

УДК 658.8:004

В.И. ОСАДЧИЙ, старший преподаватель  
Днепропетровского университета имени Альфреда Нобеля

## РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ В ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

На основе анализа деятельности международных ИТ-компаний выявлена роль маркетинговой стратегии в продвижении технологических инноваций и коммерциализации нововведений и определены факторы, формирующие отношение потребителей к товарам и услугам, разработанным в рамках «экосистем» двух крупнейших мировых производителей высокотехнологичного сектора. Приведены рекомендации по выбору маркетинговой стратегии для компаний, специализирующихся на разработке новых компьютерных продуктов и услуг.

*Ключевые слова:* инновация, экосистема, ИТ-компания, сфера информационных технологий, маркетинговая стратегия, инновационная стратегия, компьютерные программы и услуги.

**Постановка проблемы.** В условиях обострения глобальной конкуренции в сфере информационных технологий, постоянно возрастающих затрат на научно-исследовательские работы и с учетом скорости распространения Интернета в мире, особое значение для международных ИТ-компаний приобретает выбор маркетинговой стратегии для быстрой коммерциализации и успешного продвижения новых товаров и услуг. Для обозначения товарных групп, разработанных каждым отдельным производителем на основе собственной инновационной деятельности, и их потребителей используется термин «экосистема», который пока еще недостаточно четко классифицирован, хотя и получил широкое распространение в отечественных и зарубежных источниках [1].

Особенности инновационного маркетинга в сфере информационных технологий рассмотрены в работах Ф. Котлера [2], М. Мак-Доналда [3], Т. Питерса [4], К. Кристенсена [5], Е. Савина [6].

В настоящее время сформированы целые группы производителей и потребителей на основе выбранной ими технологической идеи на базе единой для «эко-

системы» ИТ-платформы. Этому, по мнению Е. Савина [6], способствуют:

- активное взаимодействие участников ИТ-рынка в поисках наиболее эффективных результатов их совместной деятельности;

- возникновение и отмирание связей между участниками ИТ-рынка, что позволяет увидеть сильных и эффективных игроков на рынке, а также выявить, кого на рынке не хватает.

Лучший способ определить эффективность маркетинговой стратегии для ИТ-компаний – это проанализировать результаты их инновационной деятельности на основании тех или иных выбранных ими маркетинговых инструментов внедрения и продвижения. Предлагаемая работа основана на данных о деятельности двух крупнейших мировых производителей в сфере информационных технологий – Apple Inc. [7] и Microsoft Corporation [8] за 2010–2012 гг., позволяющих выявить коммерческую успешность инновационных товаров и услуг, выведенных на рынок в течение этого периода.

**Целью исследования** является определение типов маркетинговой стратегии,

используемой международными компаниями в сфере информационных технологий для продвижения своих «экосистем», и выявление факторов, формирующих у покупателя положительное либо отрицательное отношение к процессу выбора инновационных товаров и услуг двух крупнейших мировых производителей компьютерных продуктов и услуг.

#### Изложение основного материала.

Согласно прогнозу глобального развития до 2050 г. [9], грядущие технологические инновации радикально изменят не только основные процессы производства, но полностью поменяют целые отрасли мировой экономики. Скорость появления и монетизации инноваций уже сейчас ускоряется в высокотехнологичных отраслях до такой степени, что резко и непредсказуемо меняет цепи взаимоотношений между производителями и потребителями, т. н. экосистемы, что приводит к финансовым успехам одних компаний (Apple, Google, Microsoft) и серьезным неудачам недавних лидеров (Nokia, Kodak, Motorola). По мнению руководителей глобальных компаний, опрошенных в 2011–2012 гг. [10], следующие три «мегатенденции» определяют завтрашний день большого бизнеса: 1) смена вектора развития с Запада

на Восток; 2) непредсказуемость финансовых рынков; 3) технологический прогресс. Именно третий фактор оказывает решающее влияние на бизнес-процессы и функционирование компаний.

Анализ инновационных стратегий указанных двух ведущих производителей в сфере информационных технологий показывает, что, в соответствии с существующей точкой зрения [11], инновационная стратегия организации (компании, предприятия) вырабатывается в зависимости от задач, которые ей предстоит решать с учетом позиционирования на рынке, диверсификации или специализации деятельности, возможных конкурентных преимуществ, которые может обеспечить ее инновационный потенциал. Стратегия определяет цели инновационной деятельности компании и наиболее эффективные действия для их достижения. Виды стратегии представлены в табл. 1.

