

## Второй Цикл Обучения Тренеров

### “Инновационная Стратегия”

Кириякос Димитриу, КНКЭ

Ташкент, Узбекистан  
31.10.2014

## Цели Обучения

Ожидаемые результаты обучения: Участники после обучения смогут:

- ✓ Создать свое собственное определение словам Инновация и Стратегия
- ✓ Концептуализировать различные виды Инновации
- ✓ Классифицировать Инновационную стратегию
- ✓ Понять стратегию Открытой Инновации
- ✓ Определить что Открытая Инновация и Интеллектуальная Собственность не противоречат друг другу

## Инновация и Стратегия

## Что такое инновация?

Инновация – это представление чего то нового или выполнение чего то другим способом чем обычно.

**Инновация vs Креативность**

Инновация в бизнесе отличается от креативности тем, что последняя в основном ассоциируется с генерированием новых идей.

Тогда как, инновация это внедрение этих новых идей на рынке.

## Инновация

В своей новой книге «Семена Инновации», Элейн Дандон дает очень точное, если даже не строгое, ориентированное на бизнес, определение слова инновация: **Инновация это прибыльное выполнение стратегической креативности.** Это точно то, что компании и организации стараются завершить – организованный, стратегический и креативный процесс, чей конец будет завершен и который достигнет измеримых результатов с измеримой ожидаемой прибылью при выполнении данного процесса.

## Инновация близка с

Когда кто то разбирает определение, то обнаруживает что инновация это:

- ✓ креативность – зарождение новой идеи.
- ✓ стратегия – анализ оригинальности и применимости идеи.
- ✓ выполнение – придание ей движения и ее тестирование в реальной ситуации.
- ✓ прибыльность – максимизация уникальных, применимых идей с добавленной стоимостью

Чтобы понять это **осторожно** используемое определение, будет полезным сделать акцент на то чем **ИННОВАЦИЯ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ.**

## Инновация это не только

- **Не только новая технология**

Новая организационная структура, новый бизнес канал или новое использование чего то старого тоже является инновацией.

- **Не специфичное для бизнеса**

Инновация не только необходима в большинстве промышленных компаниях, все организации должны интегрировать инновацию в одну или другую форму.

- **Не только для отделов ИиР**

Отделы ИиР делают хорошую работу для большей части, но организация, которая воспринимает инновацию серьезно, использует ее во всей организации.

## Инновация это не только

- **Не только креативная комната для ииР** (напр. Google, Microsoft )
- **Не одноразовый трюк**

Компании должны создавать инновации все время, иначе их будущее не стабильно.

- **Не только креативное обучение**

Обучение профессиональным креативным навыкам очень важно, но это обучение должно быть частью инновационной стратегии.

- **Не только бренд- новые продукты**

Создание революционных новых продуктов ключевой элемент управления инновациями. Но работая над непрерывным улучшением существующих продуктов также важно – возможно даже более важно, так как это непрерывное улучшение, при котором большинство компаний делают большие деньги.

## Стратегия

Источник: бизнес словарь. Подход к будущему, который включает: (1) проверку текущих и предполагаемых факторов ассоциирующихся с клиентами и конкурентами (внешняя среда) и самой компанией (внутренняя среда).

(2) Предусматривающий новую или эффективную роль для компании в креативном виде.

(3) Регулирование политики, практики и ресурсов для реализации видения.


<http://www.businessdictionary.com/definition/strategy.html>

## Стратегия в Бизнесе

Стратегия в бизнесе, в качестве области исследования связана с тем как компания конкурирует в бизнесе. Она имеет дело с анализом сильных и слабых сторон компании, а также возможностями и угрозами в той среде, в которой оперирует компания.

Стратегия нацелена на последовательное выполнение широкого плана для достижения определенного уровня производительности.


**Инновационная стратегия** определяет в какой степени и каким способом, компания пытается использовать инновацию для выполнения бизнес стратегии и улучшения производительности.




