

---

## **ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ И МАРКЕТИНГОВЫЕ ИННОВАЦИИ: ОПЫТ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОЦЕССОВ ДИФФУЗИИ**

---

**Бек Надежда Николаевна,**

кандидат экономических наук, доцент кафедры общего и стратегического менеджмента Национального исследовательского университета ВШЭ; beknad@mail.ru

**Газизов Вадим Фаритович,**

аспирант кафедры общего и стратегического менеджмента Национального исследовательского университета ВШЭ; vadgazizov@gmail.com

**Подсыпанина Татьяна Дмитриевна,**

кандидат экономических наук, доцент кафедры общего и стратегического менеджмента Национального исследовательского университета ВШЭ; tatyana\_podsipanina@yahoo.com

В статье представлены теоретические положения, на основе которых проведено исследование 80 важнейших организационных и маркетинговых инноваций XX века. Данное исследование в известной степени является продолжением научных работ, посвященных изучению особенностей инновационного процесса. Однако, в отличие от исследования важнейших управленческих инноваций, проведенного Г.Хамелом и другими авторами, в данной работе акцент сделан на изучении источников инноваций и определении условий их распространения.

**Ключевые слова:** инновация, организационные инновации, маркетинговые инновации, инновационный процесс, параметры анализа инноваций, скорость диффузии инноваций, стратегические последствия инноваций.

### *Введение*

Инновации являются одновременно инструментом достижения стратегических целей компании и продуктом процесса управления знаниями в компании. Основы современных представлений об инновациях в значительной мере заложил Й. Шумпетер. Он первым определил роль инноваций как источников «креативного разрушения» рыночного равновесия и раскрыл

влияние инновационного процесса на конкурентоспособность компании. Согласно Й. Шумпетеру, можно выделить пять видов инноваций [12, 23]:

- создание нового продукта или известного продукта иного качества;
- использование новой технологии производства;
- открытие новых рынков сбыта;
- открытие новых источников сырья или полуфабрикатов;
- организационная перестройка, включая создание новых рыночных структур для той или иной отрасли промышленности.

Он идентифицировал инновации как меру экономического изменения и отстаивал позицию, что инновация создает временные монополии новизны, позволяя получать сверхприбыль, привлекающую новых конкурентов в отрасль. Такие временные монополии являются стимулами развития новых продуктов и процессов. Чтобы сохранять конкурентоспособность в современных условиях ведения бизнеса с высоким уровнем сложности, непредсказуемости и скорости изменений, компаниям необходимо постоянно обновлять и совершенствовать свои продукты и процессы, развивать компетенции и расширять базу технологий и знаний.

В современной научной литературе понятие «инновация» трактуется широко, к инновациям относят все изменения (новшества<sup>1</sup>), которые впервые нашли применение на предприятии и приносят ему конкретную выгоду – экономическую, социальную или экологическую. Инновация – это не только коммерческое использование нового продукта на рынке, но и целый ряд других нововведений, имеющих стратегическое значение для обеспечения конкурентоспособности и устойчивого развития организаций [1].

К настоящему времени сформировалось понимание системной природы инноваций. Это означает, что влияние инноваций на развитие экономики и бизнеса определяется не только научно-техническими идеями и достижениями, но и новшествами в сфере управления, организационными условиями и системными эффектами. Этот вывод базируется на результатах анализа ряда важных инноваций, связанных с развитием в большей степени организационных и управленческих компетенций и комбинаторных способностей, чем новых технологических знаний и компетенций.

Вплоть до последних десятилетий XX века фокус внимания исследователей и статистических органов был сосредоточен на продуктовых и технологических инновациях [7]. Однако с развитием идей постиндустриальной экономики и признания важности нематериальных активов интерес к продуктовым инновациям, в первую очередь, организационно-управленческим и маркетинговым, начал расти с небывалой скоростью [5, 9, 10, 11, 13, 16, 17, 18, 19, 22, 25]. Все более заметную роль стали играть инновации, основу которых составляют знания, выходящие за пределы решения традиционных экономических и производственных проблем. Новшества и основанные на

---

<sup>1</sup> Под новшеством или новацией понимается новое явление (открытие, новое теоретическое знание), новая идея (в том числе и связанная с коммерциализацией), ноу-хау, методический принцип, изобретение.

