новые и успешные

товарно-ориентированные стратегии результативных инноваций в деятельности промышленных предприятий

Высокий уровень развития информационных и телекоммуникационных технологий привел к ускорению процессов внедрения и распространения, копирования конкурентами новых наукоемких технологий и других научных разработок. Успешность стратегического развития современного промышленного предприятия определяется его внутренними трудно имитируемыми конкурентами нематериальными ресурсами – ключевыми компетенциями.

Труды известных в мире экономистов Г. Хэмела (G. Hamel) и К. Прахалада (K. Prahalad), которые сделали термин «ключевая компетенция» знаменитым, определили их как «навыки и умения, которые позволяют компании предоставлять потребителям фундаментальные выгоды» [1]. В связи с этим можно выделить три основополагающих свойства ключевой компетенции:

1. Доступность к широкому выбору рынков;
2. Значительный вклад в клиентскую ценность продукта;
3. Трудность для имитации конкурентами.

Остановимся более подробно на третьем свойстве ключевых компетенций – трудность для имитации конкурентами.

В современных условиях каждая компания рискует столкнуться с проблемой копирования или имитации. Всегда найдутся желающие перенять тот или иной элемент производимого товара или используемой стратегии, маркетинговые ходы, идеи и т.д. Копирование

Тер-Аракелян М.Г.
аспирант кафедры экономики, финансов и менеджмента, Пензенский государственный университет
mt-a@mail.ru

чужого опыта – путь, возможно, не всегда вполне этичный, однако в большинстве случаев и воровством его назвать сложно. Действительно умелое копирование может привести к полному вытеснению с рынка автора идеи. Происходит это обычно по одному из двух сценариев:

1. *путем поглощения:* небольшая организация предлагает успешную инновацию, а крупное предприятие узнает об этом и перенимает идею. Поскольку большие промышленные предприятия могут вложить в развитие идеи большие инвестиции, а также переждать определенное время, пока товар не начнет приносить доход, то вытеснить с рынка маленькую фирму им не составляет труда. В конце 60-х г. прошлого века небольшая техасская компания «Docutel» совершила революцию на рынке розничного банкинга – изобрела карточки с магнитными лентами для банкоматов и систему личных идентификационных номеров. Первое время ей удавалось сохранять лидерство, однако вскоре организации-гиганты – IBM и NCR – взялись за дело и вытеснили компанию «Docutel», которая даже не успела снять сливки со своего изобретения. [2];
2. *путем копирования новичком стратегии старожилов рынка:* в качестве примера использования данного сценария можно привести предприятие «Ticketron» – пионера телефонных продаж билетов на спортивные и музыкальные мероприятия. Фирма долгое время удерживала лидерство в этом сегменте благодаря компьютеризованной системе продажи билетов. «Ticketmaster», появившаяся на рынке гораздо позже, подхватила идею, дополнила ее несколькими новыми элементами, направленными на более тесное взаимодействие с клиентом (в частности, стала уделять внимание жалобам) и со временем потеснила инноватора с лидерских позиций, а потом и поглотила его.

Возникает вопрос: «Как защитить себя от копирования?». Ответом на него могут выступить следующие стратегии:

Ключевые слова:
стратегия,
управление,
инновации

1. Бизнес в стиле «open source».
Мысль о том, что защищаться от копирования не стоит, может показаться странной и абсурдной. Однако некоторые организации, особенно за рубежом, именно так и поступают – те, что занимаются бизнесом в стиле «open source».
Самое широкое распространение идея «open source» получила в сфере разработки софта. Однако постепенно она проникла и в другие отрасли – от предоставления финансовых услуг до производства модной одежды.
Типичный пример организации, не боящейся копирования, – «Red Hat», сотрудники которой разрабатывают все новые и новые версии популярной операционной системы Linux. Несмотря на то, что любой пользователь может бесплатно получить программное обеспечение из интернета, установить его у себя на компьютере и пользоваться, компания умудряется неплохо зарабатывать. Ключевой компетенцией указанной компании является то, что, выкладывая в Интернет бесплатные копии своих продуктов, она привлекает клиентов. Ознакомившись с той или иной программой и разобравшись в ее преимуществах, они могут выразить желание получить более «персональную» версию, подходящую для нужд их организации. Производитель окажет им эту услугу, но уже платно. Если клиенты хотят получать консультации по работе программ – это тоже реально, но за дополнительные деньги. Другой ключевой компетенцией данной организации является способ рекламирования своей продукции. Она не только дает возможность пользователям бесплатно скачивать программы, но и разрешает другим фирмам (даже прямым конкурентам) копировать свои продукты и продавать их, при этом получается использование имитаторов как дополнительный источник рекламы.
2. Стратегия «результативных инноваций».
Проанализировав многочисленные стратегии инноваций, ориентированных на потребителя, Э. Ульвик [3] выделяет фактор, приводящий к их поражению – желания пот-