## Как управляется Стратегия

В широком смысле, стратегический менеджмент это принятие «стратегических решений»: решения которые отвечают на вопрос (направление – рынки – рамки – преимущество – ресурсы – внешняя среда – заинтересованные стороны).

На практике, полноценный процесс стратегического менеджмента имеет три главных компонента, показанных на рисунке внизу:






**Стратегический анализ**

**Стратегический Выбор**

**Стратегическое выполнение**



## Стратегический Анализ

Это анализ силы бизнес позиции и понимания важных внешних факторов, которые могут повлиять на позицию.

### Стратегический Выбор

Этот процесс включает понимание природы ожиданий заинтересованных сторон («основные правила»), определение стратегического варианта и дальнейшей оценки и выбора стратегических вариантов.

### Стратегическое Выполнение

Часто самая тяжелая часть. Когда стратегия была проанализирована и выбрана, затем задача состоит в применении ее в работе организации.



## Инновация или нет?


Пожалуйста, создайте 3 под группы. В каждой группе выберите представителя (для представления выводов группы всем нам).

Каждая группа будет работать индивидуально по следующему вопросу.

**“Какая из ситуаций в рабочем материале относится к инновациям и если нет, как она может стать инновационной?”**

Время для работы в под группах 10 минут.

Затем мы все будем обсуждать.




## Виды инноваций

Инновации могут характеризоваться различными способами. Инструкция ОЭСР (1994) как пример, классифицирует инновацию как:

- **сектор** основной экономической деятельности производителя;
- **технологическая группа** (группа продукта), которой принадлежит инновация;
- **возможный сектор** использования.


Также в этой же инструкции, инновации классифицируются размером компании (количеством персонала), или формой института (частная, гос., др.), или географическим влиянием (национальным, международным).



## Кластерная Инновация

В своей книге “Работая с Дарвином” Джефрей Мур группирует различные виды Инноваций в кластеры, определяя 4 **Инновационные Зоны** и разделяет каждый из них на виды. 4 Инновационные Зоны это:

- ❖ Зона лидерства продукта (или услуги)
- ❖ Зона интимности Клиентов
- ❖ Операционная зона совершенства
- ❖ Зона обновления




## Зона лидерства Продукта/услуги

**Разрушительная Инновация.** Этот вид инновации создает категории нового рынка на основании прерывистой технологии изменения или разрушительной бизнес модели.


**Инновация Применения.** Также известна как инновация решения, этот вид развивает новые рынки для существующих продуктов находя неиспользованные применения для них, часто сочетая их по новому.

**Инновация Продукта.** Этот вид инновации сфокусирован на существующих рынках для существующих продуктов/услуг, различая их через особенности и функции которые не имеют текущие предложения.



## Зона лидерства Продукта/услуги /2

**Инновация Платформы.** Этот вид инновации вставляет упрощающий слой, чтобы замаскировать лежащее в основе наследие сложности и усложнений, тем самым освобождая следующее поколение от фокусирования на предложениях новой стоимости. Часть инновационной деятельности здесь, следовательно, включает рекрутинг и поддержку партнеров, которые завершают производственную цепочку. Самая успешная инновация платформы это изменение уже распространенного продукта принять эту новую роль. Примеры включают в себя Microsoft и Intel изменения DOS и 8088 семейства микропроцессоров от составной части компьютеров IBM до клонов системы обеспечения.



## Зона интимности Клиента

**Иновация Линии Расширения.** Этот вид иновации делает структурные модификации к существующему предложению для создания отличительной суб категории. Цель это расширение существующего рынка со входом с новой клиентской базой или повторно привлекая и уже более убедительно старую.

**Иновация Улучшения.** Этот вид продолжает траекторию начатую линией расширения, двигая иновацию в более тонкие элементы деталей, приближаясь к поверхности предложения с меньшим влиянием на основную инфраструктуру.

19

## Зона интимности Клиента/2

**Маркетинговая Иновация.** Этот вид иновации сфокусирован на разнице во взаимодействии с потенциальным клиентом во время процесса покупки (пример: размещение продукта на ТВ шоу, равный - равному маркетинг социальных сетей...).

