратегии ФОСТИС.
    - 4.1.1 Реклама
    - 4.1.2. PR.
    - 4.1.3. Прямые продажи.
    - 4.1.4. Продвижение.
5. Цели политики распределения.
  - 5.1. Стратегии распределения.
    - 5.1.1. Тип организации продаж.
    - 5.1.2. Каналы сбыта.
    - 5.1.3. Транспортировка

# Цели и стратегии товарной политики

Состояние спроса	Цель маркетинга	Вид стратегии
Негативный	Создать спрос	Конверсионная
Отсутствие	Стимулировать спрос	Стимулирующая
Потенциальный	Развить спрос	Развивающий
Снижение	Повысить	Ремаркетинг
Колеблющийся	Сбалансировать	Синхромаркетинг
Полный	Поддержать	Поддерживающая
Чрезмерный	Снизить	Демаркетинг
Иррациональный	Ликвидировать	Противодействия

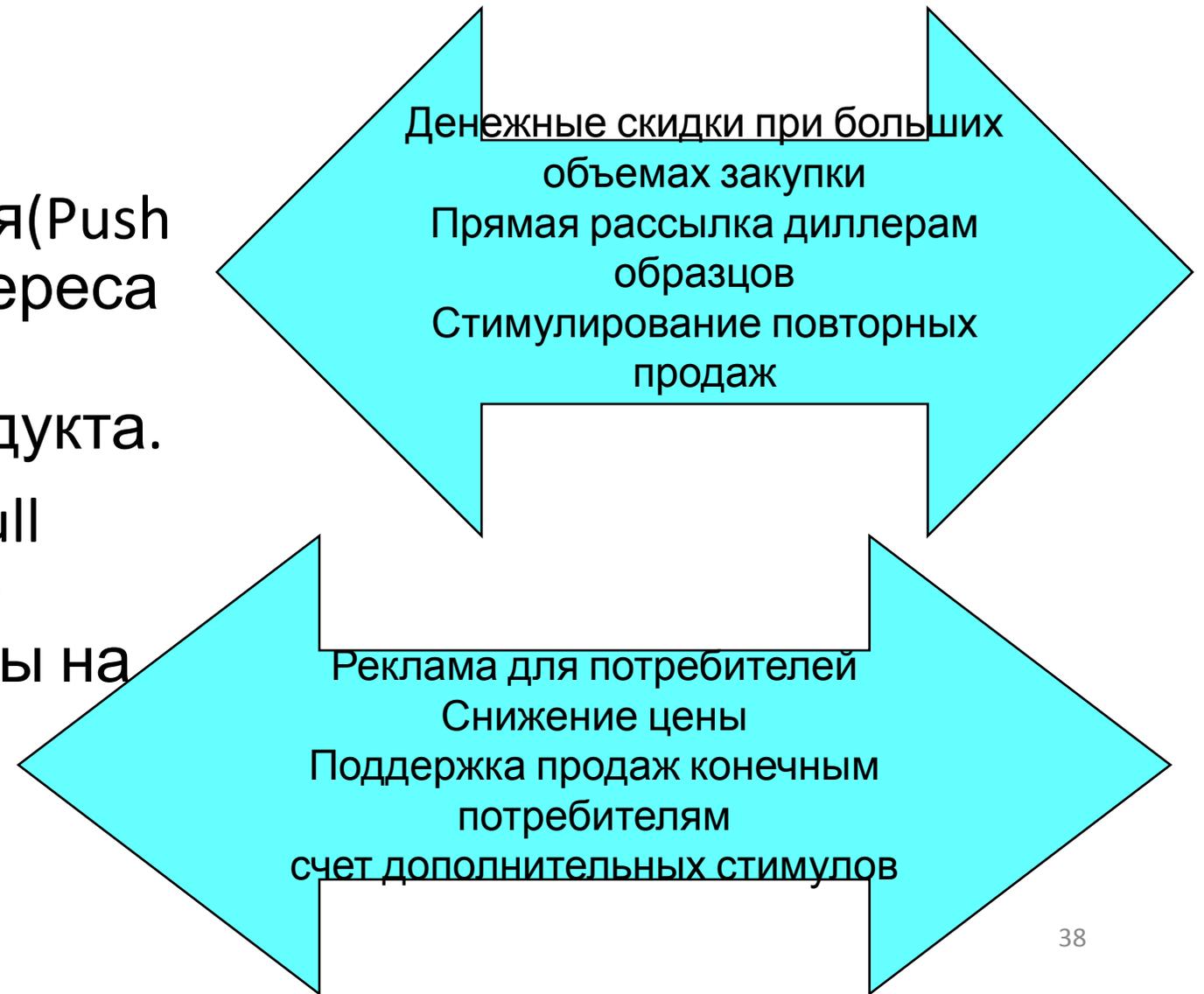
# Ценовые стратегии

- Истинная цена
- Цена, снимающая сливки
- Безубыточная цена
- Стратегия низкой цены или цены проникновения
- Хищнические цены
- Корзинные цены
- Стратегия странной цены



# Стратегии продвижения товара на рынок

- Стратегия проталкивания (Push strategy) - повышение интереса торгового персонала и диллеров к продаже продукта.
- Стратегия втягивания (Pull strategy) – маркетинговые усилия сконцентрированы на конечном потребителе.



# Стратегии распространения товаров

- Интенсивное распространение( продавать через настолько большое количество торговых точек, насколько возможно).
- Выборочное распространение ( выбирается несколько торговых точек)
- Эксклюзивное распространение (эксклюзивные права даются только очень небольшому количеству торговых точек)

# Финансовые стратегии

- 1. Стратегии финансирования за счет собственных средств.
- 2. Стратегия финансирования за счет собственных средств и финансового резерва.
- 3. Стратегия мобилизации средств на финансовых рынках.