

# Современные вызовы разработки инновационной стратегии компании

**ГУСЕЙНОВА Тамам**

МГИМО (У) МИД России, аспирант  
ООО «АДЕЛ-ЭФСИ», генеральный директор

**НАФИКОВ Ринат**

ООО «АДЕЛ-ЭФСИ», директор по развитию

# СТРАТЕГИЯ компании СОСТОИТ В...

## КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

воплощает в жизнь доказанную большую способность некоторых компаний устойчиво получать доходы, выше среднего в сравнении с конкурентами



## ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

DE BEERS  
GROUP OF COMPANIES



## СПЕЦИФИЧНОСТЬ РЕСУРСОВ



- ... том, чтобы **ОТЛИЧАТЬСЯ** от конкурентов;
- ... том, чтобы думать и действовать в нужное **ВРЕМЯ**;
- ... том, чтобы претендовать на **ОСЯЗАЕМЫЕ** преимущества;
- ... том, чтобы быть **ПОСТОЯННЫМ И ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫМ\***

... том, чтобы найти устойчивое, долгосрочное конкурентное преимущество в нестабильной среде

# СТРАТЕГИЯ: управление развитием компании

## Цели для компании...

- Увеличение рыночной доли
- Margin improvement
- Sales growth
- ...



## ... действующей в условиях изменяющейся среды

- Действия конкурентов
- Развитие технологий
- Новые модели потребительского поведения
- ...

## ... с ограниченными ресурсами

- Человеческие ресурсы
- Финансовые ресурсы
- Материальные средства
- ...

**«Стратегия – это искусство распределения ресурсов, которые по определению доступны в ограниченном количестве, в целях создания для себя устойчивого преимущества на поле боя»**

**Б.Хендерсон**

# Два уровня принятия стратегических решений

## Корпоративная стратегия



Определить сферы деятельности компании для того, чтобы построить оптимизированный портфель видов деятельности (рост/ прибыльность)



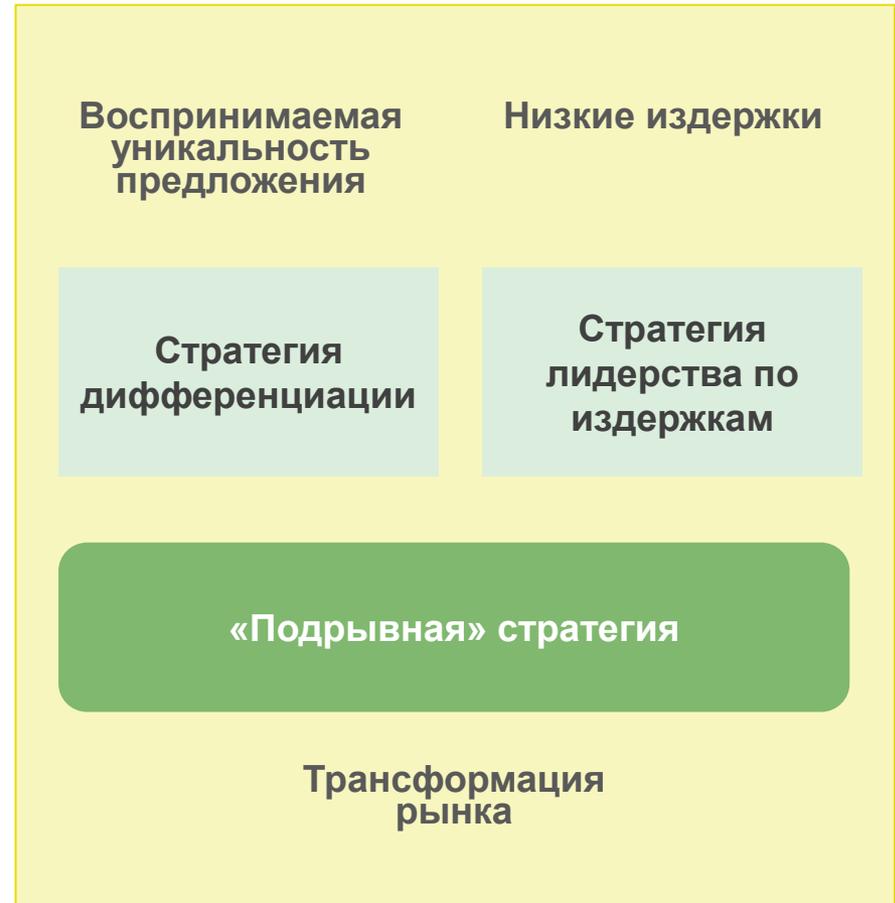
## Бизнес-стратегия



Определить и внедрить инструменты, позволяющие компании занять благоприятную и устойчивую конкурентную позицию на данном рынке



# Три основных типа стратегии



# Примеры подрывных стратегий



**NETJETS**®

- Создание модели долевого владения в 1986 г.
- Позволяют пользоваться всеми преимуществами полного владения самолетов при оплате только летных часов

