**Реферат**

**по курсу «Инновационный менеджмент»**

**Тема: «Инновация как объект менеджмента»**

**Содержание**

1. Понятие инновации, ее основные свойства
2. Теории инновационного развития
3. Классификация инноваций
4. Структура инновационного процесса
5. Инновационный потенциал организации
6. Инновационные стратегии фирм

**1. Понятие инновации, ее основные свойства**

В современной экономической литературе отсутствует однозначное толкование инновации: существует широкий и узкий подходы к ее определению.

В общем понимании (широкий подход) под **инновацией** подразумевают осуществление изменений путем внедрения чего-либо нового. В рамках данного подхода различные специалисты определяют нововведение либо как результат целесообразной творческой деятельности, практическое применение которого приводит к существенным изменениям в функционировании системы, либо как процесс внедрения нового ранее действовавшего, но устаревшего.

В узком смысле инновация – новое техническое решение, осуществленное на практике.

Официальные российские документы трактуют инновацию как конечный результат инновационной деятельности, реализованной в виде нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности.

Главной особенностью инновации является ее **практическое использование и получение коммерческой выгоды** или, иначе говоря, получение коммерческой выгоды от практического использования.

Нововведения создаются для улучшения финансового состояния и получения выгоды: прямой (живые деньги) и/или косвенной (долгосрочные конкурентные преимущества). В этом случае инициатор инновационного процесса при выборе направления разработки ориентируется на будущие высокие прибыли от коммерческого использования инновации.

Новшество, разработанное, но не внедренное в практической деятельности, называется новацией.

В условиях рынка признаком инновации считается ее потребительская новизна. При этом продукция должна быть новой для конкретного потребителя (конкретного рынка), Ане обладать глобальной новизной (быть новой для всех).

Причина возникновения инноваций заключается в постоянном стремлении человека усовершенствовать существующую общественную систему, устранить противоречия между реальным и желаемым состояниями.

В современных условиях к одному из побудительный мотивов для создания новшеств относится конкуренция на рынке, т.е. инновации связаны с рынком. Конкуренция стимулирует предприятия разрабатывать и внедрять новинки либо для удержания своих позиций на рынке, либо для освоения нового сегмента и получения дополнительных преимуществ.

*Снижение спроса на большегрузные автомобили явилось серьезной проблемой для ряда предприятий машиностроения. Однако тенденция была своевременно выявлена высшим менеджментом АО « Газ»: здесь была разработана новая модель микрогрузовика «Газель». Это позволило предприятию сохранить свою платежеспособность за счет освоения нового сегмента рынка.*

Связь инновации с рынком является взаимообусловленной: неудовлетворенный рыночный спрос стимулирует создание и внедрение новшества; в свою очередь, появление инновации на рынке изменяет соотношение спроса и предложения, формирует новые рыночные сегменты, порождая новые рыночные потребности.

Инновация – продукт научно-технического прогресса. Существенные новшества создаются на базе крупных научных открытий. Интеграция науки, техники и производства определяет предпосылки для возникновения и внедрения нововведений. Подобное объединение стало возможным в XIX веке. Ранее в течение почти 2000 лет наука не оказала значительного влияния на производство. Со становление капитализма процессы научно-технического развития активизировались, влияние науки на производство усилилось. В настоящий момент существует тесная связь между научной и производственными сферами. Это обусловлено тем, что в современных условиях устойчивый экономический рост достигается за счет ускорения процессов внедрения в хозяйственный механизм новых решений и обеспечения непрерывности инновационной деятельности.

Процесс создания и внедрения инноваций ориентирован на получение положительного эффекта, который выражается в виде конкурентных преимуществ, приобретаемых фирмой. Однако положительный эффект в инновационной деятельности не всегда достижим, поскольку нововведения являются специфическим продуктом. Эта специфика заключается в неопределенности, возникающей при практическом использовании нововведений. Так, около 90% инноваций не воспринимается рынком, поскольку существует масса факторов, влияющих на эффективность продвижения нововведения и затрудняющих прогнозирование масштабов его распространения.

*В 1950 году фирма «Сони» выпустила ленточный магнитофон – техническое устройство с превосходными эксплуатационными характеристиками. По прогнозам специалистов, покупатели должны были завалить фирму заказами. Но оказалось, что это было совсем не то, о чем думали люди, как о самом необходимом. И они не могли его продать.*

Таким образом, инновационная деятельность является областью высоких рисков. По этой причине внедрению новой наукоемкой продукции на рынок должна предшествовать правильная организованная рекламная компания, в процессе которой потребитель информируется о характеристиках новинки.