Новой стратегии всегда сопутствуют риски, так как она разрабатывается в условиях высокой неопределенности получения положительных результатов при реализации инновационных проектов. Они разрабатываются так, чтобы их было трудно скопировать. Поэтому очень актуальным при анализе инновационной стра-

Таблица 1

#### Виды инновационных стратегий\*

Вид стратегии	Цель	Издержки	Пример
1. Наступательная	Обеспечить лидирующую позицию на рынке	Требует высоких затрат на нововведения	Microsoft, Apple, Intel
2. Оборонительная	Держаться вплотную за лидером, заимствуя его новшества и внося в них некоторые изменения	Сокращает затраты на инновационные процессы	Apple, Samsung
3. Имитационная	Следовать за лидерами, повторяя все их действия	Не осуществляя больших затрат на нововведения	Facebook
4. Зависимая	Самосохранение компании путем выполнения на контрактной основе работ для предприятий-инноваторов		Samsung, Foxconn
5. Традиционная	Бороться за выживание, используя привычные консервативные технологии	Минимум затрат на нововведения	HP
6. Стратегия использования возможностей	Занятие свободных ниш на рынке	Затраты на инновации определяются тактическими соображениями	Samsung, Amazon

\*Составлено автором.

тегии двух рассматриваемых в данной работе мировых лидеров в сфере ИТ следует считать явление «гиперконкуренции». Этот термин использует Ричард Д'Авени [12], разработавший модель (так называемые «7S»), позволяющую учесть те аспекты, которые влияют на процесс управления инновациями:

S1 – лучшее удовлетворение заинтересованных сторон (Superior Stakeholders Satisfaction);

S2 – стратегическое прогнозирование (Strategic Soothsaying);

S3 – скорость (Speed);

S4 – неожиданность (Surprise);

S5 – изменение правил конкуренции (Shifting Rules of Competition);

S6 – сигнализация стратегических намерений (Signaling Strategic Intent);

S7 – совместное и последовательное стратегическое противодействие (Simultaneous and Sequential Strategic Thrusts).

Гиперконкуренция затрагивает четыре направления:

1. Цена и качество (Cost & Quality – C-Q). Ценовая конкуренция и ценовые войны неизбежно приводят к необходимости использования новых средств борьбы за рынок, разворачивается конкуренция за качественные показатели товаров и услуг (при определении инновационной стратегии используются аспекты S1 и S3).

2. Выбор момента изменений и ноу-хау (Timing and Know-how – T-K). Используются технологические достижения, новые ресурсы и ноу-хау, осуществляется стратегия скачкообразного роста инноваций для обеспечения совершенствования продукта таким образом, чтобы его нельзя было копировать или создать достойный заменитель (применяются аспекты S2, S3 и S4). Характерным примером скачкообразного роста инноваций является выпуск в 2012 г. компанией Microsoft одновременно новой операционной системы Windows 8, новой модели телефона Windows Phone, нового персонального компьютера Microsoft Surface и нового пакета офисных программ Office 2013.

3. Вторжение (Strongholds – S). Принимаются меры по созданию различного рода заслонов для отражения попыток вторжения конкурентов в регион, сферу деятельности или сегмент рынка, которые контролируются или входят в зону влияния определенной компании (используются аспекты S6 и S7). Примером служит развернувшаяся в 2012 г. патентная борьба между двумя ведущими мировыми производителями «умных» телефонов – Apple и Samsung [13].

4. Использование финансовых ресурсов (Deep Pockets – D). Речь идет о борьбе крупных компаний, располагающих значительными ресурсами, которые позволяют им различными способами устранять конкурирующие предприятия и мелких предпринимателей. Это вынуждает мелкие фирмы создавать и развивать неформальные альянсы, обращаться за помощью к правительству или применять обходные пути, чтобы не соприкоснуться со сферами деятельности крупных компаний (применяются аспекты S5 и S7). В частности критике со стороны финансовых инвесторов подвергается компания Apple, которая при капитализации в 623 млрд долларов США по состоянию на 20 августа 2012 г. [7] не выплачивала дивиденды своим акционерам в течение последних 12 лет [14].