них инновации всё чаще связаны с применением компанией новой бизнес-модели, новых маркетинговых приемов, сервисных систем или финансовых инструментов. Обобщая, можно сказать, что авторы исследований в рассматриваемой области приходят к выводу, что новые источники конкурентных преимуществ связаны с интеграцией инновационных процессов, комбинированием и дополнением инноваций различных типов: продуктов и услуг, технологических, организационно-управленческих и маркетинговых [15]. В частности, выявлена прямая зависимость между производительностью компаний сферы услуг и умением внедрять различные инновации [21]. Исследования Героски и Мачина показали, что комбинирование различного рода инноваций (продуктовых и непродуктовых) заметно повышает производительность предприятия. Компании, которые, проводя организационные изменения, сочетают, например, продуктовые инновации с процессными и маркетинговыми, превосходят по экономическим результатам фирмы, внедряющие только один из указанных видов инноваций [20]. Существенный вклад в расширенное понимание природы инноваций внесло исследование, выполненное под руководством Г. Хамела (Гарвардская школа бизнеса) Дж. Биркиншоу и М. Молон (Лондонская школа бизнеса). Были выявлены 175 важнейших управленческих инноваций XX в., осуществленных с 1900 по 2000 гг. и 12 выдающихся управленческих инноваций XX в. В их числе – научные методы управления (анализ рабочего времени и трудовых движений), системы учета себестоимости и отклонений, коммерческие исследовательские лаборатории (индустриализация науки), анализ рентабельности инвестиций и бюджетирование капиталовложений, бренд-менеджмент, крупномасштабный проектный менеджмент, дивизиональная структура, подготовка руководителей, отраслевые консорциумы (кооперативные структуры из нескольких компаний), децентрализация (самоорганизация), формальный стратегический анализ, решение проблем по инициативе сотрудников [9].

Исследование организационных и маркетинговых инноваций может служить развитием работы Г. Хамела и др., посвященной анализу управленческих инноваций XX в. Целями данного анализа является определение влияния типа инновации и отраслевой принадлежности компании – создателя инновации на скорость ее диффузии<sup>2</sup> (распространения), а также установления, изменяется ли период времени освоения инноваций при диффузии в страны с развивающейся экономикой, такие как Россия.

Для реализации целей исследования были выделены 80 важнейших организационных и маркетинговых инноваций XX в. К организационным инновациям отнесены «внедрение нового организационного метода в деловой практике фирмы, в организации рабочих мест или внешних связей», то есть изменения организационной структуры и методов управления компанией,

---

<sup>2</sup> Диффузия – это процесс адаптации инновации другими предприятиями и расширения числа пользователей (E.Rodgers) и одновременно кумулятивное увеличение числа последователей, внедряющих нововведения вслед за новатором в ожидании высокой прибыли (Й. Шумпетер)

организации и управления ее производством, изменения внешних связей компании. Такие инновации способствуют повышению эффективности фирмы «посредством сокращения административных расходов или оперативных затрат, повышения удовлетворенности служащих состоянием своих рабочих мест (и тем самым производительности труда), расширения доступа к нетоварным активам (таким, как неcodифицированные знания из внешних источников) или уменьшения затрат на снабжение» [7]. Примерами организационных инноваций являются системы трансферта знаний, обучения и переобучения персонала, организация поставок в системе «точно-во-время», системы всеобщего управления качеством «6 сигма», системы самоуправления и участия работников в собственности, или система производства по заказам потребителей. В числе выделенных организационных инноваций – аутсорсинг, контейнерные перевозки, сценарное планирование, использование best practice, оценка инвестиций и т.д.

К маркетинговым инновациям отнесены «внедрение нового метода маркетинга, включая значительные изменения в дизайне или упаковке продукта, его складировании, продвижении на рынок или в назначении продажной цены». Такие инновации направлены на лучшее удовлетворение нужд потребителя, открытие новых рынков или завоевание новых позиций для продукции фирмы на ее рынке с целью увеличения объема продаж. Они связаны со значительными изменениями в дизайне, упаковке, каналах сбыта, в способах продвижения товара/услуги, с реализацией мероприятий по улучшению лояльности [7]. В числе выделенных маркетинговых инноваций – mass customization, online-shopping, online-banking, group buying, digital- и trade-marketing, мерчендайзинг, радио и телевизионная реклама, система дистрибуции, социальная реклама, групповые покупки и т.д.

При отборе инноваций использованы результаты исследования Г. Хамела и др. по управленческим инновациям и материалы рейтингов Forbes, Businessweek, Fastcompany. В качестве параметров и критериев выделения и анализа рассматриваемых инноваций были приняты тип инновации, источники ее происхождения, скорость диффузии, отрасль появления и дальнейшей диффузии и др. Отбор инноваций проводился по трем критериям:

- они трансформировали область, на которую воздействовали;
- они распространились за границы компании – инициатора;
- они общепризнаны мировым экономическим сообществом.