**Нововведения** – это результат планируемой и скоординированной деятельности субъектов инновационного процесса: разработчиков (НИИ, инжиниринговые компании), инвесторов (финансовые организации или крупные компании, венчурные фонды), внедренческих фирм. Качественное управление процессами нововведений позволяет значительно снизить инновационные риски и увеличить эффект от коммерциализации. Изменения, происходящие на предприятии спонтанно, инновациями не являются.

Таким образом, нововведение характеризуют следующие аспекты:

Нововведение является результатом планируемой творческой деятельности людей, направленной на совершенствование существующей системы.

Нововведение считается новшество, реализованное на практике. Объектами изменений, осуществленных в результате внедрения инновации, могут быть техническая, технологическая, организационно-управленческая, финансовая, социальная, экологическая, правовая и прочие сферы. Нововведения могут способствовать преодолению кризисов на макро- и микроуровнях, увеличивают конкурентоспособность. Нововведения связаны с рисками.

**Субъекты инновационной деятельности**

Главными субъектами инновационной деятельности являются: новатор, инноватор, инвестор.

Новатор – участник инновационного процесса, осуществляющий поиск инновационных идей и разработку новшества на их основе.

Инноватор – участник инновационного процесса, осуществляющий внедрение и продвижение новшества на рынке.

Инвестор – участник инновационного процесса, осуществляющий финансирование разработки и внедрения новшества.

**2. Теории инновационного развития**

В основе инноватики (науки об инновациях) лежит волновая теория русского экономиста Н. Д. Кондратьева. Он выявил наличие длинных конъюнктурных волн в развитии общества и тем самым определил развитие экономики как процесс неравномерный и цикличный.

В соответствии с волновой теорией любая экономическая система характеризуется чередованием периодов подъема и спада в своем развитии (цикл волн, выявленных Кондратьевым, длится около 50 лет, это так называемые длинные волны).

На базе своих исследований Кондратьев сделал ряд выводов.

Перед началом повышательной волны каждого большого цикла происходят значительные преобразования в социально- экономических процесса, которые выражаются в появлении значимых научных открытий, технических изобретений, изменений в сфере производства и обмена.

Периоды подъема циклов конъюнктурных волн сопровождаются, как правило, крупными социальными потрясениями (революции, войны).

Понижательные волны данных циклов связаны с длительной депрессией сельского хозяйства.

Впервые термин “инновация” появился в научных исследованиях культурологов еще в 19 веке и буквально означал введение некоторых элементов одной культуры в другую.

Только в начале 20 века стали изучаться закономерности технических нововведений. В 1911 году австрийский экономист Шумпетер Й. в работе “Теория экономического развития” выделил две стороны хозяйственной жизни:

* статическую (рутинный кругооборот связан с постоянным повторением и возобновлением производства - участвующие в нем организации из своего опыта знают принципы своего поведения, им легко предвидеть результаты своих действий и легко принимать решения, т.к. ситуация понятна);
* динамическую (инновационный кругооборот означает развитие - особое, различимое на практике и в сознании людей, состояние, которое действует на них как внешняя сила и не встречается в ситуации хозяйственного кругооборота).

Новшества в экономике внедряются, как правило, не после того как у потребителя стихийно возникнут новые потребности и произойдет переориентация производства, а тогда, когда само производство приучит потребителя к новым потребностям.

Производить - значит комбинировать имеющиеся в распоряжении организации ресурсы, а производить нечто новое - значит создавать новые комбинации изменений в развитии производства и рынка. Шумпетер Й. выделил пять типичных изменений:

* изменения вследствие использования новой техники, новых технологических процессов и нового рыночного обеспечения производства;
* изменения вследствие использования продукции с новыми свойствами;
* изменения вследствие использования нового сырья;
* изменения в организации производства и способов его материально-технического обеспечения;
* изменения вследствие появления новых рынков сбыта.

В 30-х годах 20 века Шумпетер Й. впервые использовал понятия “инновация”, подразумевая под этим изменения с целью внедрения и использования новых видов потребительских товаров, новых производственных средств, рынков и форм организации в промышленности.