**Практическая Иновация.** Окончательным улучшением в этой траектории интимности клиента является практическая иновация, где стоимость основана не на различиях в функциональности а скорее на опыте предложения. Это идеально подходит для рынка клиентов, где продукт стал товаром и решения о покупке стали без рисковыми (примеры: бизнес отели которые помнят ваше газетное предпочтение, кофейни с экзотической атмосферой...)

20

## Зона Операционного Совершенства

**Инженерная Иновация.** Этот вид иновации извлекает стоимость из материалов и производства сделанного предложения, без изменения его внешних качеств. Примеры в Инженерной Иновации: замена дешевых стандартных деталей в ТВ, ПК, Моб. телефонах...

**Интеграционная Иновация.** Этот вид иновации уменьшает стоимость содержания сложных работ с интегрированием множества отличных друг от друга элементов в единую центральную управляемую систему. Примеры интеграционной иновации это все в одном принтер/ факс/ копировальная машина ...

21

## Зона Операционного Совершенства

**Иновация Процесса.** Этот вид иновации сфокусирован на улучшении маржи прибыли с извлечением отхода не из основных процессов а из вспомогательных производственных процессов. Цель это устраниение процессов из производственного цикла не приносящих добавленную стоимость. Производственный процесс Toyota's kaizen (доставка компонентов регулируется через использование карты показывающую последовательность спецификаций и инструкций, отправленного вдоль конвейера), и прямая розничная модель Dell

**Иновация миграции стоимости.** Этот вид иновации состоит из перенаправления бизнес моделей от товарных элементов в производственной цепочке к другим где выше маржа. Примеры включают переключение интереса от продуктов к расходникам, от бриты до бритвенных лезвий или от принтера к струйному картриджу.

22

## Зона Обновления

**Органическая Иновация.** На этом пути компания использует свои внутренние ресурсы для перехода в категорию роста, заново соединяясь с самыми ценными клиентами и находя новые решения для их проблем.

**Иновация Приобретения.** Иновация приобретения решает проблемы обновления категории, внешне через слияния и приобретения. Кто может поиграть в эту игру или как приобретатель или как приобретаемый.

23

## Степень, стимул, оригинальность иновации

В библиографии существует больше чем одна классификация иновационной стратегии.

На следующем слайде мы прозакламенуем первую стратегию, которая разделяет стратегии согласно их степени, стимулов и оригинальности иновации.

•Три категории (следующий слайд) не взаимоисключающие

24

## Степень, стимул, оригинальность

25

## Потребность – Рынок – Технология

**Booz Allen Hamilton**, государственная консалтинговая компания, одна из крупнейших в США, определила 3 различных, все еще успешных, стратегий используемых отобранной группой компаний в их исследовании «Глобальная Иновация 1000» (2007). Как они указали не существует статистически важных связей между суммой денег, которую компания тратит на иновацию и ее финансовыми показателями.

Успешная иновация это не простой вопрос траты денег, работы с лучшими инженерами, разработки лучшей стратегии или проведения лучшего исследования рынка.

26

Три иновационные стратегии, которые они определили в этом отчете: (анализ в учебном материале)

- ✓ Ищущие потребность
- ✓ Читающие рынок
- ✓ Драйверы Технологий

Согласно этого отчета:

“Не одна из этих стратегий не сработала последовательно лучше чем любая другая, на самом деле новаторы высокого рычага могут быть найдены во всех трех категориях”.

27

## 12 Инновационных стратегий

Структура инноваций широко охватывает 12 инновационных стратегий, в рамках 3 основных измерений конкурентного пространства:

- Возбуждение клиента
- Конкурентное лидерство
- Обогащение портфеля

Каждое из этих измерений дает понимание соответствия инновационной стратегии на каждой стадии и каждой части производственной цепочки компании. Более того, они не взаимоисключающие способы получения выгоды, но также взаимодействуют друг с другом.