Основным методом исследования являлся сравнительно-исторический анализ документально подтвержденных данных, позволивший сопоставить объект исследования с точки зрения различных зависимостей, тенденций и произошедших изменений. Учитывая необходимость анализа большого числа объективной документально подтвержденной информации, единственно приемлемым методом сбора информации была работа с документами, содержащими информацию о состоянии, решениях и последствиях инновационных решений. Источниками этих данных были, во-первых, текстовые

данные в исследовательских и научно-практических журналах (Российский Журнал Менеджмента, Менеджмент в России и за рубежом, Эксперт, Strategic Management Journal, Organization Science, Management Science, Journal of Management Studies, Academy of Management Review, Harvard Business Review и др.); во-вторых, электронные данные специализированных и государственных сайтов и сайтов компаний, освещающих проблемы, связанные с инновационным развитием и исследуемыми типами инноваций, а также другие электронные ресурсы.

Было выделено 80 организационно-управленческих и маркетинговых инноваций, которые проанализированы по ряду параметров: типу инновации (организационные или маркетинговые), источнику возникновения (внутренние или внешние), отраслевой принадлежности компании – инициатора и внедрения инновации, временному интервалу между созданием и распространением (диффузией) инновации, роли инноваций в создании нового бизнеса и смене концепций или стратегические последствия инновации (см. рис.). Из 80 выделенных инноваций 48 являлись организационными, 32 – маркетинговыми. Учитывая, что практически все инновации, представленные в выборке, были важнейшими, они оказывали большое влияние на другие аспекты деятельности компании и, соответственно, носили комплексный характер.



Рис. Основные параметры анализа организационных и маркетинговых инноваций

Основная сложность отнесения инноваций к конкретному типу (организационной или маркетинговой) связана с недостаточной четкостью характеристик в определении маркетинговой и организационной инновации и сложностью их операционализации. В ряде случаев инновация носила комплексный характер (например, бренд-менеджмент или концепция бережливого производства) и приводила одновременно к улучшению качества, снижению издержек и росту объема продаж.

Источниками возникновения инновации внутри компании являются либо внутренние источники (организационные знания и персонал компании), либо внешние источники – идеи и информация, получаемые от внешних консультантов, исследовательских организаций или независимых исследователей. Анализ этих источников позволяет понять, насколько компании соблюдают баланс между закрытым и открытым подходами к инновационной деятельности, в какой мере они привлекают в своих инновационных процессах, наряду с собственными, внешние идеи, знания и информацию.

Выделение параметра принадлежности к отрасли компании, создающей впервые или внедряющей инновацию, позволяет выявить области ранней

адаптации и дальнейшей диффузии инноваций. А также понять, существует ли зависимость между сферами бизнеса, где чаще всего возникают инновации, направлениями и скоростью диффузии и разными типами инноваций.

Временной интервал между первым внедрением инновации в компании и началом распространения за ее пределы измерялся количеством лет, прошедших с момента первоначального внедрения инновации компанией – создателем и повторным использованием инновации в другой компании. Скорость диффузии инноваций зависит от поведения потребителей и влияет на темпы роста новых рынков и конкуренции. Понимание того, насколько быстро имитируются конкурентами различные типы инноваций, может помочь компаниям-разработчикам в формировании нового рынка и в создании защитных барьеров для своих инноваций.

Роль инноваций определялась ее влиянием на изменение концепции ведения бизнеса, технологии или процесса, на создание нового бизнеса или нового рынка, формирование спин-офф компаний или качественное улучшение процессов и методов.

На основе комбинации указанных параметров рассмотренных инноваций был выделен ряд закономерностей качественного характера, характеризующих процесс создания и диффузии этих инноваций, которые условно объединены в три кластера:

1. закономерности, относящиеся к процессу создания маркетинговых инноваций;
2. закономерности, относящиеся к процессу создания организационных инноваций;
3. закономерности, в равной мере относящиеся к процессу создания и маркетинговых, и организационных инноваций.

Анализ маркетинговых инноваций показал, что в подавляющем большинстве (в 85% ситуаций) маркетинговые инновации генерировались внутренними источниками с использованием собственных ресурсов компании.