Современные инновационные теории объясняют чередование циклов деловой активности сменой технологических укладов в общественном производстве. Под термином «уклад» следует понимать установившийся порядок организации какой-либо системы. Для технологического уклада характерно наличие единого технического уровня производительных сил и общего научного потенциала. Жизненный цикл технологического уклада составляет примерно 100 лет и включает несколько фаз:

1. Зарождение нового технологического уклада, базирующегося на современных научных открытиях.
2. Монополия удерживается некоторое время (до 20 лет), в течение которого фирмы-монополисты извлекают максимальную прибыль. В результате ответных действий, предпринимаемых конкурентами, монопольное положение нарушается и возникает третья фаза.
3. Доминирование. Характерен скачок в развитии, которому способствует ускоренный приток капитала в новый технологический уклад. Продолжительность анной фазы около 50 лет, она связана со структурной перестройкой экономики, обновлением технологических процессов в общественном производстве.
4. Угасание. Доминирование нового уклада в экономике приводит к постепенному устареванию предшествующего уклада.

**3. Классификация инноваций**

Для упорядочения сущности инновации как продукта творческой деятельности, осуществляемой в различных областях, используют классификацию. Существуют различные виды классификации инноваций.

Нововведения делят на

* материальные (могут быть представлены в виде материального объекта, например продуктовые или технологические);
* нематериальные (не имеют вещественной формы, например, правовые).

По сфере функционального применения выделяют:

* технические,
* экономические,
* социальные, организационно-управленческие,
* прочие.

*Гениальнейшим техническим нововведением древности считается колесо. Организация деятельности работников на основе принципа разделения труда – значимая организационно-управленческая инновация, позволившая во много раз увеличить производительность труда. В 2004 году 60 субъектов РФ, в качестве эксперимента провели образовательную инновацию – Единый государственный экзамен, объединяющий выпускные экзамены в средней школе и вступительные экзамены в вузе*.

Классификация инноваций по различным признакам:

1. По инновационному потенциалу

* базисные (принципиально новые решения, формирующие новую отрасль /телега – автомобиль, телефон – сотовый телефон/. Как правило, они создаются на основе нового научного открытия.)
* модифицированные (решения, представляющие собой существенные изменения базисных нововведений (катушечный магнитофон – кассетный магнитофон))
* псевдоинновации (решения, представляющие собой незначительные изменения базисных нововведений (чайник с двумя носиками)).

2. По источнику появления

* НТП
* Общество
* Потребности предприятия

3. По предмету инновации

* Продукт (новый товар)
* Процесс (новая технология, новая методика новая организация труда)

4. По масштабу применения

* Экономика страны
* Отрасль
* Предприятие
* Подразделение

5. По цели создания

* Стратегические (фирма рассчитывает на получение дополнительных конкурентных преимуществ в будущем)
* Реактивные (обеспечивающая выживание предприятия, нововведение, осуществляемое в ответ на действия конкурентов, работа сотовых компаний)

6. По характеру удовлетворения потребности

* Удовлетворяющие существующие потребности
* Формирующие новые запросы

7. По способу разработки

* С привлечением внешних разработчиков
* Разработанные на данном предприятии

8. По виду эффекта

* Научно-технические
* Экономические
* Социальные
* Экологические
* Информационные
* Политические

9. По конкретным результатам процесса нововведений

* патенты
* изобретения
* новые или модифицированные изделия
* услуги
* стандарты
* методы управления
* организация производства

**4. Структура инновационного процесса**

Формирование замысла, подготовка и постепенное осуществление инновационных изменений называется инновационным процессом. Инновационный процесс - более широкое понятие, чем инновационная деятельность. Он может быть рассмотрен с различных позиций и разной степенью детализации:

* во-первых, его можно рассматривать как параллельно-последовательное осуществление научно-исследовательской, научно-технической, производственной деятельности и инноваций;
* во-вторых, его можно рассматривать как временные этапы жизненного цикла нововведения от возникновения идеи до ее разработки и внедрения.

В общем виде, инновационный процесс - это последовательная цепь событий, в ходе которых новшество реализуется от идеи до конкретного продукта, технологии или услуги и распространяется в хозяйственной практике. Причем инновационный процесс не заканчивается так называемым внедрением, т.е. первым появлением на рынке нового продукта, услуги или доведением до проектной мощности новой технологии. Процесс не прерывается, т.к. по мере распространения в экономике нововведение совершенствуется, делается более эффективным, приобретает новые потребительские свойства, что открывает для него новые области применения, новые рынки, а значит и новых потребителей.