копирование чужого опыта – путь, возможно, не всегда вполне этичный, однако в большинстве случаев и воровством его назвать сложно

ребителей. Собирая информацию о предпочтениях покупателей, компании не осознают, какого рода информацию им необходимо получить от респондентов. В свою очередь респонденты также не понимают, что у них спрашивают, поэтому в результате предоставляют информацию, непригодную для создания успешного продукта.

Потребности покупателей промышленные организации могут проанализировать на двух уровнях:

- определить, какие товары и услуги хотят потребители,
- понять, каковы цели их использования.

Предприятию необходимо знать, какую работу покупатели хотят выполнить с помощью нового товара или услуги и каким образом они оценивают успешность выполнения этой работы.

В связи с этим выделяют восемь этапов разработки стратегий результативных инноваций, ориетированных на цель использования товара (*рис. 1*) [3].

Этап 1. Разработка инновационной стратегии.

На этом этапе руководству организации необходимо определить, каким видом инноваций она будет заниматься. Виды инноваций:

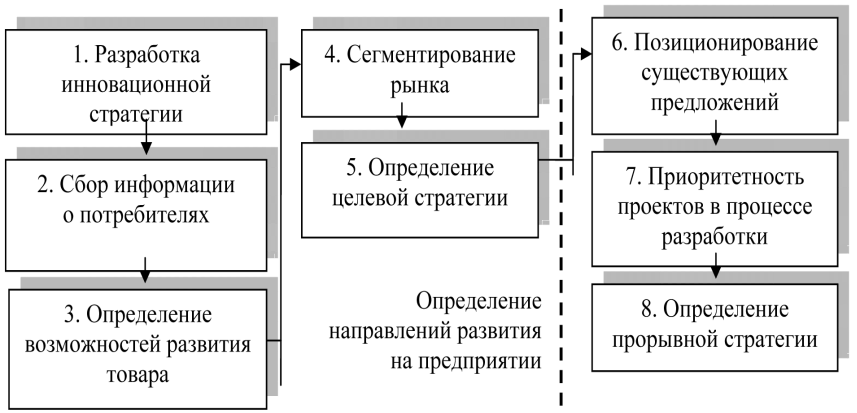


Рис. 1. Этапы разработки стратегий результативных инноваций

● *инновация нового рынка* возникает, когда предприятие обнаруживает сферу, в которой потенциальные потребители вынуждены выполнять некую работу самостоятельно, поскольку на рынке не представлены необходимый товар или услуга. В результате это предприятие создает новый рынок;

● *операционная инновация* имеет место, если предприятие обнаружило причины снижения эффективности своей деятельности и направило усилия на исправление ситуации. Операционные инновации часто требуют от предприятий пересмотра цепи создания ценности и перестройки их с целью уменьшения расходов;

● *прорывные инновации* – результат использования предприятием новой технологии для разрушения превалирующей бизнес-модели на рынке со свободными нишами. В случае с прорывными инновациями под уже существующую технологию предприятие ищет потребителей. Прорывные инновации намного сложнее систематизировать из-за отсутствия гарантии, что технология сможет заполнить некую нишу на рынке, кроме того, ее поиск может быть очень продолжительным и дорогостоящим.

Этап 2. Сбор информации о потребителях.

Стандартизируя сбор и обработку информации, предприятия могут превратить инновации из неструктурированного и случайного процесса, ориентированного на потребителя, в дисциплину, основанную на четких категориях и правилах. Недостаточно просто собирать информацию о запросах потребителей. Необходимо точно знать, какой тип информации следует получить и использовать для более точной модели инновации.

Этап 3. Определение возможностей развития товара.

Важные и недостигнутые функции товара называются «неудовлетворенными» и являются базой для улучшения товара, в то время как несущественные и достаточно хорошо представленные на рынке функции – «избыточными». Они предоставляют хорошие возможности для уменьшения цены.