Это можно объяснить тем, что по сравнению с вкладом в ценность других видов инноваций основная добавленная ценность, формируемая маркетинговыми инновациями, – увеличение объемов сбыта продукции. Компании, длительное время оперирующие на определенном рынке, обладают большими знаниями характеристик, желаний и предпочтений потребителей, нежели новые участники. Такие маркетинговые инновации, как например, система франчайзинга или система электронных продаж через Интернет, возникли в результате использования компанией своих внутренних ресурсов, знаний и компетенций. То, что в современном мире определяется, как франчайзинг и дистрибьюторская система, является развитием идеи Исаака Зингера, основателя компании Singer Sewing machine company. В 1851 г. эта компания ввела в свою систему продаж новую для того времени практику – она заключала с дистрибьюторами товара письменный договор на передачу франшизы. В соответствии с договором дистрибьюторам передавалось

право на продажу и ремонт швейных машин на определённой территории Соединенных Штатов. По сути, на базе этой идеи создана модель, построенная на франшизах, и модель, основанная на дилерской цепочке.

Противоположный подход характерен для возникновения и дальнейшего развития такой инновации, как PR («public relations» – связи с общественностью). Исходя из свидетельств участников и материалов публикаций, можно утверждать, что она создавалась не одной компанией и даже не одной консалтинговой лабораторией, а целым сообществом, включающим несколько компаний, государственные службы и университеты. Становление и формирование основных принципов PR приходится на первую треть XX века. В 1900 г. в Гарвардском университете были начаты исследования на данную тему, и создан целый паблисити-отдел, который занимался повышением узнаваемости и значимости бренда Гарварда среди студентов, преподавателей и потенциальных заказчиков исследований [3]. В 20-е гг. подобные отделы начинают появляться и в коммерческих организациях. Первой компанией, которая использовала все PR-принципы, стала компания Джона Рокфеллера, при поддержке журналиста Айфи Ли. Раздача денег детям – первая в мире акция, рожденная силами службы PR-компании Рокфеллера.

Основные отрасли (сферы бизнеса), компании которых были ранними адаптерами маркетинговых инноваций – FMCG («Fast Moving Consumer Goods» – товары широкого потребления), розничная торговля, банковские и туристические услуги, общественное питание. Компании этих отраслей традиционно работают при прочих равных на B2C-рынке. Чаще всего на данных рынках маржинальность каждой отдельной транзакции не очень высока, но за счет большого числа таких транзакций формируется большая прибыль. Соответственно, в такой цепочке создания ценностей вклад маркетинговой составляющей является одной из основных, так как именно она стимулирует увеличение продаж и наибольший охват рынка. Для осуществления эффективной маркетинговой деятельности необходимы адекватные маркетинговые компетенции, позволяющие обеспечивать устойчивость конкурентного преимущества компании. К примеру, для ряда отраслей (например, в отрасли товаров повседневного потребления или розничной торговли) доля рынка является важным ключевым индикатором эффективности деятельности компании (KPI), поскольку на его основе выстраивается система внутренних показателей эффективности KPI.

Проведенное исследование свидетельствует о том, что для маркетинговых инноваций характерны небольшой срок адаптации и высокая скорость диффузии. Диффузия большинства маркетинговых инноваций за пределы компании происходит достаточно быстро – в течение трех лет после их создания. Как представляется, одной из причин этого может являться тот факт, что маркетинговую инновацию гораздо легче обнаружить, поскольку она явно отражается в маркетинговой стратегии и относится к взаимодействию с клиентами компании. В качестве примеров таких инноваций можно от-

метить product placement («размещение продукции»), электронную коммерцию, кросс-маркетинг с другими компаниями и телевизионную рекламу.

К аналогичному типу маркетинговых инноваций можно также отнести и такую инновацию, как супермаркет. Появлению первого супермаркета человечество обязано Кларенсу Сандерсу – американскому предпринимателю. Покупая каждый день в разных местах продукты, он пришел к выводу, что магазин, в котором будет продаваться практически полный ассортимент того, что необходимо в повседневной жизни среднестатистическому человеку, будет пользоваться популярностью. В дополнение были решены проблемы, связанные с расположением таких магазинов, парковкой, внутренней системой полок и др. Реализация идеи оказалось настолько удачной, что через 15 лет сеть Piggy Wiggly Кларенса Сандерса владела 2 500 супермаркетов по всей территории США [11].

Через два года после основания первого супермаркета другие компании, увидев, как подобный формат розничных продаж притягивает людские потоки, начали открывать свои магазины. В результате появились конкуренты – канадская The Great Atlantic and Pacific Tea Company (A&P) или Humpty Dumpty Stories.