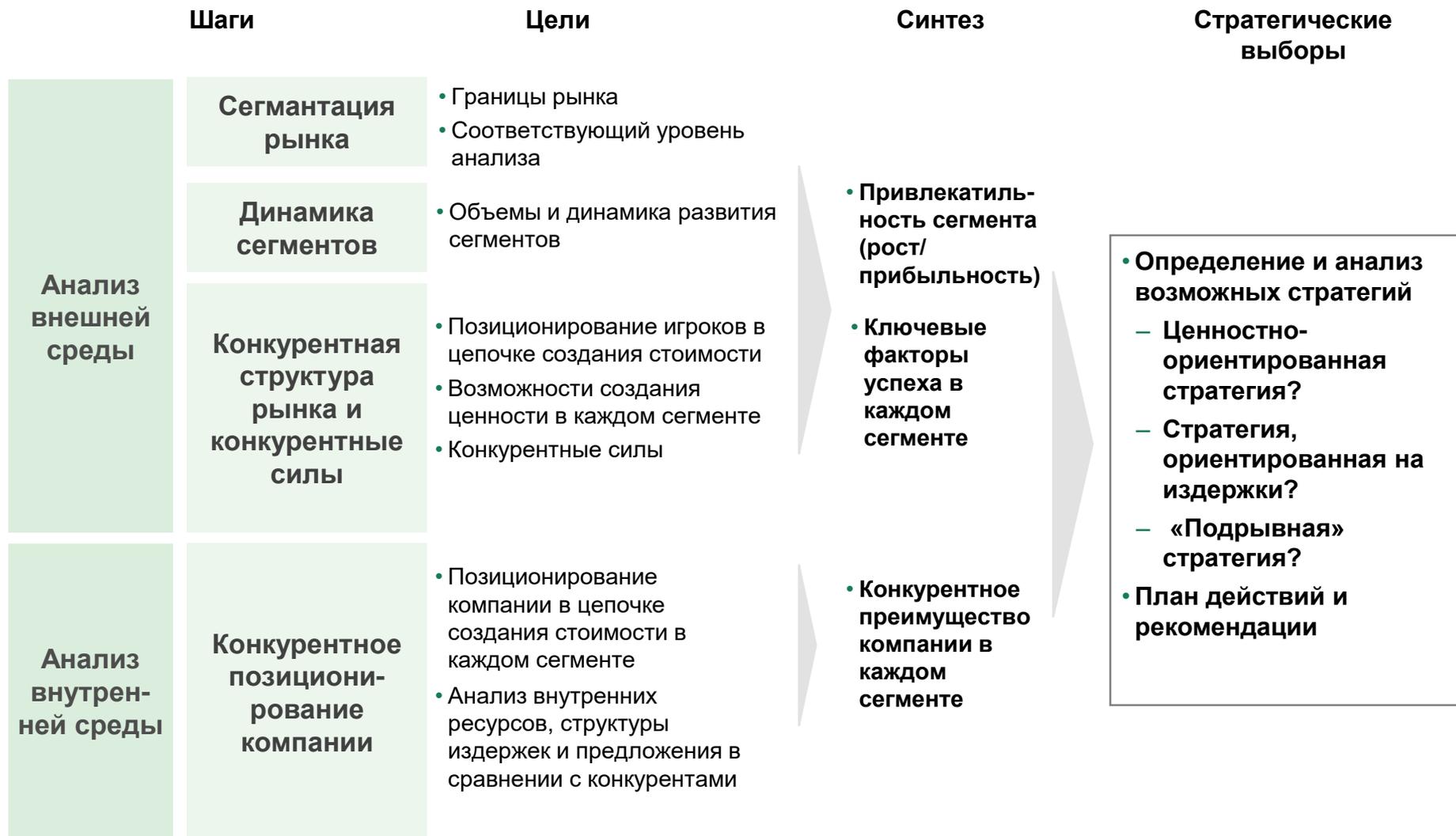


- К 2003 г. ежемесячно продавалось более 2 млрд. пиратских музыкальных файлов
- По соглашению с 5 крупнейшими музыкальными компаниями — BMG, EMI Group, Sony, Universal Music Group, and Warner Brothers Records— iTunes стал законным, удобным в использовании, гибким, индивидуальным способом скачивания песен



- 1987 – произведен первый продукт по стандарту поставщиком в Южной Индии;
- 1997 – The Body Shop – первая международная косметическая компания, подписавшая Humane Cosmetics Standard, поддерживаемый организациями по защите прав животных

# Структура стратегического анализа



# Инновационная деятельность – ...

**направлена на конкретизацию целей, методов и средств внедрения нововведений, определения области их применения и времени выходы на рынок, а также оценку инновационных возможностей компании с учетом состояния и динамики внешней среды**

## Предпринимательская

- Создание нового независимого бизнеса
- Привлечение ресурсов извне
- Формирование принципиально новой логики бизнеса

- Высокая степень радикальности
- Введение сопутствующих инноваций
- Новые отрасли, сегменты рынка, бизнес-модели

## Стратегическая

- Максимальное использование ресурсов и сложившихся процессов

- Менее радикальна

# На инновационную деятельность влияют...



# Разработка инновационной стратегии

## ВНУТРЕННИЕ ВЫЗОВЫ

- Совместимость инновационной стратегии и организационного дизайна
- Совместимость инновационной и бизнес стратегий
- Выбор соответствующего инновационного процесса
- Систематизация инноваций, вопрос таксономии

## ВНЕШНИЕ ВЫЗОВЫ

- Трансформация структуры экономики и экономической системы
- Рост неопределенности и нестабильности
- Развитие предпринимательских сетей и кластеров
- Развитие национальных инновационных систем и появление новых моделей

