

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ: ОТ ТЕОРИИ К ПРАКТИКЕ

За последние несколько лет заметно усилилось внимание государства к инновациям. Существенно выросли государственные расходы на технологические инновации, проведение научных исследований и разработок. Так, в 2012 г. в сферу модернизации планируется направить около 1 трлн. руб. (Медведев, 2011).

Вместе с тем принятые ранее меры не привели к заметному росту инновационной активности российских компаний. Удельный вес инновационно-активных предприятий в России составляет сегодня около 9%, что значительно ниже стран Восточной Европы. Исследования показывают, что разработкой и внедрением технологических инноваций (по данным 2009г.) занимаются лишь 9,4% от общего числа российских промышленных компаний. В России лишь 20% затрат на НИОКР финансируется за счет корпоративного сектора, в то время как за рубежом доля затрат корпораций в общенациональных затратах превышает 65%, а в среднем по странам ОЭСР – около 70% (Рейтинг инноваций, 2011).

Ясно, что модернизацию российской экономики невозможно осуществить без радикальной трансформации российских предприятий на инновационной основе. Многие современные менеджеры связывают инновации с новыми продуктами/услугами, расширением продуктовых линий, более эффективными бизнес-процессами или с географической экспансией на новые рынки. В экономической литературе чаще всего обсуждаются следующие виды инноваций:

1. Продуктовые инновации (связаны с производством новых продуктов и услуг, расширением продуктовых линий).

2. Рыночные инновации (выход на новые целевые группы: новые рыночные сегменты, новые области, регионы)

3. Технологические инновации (связаны с использованием новых технологий, в т.ч. и в сервисном обслуживании).

4. Процессные инновации (предполагают модернизацию, перестроение бизнес-процессов).

5. Стратегические инновации (использование новых, непроверенных еще концепций бизнеса, радикально новое осмысление бизнес-моделей).

Все указанные выше инновации несомненно важны. Но для создания новых, жизнеспособных, быстро растущих компаний менеджерам в первую очередь необходимо концентрироваться в большей мере на стратегических инновациях. По словам Gary Hamel, именно стратегические инновации будут главным источником конкурентного преимущества в будущем (Hamel, 2007). В этой связи теоретическое осмысление стратегических инноваций, а также возможности их использования в практике бизнеса заслуживают внимания и представляют несомненный интерес.

В современной зарубежной и отечественной экономической литературе лишь относительно небольшая часть работ, связанных с инновациями, посвящена стратегическим инновациям (Drucker, 1985; Hamel, 1998; Palmer, Kaplan, 2007; Tucker, 2008; Afuah, 2009; Trimble, Govindarajan, 2011). Не удивительно, что в литературе по инновациям можно встретить разные определения этого термина. Так, по мнению А. Afuah (Afuah, 2009) стратегическая инновация – это инновация в продуктах/услугах, бизнес-моделях, бизнес-процессах, изменяющая деятельность, и/или позиционирование по отношению к конкурентам, чтобы улучшить эффективность деятельности компании. Согласно D. Palmer, S. Kaplan (Palmer, Kaplan, 2007), стратегическая инновация – это создание стратегий роста, новых категорий продуктов, услуг или бизнес-моделей,

которые меняют деятельность и производят существенную, новую ценность для потребителей, клиентов и корпорации. R. Tucker (Tucker, 2008) отмечает, что стратегическая инновация, иногда называемая инновацией бизнес-модели, включает все вещи, которые вы делаете, которые окружают ваш продукт, чтобы добавить ценность к опыту вашего клиента. G. Hamel (Hamel, 1998) определяет стратегическую инновацию как способность переосмыслить существующую бизнес-модель способами, которые создают новую ценность для клиентов, стейкхолдеров и конкурентное преимущество.

Стратегическую инновацию иногда называют инновацией бизнес-модели. Она предполагает экспериментирование с новыми стратегиями, с новыми концепциями бизнеса. Вопросы исследования бизнес-моделей и их практического использования более подробно рассматривались нами в работах (Стрекалова, 2009; Стрекалова, 2010).

Стратегическая инновация предполагает получение и проверку ответов по крайней мере на один из трех фундаментальных вопросов:

1. Какова потребность клиента, которую он/она хочет удовлетворить, покупая продукт/услугу? Каково его мнение о ценности предложения?