## 1. Предложения платформы

Платформа продукта это набор продуктов, который обменивается общей технологией и направляет соответствующим сегментам рынка или даже рынкам.

Предложения платформы сильно отличаются от однородных предложений, они обеспечивают повторяющийся, специально сделанные продукты или услуги, комбинируя и рекомбинируя модули\*.

Toyota использовала платформу машины Iipova для развития серии различных предложений.

## 2. Сотворение

Сотворение это стратегия в инновации, в которой стоимость создается совместной работой с клиентом и используя понимания клиента для генерирования большего удовлетворения.

Это может подразумевать вовлечение потенциальных клиентов или вести пользователей

Boeing разработал двухмоторный самолет B-777 взаимодействуя с руководителями нескольких ведущих авиакомпаний. Они были приглашены представить идеи по их видению футуристического самолета\*.

## 3. Уменьшение времени цикла

Многие инновационные компании сократили время от концепции до рынка, через перекрывающие друг друга соглашения, известные как уменьшение времени цикла.

Инновационная ловкость пытается выпустить продукты /услуги быстрее.

Это, вместе с «растягиваемыми целями» одна из инновационных стратегий, широко используемых Boeing, Gillette, Honda, Nissan иToyota, среди прочих\*.

## 4. Усиление стоимости бренда

Это включает в себя определение границ бренда заново, через инновацию и помощь компаниям в создании различных продуктов и услуг.

Unilever проводит исследования по биоразведке для создания новейших продуктов. Во время экспериментирования с растительными и животными в Арктике, компания обнаружила определенные протеины, которые могут сопротивляться холоду без потери своих физических и химических особенностей.

Эти протеины были использованы как добавки в мороженом и «мороженых десертах мягких и без инея», таким образом помогая Unilever усилить стоимость бренда.

## 5. Усиление Технологии

Необходимость данной стратегии это усиление инновационной технологии таким образом чтобы доминировать над конкуренцией. Технология может быть генерирована внутренне или получена из вне (схема открытой инновации).

Усиление технологии это обязательное создание стоимости и с таким образом схватить новые рыночные возможности.

Она не ограничена креативными достижениями, скорее она включает использование технологии для создания линии продуктов, услуг, или особенностей для доминирования над конкурентами.

## 6. Будущее покажет

Будущее покажет обязательно страхует от технологического устаревания, так как преследует множество технологических вариантов. Потому что будущее не легко предсказывать, компаниям необходимо применять множество технологических вариантов, чем например ложить все яйца в одну корзину. Будущее покажет обеспечивает, что варианты не исключены и компания будет способна реагировать на угрожающее изменение в технологической плоскости.

## 7. Наклонное Развитие

Инновационная стратегия наклонного развития продукт нацелен на удовлетворение трех различных требований:

- Рыночная цена
- Развитие и производственные затраты
- Время к рынку

Этот подход включает уменьшение требований по ресурсам, также как искоренение отходов.

## 8. Партнерство

Корпоративное партнерство для инноваций помогает компаниям синергировать дополнительные способности, кроме обмена ресурсами и рисками.

Такое партнерство способствует инновации путем обмена возможностями и рисками.

Airbus стал партнером Deutsche Airbus, British Airways и CASA создают A-380. Обмен знаниями и ресурсами помог Airbus создать самый большой пассажирский самолет в мире и он является инновационным продуктом.

## 9. Мутация Инновации

Мутация инновации включает мутацию технологии и создание определенного количества предложений. Разница между предложениями платформы и мутациями инноваций в том, что основная технология остается такой же в предложениях платформы, тогда как в мутациях инновации технологии различны. Продукты или технологии модифицируются или адаптируются под новые требования и для увеличения портфеля. Выгода это способность перерабатывать знания таким образом, чтобы получить экономию масштаба.