# Так, смена технологического уклада влечет...



# Национальные инновационные системы

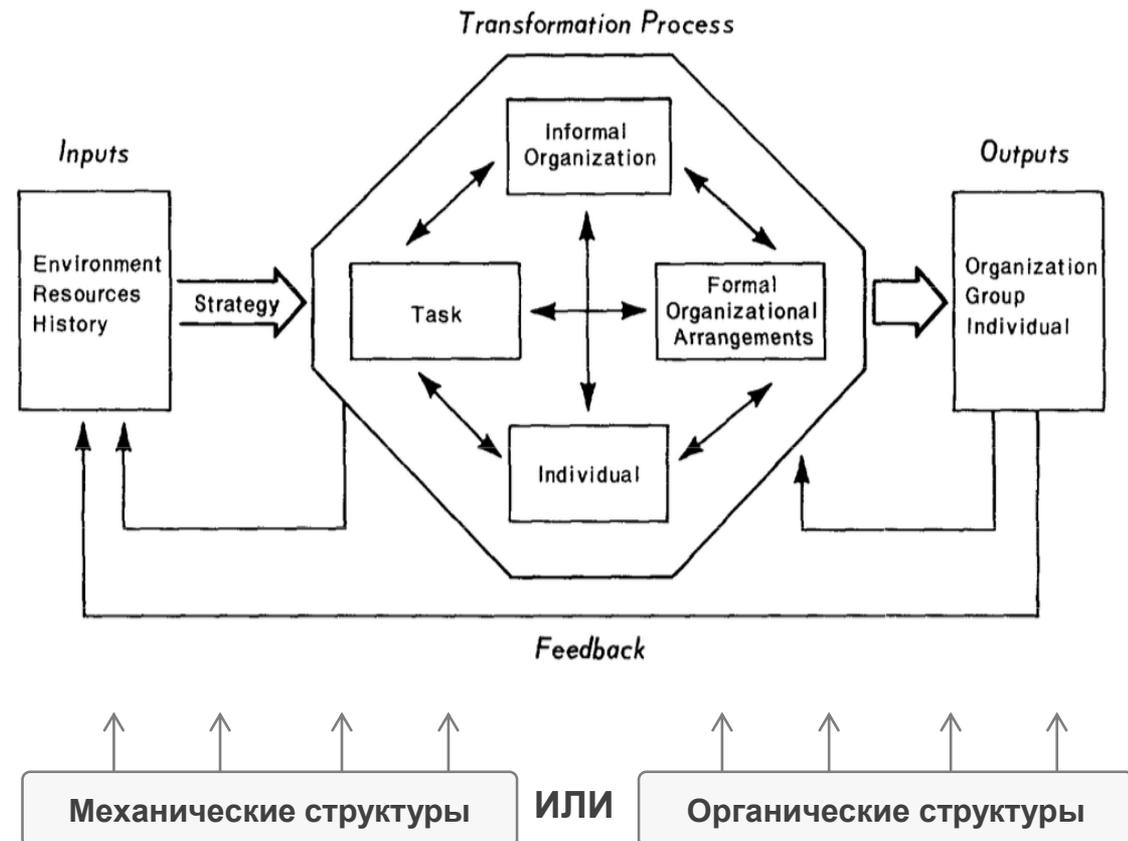
	Евроатлантическая	Восточноазиатская	Альтернативная	Модель «тройной спирали»	Модель четвертой спирали
Страна	Великобритания, Германия, Франция, Италия, Швеция, Нидерланды, Дания, Швейцария, Финляндия	Япония, Южная Корея, Гонконг, Тайвань	Таиланд, Чили, Турция, Португалия, Иордания	США. Отдельные элементы развиваются в некоторых развитых странах Западной Европы, Бразилии и Японии	Перспективная модель
Авторы модели	К. Фримен, Б. Лундвалл, Р. Нельсон	К. Фримен, Б. Лундвалл, Р. Нельсон	К. Фримен, Б. Лундвалл, Р. Нельсон	Г. Ицковиц, Л. Лейдесдорф	Ю. Караяннис, Д. Кэмпбелл
Год разработки модели	1982 год	1982 год	1982 год	2000 год	2009 год
Период существования и развития национальной инновационной системы	С начала XX века по настоящее время	С 50-х годов XX века по настоящее время	С 60-х годов XX века по настоящее время	Начало XXI века	Перспективная модель
Компоненты структуры национальной инновационной системы	Фундаментальная и прикладная наука, исследования и разработки, запуск продукции в производство	Отсутствует компонент «фундаментальная наука»	Слабо представлен или отсутствует высокотехнологичный компонент вообще	Взаимодействие университетов, власти и предпринимательских структур на каждом этапе создания инновации	Университеты, предпринимательские структуры, власть, гражданское общество

# Организационный дизайн

## Элементы организационного дизайна

<b>Контекст</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Культура;</li> <li>• Среда;</li> <li>• Цели и стратегия;</li> <li>• Размер;</li> <li>• Технология;</li> </ul>
<b>Структура</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формализация;</li> <li>• Специализация;</li> <li>• Иерархия власти;</li> <li>• Централизация;</li> <li>• Профессионализм;</li> <li>• Структура коллектива.</li> </ul>

