

**\* ВИДЫ  
ИННОВАЦИОННЫХ  
СТРАТЕГИЙ**

## **\* По объекту инноваций**

**Активные инновационные стратегии** предполагают, что компания постоянно выводит на рынок новые продукты и внедряет новые технологии для их производства.

Вторая группа стратегий включает **пассивные маркетинговые инновационные стратегии**. В данном случае речь идет о том, что компания постоянно осуществляет нововведения в области маркетинга, при этом традиционная продукция остается неизменной.

\* Компании, вставшие на путь активных технологических инноваций, могут вести себя совершенно по-разному

\* Первая группа представлена стратегией технологического лидерства, которая заключается в том, что компания позиционирует себя как абсолютный новатор, предлагая рынку принципиально новые продукты и решения.

Вторая группа стратегий - это стратегии имитационные, когда компании, используя различные методы и инструменты, копируют успешную инновацию лидера.

- \* Итак, стратегия технологического лидера предполагает, что компания постоянно выводит на рынок первичные инновации, технологически опережая конкурентов.
- \* Основными этапами реализации данной стратегии являются: разработка новой технической идеи, проведение НИОКР, выпуск пробной партии, тестирование, серийное производство и реализация маркетинговой программы.
- \* Компании, которые выбирают стратегию технологического лидера, как правило, представляют крупный бизнес, это международные компании, ТНК, которые имеют достаточно серьезную базу НИОКР, материальную базу и человеческий ресурс, для того чтобы разрабатывать новые технологии, новые продукты и внедрять их на рынок.
- \* С другой стороны, существуют малые инновативные венчурные фирмы, которые, не имея ресурсов для коммерциализации идей, разрабатывают новый продукт и новую технологию для последующей продажи крупным компаниям, способным их коммерциализировать.

## \* Однако существует ряд минусов.

- \* Минусы использования стратегии технологического лидера можно условно разделить на три группы.
- \*
- \* **Во-первых**, это проблемы, связанные с техно-неопределенностью. Техно-неопределенность предполагает, что, выводя принципиально новые технологии, заложенные в продукте, компания может столкнуться с неадекватно низким существующим уровнем технологической развитости рынка, который просто не готов к использованию данного продукта. Можно привести много примеров, как на рынке B2C (business to customer -потребительские рынки), так и на рынке B2B (business to business - рынки организаций). Например, робот AIBO компании Sony абсолютно не соответствовал низкому уровню технологического развития, когда он уже был разработан в начале 90-х гг. прошлого века. Поэтому компания Sony ждала практически восемь лет с выходом этого нового продукта. Можно привести множество примеров телекоммуникационных компаний, когда заложенные в их продуктах технологии являлись для рынка слишком «продвинутыми». В подобных ситуациях ТНК, имеющие хозяйственные подразделения во многих областях и охватывающие оба сектора - B2C и B2B, могут поставить цель установления нового технологического стандарта для адаптации собственных инновационных продуктов.
- \* **Вторая группа** проблем, возникающих с использованием стратегии технологического лидера, связана с рыночной неопределенностью. Разрабатывая и выводя на рынок новый продукт, ни одна компания не может быть на 100% уверена, что рынок позитивно воспримет эту новинку. Покупательские предпочтения меняются очень быстро, и даже самые профессиональные маркетинговые исследования не гарантируют позитивного восприятия рынком новинки. Это тоже фактор риска.
- \* **Наконец**, так называемая деловая неопределенность. Одна из важнейших проблем технологических лидеров связана с тем, что спрогнозировать реакцию конкурентов на появление

## \* Можно выделить три основных направления, по которым инновативный малый бизнес может развиваться.

\* **Первая альтернатива** - это найти лояльного инвестора под свой новый продукт, новую технологию и за счет этих инвестиций расти. Однако проблема поиска инвестора является одной из очень сложных, так как связана с риском потери контроля над собственным бизнесом и достаточно жесткими условиями, под которые привлекаются инвестиции.

**Вторая альтернатива** - это развитие по франчайзинговой схеме. Франчайзи получает доход в виде взносов за предоставленные технологии, платы за обучение персонала, за право пользования торговой маркой. Средний франчайзинговый сбор составляет приблизительно 10% от прибыли компании. Однако развитие франчайзинга требует прозрачности бизнеса и четкого правового регулирования.

**Третья альтернатива** - это своевременная продажа готового инновационного бизнеса, то есть полный отказ от него. Но здесь возникает понятие упущенной выгоды и психологического нежелания предпринимателя отказаться от своего «детища».