Идеи многих организационных инноваций, в отличие от маркетинговых, заимствовались из внешних источников. Треть организационных инноваций создавалась на базе разработок, выполненных за пределами компании. В 17 из 48 организационных инноваций источником новых методов были консалтинговые компании, исследовательские центры или отдельные исследователи. Например, основные принципы оценки инвестиций были сформулированы Бенджамином Грэхэм (1894–1976) и Дэвидом Доддом (1895–1988), профессорами Колумбийского университета [7]. Во времена «большого краха» они опубликовали книгу «Анализ финансовой деятельности компаний», которая стала первым рациональным обоснованием оценки рынка акций и облигаций. Однако в том или ином виде эти принципы нашли свое отражение в прообразах инвестиционных политик в Du Pont и в General Electric.

Бенчмаркинг, как концепция, был создан в начале 70-х гг. в США консалтинговой компанией в рамках проекта PIMS<sup>3</sup>. Было выявлено, что для нахождения эффективного решения необходимо знать лучший опыт других предприятий, которые имеют успех в похожих условиях. Бенчмаркинг, как организационная инновация, был в 1979 г. разработан компанией Xerox на

<sup>3</sup> Программа PIMS была передана в 1972 г. Гарвардской школе бизнеса и расширена для включения новых компаний. В 1975 г. компании-участники учредили Стратегический институт планирования по управлению PIMS. Уже к началу 90-х база данных проекта PIMS содержала информацию более чем 3000 SBU (бизнес-центров), входящих в состав более 450 средних и крупных организаций в США и Европе. На рассмотрение в Стратегический институт планирования участниками проекта представлялась информация стратегического и маркетингового характера. Фирмы в свою очередь получали результаты сравнительного анализа своих стратегических решений с решениями и результатами других компаний, которые показывали, какие стратегические изменения приведут к улучшению состояния фирмы или отдельного бизнеса в будущем (Schoeffler S. The PIMS Program, in The Strategic Management Handbook, ed. K.J. Albert (1983). New York: McGraw-Hill; Buzzell R.D. and Gale B.T. (1987). The PIMS Principle: Linking Strategy to Performance. New York: Free Press).

базе концепции и использован для анализа затрат и качества собственных товаров по сравнению с японскими. Таким образом, первой компанией, которая провела подобное исследование для своей практической деятельности, была компания Xerox [9].

К самым инновационным компаниям и отраслям можно отнести автомобильную (12 созданных инноваций), химическую (6 созданных инноваций) и электронику (15 созданных инноваций). Наиболее активные инноваторы – это прежде всего, большая автомобильная тройка – Toyota, GM, Ford, а также компании GE, Motorola и Dupont. В совокупности в этих компаниях и отраслях было создано более 20 организационных и маркетинговых инноваций. Это может объясняться тем, что операционная эффективность и организация эффективных внутренних процессов в значительной мере определяют конкурентные преимущества таких промышленных компаний. Поэтому компании вынуждены для поддержания конкурентных преимуществ создавать и максимально задействовать свой инновационный потенциал.

Следует отметить, что существуют примеры возникновения идей, новшеств и инноваций одновременно независимо друг от друга в двух разных несмежных отраслях. Например, принципы учета себестоимости и отклонений были разработаны одновременно и внедрялись в Dupont и в GM в самый пик Великой депрессии, когда компаниям был необходим механизм учета отклонений и контроля издержек, чтобы удовлетворить чувствительных к цене потребителей.

В целом, диффузия организационных инноваций проходит с большим временным лагом, чем диффузия маркетинговых – 65% организационных инноваций требовали 6 и более лет для своего распространения. В то время как для имитации большинства маркетинговых инноваций другими компаниями достаточно менее 5 лет. Организационные инновации в большей мере связаны с внутренними управленческими и производственными процессами компании, со сложными взаимодействиями персонала, с комбинацией разных ресурсов и компетенций, интеграцией функций и операций. В них содержится большая доля неявных знаний, поэтому детали организационных инноваций скрыты для сторонних наблюдателей и сложно имитируемы. Например, такие инновации, как применение факторного анализа для инвестиционных проектов или организация конвейерной линии, потребовали более 15 лет для освоения и использования другими компаниями. Эти инновации стали основой длительной конкурентоспособности компаний, создавших и впервые внедривших их в практику своей операционной деятельности.

Чаще всего организационные инновации возникают вследствие взаимодействия различных горизонтальных и вертикальных бизнес-процессов, протекающих в компании, которое может иметь неформальный характер. Такие инновации требуют большего времени для имитации в силу необходимости трансформации процессов не в отдельных подразделениях, а во всех видах бизнеса и в компании, в целом. Например, в ресторанах системы

Макдоналдс разработана система управления клиентским поведением, детально шаг за шагом фиксирующая действия каждого посетителя с момента его входа в ресторан.