Если в традиционных подходах к стратегии подчеркивается важность «создания преимущества», то Ричард Д'Авени указывает на необходимость «творческого разрушения преимущества конкурента» серией быстрых действий и противодействий. Для конкурентов поведение компании должно быть непредсказуемым, чтобы их стратегии, рассчитанные на противодействие, не сработали. Самым противоречивым приемом конкуренции в 2012 г. стала уже описанная ранее патентная борьба между компаниями Apple и Samsung [13].

Ш. Браун и К. Айзенхардт в книге «Конкуренция на грани: стратегия как структурный хаос» отмечают, что стратегия представляет собой разноплановое, динамичное и сложное явление, а до-

стигаемое преимущество всегда является временным [11].

К. Кристенсен, автор модели «подрывных инноваций» [5], называет три основных типа инноваций (табл. 2).

По мнению К. Кристенсена, первый тип инноваций должен создавать больше рабочих мест, чем второй и третий вместе взятые, но статистика США и Западной Европы показывает, что на практике преобладает третий тип инноваций, предусматривающий дальнейшее улучшение эффективности бизнес-процессов.

На эффективность (коммерческий успех) инноваций оказывает влияние множество факторов. К основным относят:

- 1) ориентацию на рынок;
- 2) эффективную систему отбора и оценки инновационных проектов;
- 3) эффективное управление проектами и их контроль;
- 4) источник творческих идей;
- 5) адаптивность, восприимчивость организации к нововведениям;
- 6) сопротивляемость (групповая, индивидуальная) к нововведениям.

Одним из важнейших моментов является ориентация на рынок. При этом одна из задач – налаживание взаимосвязей между сферой НИОКР и маркетингом. Здесь возникают проблемы, связанные с коммуникационными трудностями и особенностями организационной структуры предприятий (компаний), скорее препятствующими, нежели способствующими установлению эффективных взаимосвязей между работниками, занятыми НИОКР, и специалистами по маркетингу.

Известно, что идеи создания новшеств (продуктовых и др.) обычно возникают либо как следствие потребностей рынка («рыночный толчок»), либо внутри подразделений НИОКР («технологический толчок»). Мнения о том, какой из двух путей наиболее эффективен, часто противоположны. Например, К. Кристенсен указывает, что в большинстве случаев мнения потребителей способствуют инновациям развития, в то же время для серьезного технологического прорыва важнейшее значение имеет не их мнение, а тщательное изучение их потребностей [5].

Таблица 2

Типы инноваций\*

Тип инновации	Суть инновации	Особенности инновации	Экономические последствия	Пример
1. Инновация «подрыва»	Усовершенствование сложной и дорогой технологии, доступной ранее только небольшой группе пользователей, до уровня, доступного большинству людей	–	Массовое распространение технологий приводит к созданию новых рабочих мест, соответственно, способствует росту экономики	Apple: iPod, iPhone (производство Foxconn в Китае)
2. Инновация развития	Улучшение функциональности или возможностей существующих товаров	Самый распространенный тип: не приводит к «прорыву», но развивает производителя путем конкуренции	Усиливает конкуренцию между производителями одной категории товаров, что приводит к уменьшению цены для потребителя	Samsung Smart TV (телевизор с выходом в Интернет)
3. Инновация бизнес-модели	Повышение эффективности бизнес-процессов	«Прорыв» в отдельной отрасли, например, в розничной торговле	Один современный торговый центр упрощает выбор потребителям, НО: приводит к закрытию близлежащих магазинов	Wal-Mart Comfy – Украина

\*Составлено автором.