Важное направление в изучении инновационных процессов - выявление реальных факторов, способствующих или препятствующих их осуществлению.

Таблица: Факторы, влияющие на развитие инновационных процессов

| Группа факторов | Факторы, препятствующие инновационной деятельности | Факторы, способствующие инновационной деятельности |
| --- | --- | --- |
| Экономические, технологические | недостаток средств для финансирования инновационных проектов  слабость материально- и научно-технической базы и устаревшая технология, отсутствие резервных мощностей  доминирование интересов текущего производства | наличие резерва финансовых, материально-технических средств, прогрессивных технологий  наличие необходимой хозяйственной и научно-технической инфраструктуры  материальное поощрение за инновационную деятельность |
| Политические, правовые | ограничения со стороны антимонопольного, налогового, амортизационного, патентно-лицензионного законодательства | законодательные меры (особенно льготы), поощряющие инновационную деятельность  государственная поддержка инноваций |
| Организационно-управленческие | устоявшаяся оргструктура, излишняя централизация, авторитарный стиль управления, преобладание вертикальных потоков информации  ведомственная замкнутость, трудность межотраслевых и межорганизационных взаимодействий  жесткость в планировании  ориентация на сложившиеся рынки  ориентация на краткосрочную окупаемость  сложность согласования интересов участников инновационных процессов | гибкость оргструктуры, демократический стиль управления, преобладание горизонтальных потоков информации, самопланирование, допущение корректировок  децентрализация, автономия, формирование целевых проблемных групп |
| Социально-психологические, культурные | сопротивление переменам, которые могут вызвать такие последствия, как изменение статуса, необходимость поиска новой работы, перестройка устоявшихся способов деятельности, нарушение стереотипов поведения, сложившихся традиций  боязнь неопределенности, опасение наказаний за неудачу  сопротивление всему новому, что поступает извне | моральное поощрение, общественное признание  обеспечение возможностей самореализации, освобождение творческого труда  нормальный психологический климат в трудовом коллективе |

Содержание инновационного процесса охватывает этапы создания, как новшества, так и нововведения.

Процесс создания новшества включает (жизненный цикл новшества):

*1. Стадия исследования*

фундаментальные исследования и разработка теоретического подхода к решению проблемы (фундаментальные исследования - это теоретическая или экспериментальная деятельность, направленная на получение новых знаний об основных закономерностях и свойствах социальных и природных явлений, о причинно-следственных связях относительно к их конкретному применению. Различают теоретические и поисковые фундаментальные исследования. К теоретическим относятся исследования - задачей, которых являются новые открытия, создание новых теорий и обоснование новых понятий и представлений. К поисковым относятся фундаментальные исследования - задачей, которых является открытие новых принципов создания изделий и технологий, новых, неизвестных ранее, свойств материалов и их соединений, методов анализа и синтеза. В поисковых исследованиях обычно известна цель намеченной работы, более или менее ясны теоретические основы, но не конкретизированы направления. В ходе таких исследований находят подтверждение, отвергаются или пересматриваются теоретические предложения и идеи. Положительный выход фундаментальных исследований в мировой науке составляет 5%.);

прикладные исследования и экспериментальные модели (прикладные/оригинальные исследования направлены, прежде всего, на достижение конкретной цели или задачи, на выявление путей практического применения открытых ранее явлений и процессов; научно-исследовательская работа прикладного характера ставит своей целью решение технической проблемы, уточнение неясных теоретических вопросов, получение конкретных научных результатов, которые в дальнейшем будут использованы в экспериментальных разработках);

экспериментальные разработки, определение технических параметров, проектирование изделий, изготовление, испытание, доводка (разработка продукта - завершающий этап научных исследований, характеризующийся переходом от лабораторных условий и экспериментального производства к промышленному производству. Цель разработки продукта - создание/модернизация образцов новой техники, которые могут быть переданы после соответствующих испытаний в серийное производство или непосредственно потребителю. На этом этапе производится окончательная проверка результатов теоретических исследований, разрабатывается соответствующая техническая документация, изготавливается и испытывается технический прототип или опытный технологический процесс. Технический прототип - это реально действующий образец продукта, системы или процесса, демонстрирующий пригодность и соответствие эксплуатационных характеристик спецификациям и производственным требованиям);