## Организация как процесс трансформации



# Поколения инновационных процессов

## ① Technology Push\*

Фундаментальные исследования

ОКР

Производство

Маркетинг

Продажи

## ② Market pull\*

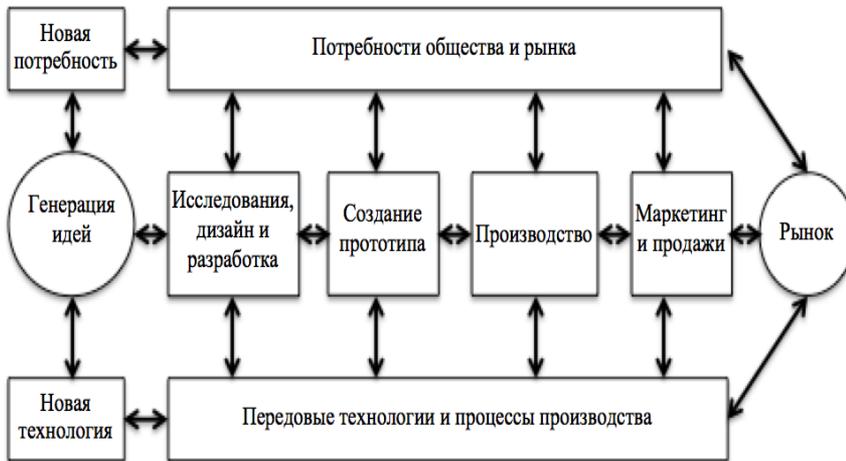
Запрос рынка

Разработка

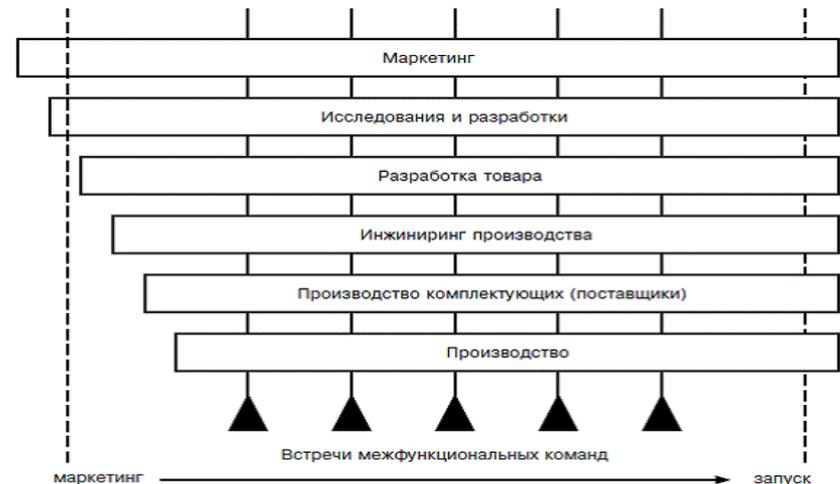
Производство

Продажи

## ③ The “Coupling” Model of Innovation\*



## ④ Интегрированный инновационный процесс



# Классификация инноваций

① **Уровень организации, на котором осуществляется инновация**

- Индивидуальный
- Командный/ групповой
- Отдельной организации
- Сетевой
- Отраслевой
- Географических регионов

③ **Предмет инноваций**

- Бизнес-модель
- Операционная дея-ть
- Продукты, услуги, рынки

④ **Масштаб инновации и степень охвата ею системы**

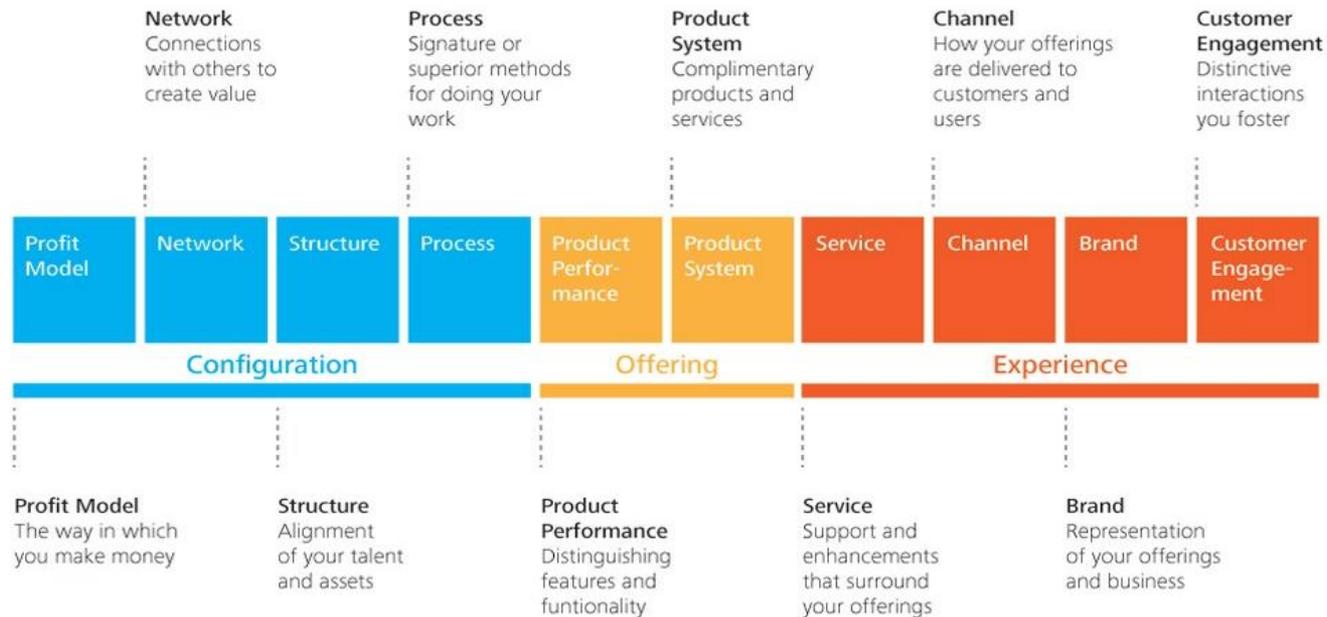
- Последовательные
- Модульные
- Архитектурные
- Прорывные

⑤ **Влияние на компетенции**

- Улучшающие
- Разрушающие

② **Природа инноваций**

- Технологические
- Социальные
- Бизнес-инновации



# Возможные ответы на вызовы

- Развитие адаптивности (organizational change) и организационной амбидекстрии;
- Новые бизнес-модели;
- Системная разработка различных категорий стратегий;
- Открытые инновации, кооперативные стратегии и слияния и поглощения