Практика стран с развитой рыночной экономикой показывает, что от 25 до 35% всех идей, лежащих в основе нововведений, зародились внутри подразделений НИОКР. Каким бы ни было их точное соотношение, ясно, что и НИОКР, и маркетинг служат главными источниками идей, развитие которых наталкивается на слабые коммуникации и недостаток взаимопонимания. Противопоставление этих двух источников творческих идей создания новшеств было бы ошибочным. Необходимо плодотворное взаимодействие технических и рыночных аспектов, достигаемое путем организации тесных контактов между службами, что применительно к рассмотренным концептуальным моделям означает, что оба подхода – «Ориентация на рынок» и «Ориентация на продукт» – имеют право на существование. На рассматриваемом этапе экономического состояния отраслей и предприятий (организаций) предпочтение отдается второму концептуальному подходу – ориентации на рынок. Но, тем не менее, и в этом случае должно быть определенное соотношение между двумя источниками творческих идей. Отказ от концептуального подхода «Ориентации на продукт» (источника идеи «технологического толчка») к рыночным отношениям был бы нецелесообразным, более того, ошибочным на всех уровнях управления инновациями. Это приведет к сокращению принципиально новых разработок, снижению научно-технического уровня инноваций и в конечном счете к отставанию инновационного развития отраслей и предприятий (объединений).

В условиях стандартизации и быстрого копирования технологических инноваций, а также для защиты своей экосистемы «производителей – покупателей» мировые лидеры в сфере информационных технологий выбирают различные маркетинговые стратегии. Вопрос финансового выживания теснейшим образом связан с уровнем затрат на R&D и правильной маркетинговой стратегией. Если уровень технологических инноваций определяется интеллектуальной мощью компа-

нии, а качество – стандартами производства и гибкости производственных процессов, то рыночная привлекательность товаров и услуг прямо зависит от маркетинговых приемов привлечения покупателей. Лидеры глобального ИТ-рынка доказали, что умело создают «эффект ожидания» технологической новинки еще до того, как продукт появляется в продаже. С этой точки зрения показательны многометровые очереди покупателей за телефоном Apple iPhone 5 (всемирная премьера 12.09.2012) или компактным компьютером Microsoft Surface (всемирная премьера 26.10.2012), когда потребители готовы были отдавать деньги за товар, которого физически никто не видел. Как отмечает The Economist, это подчеркивает, насколько тесно торговая марка ассоциируется с революционными инновациями [15]. Вместе с тем прошедшие два десятилетия доказали, что игнорирование технологических инноваций или неправильные методы их продвижения к потребителю способны отрицательно сказаться не только на уменьшении доли рынка компаний, но и во многих случаях привести к исчезновению самих компаний.

При выявлении приоритетности технологических инноваций и определении маркетинговой стратегии необходимо помнить о том, что инновационные процессы в управлении и инновационные методы организации и ведения бизнеса более важны, чем технологические прорывы [16]. К примеру, открытие компанией Apple в 2008 г. собственного он-лайн магазина цифровых приложений AppStore (что считается основным фактором успеха создания экосистемы этого производителя) стало результатом внедрения не технологической инновации, а улучшения существующей технологической платформы в сочетании с передовыми маркетинговыми методами продвижения. По мнению Дж. Бергстранда, бывшего ИТ-директора «Кока-Кола», самым радикальным изменением является изменение бизнес-модели компании, которую трансформирует новая технология в процессе «общения с покупателями» [10].

Комплексный анализ деятельности успешных производителей в сфере ИТ показывает чрезвычайно важный аспект инновационной стратегии: поэтапное изменение бизнес-модели производителя, его эволюция в другие, не свойственные ему в начале его деятельности, отрасли (компания Apple была создана в 1976 г. как производитель компьютеров, а корпорация Microsoft в 1975 г. как разработчик компьютерных программ). В табл. 3 показаны основные этапы эволюции двух компаний.

ным образом изменяться с появлением инновационных технологий, но только изменение самой бизнес-модели компании в процессе расширения экосистемы производителей и потребителей как результата новых инновационных маркетинговых стратегий обеспечит конкурентные преимущества тем компаниям, которые нацелены на успешное будущее.

**Выводы и перспективы дальнейших исследований.** Анализ инновационных стратегий и бизнес-моделей деятельности двух мировых лидеров в сфере ин-

Таблица 3

Этапы изменения бизнес-моделей ИТ-компаний\*

Компания	Бизнес-модель				
	Apple	Персональный компьютер, 1976	Музыкальный плеер iPod, 2001	Интер-нет-магазин iTunes, 2003	Мобильный телефон iPhone, 2007
Microsoft	Программное обеспечение для персонального компьютера, 1975	Программное обеспечение для корпоративных компьютеров, 1988	Поисковая система Internet Explorer, 1995	Игровая приставка Xbox, 2001	Мультимедийный компьютер «планшет» с клавиатурой нового типа WindowsSurface, 2012

\*Составлено автором.