Особенность организационной инновации состоит в том, что в 60% рассмотренных случаев она приводила к концептуальной переоценке существующей практики управления или организации нового бизнеса. Так, в 5 случаях из 48 следствием было создание спин-офф или нового бизнеса.

Например, создание рефрижераторов, являясь продуктовой инновацией, одновременно позволяло радикально изменить технологию и перестроить организацию процессов транспортировки и хранения многих продуктов. В результате внедрения такой технологии и организации процессов многие компании значительно увеличили географические рамки своих рынков и снизили издержки, связанные с потерей и снижением качества продукции в процессе ее транспортировки и хранения. Инновацией в сфере логистики стало также в свое время изобретение способа контейнерных перевозок. Эти инновации, относящиеся к организации логистической системы, в свою очередь послужили стимулом к организации самостоятельных компаний, специализирующихся на оказании услуг по транспортировке и хранению продукции.

Некоторые закономерности являются общими для обоих типов инноваций, маркетинговых и организационных. Прежде всего, это касается источников инноваций. В создании 30% рассмотренных инноваций были задействованы консультанты и исследовательские центры или использованы их разработки. Это служит неоспоримым доказательством того, что использование в инновационной деятельности знаний и новшеств из внешних источников увеличивает конкурентные преимущества компании.

В подавляющем большинстве инновации, созданные с использованием внешних источников (17 из 22), имели организационный характер. Следует отметить, что привлечение внешних знаний сопровождалось увеличением временного интервала до начала диффузии инноваций. Так, большая часть рассмотренных инноваций, созданных с привлечением внешних консультантов, распространилась на рынок через 6 и более лет. Этот факт требует дополнительного исследования в силу его неоднозначности. С одной стороны, существует точка зрения, что консультанты практически являются главными распространителями знаний и новшеств в отрасли. В частности, Гэри Хэмел [12] называет консалтинговые компании основными «переносчиками» знаний и информации об организационных и управленческих инновациях, поскольку их работа строится на основе обобщения лучших практик в отрасли. В консалтинговых компаниях информация о ноу-хау и различных процессах фирм-клиентов кодифицируется и используется в качестве базы при проведении последующих консультационных проектов.

Поэтому консультанты хоть и способствуют диффузии инноваций и распространению передовых знаний в обществе, однако необходимость со-

блюдения по требованию клиентов коммерческой тайны тормозит процессы распространения оригинальных инновационных решений.

К самым инновационно активным отраслям (компании, которых являлись создателями инноваций, или вторыми, после первопроходцев) по числу созданных и внедренных организационных и маркетинговых инноваций относятся:

- автомобильная промышленность (Toyota, GM, Ford и Chrysler разработали и внедрили 16 инноваций);
- электротехническое оборудование (GE, Motorola и Xerox создали 15 инноваций);
- товары широкого потребления (P&G и Unilever внедрили 10 инноваций);
- информационные технологии (IBM и Cisco внедрили 9 инноваций);
- химическая (DuPont создала 6 инноваций).

Совокупная рыночная стоимость компаний-лидеров по внедрению нетехнологических (маркетинговых и организационных) инноваций за последние 80 лет увеличилась практически в 50 раз при среднегодовом темпе роста 8%.

Анализ отраслевой принадлежности компаний и внедренных ими инноваций позволяет выделить две группы отраслей в зависимости от того, какой тип инноваций в них преобладал. Организационные инновации чаще всего создавались и распространялись в отраслях машиностроения, электротехники, химической промышленности, информационных технологий и телекоммуникаций, а маркетинговые – в сфере товаров широкого потребления (FMCG), торговли, потребительских услуг (общественного питания, туризма, авиаперелетов).

Можно сделать вывод, что ориентиры инновационных управленческих и организационных процессов первой группы компаний связаны с повышением экономичности операционной деятельности, снижением издержек, длительности производственных циклов, а второй – с результативностью и ростом объема продаж продукции.

В 90% случаев диффузия рассмотренных инноваций происходила за пределами основной отрасли. Однако некоторые маркетинговые инновации распространялись только в своей сфере бизнеса, что можно объяснить спецификой маркетинговой инновации, которая чаще всего существенно ориентирована на целевую группу покупателей на конкретном отраслевом рынке. Для других потребителей и на другом отраслевом рынке эффект от использования такой инновации не всегда очевиден. Конечно, существуют маркетинговые инновации общего характера, такие как дифференцированный маркетинг или PR, которые не зависят от специфики отрасли и рынка. Однако инновации в области рекламы имеют куда более сильную привязку к товару в силу особенностей бренда, каналов продвижения и пр.

