

УДК 65.01

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ: КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К СОЗДАНИЮ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПУТЕМ ИННОВАЦИЙ В БИЗНЕС-МОДЕЛИ КОМПАНИИ

¹Титов С.А., ²Титова Н.В., ¹Чернышев В.П., ³Титаренко Р.Б.

¹НОУ ВО «Московский технологический институт»,

Москва, e-mail: s_titov@mti.edu.ru, ch1374@mail.ru;

²ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления», Москва, e-mail: titova5nv@mail.ru;

³ФГБОУ ВПО «Российский государственный социальный университет»,

Москва, e-mail: titar1@mail.ru

Предприятия и компании вынуждены сегодня постоянно искать новые подходы к управлению, способные обеспечить им конкурентные преимущества. Одной из интересных концепций, которая направлена на повышение эффективности управления инновациями и создание стратегических конкурентных преимуществ, является концепция стратегических инноваций. Концепция стратегических инноваций в определенной степени сходна с концепцией «голубого океана» Ч. Кима и Р. Моборна. Рассмотрению отдельных взглядов на эту концепцию и выявлению ее важнейших характеристик посвящена настоящая статья. Основное отличие стратегических инноваций от других типов инноваций заключается в их интегральном, общеорганизационном характере. В статье рассматриваются модели стратегических инноваций и основные источники стратегических инноваций. Отдельное внимание уделяется рассмотрению практически реализуемых методик управления стратегическими инновациями.

Ключевые слова: инновации, инновационный менеджмент, стратегия, стратегический менеджмент, стратегическая инновация

STRATEGIC INNOVATIONS: INTEGRATED APPROACH TO THE CREATION OF THE COMPETITIVE ADVANTAGES BY BUSINESS MODEL INNOVATIONS

¹Titov S.A., ²Titova N.V., ¹Chernyshev V.P., ³Titarenko R.B.

¹Moscow Technological Institute, Moscow, e-mail: s_titov@mti.edu.ru, ch1374@mail.ru;

²State University of Management, Moscow, e-mail: titova5nv@mail.ru;

³Russian State Social University, Moscow, e-mail: titar1@mail.ru

Nowadays companies and organizations are seeking for new approaches to management that can provide competitive advantages for them. One interesting concept that offers effective competitive advantage creation is the concept of strategic innovations. This concept is somehow similar to the concept of 'blue ocean strategy' offered by Kim C. and Mauborne R. The article describes the views of some writers on the topic of strategic innovations and elaborates the main features of this concept. The main feature of strategic innovations is their integral and holistic nature. Different models of strategic innovations and typical sources of these innovations are analyzed in the article. The special attention is paid to the practical techniques of strategic innovation management.

Keywords: innovation, innovation management, strategy, strategic management, strategic innovations

Жизненный цикл конкурентных преимуществ современных компаний становится все короче и короче по причине их имитируемости и динамичного изменения конкурентного ландшафта [3]. По мнению Р. Д'Авени, современные компании существуют в условиях «гиперконкуренции», успех в которой зависит от способности создавать неожиданные новые и успешные модели ведения бизнеса [7]. Одной из недавно появившихся, но уже активно развивающихся концепций, связанных с разработкой проблем комплексных организационных инноваций, является концепция стратегических инноваций. Настоящая статья рассматривает отдельные подходы к осмыслению данной концепции некоторыми зарубежными авторами.

Согласно взглядам М. Меллера, К. Столлы и А. Дужака, изложенным в [9], в основе любой стратегической инновации лежат принципы ускорения роста корпорации и избегания конкуренции путем создания новых бизнес-моделей и новых рынков. Как и многие другие разработчики концепции стратегических инноваций, М. Меллер, К. Столла и А. Дужак связывают ее частично со стратегическим и частично с инновационным поведением компании. Прежде всего, они рассматривают стратегические инновации как особого рода стратегию роста, отличную от роста посредством слияний и поглощений и отличную от органического роста в рамках границ и установок сложившейся концепции ведения бизнеса (рис. 1).



