**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ**

**Стратегическое планирование как функция инновационного менеджмента**

Одной из характеристик современного менеджмента является ярко выраженное усиление функции планирования. Роль планирования повышается во всех без исключения сферах управления компанией: от производства до сбыта, от распределения ресурсов до кадровой политики. Данное обстоятельство вызвано рядом факторов, среди которых главное место занимает тенденция усиления непредсказуемости предпринимательской среды и риска, связанного с функционированием компаний.

В новых условиях особую актуальность приобретает такой вид долгосрочного планирования, как стратегическое планирование. Поиск фирмами постоянного преимущества на рынке вызывает необходимость разработки своих конкурентных стратегий и планирования их реализации.

Основной целью стратегического планирования на фирме является создание долгосрочного преимущества, а основным методом — постоянная адаптация к рыночным условиям и предвидение изменений во внешней среде.

Таким образом, в качестве основной задачи стратегического планирования инновационной деятельности выступает построение схемы инновационного поведения компании на рынке (рис. 3.1).

Современное стратегическое планирование инноваций охватывает период от 3 до 10 лет (в зависимости от отрасли) и заключается в разработке комплекса мероприятий компании по адаптации, предвидению и конструированию изменений во внешних условиях путем внедрения инновационных проектов.

Система стратегического планирования охватывает:

- анализ рынка;

- постановку целей;

- разработку альтернативных стратегий;

- составление стратегического плана.

При разработке стратегии достижения целей фирма опирается на изучение шансов, опасностей и возможных вариантов развития (SWOT-анализ), а также динамики оборота по изделиям и их видам, клиентам, секторам рынка. При этом большое внимание уделяется выявлению так называемого разрыва в обороте — разницы между намеченным оборотом с предполагаемой прибылью на ближайшие годы и реальным оборотом, возможным при сохранении в ассортименте старых изделий.

Результаты всестороннего анализа показывают направления расширения ассортимента, параметры необходимых усовершенствований, номенклатуру новых изделий и сроки их освоения. Эти общие выводы детализируются с привлечением конструкторов, производственников, технологов, маркетологов. Например, в ряде фирм США и ФРГ при правлениях созданы постоянно действующие комиссии из представителей различных служб по вопросам обновления и усовершенствования продукции: их рекомендации облегчают перспективное производственное планирование, нацеленное на своевременные нововведения и снятие с производства морально устаревших изделий.

**Этапы принятия стратегических решений.**

Организация процесса освоения нововведения и предварительного расчета возможной его эффективности требует не только плана соответствующих работ, но и комплексного учета ожидаемой рыночной конъюнктуры, прогнозируемой прибыли с учетом имеющихся на фирме ресурсов, источников финансирования, возможностей риска, а также наиболее целесообразных методов управления. Исходя из этих положений последовательный процесс принятия стратегических инновационных решений имеет ряд этапов.

***На первом этапе*** проводится комплексное исследование рынка, а именно исследование товарной и фирменной структуры рынка, анализ потребительских предпочтений и мотиваций, сегментация потребителей и возможное определение рыночных окон, изучение макросреды компании, анализ практики торговли и коммерческих норм поведения, изучение законодательной базы. От профессионализма проведения данного этапа зависит оптимизация процесса принятия решения руководством компании, так как информация играет первостепенную роль в данном процессе.

***На втором этапе*** определяются собственные возможности компании и выявляются рамки использования той или иной инновационной стратегии. Эффективная ее реализация может быть ограничена рядом факторов. Это, прежде всего, наличие финансовых средств, адекватность развития технологической базы и уровень профессионализма работников, то есть качество основного и привлекаемого капитала. Существенное значение имеет степень конкуренции и наличие законодательного регулирования деятельности в выбранной отрасли.