# Организационная амбидекстрия

		Структурный параметр Где осуществляется амбидекстрия?	
		Независимая Внутри бизнес-единицы	Взаимозависимая Между бизнес-единицами
Временной параметр Как осуществляется амбидекстрия?	Одновременная	Гармоничная (Harmonic)	Разделённая (Partitional)
	Последовательная	Циклическая (Cyclical)	Взаимодействующая (Reciprocal)

## Организации-амбидекстры –

компании, чей организационный дизайн позволяет одинаково успешно

- извлекать прибыль из текущей экономической деятельности (**эксплуатационная деятельность**) и
- исследовать возможности для создания новых видов деятельности посредством производства последовательных и радикальных инноваций (**исследовательская деятельность**)

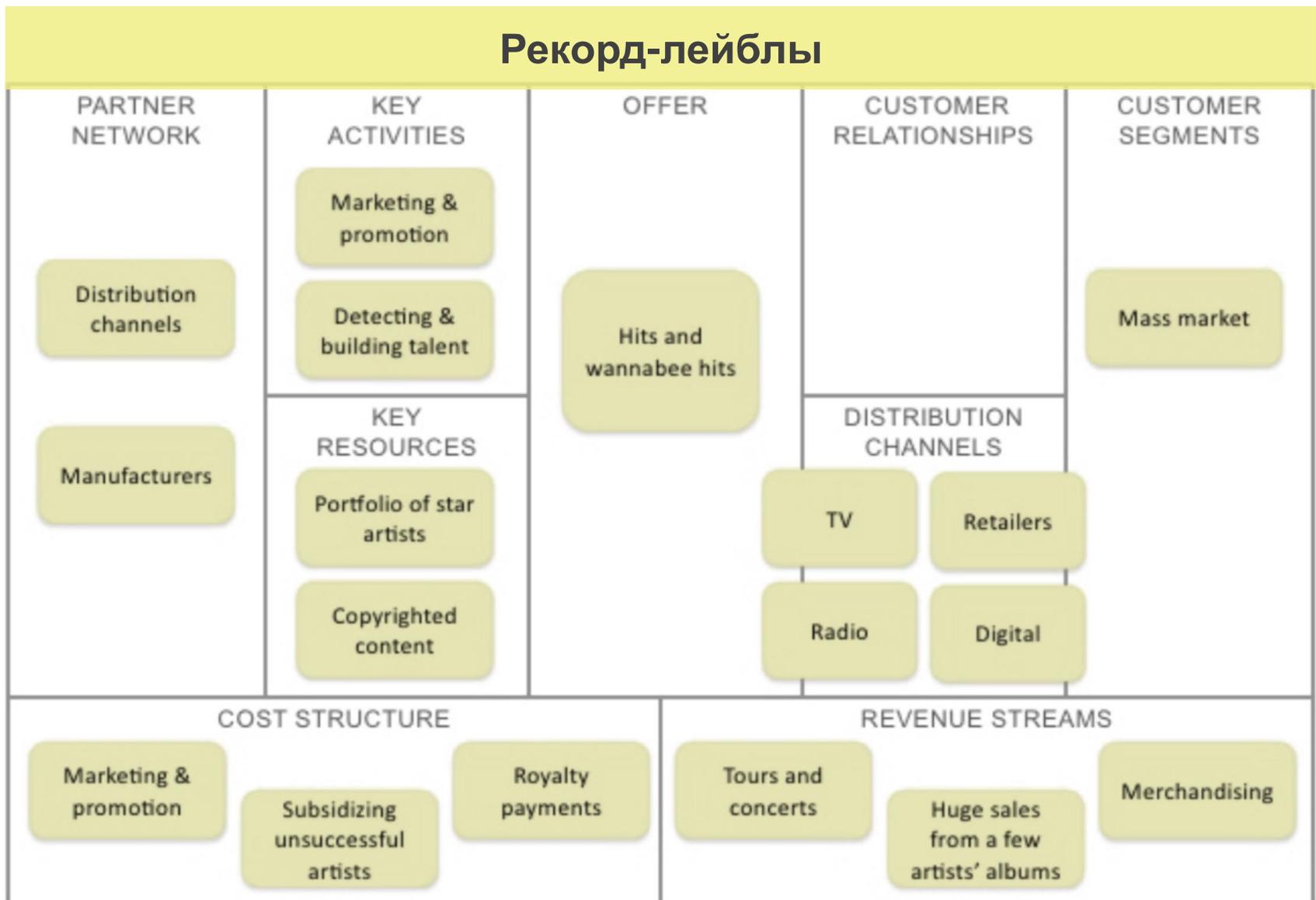
*Oracle Corp. (2004), Tesco Plc (2004), Toyota Production System (1999), Merrill Lynch (2006), Walgreens (2006), Google Inc. (2013)*