## \* Компания может выбрать одну из имитационных стратегий.

И первая из них - это стратегия следования за лидером. Эта стратегия предполагает, что компания берет инновацию лидера и вносит в нее серьезные технологические усовершенствования, изменяя формулу самого продукта. В результате получается инновация второй волны. Зачастую усовершенствование нового продукта требует такой же серьезной базы НИОКР, больших финансовых затрат и агрессивного маркетинга.

Иногда имитаторы, имея такую же, как у лидера, технологию в своем портфеле НИОКР, специально ее придерживают, чтобы проанализировать восприятие рынком новинки и избежать технических и маркетинговых ошибок. Необходимо отметить, что в этом случае можно обойти лидера (с рыночной точки зрения), имея более сильный бренд, к которому достаточно большое количество игроков целевого рынка лояльны.

Тогда при условии интенсивной маркетинговой политики компания № 1 становится компанией № 2.

Задача маркетологов компании-имитатора - не допустить восприятия своего продукта как имитации и позиционировать его как абсолютную новинку.

Многолетняя борьба за подобное лидерство существует между компаниями IBM и Apple. Apple позиционировала себя изначально как технологический лидер, а IBM следовала за лидером, но при этом была более успешна со своим усовершенствованным продуктом.

- \* Следующий вид имитационной стратегии - это стратегия копирования.
- \* В отличие от стратегии следования за лидером, стратегия копирования предполагает, что копирующая компания берет инновационную идею лидера или следователя за лидером и полностью копирует новый продукт или технологию. Поскольку в данном случае не происходит вложения средств в НИОКР и отсутствуют маркетинговые риски новатора, компания имеет возможность проведения гибкой ценовой политики и предлагает рынку новую продукцию под собственным брендом с определенными ценовыми преимуществами.
- \* Статистика по западным странам свидетельствует, что 60% запатентованных инноваций законно имитируются в течение четырех лет. Если говорить про незаконное имитирование и копирование, здесь цифры будут намного выше.

- \* Стратегию усовершенствования можно отнести к традиционному варианту инновационного поведения компаний до начала 1980-х гг.
- \* Эта стратегия состоит в принятии необходимости усовершенствования товара с главной целью снижения его себестоимости. Как правило, речь идет о внедрении новых технологий производства и повышении общей производительности труда для оптимизации структуры расходов с целью снижения цен на свою продукцию.

- \* **Пассивные или маркетинговые инновационные стратегии** предполагают использование новых маркетинговых подходов к продвижению старой, традиционной продукции.
- \* Здесь речь идет обычно о таких аспектах, как новая дифференциация продукта или репозиционирование.
- \* Компания Motorola несколько лет назад очень активно дифференцировала свою продукцию по такому показателю, как качество в рамках системы управления качеством «6 сигма». В США даже была учреждена специальная премия за достижение качества «6 сигма» (это 3-4 дефекта на миллион продукции).

**\* Конкурентные инновационные стратегии бывают трех видов:**

\* • стратегия блокирования;

\* • стратегия кооперации;

\* • стратегия опережения.

\* **Стратегия блокирования** предполагает, что фирма защищает свои инновации от конкурентов, то есть основная стратегическая цель заключается в создании условий, в которых копирование либо невозможно, либо невыгодно. Каким образом это достигается? На различных стадиях используются свои инструменты. Например, на стадии фундаментальных и прикладных исследований устанавливается связь с центрами фундаментальных исследований. Компания финансирует исследования, заключая договоры об ограничении возможности предоставления результатов этих исследований другим компаниям.

\* Второй конкурентной инновационной стратегией, которую могут использовать лидеры и последователи, является стратегия опережения. Стратегия опережения, в отличие от предыдущей стратегии, сфокусирована на создании такой базы, которая позволяет компании быть постоянно на шаг вперед в предложении рынку первичных инноваций. Пока конкурент копирует один успешный продукт, компания выводит на рынок новый. Данная стратегия наиболее ярко представляет принцип перманентности инноваций и требует от компании построения уникальной организационной структуры и корпоративной культуры, которые способны поддерживать инновативность всех менеджеров и служащих.

- \* Последний вариант конкурентной инновационной стратегии, которую может использовать компания, это **стратегия кооперации**. Стратегия кооперации предполагает, что компания, выводя на рынок новый продукт, заинтересована в том, чтобы как можно большее количество конкурентов перешли на выпуск аналогичной продукции, то есть скопировали новинку.
- \* Причин подобного поведения несколько. Основная из них - недостаточные возможности (финансовые и маркетинговые) новатора для установления нового стандарта потребления в отрасли. В частности, как раз эту стратегию используют мелкие и средние фирмы для того, чтобы установить культуру потребления определенных продуктов, как бы кооперируясь с сильными брендами для достижения взаимных выгод.