Рис. 1. Альтернативные возможности реализации стратегии роста компании

Органический рост в рамках устойчивых бизнес-концепций приемлем в ситуации растущего рынка, что имеет место далеко не всегда и не везде. Кроме этого, даже в ситуации растущего рынка, а уж тем более по мере того как рынок становится все более и более зрелым и менее динамичным, обостряется ценовая конкуренция между участниками рынка, которые становятся более агрессивными по отношению друг к другу и склонными действовать путем присвоения или перераспределения создаваемой в отрасли стоимости, нежели путем создания дополнительной стоимости. Чтобы преодолеть данную тенденцию, компании могут выходить в другие отрасли путем слияний и поглощений, либо оставаться в существующей отрасли, но при этом стремиться к тому, чтобы серьезно изменить условия и правила конку-

рентной борьбы путем осуществления стратегических инноваций, т.е. путем создания новых видов бизнеса, новых бизнес-концепций, новых рыночных пространств.

Другой особенностью стратегических инноваций, выделяемой М. Меллером, К. Столлой и А. Дужаком, является их сквозной общеорганизационный характер. В то время как обычные инновации направлены на создание новых товаров, новых бизнес-процессов, новых технологий управления по отдельности, новых рынков, стратегические инновации предполагают изменения сразу во всех этих компонентах (рис. 2). Как говорят М. Меллер, К. Столла и А. Дужак, «стратегические инновации интегрируют и пронизывают все измерения и виды инноваций в рамках поиска новых концепций ведения бизнеса».

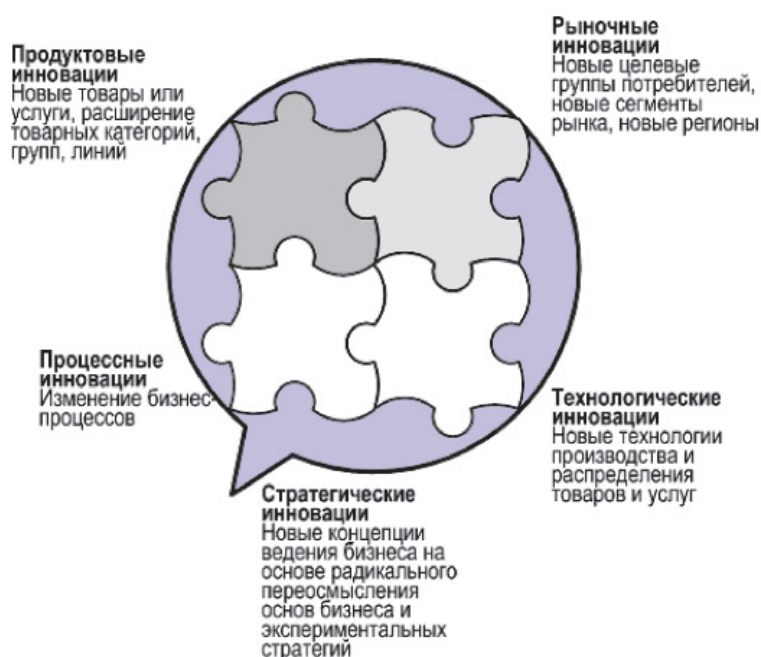


Рис. 2. Интегральный, общеорганизационный характер стратегических инноваций

М. Меллер, К. Столла и А. Дужак, вслед за Д. Абелем [4], полагают, что в основе любого бизнеса лежат концептуальные ответы на три основных вопроса:

- **Что?** Что является предметом бизнеса, т.е. какую потребность клиента стремится удовлетворить компания или какую потребность удовлетворяет клиент посредством использования продукции или услуг компании?

- **Кто?** Кто является потребителем продукции или услуг компании?

- **Как?** Как, каким образом, посредством каких товаров, технологических и организационных решений, нужды и потребности покупателей удовлетворяются?

Эти вопросы рассматриваются в качестве трех основных измерений, в рамках которых исследуются и/или создаются новые хозяйственные возможности. Ответы на данные три вопроса определяют границы бизнеса, возможности и ограничения его роста. Используя терминологию К. Маркидеса [2], можно сказать, что ответы на эти вопросы образуют коллективную ментальную модель самого высокого уровня, которая определяет и ограничивает поиск стратегических альтернатив развития. Отсюда данные вопросы образуют три измерения любой стратегической инновации, так как она ищет новые ответы на данные вопросы. Эти же вопросы образуют три принципиальных источника или области поиска стратегических инноваций (таблица).

В рамках практически реализуемой методики управления стратегическими инновациями М. Меллер, К. Столла и А. Дужак предлагают выделять три основных области или «рычага» стратегического инновационного развития:

- постоянное и последовательное исследование возможностей для стратегических изменений в каждом из выделенных трех концептуальных измерений бизнеса;

- совершенствование процесса управления инновационными проектами на различных стадиях их жизненных циклов – от идеи до разработки концепции и от выхода на рынок до достижения устойчивого рыночного успеха;

- трансформация модели функционирования (*modus operandi*) организации в целях совершенствования организационных инновационных способностей.

Во многом сходных с позицией М. Меллера, К. Столлы и А. Дужака взглядов на стратегические инновации придерживается швейцарский исследователь М. Снюкас, как они изложены в публикациях на его персональном сайте. Он объединяет концепцию стратегических инноваций с концепцией инноваций бизнес-моделей и концепцией «голубого океана», а точнее он показывает принципиальное единство этих трех концепций. Так же как и М. Меллер и его коллеги, М. Снюкас полагает, что традиционный подход к формулировке и реализации стратегии больше не дает возможностей достичь конкурентных преимуществ и что

Основные источники стратегических инноваций

Стратегическое измерение бизнеса	Области стратегических изменений	Направления стратегических инноваций
Что?	Новые потребности	Создание новых потребностей в результате изменения вкусов и приоритетов потребителей или демографических сдвигов Создание новых потребностей посредством новых маркетинговых решений
	Существующие предпочтения потребителей	«Разогрев» популярности посредством рекламы или инновационных решений Выявление потребностей рынка, не замеченных конкурентами
Кто	Возникающие новые сегменты потребителей	Возникновение новых потребителей в результате изменения предпочтений или демографических сдвигов Создание новых потребителей в результате фрагментации массового рынка Создание новых групп потребителей путем творческой ресегментации существующей клиентской базы
	Существующие сегменты потребителей	Выявление сегментов, пренебрегаемых конкурентами
Как	Новые методы производства, дистрибуции и продаж	Использование новых технологий Совершенствование существующих технологий

стратегические инновации базируются на поиске новых подходов к концептуальным вопросам, определяющим бизнес (что? кто? как?). В качестве результатов стратегической инновации М. Снюкас выделяет создание новых рынков, создание новых бизнес-моделей, создание новой стоимости для потребителей и компании. Он полагает, что концепция стратегических инноваций включает в себя и служит обобщением концепций «голубого океана» и инноваций бизнес-моделей. Концепция «голубого океана» была разработана профессорами французской бизнес-школы INSEAD Ч. Кимом и Р. Моборном [1]. Основная их идея заключается в том, что компании могут избегать обострения конкуренции между собой и создавать новую стоимость для всех участников посредством создания нового рыночного пространства, так называемых «голубых океанов». Ключевым моментом данной стратегии является инновация в цепочке создания стоимости (value innovation), предполагающая одновременные дифференциацию и снижение издержек. Концепция инноваций бизнес-модели базируется на взглядах А. Остервальдера, который разработал инструментарий для описаний и объяснения общих моделей ведения бизнеса [10]. А. Остервальдер предлагает любой бизнес декомпозировать в виде четырех основных блоков – инфраструктура, предложение для клиента, клиент, финансы. Внутри этих четырех блоков выделяется восемь ключевых элементов – ключевые способности, партнерская сеть, конфигурация продукции (инфраструктура), предлагаемая стоимость для клиента (value proposition), отношения с клиентом, каналы распространения, целевые клиенты (клиент), структура затрат и потоки доходов (финансы). Этот же инструментарий можно использовать также и для создания новых моделей бизнеса. М. Снюкас полагает, что подход А. Остервальдера принципиально близок подходу К. Кристенсена, М. Джонсона и Х. Кагермана [8], которые разработали инструментарий для «переизобретения» бизнес-моделей на основе концепции революционных (или «дисраптивных») технологий, ранее предложенной К. Кристенсеном [6].

По результатам рассмотрения взглядов М. Меллера, К. Столлы и А. Дужака, а также М. Снюкаса можно в концепции

стратегической инновации выделить следующие характеристики:

- нацеленность на такие изменения и нововведения, которые приводят к достижению долгосрочных конкурентных преимуществ и роста компании;

- интегральный и системный характер изменений, которые базируются на связанных между собой инновациях сразу в нескольких элементах организации – продукция, технология, процессы, рынки;

- в качестве объекта инноваций выступает вся организация в целом в виде либо бизнес-концепции, либо бизнес-модели.

В отличие от взглядов А. Афуаха, Д. Палмера и С. Каплана, стратегические инновации по М. Меллеру, К. Столле, А. Дужаку и М. Снюкасу не обязательно приводят к революционному изменению конкурентной ситуации, хотя такого рода цели подразумеваются при осуществлении стратегических инноваций. Кроме этого, важнейшим следствием, вытекающим из анализа взглядов М. Меллера, К. Столлы, А. Дужака и в особенности М. Снюкаса, является то, что концепции «голубого океана» и инноваций в бизнес-моделях, разрабатываемые такими авторами, как Ч. Ким и Р. Моборн, А. Остервальдер, К. Кристенсен, также можно по своей сути отнести к концепции стратегических инноваций.

Список литературы

1. Ким У.Ч., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как создать свободную рыночную нишу и перестать бояться конкурентов. – М.: Ниппо, 2007.
2. Маркидес К.К. Все верные решения. Руководство по созданию стратегий прорыва. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.
3. Суегин С.Н., Обьедкова Л.П., Матосян В.А., Суегин А.Н., Ильин С.Ю. Современные тенденции развития корпораций // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1–2. – С. 6.
4. Abell D.E. Defining the Business – the Starting Point of Strategic Planning. Prentice Hall, 1980.
5. Afuah A. Strategic innovation: new game strategies for competitive advantage. New York, NY: Routledge, 2009.
6. Christensen C.M. & Overdorf M. Meeting the Challenge of Disruptive Change. Harvard Business Review, March-April, 2000.
7. D'Aveni R.A. Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. New York, Free Press, 1994.
8. Johnson M.W., Christensen C.M. & Kagermann H. Re-inventing Your Business Model. Harvard Business Review, December, 2008.

9. Moeller M., Stolla C. & Doujak A. *Strategic Innovation: Building New Growth Business*. Wien, Beratergruppe Neuwaldegg, Goldegg Verlag, 2008.

10. Osterwalder A. *The Business Model Ontology: a Proposition in a Design Science Approach*. Diplome postgrade en Informatique et Organisation de l'École des HEC de l'Université de Lausanne pour l'obtention du grade de Docteur en Informatique de Gestion. Lausanne, 2004.

11. Palmer D. & Kaplan S. *A Framework for Strategic Innovation: Blending strategy and creative exploration to discover future business opportunities*. Innovation Point, 2007. – URL: <http://www.innovation-point.com>.

References

1. Kim U.Ch., Moborn R. *Strategija golubogo okeana. Kak sozdat svobodnuju rynochnuju nishu i perestat bojatsja konkurentov*. M.: Hippo, 2007.

2. Markides K.K. *Vse vernye reshenija. Rukovodstvo po sozdaniju strategij proryva*. SPb.: Stokgolmskaja shkola jekonomiki v Sankt-Peterburge, 2005.

3. Suetin S.N., Obedkova L.P., Matosjan V.A., Suetin A.N., Ilin S.Ju. *Sovremennye tendencii razvitija korporacij // Sovremennye problemy nauki i obrazovanija*. 2015. no. 1–2. pp. 6.

4. Abell D.E. *Defining the Business the Starting Point of Strategic Planning*. Prentice Hall, 1980.

5. Afuah A. *Strategic innovation: new game strategies for competitive advantage*. New York, NY: Routledge, 2009.

6. Christensen C.M. & Overdorf M. *Meeting the Challenge of Disruptive Change*. Harvard Business Review, March-April, 2000.

7. D'Aveni R.A. *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York, Free Press, 1994.

8. Johnson M.W., Christensen C.M. & Kagermann H. *Reinventing Your Business Model*. Harvard Business Review, December, 2008.

9. Moeller M., Stolla C. & Doujak A. *Strategic Innovation: Building New Growth Business*. Wien, Beratergruppe Neuwaldegg, Goldegg Verlag, 2008.

10. Osterwalder A. *The Business Model Ontology: a Proposition in a Design Science Approach*. Diplome postgrade en Informatique et Organisation de l'École des HEC de l'Université de Lausanne pour l'obtention du grade de Docteur en Informatique de Gestion. Lausanne, 2004.

11. Palmer D. & Kaplan S. *A Framework for Strategic Innovation: Blending strategy and creative exploration to discover future business opportunities*. Innovation Point, 2007. URL: <http://www.innovation-point.com>.

Рецензенты:

Кещян В.Г., д.э.н., профессор, ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова», г. Москва;

Емельянов С.В., д.э.н., Институт США и Канады Российской академии наук (ИСКРАН), г. Москва.