Этап 4. Сегментирование рынка.
Наиболее распространенной является сегментация потребителей по потребностям, типу продукта, цене, возрасту, склонности к риску, другим демографическим и психографическим критериям. Такая практика является не эффективной в отношении инновационных процессов, так как в идеале предприятия должны сегментировать рынок так, чтобы охватить группы потребителей с неудовлетворенными потребностями.
Этап 5. Определение целевой стратегии.
Могут ли потребители разных возрастных категорий или рода занятий иметь общий набор неудовлетворенных потребностей? Конечно, да. Организации, способные определить эти сегменты, могут найти новые ресурсы для инноваций, новые рынки для прорывных технологий и даже новые возможности на зрелых рынках. Сегментация, ориентированная на результат, использует в своей основе цели, которых хотят достичь потребители с помощью товара/услуги.
Определение направлений развития на предприятии.
Когда возможности для роста выявлены, предприятию необходимо решить, на какие из них направить свои усилия. Эффективная стратегия повышает функциональность и качество продукта/услуги (но не обязательно стоимость) в сфере неудовлетворенного спроса, а также уменьшает стоимость – в перенасыщенных сегментах рынка. Товар или услуга должны быть функциональными настолько, насколько этого требуют потребители, поскольку покупатели не хотят платить за функции, которые им не нужны.
Этап 6. Позиционирование существующих предложений.
Как только компания выбрала ориентиром недостигнутые потребителями цели, которые представляют наилучшие возможности для роста и инноваций, она может их использовать, выиграв от увеличения объема продаж продукта/услуги, который уже представляет на рынке. Этого можно

предприятию необходимо знать, какую работу покупатели хотят выполнить с помощью нового товара или услуги и каким образом они оценивают успешность выполнения этой работы

новые успешные

достичь благодаря лучшей коммуникационной системе. Если продукты/услуги, которые компания уже представляет на рынке, помогает потребителям достичь одной или нескольких целей (выполнить несколько разных работ), тогда коммуникационная стратегия может донести до покупателей эту информацию.

Этап 7. Приоритетность проектов в процессе разработки.

Предприятие определяет, какие из ее инициатив на стадии разработки наилучшим образом соответствуют выделенным, но не достигнутым целям потребителя. Таким образом, задача организации будет состоять в том, чтобы быстро вывести эти проекты на рынок и остановить те, которые не создают дополнительную ценность для потребителя.

Этап 8. Определение прорывной стратегии.

Нет гарантии того, что существующие или находящиеся на стадии разработки продукты/услуги компании успешно достигнут все или хотя бы некоторые цели потребителей, особенно если предприятие – новичок на рынке. Для использования оставшихся возможностей предприятию необходимо либо подумать о новом прорывном продукте, который реализует неудовлетворенные цели потребителей, либо приобрести технологию (через механизм поглощения или лицензирование).

Особенность произошедшего мирового кризиса XXI в. состоит в том, что страны, в том числе Россия, смогут быстро выйти из него через повышение эффективности инновационной деятельности, а не просто путем очистки функционального поля от малоэффективных организаций, как это происходило во время (глобального) кризиса прошлого века. Россия отстает от многих стран мира по развитию инноваций. Доля предприятий, внедряющих инновации, в России не превышает 10-11%, в то время как в развитых странах ЕС этот показатель достигает 70%, а в менее развитых странах ЕС – 20-25%. Показатель отношения доли затрат предприятий на иннова-

страны, в том числе Россия, смогут быстро выйти из кризиса через повышение эффективности инновационной деятельности, а не просто путем очистки функционального поля от малоэффективных организаций

чтобы субъекты финансово-хозяйственной деятельности, да и экономика России в целом, в условиях кризиса, смогли эффективно расти – необходимо развивать инновации и внедрять в производство новые технологические решения

ционную продукцию в России как минимум вдвое ниже по сравнению с развитыми и некоторыми развивающимися странами.

Таким образом, чтобы субъекты финансово-хозяйственной деятельности, да и экономика России в целом, в условиях глобального финансового кризиса, смогли эффективно расти – необходимо развивать инновации и внедрять в производство новые технологические решения.

Литература

1. Конкурируя за будущее / Г. Хамел, К. Прахалад. – Изд-во «Олимп-Бизнес», 2002.
2. Создание ключевых компетенций и их использование / К. Прахалад, Л. Фаэй, Р. Ренделл. – Изд-во «Альпинс Паблишер», 2002.
3. Чего хотят покупатели / Энтони В. Ульвик. – Изд-во «Максимум», 2007.

КЭ

в журнале *креативная экономика*,
входящем в перечень изданий,
рекомендуемых ВАК для публикации
результатов научных исследований,

можно опубликовать научную статью
в кратчайшие сроки
звоните по телефону (495) 648 – 6241
пишите по адресу **editor@CreativEconomy.ru**
или узнайте условия на сайте **www.CreativEconomy.ru**