Это значит, что технологические нововведения, которые коммерциализируются посредством инновационных маркетинговых стратегий, служат основой развития самого производителя. Вопреки распространенному мнению, технологии сами по себе редко являются источником прорывных изменений, в отличие от умелого сочетания технологических инноваций и методов внедрения новых бизнес-моделей, которое и побеждает конкурентов. На рассматриваемом рынке примеры успешных компаний eBay или Facebook доказывают: ни одна из компаний не разработала уникальных технологий, но обе заняли лидирующее положение, создав новую бизнес-модель на основе существующей технологии [10].

Учитывая проанализированные примеры и указанные современные тенденции, можно сделать вывод о том, что многие компании ИТ-отрасли будут корен-

формационных технологий – компаний Apple Inc. и Microsoft Corporation – позволил выявить ведущую роль инновационной маркетинговой стратегии в деятельности этих компаний, что на практике означает создание и развитие экосистемы производителя и потребителей на основе инновационных технологий.

Предметом дальнейших исследований должны стать те виды и типы бизнес-моделей компаний в сфере информационных технологий, которые приводят к успешной коммерциализации нововведений, а также способов их продвижения, которые могут составить алгоритм успешной инновационной маркетинговой стратегии.

#### Список использованной литературы

1. Moore J.F. The Death of Competition: Leadership and Strategy in

- the Age of Business Ecosystems / James F. Moore // HarperCollins Publishers. – 1996.
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2000. – 752 с.
  3. Мак-Доналд М. Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак-Доналд. – СПб.: Питер, 2000. – 320 с.
  4. Peters T. Re-imagine! / T. Peters. – London: DK Limited, 2003. – 352 p.
  5. Кристенсен К.М. Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании / К.М. Кристенсен. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 240 с.
  6. Савин Евгений. Экосистема инноваций. [Электронный ресурс] / Евгений Савин. – Режим доступа: <http://unova.ru/2012/03/14/11155.html>
  7. AppleInc. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://investor.apple.com>
  8. Microsoft Corporation [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.microsoft.com>
  9. Franklin D. Megachange: The world in 2050 / D. Franklin. – London: The Economist Newspaper Limited, 2012. – 304 p.
  10. Agent of change. The future of technology disruption in business. – London: The Economist Intelligence Unit Limited, 2012 – 50 p.
  11. Агарков С.А. Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика / С.А. Агарков, Е.С. Кузнецова, М.О. Грязнова. – М.: Академия Естествознания, 2011. – 240 с.
  12. D’Aveni R. Hypercompetition / Richard D’Aveni // The Free Press. – 1994.
  13. Косогон В. Битва титанов: война всех против всех / В. Косогон // ITBusiness. – 2012. – № 10–11. – С. 24–31.
  14. A good Cook // The Economist. – 2012. – № 34. – С. 48–49.
  15. iPhones make Chinese eyes light up // The Economist. – 2012. – № 30. – С. 49–50.
  16. Инновационный менеджмент: учеб. пособие. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2008 – 256 с.

На основі аналізу діяльності міжнародних ІТ-компаній виявлено роль маркетингової стратегії у просуванні технологічних інновацій та комерціалізації нововведень та визначено чинники, що формують ставлення споживачів до товарів та послуг, розроблених у рамках «екосистем» двох найбільших світових виробників високотехнологічного сектора. Наведено рекомендації щодо вибору маркетингової стратегії для компаній, що спеціалізуються на розробці нових комп’ютерних продуктів та послуг.

**Ключові слова:** *інновація, екосистема, ІТ-компанія, галузь інформаційних технологій, маркетингова стратегія, інноваційна стратегія, комп’ютерне програмне забезпечення.*

Based on the analysis of activities of the leading international IT companies, marketing strategy role is defined for the process of promoting technological innovations and during new products’ commercialization. The drivers which influence consumers’ attitude towards products and services developed within ecosystems of the two biggest global hi-tech producers were specified. The recommendations for choosing marketing strategy are suggested for the companies which specialize in development of new computer-based products and services.

**Key words:** *innovation, eco-system, IT company, information technology sector, marketing strategy, innovation strategy, computer software and hardware.*

*Надійшло до редакції 15.02.2013.*