Следует отметить, что большинство компаний, которые являлись лидерами в инновациях (Toyota, GM, Ford, Chrysler, GE, Motorola, P&G, IBM, Cisco), выстраивают вокруг себя инновационную сеть. Все эти компании являются

частью огромных экосистем, состоящих из партнеров-поставщиков, потребителей, университетов, сообществ исследователей и т.д. [2, 17]. Многие из них в той или иной степени используют модели открытых инноваций, в рамках которых различные стейкхолдеры являются участниками создания и диффузии инноваций. Классическими примерами служат компании Cisco и P&G. Cisco практически с самого начала своей деятельности реализует стратегию трансферта внешних знаний и трансформации их в свои инновационные продукты и процессы. Для этих целей она формирует или вступает в альянсы, либо приобретает компании, владеющие перспективными технологиями, новыми методами, ресурсами и компетенциями [30].

Компания P&G, в отличие от Cisco, ориентируется на получение знаний от потребителей. Несколько лет назад компанией была создана краудсорсинговая платформа для различных задач, которые компании требуется решить. Был автоматизирован процесс, позволяющий максимально дешево и эффективно осуществлять отбор знаний. В настоящее время половину инновационных решений P&G получает из внешней среды [29].

Тем самым, традиционные инновационные процессы «исследования – разработки» (Research&Development) трансформируются в новые инновационные процессы «связи – разработки» (Connect&Development). Например, низко затратные (low cost) модели бизнеса в авиаперевозках (Southwest airlines) или в общественном питании (Macdonalds) построены таким образом, что вся экосистема компании, в которую входят как поставщики, так и потребители, ориентирована на снижение издержек и максимальный поток клиентов по всей цепочке создания ценностей. Таким образом, в создании и диффузии инновации участвует и заинтересована вся партнерская сеть компании, что свидетельствует о наличии сетевого эффекта и эффективности бизнес-модели экосистемного характера. Однако сам экосистемный подход к ведению бизнеса и модели открытых инноваций в свою очередь являются стратегическими инновациями более высокого порядка и относятся к перспективным способам ведения бизнеса в сфере высоких технологий.

#### *Особенности развития организационных и маркетинговых инноваций в России*

Создание и распространение организационных и маркетинговых инноваций происходит как в развитых, так и в развивающихся странах. На примере ряда инноваций можно отметить явно выраженную общность направлений и логики их распространения.

Рассмотрим маркетинговую инновацию франчайзинг, впервые возникшую в компании «Singer Sewing machine company» текстильной промышленности, но основное распространение получившую первоначально в автомобильной отрасли. Тогда автомобильные гиганты GM, Ford Motors предоставляли эксклюзивное право на свой товарный знак и продажу своей продукции, по сути, дилерским компаниям, что позволило заметно увеличить продажи. Для США первой половины XX века автомобилестроение было главнейшей

отраслю, которая за счет высоких поступлений от продаж автомобилей занимала большую долю налоговой казне. В период Великой депрессии (1930 г.) франшизу взяли на вооружение нефтеперерабатывающие компании. Появились сетевые АЗС, принадлежащие франчайзи.

Система франчайзинга в России развивалась аналогично. В 90-х гг. важнейшей отраслью экономики России была нефтяная промышленность. Крупные гиганты продавали возможность использования своего бренда региональным компаниям, которые строили АЗС и магазины по продаже нефтепродуктов. Подобно промышленно развитым странам дальнейшее распространение и развитие такой инновации, как франчайзинг, было за крупными сетями общественного питания, торговыми марками одежды и ритейлом.

Такие же тенденции распространения характерны и для другой известной инновации – магазинов формата Cash&Carry. Если в развитых странах данный тип торговли впервые появился в 30-х гг. в США, то в России первые магазины «без прилавка» появились только в 90-х гг. с распадом СССР. Однако можно отметить значительное сокращение скорости диффузии в России. Если отрасль ритейла в западных странах эволюционировала от отдельных локальных магазинов до федеральных и мировых ритейл-сетей в течение 50-60 лет, то в России этот процесс завершился в пять-шесть раз быстрее – почти в 10 лет. И сейчас практически не осталось регионов (по крайней мере, в европейской части России), где не были бы представлены крупнейшие федеральные сети типа X5 retail group, Магнит, O'key и другие. За этот период появилось четкое позиционирование сетей в зависимости от целевой аудитории и от формата магазинов. Так, выделились форматы дискаунтеров, гипермаркетов, магазинов мелкооптовой продажи продуктов cash&carry.