*2. Стадия производства*

первичное освоение и подготовка производства (на этом этапе производится описание возможных методов производства с указанием основных материалов и технологических процессов, условий эксплуатационной и экологической безопасности. Этап определения промышленной применимости и подготовки к производству - это период, в течение которого продукт должен быть подготовлен к выходу на рынок. Результатом является опытный образец - полномасштабная действующая модель, сконструированная и созданная для определения требований к производству нового продукта. Опытный образец полностью соответствует стандартам промышленного дизайна конечного продукта, осваиваемого в массовом производстве. Данные технического анализа и сбора информации являются основой технико-экономического обоснования, содержащего детальную оценку издержек на создание и эксплуатацию производственного комплекса и прибыли от продажи на рынке продукта по конкурентным ценам);

запуск и управление освоенным производством (полномасштабное производство - это период, в течение которого новый продукт осваивается в промышленном производстве и оптимизируется производственный процесс в соответствии с требованиями рынка);

*3. Стадия потребления*

поставка продукции на рынок и его потребление (на этом этапе уточняется стратегия продвижения нового продукта на рынок, происходит непосредственное потребление нового знания, овеществленного в новом продукте. При этом выявляется фактическая эффективность инновационной деятельности.);

устаревание продукта и необходимая ликвидация устаревшего производства (данный этап наступает тогда, когда налицо не только физический, но в первую очередь моральный износ техники, вызванный быстрыми темпами разработок новых высокоэффективных образцов).

**5. Инновационный потенциал организации**

Инновационный потенциал организации – совокупность характеристик предприятия, опеределяющих способность компании к осуществению деятельности по созданию и практическому использованию нововведений.

К элементам инновационного потенциала фирмы относятся:

* Материально-технические ресурсы;
* Финансовые ресурсы;
* Организационные ресурсы;
* Кадровые ресурсы;
* Социально-психологические факторы.

Для проведения инновационных процессов компания должна располагать:

* Свободными денежными средствами, достаточными для фианнсирования разработок;
* Соответствующей материально-технической базой для создания и массового производства нового продукта;
* Сотрудниками, способными генерировать неординарные решения.

Интеллектуальные ресурсы компании обеспечивают возможность выработки оригинальных идей, лежащих в основе любого инновационного процесса. Уровень интеллектуального потенциала организации определяет емкость «**портфеля инновационных идей».**

Понятие «**инновационный потенциал**» взаимосвязано с понятием «**инновационная активность**». Под инновационной активностью подразумевают интенсивность проведения инновационных преобразований на предприятии.

Инновационная активность фирмы зависит не только от обеспеченности ресурсами. Во многом ее определяют организационная культура, включающая принципы и обязательства, на основании которых разрабатывается и реализуется стратегия развития компании. Организационная культура отражает особенности системы менеджмента на предприятии, которая должна быть приспособлена для осуществления инновационной деятельности.

Главным фактором, отражающим инновационную активность фирмы и влияющим на интенсивность инновационных процессов на предприятии, является **восприимчивость руководства к инновациям**. Инновационность руководства означает готовность к реализации изменений в хозяйственном механизме предприятия, склонность к риску. В связи с неопределенностью, всегда сопутствующей нововведению, руководитель должен быть готов понести убытки и уметь их минимизировать.

Восприимчивость организации к нововведениям зависит от масштабов компании. Она падает по мере увеличения предприятия, усложнения организационной структуры управления. Малые предприятия более приспособлены к осуществлению инновационной деятельности за счет их большей гибкости и мобильности, что позволяет быстро реагировать на изменения рынка для корректировки инновационных целей.

Для оценки инновационного потенциала компании могут быть использованы следующие показатели:

* Научно-технический потенциал (численность сотрудников, имеющих научную степень, количество рациональных предложений на одного сотрудника, количество патентов и др.)
* Показатели коммерциализации (доля новой продукции в общем объеме производимой продукции, количество лицензионных договоров и др.)
* Продолжительность выполняемых работ (величина инновационного лага).
* Характеристика инновационности управляющей системы (формы стимулирования инновационной деятельности на предприятии, участие в реализации инновационных проектов руководства, уровень свободы, предоставляемой участникам инновационной деятельности).

**6. Инновационные стратегии фирм**

В зависимости от масштабов и характера деятельности, а также инновационных целей, компании, конкурирующие на рынке, могут реализовывать различные инновационные стратегии.

**Инновационная стратегия** – комплекс мероприятий по эффективному использованию инновационного потенциала предприятия для обеспечения долгосрочного развития.