***На третьем этапе*** в силу нестабильности рыночных факторов и наличия тех или иных внутрифирменных лимитов разрабатываются альтернативные стратегии (желательно не менее трех) по адаптации компании к новым условиям внешней среды. Особое внимание на данном этапе уделяется сопоставимости альтернатив общим целям и глобальным стратегиям компании, а также их корригированию с информацией, полученной на первом этапе процесса принятия решений.

***На четвертом этапе*** руководство компании производит затратную и целевую оценку каждой альтернативы, рассматриваются возможности финансирования выбранного решения.

***Пятый этап*** предполагает составление плана мероприятий для осуществления выбранной инновационной стратегии. На этом же этапе назначается руководитель проекта и составляется бизнес-план с учетом всех возможных рисков по проекту (экономических, политических, технических.). Довольно часто к работе привлекаются консультационные фирмы. Даже такие крупные компании, как IBM, Motorola, General Electric и Ford, при принятии решения по внедрению новой продукции пользуются услугами консалтинговых фирм, несмотря на то, что стоимость такого рода услуг составляет в США от 1,5 до 5,5% от общей стоимости проекта. Это объясняется тем, что у консалтинговых фирм имеются обширные базы данных альтернативных проектов, кроме того, при решении потенциальными кредиторами вопросов финансирования проекта большую роль играют имя и известность фирмы, консультирующей проект.

Организация принятия решения — ***шестой этап***, на котором происходит:

- конкретизация заключений и выводов, сформулированных на высшем уровне руководства;

- доведение положений решения до всех уровней управления;

- распределение функций;

- делегирование полномочий нижестоящим руководителям.

Для этого формируется определенная инновационная структура в виде проектно-целевых групп, координационных центров по разработке новых продуктов, венчурных подразделений. Во многом данный этап зависит от умения руководителей создавать инновационный климат на фирме, нейтрализовывать возможное внутреннее и внешнее сопротивление и мотивировать всех внутрифирменных субъектов к достижению намеченного результата.

***Классификация инновационных стратегий***

В основе формирования фирменной конкурентной стратегии путем использования достижений инновационного менеджмента лежит взаимодействие между внешней средой, функционирующей системой (организацией), которая стремится к стабильности, и системой управления, обеспечивающей адаптацию организации к условиям функционирования (к внешней среде).

***Стратегия***— это совокупность последовательных видов поведения, позволяющих организации позиционировать себя в окружающей среде, а изменения в стратегии могут рассматриваться как реакция на изменения внешних условий. Все виды инновационных стратегий можно увидеть на рис. 1.3.2.

Понимая под инновационной стратегией ту или иную модель поведения компании в новых рыночных условиях, можно выделить две группы стратегий: ***активные и пассивные***.

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, фирма 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 фирма реализует стратегию технологического лидерства. В случае, 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. Фирма 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 фирмы 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.

Крупные компании, использующие систему стратегического планирования инноваций, имеют возможность постоянного осуществления инновационной деятельности по определенной схеме (или стратегии). По современным международным стандартам инновации являются постоянными при их осуществлении, как минимум, раз в 1-3 года. Кроме того, для крупных компаний свойственно использование сочетания нескольких стратегических линий, что обеспечивает высокую мобильность и эффективность инноваций.

Рассмотрим более подробно каждую из активных инновационных стратегий.

***Стратегия технологического лидерства***

С начала 1980-х гг. технологические инновации настолько твердо закрепились на рынке, что высшему менеджменту компаний приходится уделять все больше внимания вопросам разработки и представления принципиально новой продукции.

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. Вставшие на путь лидерства компании инвестируют значительные средства в R&D, причем исследования здесь носят не только прикладной, но и фундаментальный характер. Это обусловливает необходимость создания стратегических альянсов в области НИОКР с другими научно-техническими организациями, создание венчурных фондов и подразделений внутри компании.

Существует много примеров успешного внедрения на рынок нового продукта и капитализации прибыли за счет первенства. Выбор фирмой стратегии «технологического лидерства» означает:

- разработку новой технической идеи;

- проведение НИОКР;

- выпуск пробной партии;

- рыночное тестирование;

- запуск серийного производства;

- осуществление мер по внедрению нового товара на рынок;

- организацию постоянного тестирования «жизни» товара на рынке и проведение необходимых корректировок.

Результатом избрания данной стратегии становится составление маркетинговой программы по продукту, включающей в себя:

- анализ развития рынка;

- выбор стратегии выхода на рынок;

- товарную, ценовую, сбытовую и коммуникационную политику компании на данном рынке;

- анализ условий достижения безубыточности;

- бюджет процесса внедрения нового товара;

- контроль над ходом его выполнения.

Многие фирмы, избравшие стратегию «технологического лидера», трансформировались в ТНК, известные всему миру: ЗМ, Intel(«Интел»), Microsoft, Xerox, Ford, GE, Federal Express. Новаторы второго поколения: Sinclair, Osboume 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. Во-первых, в силу 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 проблемными сферами: 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 R&D. Безусловно, даже некоммерциализированные 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 проблемная сфера связана с неопределенностью реакции на инновацию со стороны конкурентов и рыночных контрагентов, а также 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»***

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 сканировать внешнюю среду, 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 очень 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 Appleпервыми 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 PC 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%1.

Примеров успешной реализации стратегии «копирования» существует довольно много. Фирмы AST («ЭйЭсТи»), Dell Computer(«Делл Компьютэ») и Packard Bell («Пэкард Бэлл») значительно усилили свои позиции на рынке и стали приближаться к технологическим лидерам — Compaq («Компак»), Tandy («Тэнди») и IBM. В то время как в 1989 г. доля Tandy (технологического лидера) на рынке компьютеров упала с 7,1% в 1987 г. до 4,8%, доля фирмы Packard Bell увеличилась до 3,7%. Такое положение стало результатом успешного «копирования» новых продуктов IBM и достижения комбинации более низких цен, сбыта через сеть крупных магазинов, а не через дилеров, и более разнообразного набора услуг для пользователей. 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 наукоемкости, находящимся на государственном субсидировании, или малым (часто семейным) фирмам в сфере услуг. Стратегию усовершенствования можно отнести к традиционному варианту инновационного поведения компаний до начала 1980-х гг. 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.

***Маркетинговые инновационные стратегии***

Пассивные инновационные стратегии связаны с фокусированием внимания фирмы на постоянных маркетинговых инновациях и/или модифицировании товара, то есть с незначительным усовершенствованием продукта без изменения базовой технологии его производства. На современном этапе развития рыночной экономики лишь немногие фирмы используют изолированно маркетинговые инновационные стратегии. Как правило, компания применяет комплексную систему сочетания активных инновационных стратегий и маркетинговых инноваций как по отношению к новому продукту, так и в рамках основного ассортимента.

Стратегии и технология маркетинга подробно освещены в отечественной и западной литературе, поэтому остановимся лишь на некоторых принципиально важных аспектах пассивных инновационных стратегий

Условно маркетинговые инновационные стратегии можно разделить на несколько групп по областям их применения:

♦ новая дифференциация продукта (и соответственно ее репозиционирование);

♦выход на новые целевые рынки;

♦ инновации в области ЗР — place, price, promotion (сбытовая, ценовая и коммуникационная политика).

Многие фирмы добиваются значительного повышения конкурентоспособности компании в целом за счет постоянных нововведений в этих областях маркетинговой деятельности.

***Дифференциация***

Постоянное повышение качества товаров и услуг всегда являлось одним из основных положений долгосрочных программ развития многих фирм. Придавая товару особые свойства надежности, долговечности, экологичности, компании создают себе определенную положительную репутацию и имидж на рынке. Стремясь выделить, отличить свою продукцию от среднерыночного стандарта, компании активно усовершенствуют разнообразные аспекты качества. Избрав инновационную стратегию качественной дифференциации, многие компании смогли не просто сохранить, но и улучшить свои рыночные позиции. Так, стратегия компании Motorola наряду с технологическим лидерством заключается и в усовершенствовании процесса производства для достижения тех же показателей качества, что и у японских конкурентов. Именно Motorola выиграла «Baldridge Award» за качество в 1988 г., а в 1992 г. председатель Совета директоров заявил в своем ежегодном докладе о достижении качества «six sigma», а именно 3-4 дефекта на один миллион продукции. Этот результат является практически уникальным и имеет аналоги лишь в производстве «простой» продукции, например калькуляторов. Для поддержания имиджа компании с девизом «качество № 1» компания Motorola создала одну из лучших систем обслуживания клиентов в сфере полупроводникового бизнеса и всячески стремится и дальше максимально удовлетворять нужды потребителей.

***Социальный маркетинг***

Наиболее заметным в последнее время стал один из методов неценовой конкуренции — поиск преимуществ от достижения образа своей компании в глазах общественности как заботящейся о служащих, производящей экологически чистую продукцию и в целом ориентированной на нужды общества. Наиболее дальновидные руководители давно осознали, что общество требует от компаний все большего удовлетворения неэкономических потребностей.

В автомобилестроении многие компании переходят на выпуск автомобилей, работающих на природном газе, метаноле, иурогене и электричестве. Легкая промышленность все больше ориентируется на выпуск экологически чистых тканей. Крупнейшие производители бытовой техники встают на путь создания биотелевизоров. Производители телекоммуникационного оборудования стремятся позиционировать свою продукцию как высоко экологичную, безвредную для здоровья и так далее. При этом создание имиджа социально ориентированной компании требует использования либо активных инновационных стратегий, либо выделения значительных средств в различные благотворительные фонды и организации.

Ориентация на интересы общества во многом повышает потребительский рейтинг многих компаний. Экологический комитет США назвал одного из основных производителей товаров массового спроса компанию ЗМ самой экологически ориентированной компанией США в 1995 г., ведь затраты ЗМ на экологические нужды составляли в тот год 13 млрд долл.

Другим способом создания имиджа социально ориентированной' компании является участие в благотворительных актах, учреждение социальных фондов, политика управления персоналом, подразумевающая равные возможности для женщин и национальных меньшинств. Такая социальная ответственность и забота вызывают доверие и заинтересованность со стороны потребителей, служащих и других социальных институтов, обеспечивая долгосрочную эффективность и конкурентоспособность фирмы.Фирмы пытаются дифференцировать свою продукцию как социально полезную. Под давлением потребительских групп, служащих, акционеров и средств массовой информации в оперативные и среднесрочные планы все чаще вносится статья расходов на создание социально активного имиджа. В США принят закон, обязывающий отмечать определенными знаками и аббревиатурой «эффект» любую продукцию по степени ее влияния на экологию. Зеленый значок показывает, что в товаре минимально использованы или полностью отсутствуют токсины и вредные консерванты, в упаковке использованы рециркулируемые материалы и производство его энергетически экономно.

***Стратегия сегментации***

Сегментация, являясь одной из глобальных маркетинговых стратегий, присуща деятельности практически всех компаний, в той или иной степени ориентированных на применение маркетинговой концепции управления. По мере усиления конкуренции руководители все чаще фокусируют деятельность фирмы на удовлетворении нужд и потребностей отдельных сегментов рынка. Это достигается путем присвоения продукту черт и характеристик, наиболее конкурентоспособных в данном сегменте.

Меняющиеся демографическая и социальная среды создают условия для сужения рыночных ниш, что стимулирует руководителей компаний постоянно искать и использовать новые методы и формы сегментации. Так, новая стратегия сегментации стала для гиганта содовой индустрии США компании Coca-Cola основным методом ведения борьбы с корпорацией PepsiCo («ПепсиКо»). Агрессивная политика завоевания поочередно одного сегмента за другим сочеталась с технологическими инновациями. CocaCola представила на рынок целую продуктовую линию, где каждый новый продукт предназначался для определенного сегмента, начиная с «Фриси» — для подростков, «Нью Коук» и «Кока-Кола классик» без кофеина — для женщин. К 1996 г. на международном рынке ассортимент компании насчитывал более 40 товарных групп, ориентированных на узкоспециализированные сегменты рынка. По заявлению Совета директоров Coca-Cola, именно благодаря избранию стратегии «инновационной сегментации» компании удалось занять второе место в рейтинге 100 крупнейших компаний США 1996 г., в то время как PepsiCo осталась на 19-й позиции. Выбирая тот или иной сегмент, компании все чаще меняют ориентиры. Например, компания Procter & Gamble в течение последних лет активно использует стратегию «сегментации вглубь». Постоянно адаптируя (модифицируя) товар для удовлетворения индивидуальных запросов небольших групп покупателей при помощи своей торговой марки и агрессивной рекламы, фирма достигла доходов от одних только экспортных операций в размере 8,4 млрд. долл., а их доля в общих продажах возросла с 14 до 33%'. Так, новая стратегия сегментации стала для гиганта содовой индустрии США компании CocaCola основным методом ведения борьбы с корпорацией PepsiCo («ПепсиКо»). Агрессивная политика завоевания поочередно одного сегмента за другим сочеталась с технологическими инновациями. CocaCola представила на рынок целую продуктовую линию, где каждый новый продукт предназначался для определенного сегмента, начиная с «Фриси» — для подростков, «Нью Коук» и «Кока-Кола классик» без кофеина — для женщин. К 1996 г. на международном рынке ассортимент компании насчитывал более 40 товарных групп, ориентированных на узкоспециализированные сегменты рынка. По заявлению Совета директоров Coca-Cola, именно благодаря избранию стратегии «инновационной сегментации» компании удалось занять второе место в рейтинге 100 крупнейших компаний США 1996 г., в то время как PepsiCo осталась на 19-й позиции. Выбирая тот или иной сегмент, компании все чаще меняют ориентиры. Например, компания Procter & Gamble в течение последних лет активно использует стратегию «сегментации вглубь». Постоянно адаптируя (модифицируя) товар для удовлетворения индивидуальных запросов небольших групп покупателей при помощи своей торговой марки и агрессивной рекламы, фирма достигла доходов от одних только экспортных операций в размере 8,4 млрд. долл., а их доля в общих продажах возросла с 14 до 33%'. Таким образом, на определенном этапе своей деятельности любая компания, целью которой является эффективное долгосрочное существование на рынке, выбирает ту или иную инновационную стратегию.

Следуя принципу комплексного подхода к инновациям, можно предположить, что оптимальным решением является сочетание активных и пассивных стратегий в рамках осуществления инновационной политики. Данный подход дает уникальное конкурентное преимущество новаторам, так как предполагает не только научно-техническое первенство, но и наличие сильных новаторских маркетинговых позиций.

**Стратегическое планирование инноваций и диверсификация**

Все рассмотренные выше инновационные стратегии могут применяться фирмами в двух принципиально различных условиях: на первой стадии жизненного цикла, когда новая компания внедряется на рынок и начинает производство нового товара, и на последующих стадиях, когда уже достигшая стадии роста или зрелости компания выбирает ту или иную стратегию своего инновационного поведения. В последнем случае речь идет о ***диверсификации деятельности.***

Диверсификация производства, то есть освоение выпуска новых изделий, является отражением тенденции к увеличению объемов и расширению номенклатуры производства компаний, которые в результате уже, по существу, не могут быть причислены к какой-либо отрасли промышленности, поскольку они выпускают товары разных отраслей. Естественно, что процесс диверсификации охватывает не только изменения в сфере непосредственно производства, но и меры по приобретению каких-либо компаний, функционирующих в других отраслях. Механизмы вступления в новый бизнес варьируются от собственного роста компании до приобретения других фирм, создания совместных предприятий, размещения венчурного капитала и т. д. Таким образом, это не только производственно-сбытовая, но и финансовая политика, направленная как на расширение номенклатуры продаваемых товаров, так и сфер деятельности фирмы вообще. Фактором, стимулирующим многие фирмы к диверсификации своей экономической активности, является в целом неустойчивость экономического развития ведущих стран в мировой экономике.

Стратегия «диверсификации» используется компаниями для достижения следующих специфических целей:

- внедрение в отрасли и рынки с высокими перспективами долгосрочного роста и рентабельности;

- оптимизация соотношения внешних и внутренних доходов;

- сбалансирование высокорисковых капиталоемких производственных операций и менее рисковых операций в сфере услуг;

- установление баланса между высокорисковым наукоемким производством электронных технологий и менее рисковым промышленным производством;

- достижение оптимального коэффициента соотношения между промышленными товарами и услугами и товарами и потребительскими услугами;

- сбалансирование в предлагаемом ассортименте товаров и услуг с различной цикличностью спроса.

Таким образом, основная цель инновационного менеджмента — эффективность и прибыльность деловых операций — достигается фирмой, следующей данной стратегии, за счет максимального снижения рисков, вызванных рыночными изменениями. Использование стратегии «диверсификации», как правило, означает широкое использование принципа децентрализации с делегированием полномочий по принятию оперативных решений руководителями производственно-хозяйственных подразделений по продукту. Помимо снижения отраслевых циклических рисков, стратегия «диверсификации» призвана также снижать общие издержки всего производственно-сбытового цикла за счет использования единой системы поставщиков, единого технологического цикла при выпуске родовых товаров, общих сбытовых и коммуникационных каналов и т. д.

***Виды диверсификаиионных стратегий***

Анализ инновационных процессов диверсификации, используемых компаниями в целях адаптации к изменениям внешней среды, позволяет сделать вывод о существовании трех субстратегий в рамках самой стратегии «диверсификации»:

- когда фирма расширяет масштабы своей деятельности за счет вы пуска новых товаров или услуг в рамках одной отрасли — горизонтальная (или родовая) диверсификация;

- когда фирма охватывает различные этапы производственного цикла — вертикальная диверсификация;

- когда фирменная номенклатура расширяется за счет товаров раз личных отраслей — интеграционная диверсификация.

Многие факты говорят о том, что диверсификация в родовые операции более эффективна, доходна и конкурентоспособна, так как основана на синергии всех ресурсов компании. Исследование 218 слияний и поглощений среди американских компаний показало, что расширение деятельности в рамках одной отрасли имеет больший экономический успех, чем независимая диверсификация.

М. Портер называл синергизм «возможно самым важным результатом стратегического планирования инноваций»2. Основной принцип синергии состоит в снижении производственных и маркетинговых затрат путем использования единых технологий, систем снабжения и сбыта, рекламы и стимулирования сбыта, общих целевых рынков и корпоративного бренда. Общие технологии могут снизить производственные издержки и затраты на дизайн. Централизованная сеть поставщиков снижает транспортные и информационные расходы. И наконец, активная управленческая команда может выделить общее в типах потребителей, конкурентов и успешно применить эти знания при выведении на рынок различных родовых товаров.

Одной из задач, во многом определяющих успешность реализации стратегии «диверсификации», является установление жесткого централизованного финансового контроля над деятельностью всех производственно-хозяйственных групп, организованных по товарному или отраслевому принципу. Невозможность координирования деятельности компании AT&T в девяти различных отраслях явилась причиной отказа руководства фирмы от широкой вертикальной диверсификации и продажи ее активов на сумму 9 млрд.долл.3

Многие другие фирмы также пытаются справиться с задачей сужения поля диверсификации из-за невозможности осуществления нужной степени контроля. General Electric продала часть своих подразделений, действующих в различных отраслях, и диверсифицировала свою основную деятельность за счет поглощения прямых конкурентов. Похожая ситуация сложилась и на Oxydental Petroleum («Оксидентал Петролиум») после продажи независимых подразделений для погашения долгов и фокусирования деятельности на основном бизнесе: нефти, природном газе и химической переработке.

При принятии решения о методах диверсификации руководство компании должно сформулировать две стратегически важные позиции, — на какие новые рынки выходит фирма и каким образом будет обеспечена ее конкурентоспособность? Изучение практики инновационной деятельности современных компаний позволяет выделить следующие методы диверсификации деятельности:

- расширение собственной производственной базы за счет внутреннего развития;

- расширение собственной производственной базы за счет приобретения лицензий на новые технологии и продукты;

- создание совместных предприятий;

- приобретение новых фирм (в том числе и венчурных);

- венчурные капиталовложения (участие в венчурных фондах, частичное финансирование венчурных фирм, участие в научно-исследовательских альянсах).

Каждый из вышеперечисленных методов имеет свои плюсы и минусы. Так, расширение собственной производственной базы требует больших первоначальных капиталовложений и длительного периода самоокупаемости. Участие в совместных предприятиях означает отсутствие единого собственника на результаты нововведений, а значит, сокращает монопольные сверхприбыли каждого из учредителей.

Приобретение новой фирмы связано с высокой степенью риска, так как обычно происходит в совершенно незнакомых для материнской компании рыночных условиях. Венчурные вложения хотя и дают доступ к новым технологиям, однако носят, как правило, единовременный характер и не служат стимулом роста компании.

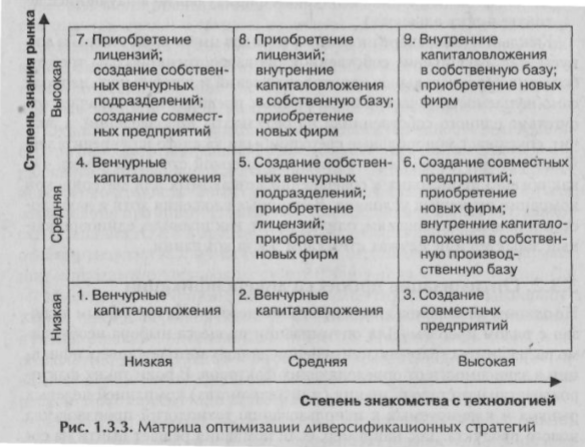
***Оптимизация процесса диверсификации***

Не один из механизмов диверсификации не является идеальным и связан с рядом проблем. Для оптимизации процесса выбора необходимо разработать стратегию применения данных методов диверсификации в зависимости от определяющих факторов.

В роли таких факторов выступают степень знания (или знакомства) компанией целевых рынков и планируемых к использованию технологий производства нового продукта. Так, например, если компания решает выйти на совершенно незнакомые ей рынки, то наименее рискованным способом будет либо создание совместных предприятий с фирмой, действующей на данном рынке, либо использование венчурных вложений.

Принятие решения об использовании собственных ресурсов или приобретении лицензии, скорее всего, будет связано с наличием у фирмы ноухау в новой области как с точки зрения технологии, так и с точки зрения знакомства с целевым рынком. Очевидно, что при расширении бизнеса со значительным вовлечением капитала компания должна ограничиваться использованием знакомых технологий на знакомых рынках. И наоборот, при выходе в незнакомые сферы бизнеса компании следует использовать низкозатратные стратегии. Данной рекомендацией пользуется большинство крупнейших международных высокотехнологичных корпораций.

Таким образом, существует тесная зависимость между стратегией диверсификации и степенью знания рынка/технологии, которая может быть представлена матрицей. В данной матрице степень знания рынка/технологии имеет три позиции: низкая, средняя и высокая (рис. 1.3.3).