2. Кто этот клиент?

3. Как (каким образом) может и будет удовлетворена потребность этого клиента?

В сравнении с процессной инновацией, которая в значительной степени остается невидимой для клиента, стратегическая инновация непосредственно затрагивает интересы клиента, добавляет ему новую ценность.

Определяющими для инновационного процесса могут выступать стратегические решения о разработке новых или усовершенствовании существующих товаров и услуг, добавляющих ценность для клиента, о создании новых рынков, о выборе рынка (или рыночного сегмента) и проникновении на новые рынки, о выборе новых способов продвижения товаров и услуг, разработке и внедрении новых технологий, выборе партнеров по кооперации для проведения исследований и разработок, производства и сбыта.

Стратегическая инновация может включать в себя новые подходы к маркетингу или рекламе коммерческого предложения, новые методы продажи продукции, новые подходы к обслуживанию клиентов или позиционированию торговой марки.

Приведем пример всем известной компании Apple. В 2003 году она выпустила на рынок iPod с программой iTunes, позволяющей легко и удобно скачивать музыку в сеть Интернет. Разработка этого инновационного персонального плеера по сути привела к созданию нового рынка. За три года объемы продажи iPod/iTunes выросли с \$1 млрд (2003) до \$150 млрд (2007). Известно, что у этого продукта были предшественники: два качественных, миниатюрных и стильных плеера. Однако успех связан именно с iPod. Почему?

В компании Apple не просто взяли хорошую технологию и упаковали ее в стильную оболочку. Они взяли хорошую технологию и «упаковали» ее в отличную бизнес-модель. Подлинная инновация Apple связана с тем, что процесс скачивания музыки они сделали простым и удобным. Новая бизнес-модель компании Apple по-новому структурировала ценность продукта для потребителя. По сути бизнес-модель компании Apple представляется зеркальным отражением бизнес-модели компании Gillette (дешевые бритвенные станки и дорогие катриджи к ним). В компании Apple «пожертвовали катриджами» (низкорентабельной музыкой из iTunes) ради того, чтобы потребители охотнее покупали «бритвенные станки» (высокорентабельный iPod).

Появление новаторских, инновационных бизнес-моделей может сопровождаться серьезным перераспределением долей рынка, контролируемых компаниями, изменением объемов сбыта и перекроением целых отраслей. Однако в зрелых компаниях (типа Apple и др.) появление новых бизнес-моделей происходит довольно редко. За последнее

десятилетие лишь незначительная доля крупных инноваций в зрелых компаниях связана с изменением бизнес-моделей.

Как показывают результаты зарубежных исследований, на разработку новых бизнес-моделей менеджмент крупных компаний выделяет не более 10% от всех инвестиций в инновации. По мнению более половины опрошенных руководителей инновационные бизнес-модели гораздо важнее для процветания компаний, нежели инновационные продукты/услуги. Почти все из опрошенных респондентов отмечали, что их бизнес-модели нуждаются в корректировке с учетом новых условий.

Инновационные бизнес-модели могут приводить к стремительному росту компаний. Однако добиться этого роста на деле совсем не просто. Проведенный нами анализ существующих бизнес-моделей успешных российских компаний и ключевых событий, произошедших в их бизнесе за последнее десятилетие, позволяет нам сделать ряд предположений относительно существующих и связанных с этим проблем.

Первая проблема состоит в том, что среди ученых и исследователей отсутствует единое, четкое определение понятия «бизнес-модель», что несомненно затрудняет ее осмысление и использование на практике. Вторая связана с тем, что в российских компаниях менеджеры и предприниматели имеют весьма смутные представления о существующей бизнес-модели, взаимосвязи действующих в ней компонентов, ее сильных и слабых сторонах. Поэтому необходимо разобраться в особенностях существующей бизнес-модели и понять, когда и как ее необходимо корректировать.

Элементы стратегических инноваций связаны с изменениями в бизнес-модели и могут затрагивать: ценностное предложение потребителю, цепочку создания ценности, выбор целевого потребителя, создание или проникновение на новый рынок, использование новых способов продвижения продукта, организационную культуру и др.