Выделяют следующие типы инновационного поведения фирм:

1. Виоленты,
2. Патиенты,
3. Эксплеренты,
4. Коммутанты.

Виоленты – крупные компании с массовым производством, развитой инфраструктурой и значительной научно-исследовательской базой. Деятельность виолентов ориентирована на массовый рынок и удовлетворяет массовые, стандартные потребности. Виоленты обладают высоким инновационным потенциалом, что позволяет им благодаря наличию свободных финансовых средств, научных разработок и материально-технических средств, с одной стороны, разработать новшество, а с другой стороны, освоить в производстве и осуществить его коммерциализацию. В инновационной сфере виоленты могут выступать в роли новатора и инноватора.

*В России к виолентам можно отнести крупные предприятия оборонного сектора, нефтегазовой промышленности.*

*На начальном этапе виолент является «гордым львом». Компания активно развивается в выбранном перспективном направлении. Однако высокая динамика развития «гордого льва» сопровождается неустойчивостью положения компании в молодой, развивающейся отрасли.*

*Динамика развития некоторых компаний, занятых в сфере высоких информационных технологий, в конце 90-х годов определялась как 1000-кратный и выше припрост первоначального капитала в год.*

*С течением времени развитие виолента замедляется, в его положение на рынке стабилизируется, «гордый лев» переходит в стадию «могучего слона». Это фирма, обладающая широко развитой инфраструктурой, сетью филиалов. Наличие ресурсов и устойчивая конкурентная позиция позволяют «могучему слону» осуществлять инвестирование различных перспективных направлений. Виолент на этой стадии способствует продвижению востребованных рынком инноваций и извлекает максимальную прибыль из применения нововведений в различных отраслях экономики.*

*Последняя стадия развития виолента – «неповоротливый бегемот». Компания превращается в него из-за чрезмерной диверсификации своей деятельности. Появляются убыточные бизнесы, фирма теряет устойчивость. На данном этапе виолент должен предпринимать шаги по восстановлению своей финансовой устойчивости, включая действия по изменению структуры диверсифицированного портфеля.*

*Фирмы виоленты могут выступать в инновационном процессе в качестве новаторов, инвесторов и инноваторов.*

Патиенты – компании, специализирующиеся на выпуске уникальных новинок. Патиент занимает узкую рыночную нишу и обслуживает нестандартных потребителей. Это крупные, малые и средние фирмы.

*Патиенты носят название «хитрые лисы»». Оно точно характеризует их приспособительную инновационную политику. Фирма – патиент создает продукт со специфическими характеристиками. В силу уникальности инновационного продукта, предлагаемого данной фирмой, конкуренция в занимаемом ею сегменте невысока, а это создает дополнительные преимущества. Из-за узкой специализации своей деятельности патиент сильно зависит от рыночной конъюнктуры, что является слабой стороной «хитрой лисы». Другая проблема малой и средней фирмы – патиента заключается в опасности ее поглощения виолентом.*

Эксплеренты – компании, цель существования которых заключается в постоянном выпуске радикальных новшеств.

*Это маленькие инновационные фирмы – «первые ласточки». Особенность эксплерента состоит в том, что их инновационный потенциал включает в основном интеллектуальные ресурсы, с помощью которых разрабатываются инновационные продукты. Финансового и материально-технического обеспечения эксплеренту не хватает, поэтому осуществить продвижение своей разработки он не в состоянии. Эксплеренты – это фирмы-новаторы, осуществляющие начальные этапы инновационного процесса. Такие фирмы нуждаются в финансовой поддержке. Если помощь предоставляется, то происходит стремительное развитие эксплерента. Эксплерент превращается в виолента. При отсутствии поддержки эксплерент быстро вытесняется с рынка, после чего возможными сценариями развития могут быть либо банкротство, либо утрата автономности. Превращение малой инновационной фирмы в подразделение виолента позволяет ей осуществить инновационную деятельность, не испытывая дефицита финансовых ресурсов. А виолент получает доступ к ноу-хау подконтрольной компании.*

Коммутанты – фирмы, имитирующие новинки или предлагающие новые виды услуг на базе новой продукции.

*Стратегия подражательства характерна для многих мелких компаний. В соответствии с классификацией, коммутаны называются «серыми мышками». Их роль заключается в содействии диффузии инноваций. Их деятельность в основном связана с производством легальных копий продуктов известных компаний, а также предоставление услуг по послепродажному сервису инновационных продуктов.*