*USA Today (2004), CIBA Vision (2004), IBM (2009,2012), Seiko (2011),*

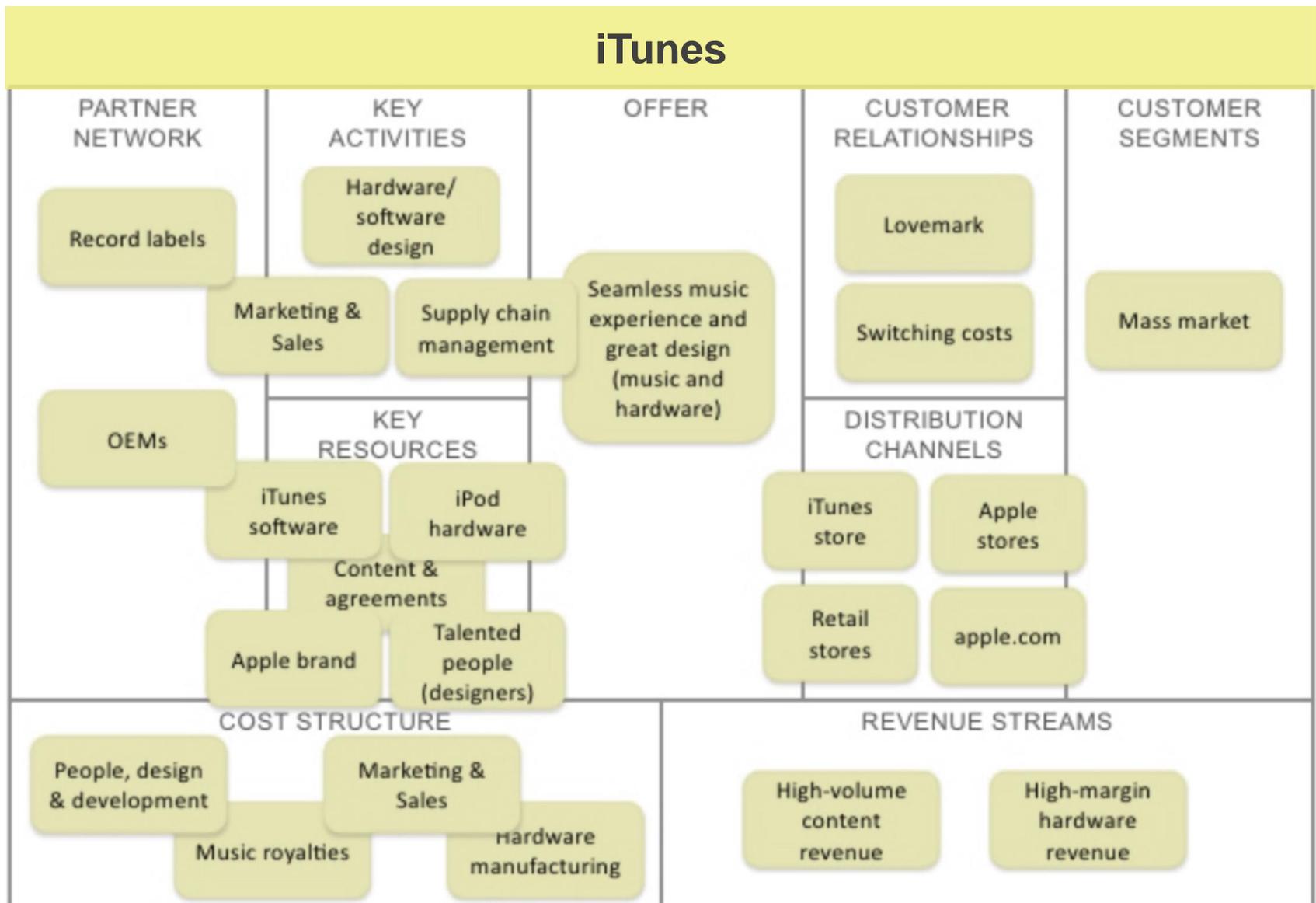
*Intel Corp. (2008)*

*Биотехнологические компании и крупные фармацевтические компании (1996, 2010, 2011), Cisco Systems (2011), Procter & Gamble (2014).*

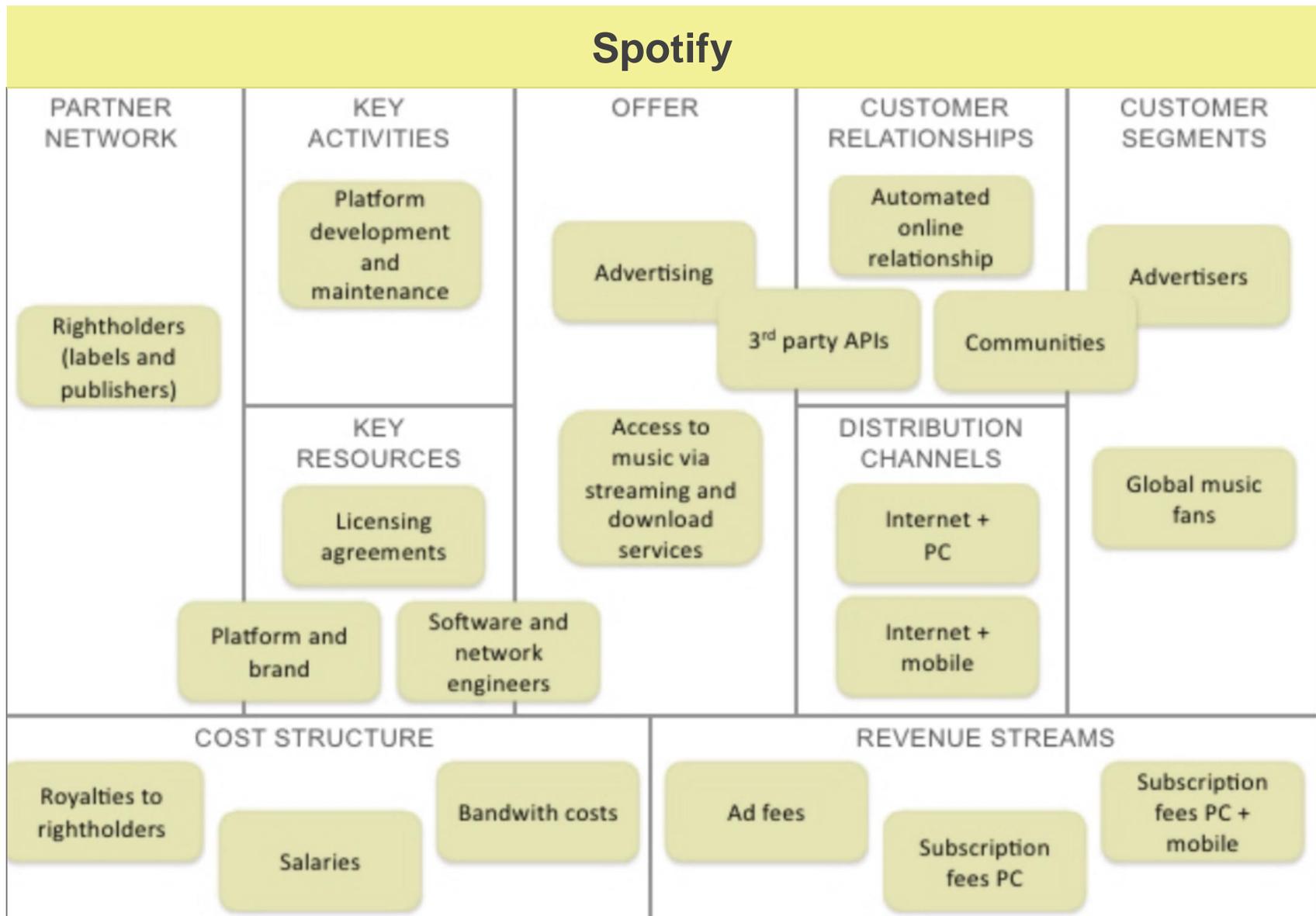
# Новые бизнес-модели (музыкальная индустрия) [1]