Приведем еще один пример, иллюстрирующий инновации в ценностном предложении потребителю, которые привели к соответствующим изменениям в бизнес-модели, на примере бизнеса российской компании – Группы ЛСР, а именно ее объединения «Победа ЛСР», занимающегося производством и продажей керамического кирпича. Ранее автором было проведено эмпирическое исследование существующей системы бизнеса и ее бизнес-модели, анализ системно значимых событий, которые происходили в бизнесе в течение 10 лет. Результаты исследования частично отражены в кейсе (Стрекалова, 2009а).

Группа ЛСР – это крупнейший промышленно-строительный холдинг, объединяющий 29 ведущих предприятий строительного комплекса северо-западного региона России. Это диверсифицированная, вертикально интегрированная компания с общим оборотом около 15,6 млрд руб. Общая численность штатного персонала – около 15 тыс. чел. Основные направления ее бизнеса: производство строительных материалов и оказание механизированных услуг; девелопмент и строительство; строительное производство и подрядные услуги; добыча нерудных материалов.

Решение о покупке первого кирпичного завода «Ленстройкерамика» и вхождении в кирпичный бизнес было принято руководством Группы ЛСР в 1997 г. Однако в 1998 г. Россию охватил экономический и финансовый кризис, сопровождавшийся жестоким платежным кризисом, который охватил всю страну. Главная проблема, которую тогда пришлось решать руководству компании, была проблема «выживания». По существу было две альтернативы: либо укреплять кирпичный бизнес, либо закрываться.

Ключевой вопрос, на который нужно было найти ответ, состоял в следующем: как улучшить ценность продукта для потребителя, привлечь внимание и удержать клиента?

Генеральный директор Группы ЛСР Игорь Левит отмечал: «В той трудной экономической ситуации мы усиленно искали выход. Мы стремились выйти на рынок жилищного строительства, которого тогда у нас, по сути, не было. Но при том уровне

качества продукции добиться этого было практически невозможно. Прежде всего, необходимо было улучшить потребительскую ценность кирпича, привлечь внимание клиента. Поэтому остро встал вопрос о реконструкции производства (Стрекалова, 2009г).

Занимаясь строительством, Группа ЛСР сама испытывала трудности с поставками строительных материалов. Внимательное наблюдение за строительным рынком позволило менеджеру Группы ЛСР выявить дополнительные возможности для развития бизнеса, которых не видели их конкуренты, либо не придавали им значения. В строительной отрасли тогда особенно остро стоял вопрос доставки продукции. Его решение было очень важным для строительных организаций, которые в большинстве своем сами доставкой не занимались. Издержки, связанные с простоем строительных объектов, были намного выше, чем экономия на затратах при покупке кирпича у тех или иных поставщиков.

Крупные строительные организации стремились размещать заказы напрямую среди производителей, обладающих большими мощностями и широким ассортиментом выпускаемой продукции. Основное их требование – надежность поставок, высокое качество продукции, широкий ассортимент. При выборе поставщиков строительных материалов существенную роль играла их цена с учетом доставки. Ритмичность поставок была очень важна для потребителей.

Проблема организации быстрой и своевременной доставки строительных материалов стала для менеджеров «Ленстройкерамики» одновременно и новой возможностью для развития бизнеса, источником получения дополнительных доходов. Ставка была сделана на организацию логистики, своевременную доставку продукции потребителю. В то время у «Ленстройкерамики» было всего несколько автомашин, которые занимались доставкой собственного сырья с глиняного карьера. Поэтому было принято решение организовать собственный транспортный цех, который будет заниматься доставкой своей готовой продукции, а также оказывать транспортные услуги другим предприятиям. Средства, вложенные в покупку автомашин, организация и внедрение логистики дали свои результаты. Многие потребители «Ленстройкерамики» были приятно удивлены и удовлетворены, когда их заказы начали поступать вовремя.