## 10. Креативное разрушение

Креативное разрушение было придумано Шумпигером, чтобы описать экономическое влияние технологического изменения. Креативное разрушение включает в себя быстрое снятие старых продуктов и их мгновенную замену новыми продуктами. Сюрприз является ключом в этой стратегии. Успех креативного разрушения зависит от разумного выбора инновации, которая может способствовать будущему росту.

## 11. Сегментация Рынка

Сегментация рынка определяет новые сегменты рынка, как окно для возможностей. Сегментация рынка в инновационной манере стала источником конкурентного различия. ИКЕА, которая начинала как маленький мебельный магазин в Швеции, стала мировой компанией через сегментацию рынка.

## 12. Приобретения

Инновационное приобретение включает получение технологии, продукта или бренда. Фармацевтические компании все больше используют стратегию инновационного приобретения, которая менее рискованная и более эффективная. Среди первых, кто применил эту стратегию была Novartis, которая в 2006 купила Chiron (лидера рынка вакцин), таким образом создав новый сегмент в своем бизнесе.

Инновация может стать основным конкурентным различием принося выгоды в 3 разных направлениях:

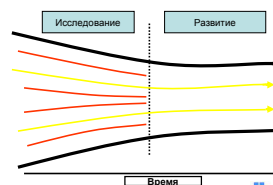
- Привлекать клиентов через новые особенности, предложения, опыт и услуги.
- Направлять конкурентов с инновационными ответами включая собственные технологии.
- Расширять, обогащая и диверсифицируя портфель продуктов для достижения различных траекторий роста.

Данные 3 стратегических направления могут быть реализованы через любую или **сочетание 12** инновационных стратегий.

## Современная стратегия. Открытая инновация

Хотя идея и обсуждение последствий инноваций (особенно в сотрудничестве между компаниями в ИИР) восходит к 70м прошлого века, **Открытая Инновация** термин введенный **Генри Чесброу**, профессор и исполнительный директор с 2003 в Центре Открытой Инновации в Университете Калифорния, Беркли. Генри Чесброу как ассистент профессора в Бизнес Школе Гарварда, написал свою книгу **Открытая Инновация: Новый императив для создания и получения прибыли от технологий**, которая была опубликована издательством Бизнес Школы Гарварда в 2003, чтобы описать как компании перестроились с так называемых процессов закрытой инновации на более открытые способы инновации.

## Концепция закрытой инновации



## Разъяснение диаграммы

В данной диаграмме, **красная линия** представляет завершенные исследовательские проекты, по некоторым из которых могли быть получены патенты но они так и остались на стадии разработки. Такие завершенные исследовательские проекты часто остаются на полке до того момента пока не возникает рыночная возможность использовать их, если такая возможность возникает вообще. **Желтая линия** представляет проекты, которые были доведены до своего логического конца. **Черная линия** сверху и внизу представляет закрытые рамки компании.

Для того, чтобы кто то понял открытую инновацию, необходимо рассмотреть классическую модель закрытой инновации.

Традиционно, новые продукты, процессы развития нового бизнеса и маркетинг новых продуктов происходят в рамках компании.

При этой концепции компании удерживают конкурентное преимущество финансируя **большие исследовательские лаборатории**, которые развивают технологии, которые формируют базу новых продуктов и которые управляют высокой маржой прибыли. Также, в зависимости от бизнес модели компании, они тратят большие суммы чтобы содержать **вытти**, **большие маркетинговые отделы**, которые делают всю работу до рекламы и логистики.

## Концепция открытой инновации

This project is financed by the European Union.

Пожалуйста обратите внимание что здесь нету красных линий, которые означают что не существует проектов возникших от исследований и соответственно не доведенных до своего логического конца- либо эта инновация не являлась полезной для основного бизнеса компании или же ждала рыночной возможности. Также обратите внимание, что существует много проектов пересекающихся на различных этапах компании (пунктирные линии могут пересекаться) один или много раз.

Чезброу обратил внимание что закрытая модель начала меняться во многих компаниях, когда компании такие как Cisco Systems конкурировали очень эффективно с исследовательскими компаниями как Lucent Technologies, которая унаследовала основную часть Bell Labs.