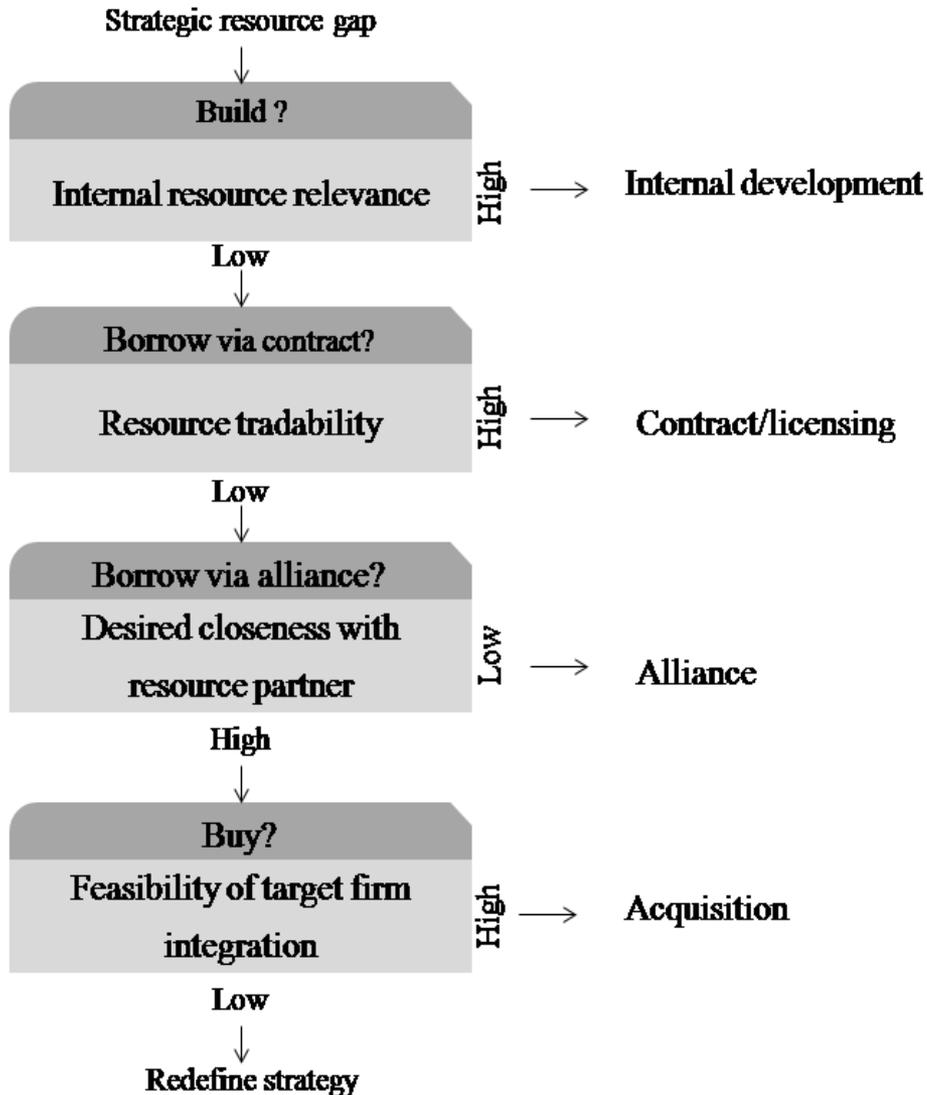
# Новые бизнес-модели (музыкальная индустрия) [2]



