

Стратегическо управление на иновациите

Лекция 5

доц. д-р инж. Лидия Гълъбова ©
Иновационен мениджмънт

Стратегическо управление на иновациите

Цел и основни моменти:

- *Да изясни важността на техническите и пазарните умения*
- *Да представи различни иновационни стратегии*

Стратегическо управление на иновациите

- Стратегията е от изключителна важност при управление на иновациите.
- Стратегията има за задача да представи основните насоки за бъдещо развитие на предприятието.
- Разработването на стратегия е свързано с основната цел на предприятието, ресурсите, с които разполага и взаимодействието му с външната среда.

Стратегическо управление на иновациите

- Дефинициите за стратегия датират от векове и са свързани военната терминология:
- ***„Поставяне на врага в неблагоприятни условия по отношение на място и време и създаване на условия за битка в наша полза.“***
- Предприятията трябва да определят най-добрия начин за трансформация и предлагане на наличните ресурси и кои са най-добрите настоящи и бъдещи условия на средата.

Стратегическо управление на иновациите

- В началото на 20-ти век иновациите са предимно от вида "тласкани", тъй като в основата им е научно-техническият прогрес.
- В средата на 20-ти век бихейвиористите налагат промяна в мисленето и доказват значението на работа в екип и подобряване на работните условия.

Стратегическо управление на иновациите

- До 50-те години на 20-ти век предприятията продават това, което произвеждат.
- След 50-ти години се увеличава конкуренцията, което води до увеличаване на важността на познанията за пазара и изискванията на клиентите.
- Това води до промяна в модела на генериране на иновации и налага иновациите от вида „теглени от пазара“ иновации.

Стратегическо управление на иновациите

- От 80-те г-ни на XX-ти век до сега управленската теория търпи развитие и установява, че процесът на планиране включва непрекъснато взаимодействие между различните части на организацията докато се избере стратегия.
- Процесът на взимане на решения е следствие от адаптирането към променящата се среда. Ръководителите експериментират с набор от различни решения преди да се спрат на определено решение, като всяко следващо решение е следствие от предходното.

Бизнес стратегии

- **Динамичното виждане** за взимане на решения, което се основава на опита от миналото и възникването на стратегии през определен период от време, се основава на интерактивният модел на иновации, където решенията за развитие на пазара са взаимнообвързани и си взаимодействат с научно-технологичната основа на организацията.

Процес на стратегическо планиране

1. Виждането за дългосрочно развитие на висшето ръководство на организацията има значително влияние върху избора на бъдеща стратегия.
2. Способностите на организацията и нейното наследство от миналото – придобитите умения, които са развити по време на нейното съществуване; анализът на ресурсите на организацията по отношение на хора, финанси и др.
3. Външната среда, в която организацията се конкурира – отчита се технологичното развитие, стратегиите на конкурентите, променящите се пазарни условия и др.

Процес на стратегическо планиране



Фиг. 5.1. Основни елементи в процеса на формулиране на бизнес стратегия

Съчетаване на силните страни в областите на технологиите и пазара

Как предприятията могат да създадат нови възможности за стопанска дейност?

- Като отчитат важността на външни за организацията връзки и изграждат мрежи от контакти.
- Като познанията за външната среда се обвържат с наличните в предприятието познания.
- Мрежата от контакти подпомага т. нар. процес на „осмоза“ като дава допълнителни познания за външната среда.

Съчетаване на силните страни в областите на технологиите и пазара

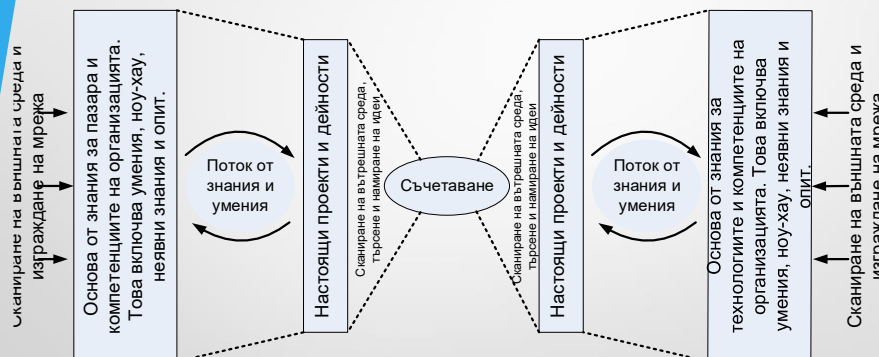


Fig. 5.2 Концептуална рамка за генериране на базови възможности за стопанска дейност

Съчетаване на силните страни в областите на технологиите и пазара

- Непрекъснато сканиране на външната среда в търсене на нови пазари и технологии.
- Извличане на вътрешни познания от базата от знания на предприятието.
- **Обвързването на знания от външната среда с вътрешните възможности** води до създаване на нови възможности за стопанска дейност.

Съчетаване на силните страни в областите на технологиите и пазара

- **Търговска възможност** – определяне на нов пазар, подобряване на дистрибуцията чрез изграждане на стратегическо партньорство, ефективни ценови стратегии и др.
- **Технологична възможност** – подобряване на свойствата на нов материал, разпознаване на интересен нов патент, разработване на нов производствен процес и т.н.

Съчетаване на силните страни в областите на технологиите и пазара

- Предприятията се опитват да гледат напред и се опитват да се уверят, че са подготвени за всички предстоящи промени, а дори в отделни случаи предприятие може да доведе по промяна в науката и технологиите в света.
- Разработването на нови продукти и процеси е допринесло за растежа на много предприятия.
- **Съществува богат набор от алтернативни стратегии, които предприятия могат да следват, в зависимост от наличните им ресурси, тяхното историческо развитие, техните способности и цели.**

Иновационни стратегии

Слабости на стратегиите по отношение на технологиите

- В стратегическите планове рядко се отделя специално внимание на технологиите. Това се случва при технологично-интензивните предприятия.
- Наред с производството, технологията е липсващият елемент в корпоративната стратегия.
- До неотдавна компетенциите по отношение на технологиите не разглеждат като важна част от процеса на стратегическо планиране. На тях се гледа като на неща, които могат да бъдат придобити, ако се наложи.

Иновационни стратегии

- Съществуват четири базови модела на иновационни стратегии, които се използват от високотехнологичните предприятия. Прилагането на един от тези модели не изключва прилагането и на друг:
 - *Стратегия на лидерство – агресивна*
 - *Стратегия на ранните последователи – дефанзивна*
 - *Стратегия на минимизиране на разходите – имитация*
 - *Стратегия на сегментация и специализация*

Иновационни стратегии

Стратегия на лидерство – агресивна

- *Тази стратегия е насочена към предимствата, които могат да се извлекат от монопол на пазара.* В случая монопол върху технологията.
- Целта е да се гарантира, че продуктът е пуснат на пазара преди конкурентите.
- Това трябва да помогне на предприятието или да приеме политика по **обиране на каймака** или да възприеме политика на **проникване на пазара** до взимане на **голям пазарен дял**.

Иновационни стратегии

Стратегия на лидерство – агресивна

- Необходима е значителна НИРД и обикновено са необходими големи маркетингови инвестиции, за да се рекламира новия продукт.
- Може да се наложи да се проведе обучение по отношение на новия продукт.

Иновационни стратегии

Стратегия на ранните последователи – дефанзивна

- Тази стратегия изисква здрава технологична основа, за да може предприятието да развие подобрени версии на оригинала.
- Подобренията са по отношение намаляване на производствените разходи, различен дизайн, допълнителни функции и т.н.
- Предприятието трябва да е гъвкаво по отношение на производството, дизайна и маркетинга.

Иновационни стратегии

Стратегия на минимизиране на разходите – имитация

- Тази стратегия е изградена на основа на минимизиране на производствените разходи и успеха зависи от постигане на икономии от мащаба.
- На предприето са му необходими изключителни умения и способности за производство и инженеринг на процесите.
- Тази стратегия наподобява дефанзивната стратегия по това, че включва следване на друго предприятие. В случая изключение е, че предприятието не разполага с толкова добре развита технологична основа.

Иновационни стратегии

Стратегия на сегментация и специализация

- Тази стратегия се основава на това, че при нея се задоволяват точно специфични изисквания на определен пазарен сегмент или ниша.
- Обикновено не е свързана с голямо по мащаб производство и продуктите се характеризират с малко производствени промени.
- Обикновено това са традиционни продукти.

Литература:

- **Chesbrough, Henry (2003)** Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press. Boston MA.
- **Trott, Paul (2012)** Innovation Management and New Product Development. 5th Ed. Financial Times Prentice Hall. London. (Chapter 3)

БЛАГОДАРЯ ЗА ВНИМАНИЕТО!

Лидия Гълъбова
lgalabova@tu-sofia.bg