В то же время другие предприятия – конкуренты «Ленстройкерамики» – были более консервативными. К примеру, завод «Победа/Клауб» вопросами доставки принципиально не занимался. На заводе НПО «Керамика» доставку рассматривали как некий пока непонятный для них, побочный бизнес, а потому не уделяли ему должного внимания. Поэтому хотя изначально у конкурентов «Ленстройкерамики» были гораздо лучшие стартовые позиции, хорошее оборудование и технологии, благодаря предпринятым мерам к началу 1999 г. завод «Ленстройкерамика» и его конкуренты имели примерно одинаковые доли рынка (НПО «Керамика» – 36%, «Победа/Клауб» – 37%, «Ленстройкерамика» – 27%).

Менеджеры «Ленстройкерамики» решили отойти от ценностного предложения, основанного только на товаре, и связать его с услугой по доставке кирпича. Все это позволило создать дополнительную ценность для потребителя. Клиенты покупали пакет (кирпич + доставка), а «Ленстройкерамика» обеспечила себе получение более высокой маржинальной прибыли. Все это привело к созданию дополнительной ценности для потребителей (доставка «точно в срок», высокое качество продукта, широкая продуктовая линейка кирпича и керамических изделий, оптимальное соотношение цена/качество).

Таким образом, инновации в ценностном предложении связаны с тем, что предлагается потребителю (совершенно новый товар/услуга, либо расширение существующего предложения ценности за счет введения дополнительных услуг с целью удовлетворения потребностей потребителей). В рассматриваемом выше примере менеджеры «Ленстройкерамики» выяснили, в чем заключаются потребности и ожидания потребителей, особенно в таких ключевых вопросах как своевременная доставка и точное

выполнение заказов потребителей. На заводе «Ленстройкерамика» также организовали процедуру быстрого разбора и удовлетворения претензий потребителей в случае их возникновения. Все это привело к тому, что заказы стали выполняться в полном объеме и в точном соответствии с условиями договора. Главная цель – стать поставщиком, на все 100% оправдывающим ожидания потребителей – была достигнута.

И в завершение отметим следующее. Инновационные изменения в бизнес-моделях требуют от менеджеров пристального внимания. Если внедрение других видов инноваций в большей мере связано с операционной деятельностью, то анализ и внесение изменений в бизнес-моделях – это процесс стратегический, связанный с принятием и реализацией стратегических решений. Стратегические инновации носят упреждающий характер, поскольку затрагивают формирование устойчивых конкурентных преимуществ в будущем.

#### Список использованных источников

1. Медведев: около 1 трлн. руб. выделят на модернизацию в 2012 г. [Электронный ресурс] // Электронное периодическое издание «Ведомости». 2011. URL: <http://www.vedomosti.ru/politics/news/1407006> (дата обращения: 29.10.2011).
2. Рейтинг инноваций: сборник аналитических материалов «Эксперт РА» [Электронный ресурс] // Электронное периодическое издание «Ведомости». 2011. URL: <http://www.vedomosti.ru/research/806> (дата обращения: 27.10.2011).
3. Стрекалова Н.Д. Бизнес-модель как полезная концепция стратегического управления // Проблемы современной экономики. 2009. №2. – С.133-138.
4. Стрекалова Н.Д. Концепция бизнес-модели и возможности ее практического использования // Стратегическое планирование и развитие предприятий. Пленарные доклады Десятого всероссийского симпозиума. Москва, 14-15 апреля 2009 г. Под ред. чл.-корр. РАН Г.Б. Клейнера. Москва, ЦЭМИ РАН, 2010. С.87-94.
5. Стрекалова Н.Д. Кирпичный бизнес Группы ЛСР: путь к успеху // Управление развитием организации: кейсы из коллекции ВШМ СПбГУ / Под ред. И.В. Гладких; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009. – С. 107-136.
6. Afuah A. (2009). Strategic Innovation. New Game Strategies for Competitive Advantage. Stephen M. Ross School of Business University of Michigan.
7. Drucker P. (1985). Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. New York: HarperCollins.
8. Hamel G (1998). Strategy Innovation and the Quest for Value. Sloan Management Review.
9. Hamel G. (2007). The Future of Management. Harvard Business School Press.
10. Trimble C., Govindarajan V. (2011) Strategic Innovation and the Science of Learning. MIT Sloan Management Review.
11. Palmer D., Kaplan S. (2007) A Framework for Strategic Innovation. InnovationPoint.
12. Tucker R. (2008). Driving Growth Innovation. How leading firms are transforming their futures. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco.