

# Взаимосвязь стратегии и инноваций



Ответ на инвестиционный вопрос «Зачем?» прост: инновационные изменения динамичны и их темп все время ускоряется. Вот если бы положение вещей не менялось, организация могла бы идти по проторенному пути и ей не нужны бы были инновации, она могла бы продолжать делать сегодня то, что и вчера. Но это в случае, если бы рынки были стабильными, клиенты предсказуемыми, конкуренты не презентовали новые продукты и услуги, а технологии оставались неизменными... Однако технологический прогресс неумолим, рынки нестабильны, клиенты непостоянны, а конкуренты агрессивно пытаются отвоевать свою долю рынка. Все эти неустойчивости грозят потерей своего уже имеющегося положения.

В таком случае альтернативы у любой компании только две — либо «изменяться самой», либо «быть измененной кем-то». Собственные инновации приносят значительные преимущества, в то время как их отсутствие приводит только к негативным последствиям. Любой компании необходимо внедрять новшества, если она ставит перед собой глобальные долгосрочные цели.

В большинстве случаев инновационная политика фирм сосредоточена на том, как лучше подготовить их к грядущим переменам и преобразовать инновационное мышление в реальные проекты, а также на развитии инноваций, кото-

## Прогрессивный менеджмент

Google по запросу «Стив Джобс + инновация» выдает более 2 млн 700 тыс. ссылок. Стив Джобс воскресил Apple (компания была на грани банкротства, когда он вернулся в 1996 г.) и радикально обновил компьютерную, музыкальную, кинематографическую и телекоммуникационную индустрию. Сделать одно великое дело за свою карьеру — это редкое достижение, но, как отмечает Fortune, сделать четыре — редкость неслыханная. Fortune доказывает, что влияние Джобса на всеобщую культуру невозможно недооценить: «Каждый день какой-нибудь студент, предприниматель, дизайнер или руководитель смотрит на проблему и спрашивает себя: «Что бы сделал Стив Джобс?». 2000-е были целиком наполнены успехами Джобса. Квартал за кварталом Apple устанавливала рекорды по доходам и прибылям, когда продажи компьютеров Mac, плееров iPod и смартфонов iPhone взлетали до небес. К январю 2010 г. корпорация Apple продала 250 млн iPod, завладев более 70% MP3-рынка и изменив сам способ поиска и приобретения музыки. Компания увеличила свои доли на рынке компьютерной техники на 10%, несмотря на то, что средняя отпускная цена ее продуктов намного выше цены других производителей. Число собственных магазинов выросло до 280, через которые в квартал проходит 50 млн посетителей. За каких-то полтора года с момента открытия AppStore (оно произошло 10 июля 2008 г.) пользователями было скачано 3 млрд приложений для смартфонов iPhone и плееров iPod Touch. Всего куплено приложений на 11 млрд долл.

Сегодня доля Apple на рынке PC США растет, хотя и не превышает 10%, iPod является неоспоримым лидером продаж среди MP3 плееров, iPhone и iPad стали мировыми стандартами сразу же в день начала продаж. Через 13 лет после возвращения Джобса в компанию капитализация Apple превысила капитализацию главного конкурента Microsoft. Цена за одну ее акцию весной нынешнего года составила 420 долл., а капитализация компании достигла 400 млрд долл. (Associated Press [www.ap.org](http://www.ap.org).)

На территории США на долю iPad приходится 84% всего мобильного трафика. В соответствии с полученными данными, компания Apple была оценена в 185 млрд долл. Данная сумма превышает более чем на 60% стоимость ближайшего конкурента, компанию Google.

[www.top.rbc.ru/economics](http://www.top.rbc.ru/economics)

рые повлияют на рынок в целом и позволят им быть конкурентоспособными.

#### **Корпоративная стратегия**

Инновации — движущая сила перемен и они же — основа для формирования бизнес-стратегии компании. Наиболее яркий тому пример — компания Apple с ее инновационными продуктами.

Когда в 1997 г. Стива Джобса после его 10-летнего отсутствия попросили вернуться в Apple в качестве руководителя, фирма была в некотором упадке. В то время на рынке персональных компьютеров шла война между Apple и Microsoft, и главенствовала в ней последняя. Доля рынка Apple составляла всего 5%, и она неустанно сокращалась. Многие аналитики предсказывали ей постепенное угасание. Товарная линейка была представлена коллекцией из 11 разных моделей компьютеров, которые не укладывались в четко сформированную стратегию развития бизнеса в долгосрочной перспективе. Совет директоров был в отчаянии.

Имел ли тогда Джобс свое видение бизнеса XXI в., как это было в 1970-х гг., или он обладал какой-то особой интуицией на этот счет? Сейчас мы точно знаем, как развивались события. Но представьте, что на дворе 1997 г. и вы Стив Джобс, и это вам необходимо полностью изменить Apple для достижения поставленных целей.

Совершенно очевидно, что без четкой и успешной инновационной политики Apple не смогла бы выжить. Ее основной целью было захватить лидерство в отрасли, для чего инновации стали неотъемлемой частью ее стратегии.

#### **Инновации в компании Google**

Само существование компании Google основано на одной идее и двух критических инновациях, которые воплотили стратегию в реальность. Идея заключалась в том, что с ростом количества веб-страниц потенциал Интернета как информационного ресурса превосходил все иные по масштабу, скорости и удобству. Однако со временем поиск нужной информации становился все сложнее. Поэтому первой инновацией Google, направленной на решение этой проблемы, стало создание системы ранжирования страниц PageRank, разработанной в 1995 г., то есть алгоритма Интернет-поиска, дающего самые точные результаты.

Второй инновацией стала инновационная модель бизнеса, которая привела компанию к финансовому успеху совместно с успехом поисковой системы. Когда руководство Google в 2000 г. поняло, что оно может продавать рекламные площади на аукционах совместно с ключевыми словами, которые пользователи вводили в поиск, была изобретена очень прибыльная машина. Интеграция только этих двух новшеств предоставила компании преимущество, позволившее оставить конкурентов далеко позади.

Какие еще компании на слуху? Disney, Sony, Toyota или BMW? Определенно одно: они все инновационные, и многие из нас благодарны им именно за это.



## **Прогрессивный менеджмент**

Google Inc — крупнейшая сеть поисковых систем. Она обрабатывает 41 млрд 345 млн запросов в месяц (доля рынка 62,4%), индексирует более 25 млрд веб-страниц, может находить информацию на 195 языках. Поддерживает поиск в документах форматов PDF, RTF, PostScript, Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint и других.

Рыночная капитализация технологического гиганта Google в первом полугодии 2013 г. впервые в истории превысила 300 млрд долл. Теперь по этому показателю он уступает только Exxon Mobil и Apple.

Последний тренд — платный сервис потоковой музыки All Access, с помощью которого компания планирует отнять себе кусок этого быстро растущего рынка. All Access позволит пользователям выбирать музыку из 22 жанров и сортировать ее по композициям, альбомам и исполнителям, а также рекомендовать понравившиеся треки друзьям. Кроме того, сервис может работать в режиме кастомизированного онлайн-радио. Google рассчитывает, что ключевым для продвижения новой услуги станет мобильная операционная система Android. Число устройств на этой платформе к настоящему моменту достигло 900 млн. Примечательно, что Google опередила с запуском платного потокового музыкального сервиса Apple. Последняя 10 лет назад запустила сервис покупки треков в Интернете iTunes, который произвел настоящую революцию в сфере цифровой дистрибуции звукового контента. Сейчас, по данным СМИ, производитель iPhone также ведет переговоры со звукозаписывающими мейджорами и готовится к запуску собственного сервиса. Google заявляет, что существующие на технологическом рынке разработки — это только верхушка айсберга. «Пока реализован только 1% всех имеющихся возможностей и даже меньше», — утверждает глава компании Ларри Пейдж.

[ru.wikipedia.org](http://ru.wikipedia.org), [pda.rbcdaily.ru](http://pda.rbcdaily.ru)

**Инновации - комплексный подход**

Комплексный подход к инновациям обеспечит ведущим компаниям мира прирост на 60% и увеличит общую выручку более чем на 250 млрд долл. в ближайшие 5 лет. По крайней мере, на это указывают данные исследования «Прорывные инновации и рост – ваша возможность ценой в 500 миллионов долларов», подготовленного Транснациональной аудиторской компанией PricewaterhouseCoopers. В нем приняли участие 1 757 представителей высшего руководящего состава компаний 25 стран из 30 отраслей, курирующих инновационную деятельность в своих организациях. Исследование подтвердило, что инновации стали в один ряд с ключевыми факторами роста компаний вне зависимости от их географического местоположения и отраслевой принадлежности. Группы лидеров составляют компании, работающие в совершенно разных направлениях: от здравоохранения до автомобилестроения и финансовых услуг. Объектом их внимания все чаще становятся бизнес-модели, операционные системы, потребительский опыт и впечатление клиентов. Эксперты указывают, что важной составляющей инновационной работы стало сотрудничество с внутренними и внешними партнерами. Итак, тем, кто стремится лидировать на рынке, все время нужно быть готовым отвечать на вызовы со стороны конкурентов-новаторов.

Успех инновационной деятельности на 80% зависит от разработанной стратегии, так утверждают аналитики, и почти столько же ведущих новаторских компаний их формируют. Что касается взаимодействия с внешними организациями, то для этих целей все чаще используются социальные сети. Этот показатель у них составляет 67% в сравнении с 39% компаний, наименее ориентированных на новаторские решения.

Компании, добивающиеся столь значительных успехов, не могут не вводить инновации.

**Методы ведения конкурентной борьбы****Экономические методы конкуренции****Эталонные конкурентные стратегии**



### Где берут начало революционные бизнес-модели?

Прежде всего это человеческая креативность. Такие компании как Amazon, Dell, eBay, Skype и PayPal отличаются своей пылкостью, наблюдательностью, умением заводить полезные знакомства, тягой к экспериментам и, наконец, способностью находить связь между новыми идеями. Их руководство осознает важность исследовательских инициатив и успешно внедряет их в культуру компании.

Хотя сегодня компании по всему миру старательно сокращают расходы, бизнес-гуру Гэри Хэмел в своей книге «Что важно сейчас» отмечает, что единственная возможность для развития в будущем — постоянный поиск инноваций.

Автор выделяет пять видов инновационных организаций:

- **«ракеты»** — первыми применяют новые бизнес-модели, но не всегда способны оставаться инновационными и дальше;
- **«лауреаты»** — как правило, высокотехнологичные компании с большими исследовательскими департаментами, которые постепенно и стабильно вводят все новые и новые инновации;
- **«артисты»** — организации, которые производят инновации;
- **«киборги»** — крупные инновационные компании: Google, Amazon и Apple;
- **«заново рожденные инноваторы»** — уже существующие компании, ко-

торые меняют свою структуру.

Среди способностей, которые присущи инновационным компаниям, — умение бросать вызов стереотипам, замечать недооцененные тренды, оценивать неочевидные компетенции и качества, удовлетворять невыраженные потребности.

Инновации — нечто особое, то, что способно влиять на заказчика как процесс, который включает поиск возможности и ее своевременное воплощение. Компании могут сместить акцент с продукта на услугу и создавать новые ценности, привлекая к разработкам самих потребителей, для чего им просто необходимо открыться и начать работать с внешними партнерами, чтобы вывести на рынок еще не реализованные идеи. В случае, когда услуги являются движущей силой бизнеса, когда компания сфокусирована на том, как покупатель обходится с продуктом, а не на самом продукте, именно сфера услуг становится основной статьей дохода.

*Подготовлено по материалам*

*PricewaterhouseCoopers:*

*Прорывные инновации и рост бизнеса.*

*При подготовке материала*

*использовались электронные ресурсы*

*gtmarket.ru/news, www.forbes.ru*

*в том числе www.e-executive.ru.*

Подготовил Андрей Мороков

### Полезно почитать

Перед вами топ-10 книг для инноваторов, представленных Forbes.ru. Здесь есть что почитать.

- ДНК инноватора: совершенствование пяти навыков настоящего инноватора
- Что важно сейчас
- Маленькая черная книга инноваций: как это работает, как это сделать
- Геймштурминг. Игры, в которые играет бизнес
- Обратная сторона инноваций
- Открытые инновации: переосмысление собственного бизнеса — обеспечение роста и конкурентоспособности в новой эпохе
- Маленькие ставки: как небольшие открытия превращаются в прорывные идеи
- Адаптация: почему успех всегда начинается с неудачи
- Пробуй — получи! Когда вы в последний раз что-то делали впервые?
- Одна простая идея