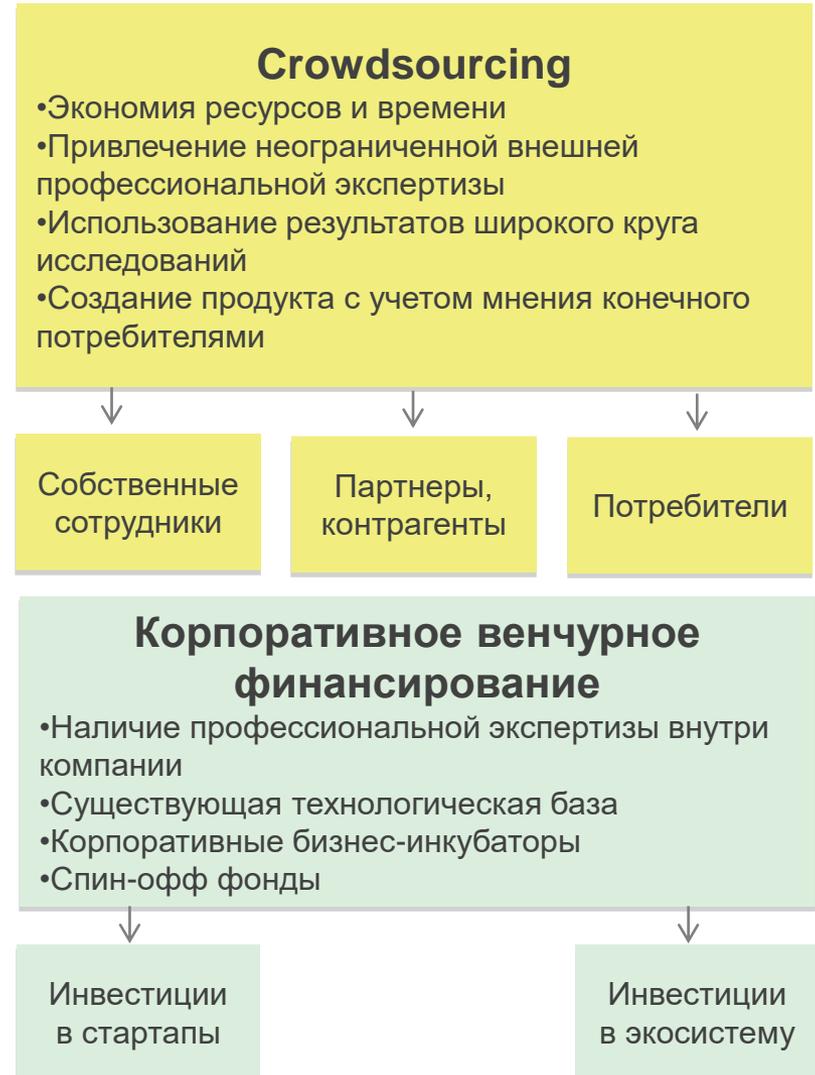
# Новые бизнес-модели (музыкальная индустрия) [3]



# Кооперативные стратегии



## Инструменты открытых инноваций



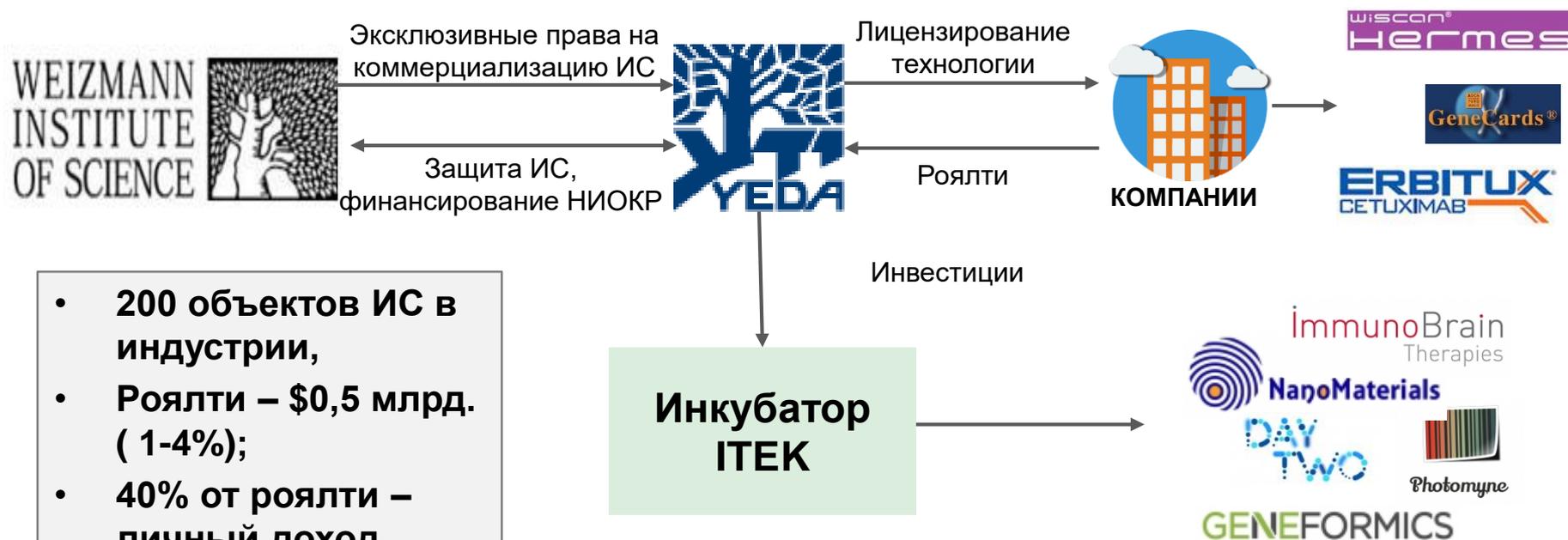
# Инновационная экосистема «Сколково»



# Yeda Research & Development – ЦТТ Weizmann Institute

## Эксклюзивные права на коммерциализацию IP, разработанного учеными Weizmann Institute

Прибыль направляется на финансирование дальнейших фундаментальных исследований и развитие научного образования



- **200 объектов ИС в индустрии,**
- **Роялти – \$0,5 млрд. ( 1-4%);**
- **40% от роялти – личный доход ученых.**

**СПАСИБО!**