This project is financed by the European Union.

## Закрытая vs Открытой

Умные люди в этой области работают на нас	Не все умные люди в этой области работают на нас. Нам нужно работать с умными людьми как внутри компании, так и за ее пределами
Чтобы получить прибыль от ИИР, мы должны открыть ее, развить ее и сами отправить	Внешнее ИИР может создать значительную стоимость. Внутреннее ИИР необходимо, чтобы требовать некоторую часть этой стоимости
Если мы откроем ее сами, мы предложим ее рынку первыми	Мы не должны начинать исследование чтобы получить от нее прибыль

This project is financed by the European Union.

Компания, которая первая предлагает инновации рынку выигрывает	Создание лучшей бизнес модели лучше, чем предлагать ее рынку первыми
Если мы создаем большинство идей и они самые лучшие в нашей области, мы выигрываем	Если мы лучше используем внутренние и внешние идеи, мы выигрываем
Мы должны контролировать нашу интеллектуальную собственность, так чтобы наши конкуренты не получили прибыль от наших идей	Мы должны получать прибыль от использования другими нашей ИС, и мы должны покупать другую ИС, всякий раз когда она продвигает нашу бизнес модель

This project is financed by the European Union.

## Открытая инновация и Интеллектуальная собственность

Открытая инновация подразумевает инновационную экосистему, где идеи и знания текут через границы компании.

Наоборот, Права на Интеллектуальную собственность предназначены для того чтобы исключить других от использования идей и открытой компании.

На первый взгляд, 2 концепции (открытая инновация и защита ИС) крутятся **непримиримыми**. То есть, открытая инновация подразумевает желание позволить знаниям созданным в компании перетекать другим компаниям (возможно, с ожиданием получения знаний перетекающих от других компаний в ответ), тогда как защита ИС позволяет компании исключить других от использования их знаний.

This project is financed by the European Union.

Чезброу использовал Millennium Pharmaceuticals как пример молодой компании, которая построила свой бизнес вокруг концепции **открытой инновации** для лицензирования интеллектуальной собственности. Millennium снабжает информацией и анализом биологических составляющих полезную для больших фармацевтических компаний при разработке лекарств в США.

Предущая модель для таких компаний подразумевала контрактные исследовательские организации и они выполняли работу на основании контракта с фармацевтическими компаниями и владеет результатами интеллектуальной собственности. Два недостатка этой модели:

This project is financed by the European Union.

1. Потенциальная стоимость интеллектуальной собственности не будет раскрыта так как она будет ограничена рынком фармацевтических компаний оплачивающих услуги.
2. Рост оплаты за услугу компании ограничен так как существует мало экономий масштаба.

Millennium Pharmaceuticals разработал такую модель посредством которой Millennium сохранил владение ИС и лицензировал ИС для ее использования большими фармацевтическими компаниями. Эксклюзивность была дана специальным рынкам, но каждая биологическая цель, которая была достигнута должна была быть лицензирована для различных компаний для использования на различных рынках, с эксклюзивностью данной для каждого рынка.

This project is financed by the European Union.

## Открытая инновация и Интеллектуальная собственность

<b>Заблуждения:</b>	<b>Реальность:</b>
• Открытая инновация = Открытый источник	• Открытый источник это один режим открытой инновации
• Открытая инновация = Общественное достояние	• Результаты Открытой инновации могут быть защищены или стать общественным достоянием
• Открытая инновация = нет ИС	• Открытой инновации нужно функционирование системы ИС и эффективный рынок прав на ИС

This project is financed by the European Union.

## Резюме

Есть ли у Вас дополнительные вопросы?

Поможете ли вы мне резюмировать наш сегодняшний учебный день?

This project is financed by the European Union.

Спасибо

Спасибо за ваше внимание

Дополнительная информация представлена в учебных материалах



This project is financed by the European Union



Министерство образования и науки Российской Федерации

55



The project is implemented by European Profiles S.p.A. and consortium