

УДК 65.011.1

JEL: D21; L23

DOI: 10.17213/2312-6469-2020-2-107-111

## ИМИТАЦИЯ КАК ИННОВАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ СОЗДАНИЯ НОВОГО ПРОДУКТА

© В.А. Старцев 2020

*ГБОУ ВО МО «Технологический университет», г. Королев, Россия*

*Рассмотрены исторические корни, а также положительные и отрицательные стороны имитационных стратегий; приведено описание барьеров при вхождении предприятия-имитатора на рынок; рекомендовано использовать модель Сант-Галлена для разработки и/или имитации инновационных бизнес-моделей.*

**Ключевые слова:** *имитация, имитационная стратегия, инновационная бизнес-модель, инновационная стратегия, новый продукт.*

## IMITATION AS AN INNOVATIVE STRATEGY FOR CREATING A NEW PRODUCT

© V.A. Startsev 2020

*Technological University Moscow Region, Korolev, Russia*

*The historical roots, as well as the positive and negative sides of imitation strategies are examined; a description of the barriers to entry of an enterprise simulating the market is given; It is recommended to use the St. Gallen model to develop and / or simulate innovative business models.*

**Keywords:** *imitation, imitation strategy, innovative business model, innovative strategy, new product.*

### **Введение**

Инновации по-прежнему относятся к важнейшим факторам обеспечения конкурентоспособности предприятий в долгосрочной перспективе [2]. Рост конкуренции на глобальных рынках требует сокращения сроков разработки новых продуктов и снижения затрат. Разработанные в индустриально развитых странах новые продукты и технологии зачастую копируются развивающимися странами с меньшими издержками, прежде всего, за счет низкой стоимости рабочей силы и экономии на научно-исследовательских и

опытно конструкторских разработках (НИОКР). Как правило, чтобы избежать судебных тяжб и соответствующих издержек, имитаторы следят за сроками действия патентов.

В хозяйственной деятельности предприятий стратегии имитации инновационных продуктов широко распространены наряду со стратегиями, направленными на собственные разработки инновационных продуктов [3, 5].

Термин «имитация» часто применяется в негативной коннотации и ассоциируется с отсутствием творческих способностей, подражанием и даже подделкой. В процессе имитации могут использоваться такие же материалы и производственные процессы, что и при производстве инновативных продуктов [3, 5]. Поэтому современная англоязычная литература использует термин «Reverse Engineering», который можно перевести как «Обратное проектирование» [4].

Рассмотрим подробнее положительные и отрицательные стороны имитационных стратегий, а также современный инструментарий разработки инновационных бизнес-моделей на основе созданных инновационных продуктов.

#### **Корни имитационных стратегий**

Имитационные стратегии или «принцип обратного проектирования» возникли прежде всего в военных целях. Они активно применялись в годы первой и второй мировых войн [4]. Прежде всего было необходимо понять конструктивные и технологические особенности нового вооружения противника. Во время войны скорости технического прогресса должны быть выше, чем в мирное время, поэтому для снижения уровня отставания целесообразно не начинать разработки заново, а исследовать захваченное в бою или украденное вооружение. Часто противники имитировали и производили в больших масштабах оружие для собственных армий.

Широкую известность получила история с обратным проектированием ракеты ФАУ-2, созданной немецким конструктором Вернером фон Брауном. На базе этой ракеты была создана ракетно-космическая промышленность в СССР и США.

После второй мировой войны практику обратного проектирования широко применяли не только в СССР (фотокамера ФЭД –аналог «Лейка», автомобиль «Москвич-401» - аналог «Опель» и т.п.), но и в странах Восточной Европы. В частности, ГДР (Германская Демократическая Республика) копировала компьютерную технику и технологии из США.

Широкое распространение стратегии имитации получили в западных странах, прежде всего в фармацевтической промышленности и в области создания программных продуктов. Классическим примером служит немецкая компания Bayer, производящая дженерик под маркой *Aspirin*, который много лет был известен и запатентован как вещество «Ацетилсалициловая

кислота». Компания начала производить *Aspirin* после того, как закончился срок действия патента на исходное вещество.

### Положительные и отрицательные стороны имитационных стратегий

По данным немецкого исследователя Schewe, до 50% исследуемых случаев внедрения инноваций на предприятиях можно отнести к имитациям [6]. Согласно данным, полученным в результате опроса на российских предприятиях по производству товаров народного потребления и продуктов питания, доля имитаций составляет около 80% [3].

В таблице 1 представлены результаты анализа и оценки положительных и отрицательных сторон имитационных стратегий [3, 6].

Таблица 1

Положительные стороны («За» имитации)	Отрицательные стороны («Против» имитации)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Имитационная стратегия целесообразна, если это необходимо для завершения формирования собственной продуктовой программы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Имитационная стратегия способствует уменьшению возможности выбора самостоятельного профиля</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стоит заниматься, если это принесет экономические выгоды предприятию</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Если ограничиться имитацией, то в долгосрочной перспективе теряется конкурентоспособность предприятия</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Имитацией следует заниматься, если ваши клиенты (сегмент клиентов) ожидают этого</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Имитация приводит к потере имиджа предприятия</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Преодоление опасности отставания в технологическом развитии, возникающей вследствие отказа от технологических имитаций</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Имитации приводят к ухудшению позиций по отношению к конкурентам</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Имитации нужны для загрузки свободных мощностей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Имитации не способствуют развитию ключевых компетенций предприятия</li> </ul>

Согласно данным [6], 1/3 опрошенных была против имитаций, а примерно 2/3 указали на положительные стороны имитационных стратегий. Таким образом, имеются основания выделить имитационный менеджмент в качестве составной части инновационного менеджмента.