*Знание рынка.* Низкая степень знания рынка означает, что компания никогда не выходила на данный целевой рынок и не имела возможности его изучения. Высокая степень знания рынка означает, что компания осуществляет присутствие на данном рынке и проводит его систематические исследования. Средняя степень знания рынка — это промежуточная ситуация, когда компания имеет определенную маркетинговую информацию и может оценить свои возможности по выходу на данный рынок.

*Знакомство с технологией*. Низкая степень знакомства с технологией, воплощенной в новый продукт, означает отсутствие у фирмы научнотехнических знаний в данной области и опыта промышленного применения данной технологии. Высокая степень знакомства с технологией свидетельствует о том, что компания сама является разработчиком данной технологии или уже использует ее в отдельных областях производства. Промежуточное состояние означает, что имеющиеся у компании технологии являются смежными (родственными) и возможно использование эффекта синергии.

В секторах «9», «6», и «8>> наиболее привлекательным способом диверсификации является расширение собственной производственной базы за счет внедрения результатов НИОКР и покупки лицензий, а также приобретение новых фирм. Выбор данных стратегий определяется высокой степенью компетенции фирмы в новых областях деятельности и соответственно связан с незначительными структурными изменениями бизнес-портфеля компании.

При выходе в наименее знакомые секторы «1», «2» и «4> компания может столкнуться со сложностями в прогнозировании будущих результатов и непредвиденными внешними факторами. Оптимальной стратегией в данном случае является поэтапное наращивание компетенции за счет венчурных капиталовложений. Как правило, на первом этапе фирма может вкладывать незначительные средства в венчурные проекты либо малых фирм, либо промышленно-университетских . научно-исследовательских центров. Это дает возможность проведения мониторинга новых технологий, сканирования рыночных факторов, то есть перехода из низкой степени знания ситуации в среднюю. На следующем этапе при условии рентабельности первоначальных венчурных вложений может идти речь о приобретении венчурных компаний с высокой степенью знания новых рынков и технологий. В секторах «3» и «7>> оптимальной стратегией является создание совместных предприятий. Однако в двух предельных позициях совместные предприятия будут иметь различный характер. В случае выхода компании со своей технологией, воплощенной в новом продукте, на совершенно незнакомые рынки создается совместное предприятие с фирмой, функционирующей на данном рынке. Часто в роли партнера выступает сбытовая фирма (мелкий или крупный оптовик), предоставляющая свои рыночные каналы для сбыта новой продукции. Второй предельный сектор показывает ситуацию, когда компания диверсифицирует свою деятельность за счет использования совершенно новой для нее технологии на знакомом рынке. В данной ситуации компания стремится либо создать совместное предприятие с партнером, имеющим ноу-хау в области новой технологии, либо приобрести лицензию на ее внедрение.

В секторе «5>> оптимальным механизмом вступления в новый бизнес может стать создание внутрифирменных венчурных подразделений, в случае если фирма рассматривает новое направление деятельности как стратегически важное. Определенная степень знания рынка и технологии позволяет также достаточно эффективно инвестировать в приобретение новой фирмы, что обеспечивает наиболее быстрый доступ к новой сфере бизнеса.

Представленная матрица оптимизации стратегий диверсификации позволяет определить наиболее привлекательную с точки зрения рентабельности и снижения риска стратегию расширения бизнеса. Одной из важнейших рекомендаций по использованию данной матрицы является следующее: в ситуации, когда компания принимает решение о выходе в новые сферы бизнеса, связанные с незнакомыми рынками и/или технологиями, первые ее шаги должны заключаться в инвестировании в повышение собственной компетенции. Это может происходить либо за счет венчурных капиталовложений, либо за счет создания совместных предприятий. По мере роста компетенции фирмы в новых областях руководству следует инвестировать во внутреннее развитие компании за счет создания собственных венчурных подразделений, приобретения новых фирм и лицензий