Имитатору для вхождения на рынок необходимо преодолеть барьеры, которые первоначальным создателем инновационного продукта преодолевались сравнительно легко.

Среди них наиболее существенны барьеры:

– недостаточно сильно развитая по сравнению с инноваторской дистрибьюторская сеть;

– высокий технологический уровень и сложность инноваций.

Следование имитационной стратегии предполагает тщательное изучение сигналов, получаемых с рынка, а именно:

- развитие компетенций кадрового состава и самой организации в области имитационной деятельности;
- создание (формирование) технологического потенциала для внедрения имитации;
- наблюдение новых внедряемых технологий и соответствующих рынков, в частности, рынков патентов на регулярной основе и т.д.

В целях улучшения использования имеющегося производственного потенциала за счет роста серийности выпуска предприятия-имитаторы должны иметь хороший потенциал маркетинга, т.е. знание рынка, а также доступ к системе сбыта.

Формирование барьеров для последующих имитаторов за счет ужесточения ценовой политики, увеличения серийности и др. оказывает существенное влияние на конечный успех имитатора. Как отмечается в работе [5], к менеджменту имитаций следует отнести программу «антиимитаций».

### **Инновационные бизнес-модели в имитационной стратегии предприятия**

Известно большое количество предприятий, разработавших и/или имитирующих инновационные продукты и технологии, которые обеспечили им конкурентные преимущества на долгие годы. Однако сегодня недостаточно создать или имитировать конкурентоспособный продукт или услугу. В настоящее время наблюдается следующий феномен: высокотехнологичные предприятия, совершенствующие свои продукты, технологии, производственные и инфраструктурные процессы в рамках традиционных бизнес-моделей, постепенно отстают от новых лидеров, в том числе, по размеру капитализации [2].

Как отмечается в работе [4], в ближайшем будущем конкуренция будет происходить не между продуктами и процессами, а между бизнес-моделями. Таким образом, не столь важно, предприятие само разработало новый продукт/услугу или успешно имитировало. Важнее то, какую бизнес-модель оно применяет.

Предприятию, реализующему имитационную стратегию в области продукта/услуги, имеет смысл проявить активность в области имитации инновационных бизнес-моделей. Для этой цели следует обратиться к подходу для разработки и имитации инновационных бизнес-моделей, разработанному учеными университета Сант-Галлен (Швейцария) [4].

Модель (подход) Сант-Галлена включает четыре составляющих:

- клиенты («Кто основной клиент или как выглядит сегмент наиболее важных клиентов»);
- что предлагается («Что мы предлагаем клиентам, чтобы удовлетворить их потребности?»);
- как донести клиентам («Как будет предоставляться продукт и/или услуга клиенту?»);

– экономические выгоды («Каким образом предприятие будет получать финансово-экономический результат?»).

После ответа на четыре вопроса, включающих конкретизацию клиентского сегмента, продуктов и услуг, а также описание цепочки создания стоимости и описание механики получения выгод, можно говорить о создании базиса для разработки инновационной бизнес-модели, в том числе для имитированного продукта/услуги.

### **Выводы**

Стратегии имитации инновационных продуктов, несмотря на наличие отрицательных сторон, получили широкое применение в практике отечественных и зарубежных компаний.

В ближайшем будущем конкуренция будет происходить не между продуктами и процессами, а между бизнес-моделями. Поэтому сегодня недостаточно создавать или имитировать конкурентоспособный продукт или услугу. Долгосрочный успех может обеспечить разработка или имитация соответствующей инновационной бизнес-модели.

Для разработки и имитации инновационных бизнес-моделей целесообразно использовать модель, разработанную учеными университета Сант-Галлен (Швейцария).

### **Литература**

1. Старцев В.А., Фалько С.Г. Эволюция подходов и принципов при разработке новых продуктов // Инновации в менеджменте. 2018. № 3 (17). – С. 62-69.
2. Фалько С.Г. Потенциал инновационных бизнес-моделей // Инновации в менеджменте. 2019. № 4 (17). – С. 3-7.
3. Фалько С.Г. Управление инновационными процессами на предприятии в условиях высокой неопределенности и динамики рынков: теоретико-методологические аспекты: дис. ... докт. экон. наук. 08.00.05. – М., 1999. – 390 с.
4. Gassmann O., Frankenberger K., Csik M. Geschäftsmodelle entwickeln. Munchen: Carl Hanser Verlag, 2017. – 398 s.
5. Hauschildt J., Salomo S. Innovationsmanagement. 5-Auflage. Munchen: Franz Vahlen Verlag, 2011. – 410 s.
6. Schewe G. Imitationsmanagement: Nachahmung als Option des Technologiemanagements. Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag. 1992. – 186 s.

---

*Поступила в редакцию*

*03.02.2020*

**Старцев Вячеслав Александрович** – кандидат экономических наук, проректор по научной работе и инновационной деятельности ГБОУ ВО МО «Технологический университет», г. Королёв, Россия.

**Startsev Vjacheslav Al.** – Candidate of Economics, Vice-Rector for Research and Innovative Activity, Technological University Moscow Region, Korolev, Russia.

Россия, 141074, г. Королев, ул. Гагарина, 42  
42, Gagarina str., Korolev, 141074, Russia  
e-mail: startsev@ut-mo.ru