Распространение инноваций в регионах России, по существу, зеркально повторяет диффузию в двух федеральных центрах – Москве и Санкт-Петербурге с небольшим временным лагом в 3-5 лет. Примерно такой же временной лаг был отмечен и в истории развития и распространения ритейла в США, между появлением первой компании данного формата и первым крупным конкурентом.

#### *Заключение*

Исследование важнейших организационных и маркетинговых инноваций является логическим продолжением и развитием исследования 175 важнейших управленческих инноваций XX в., выполненного Г. Хамелом и соавторами, с более детальной проработкой аспектов диффузии, отраслевой принадлежности компаний-инноваторов, а также типов инноваций. Однако следует отметить ряд отличий в проведении данных исследований. В таблице обобщены результаты сравнительного анализа указанных исследований.

Таблица

## Сравнительный анализ исследований инноваций

	Исследование важнейших управленческих инноваций	Исследование организационных и маркетинговых инноваций
Объект исследования	Важнейшие управленческие инновации	Маркетинговые и организационные инновации
Критерии отбора	1. Смена правил рынка 2. Создание конкурентного преимущества для фирмы-инноватора 3. Эффективно используются до сих пор	1. Трансформация компании и отрасли 2. Диффузия в отрасли и за ее пределами 3. Признаны деловым сообществом
Количество исследуемых инноваций	175	80
Сравнительные характеристики инноваций	Нет данных	1. Тип инновации 2. Источник возникновения 3. Принадлежность к отрасли компании, создавшей или внедряющей инновацию 4. Временной интервал с начала диффузии 5. Роль инновации в создании нового рынка (продукта, бизнеса)
Отраслевой контекст	нет	да выделяются компании (отрасли)-генераторы и отрасли распространения инновации
Исследование диффузии	неявно отражается в критериях отбора	да исследуется время начала диффузии и отрасли распространения инновации
Рекомендации по внутренним процессам, направленным на создание инноваций	да концептуальная схема инновационного процесса	нет
Значимость инноваций	да выделяются три группы инноваций: «важнейшие», «перспективные», «все остальные»	да выделяются три группы инноваций в зависимости от их роли в создании нового продукта для бизнеса и рынка: «улучшение существующего процесса», «новый бизнес», «концептуальная смена взгляда»

В первую очередь различаются цели исследований. В работе Г. Хамела и др. цели состояли не только в выявлении самых значительных управленческих инноваций XX в., но и в желании понять, каким образом эти инновации создавались, и какие из них эффективно используются до сих пор. Источникам инноваций уделялось второстепенное внимание, хотя они в некоторой

степени отражались. В итоге авторы пришли к заключению, что управленческие инновации в большинстве компаний возникали случайно и слабо зависели от сложившейся в компании практики управления.

Исследования организационных и маркетинговых инноваций проводились с целью выявления основных закономерностей инновационного процесса непродуктовых инноваций. Более детальное исследование организационных и маркетинговых инноваций (сделан фокус на дальнейшем развитии инноваций после их появления, введя временную и отраслевую компоненты в анализ диффузии), компании, которые одними из первых внедряли управленческие инновации, имели ряд более совершенных организационно-управленческих систем, которые создают более инновационную внутрифирменную среду, способствующую генерации управленческих инноваций революционного характера. Кроме того, большинство компаний-лидеров в инновациях выстраивают вокруг себя инновационную сеть, являются частью больших экосистем. Многие из них используют модели открытых инноваций и управляют процессом диффузии инноваций.

Различаются и результаты исследований. Кроме выделения важнейших и перспективных управленческих инноваций, в работе Г.Хамела и соавторов дана концептуальная схема инновационного процесса в компании. Результатом исследования организационных и маркетинговых инноваций является модель процесса возникновения и диффузии инноваций в зависимости от типа инновации, источника ее возникновения и отрасли распространения.

#### **Список источников**

1. Бек, М.А. Стратегический менеджмент знаний и инноваций [текст] / М.А. Бек, Н.Н. Бек. – М.: НИУ ВШЭ, 2011.
2. Бек Н.Н. Новый подход к стратегии создания инноваций в современных условиях [текст] / Н.Н. Бек, А.В. Тихомирова // Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования: сб. науч. тр. – М.: Высшая школа экономики, 2011. – Вып. 3. – С. 242 – 256.
3. Блэк, С. Паблик Рилейшнз [текст] / С. Блэк. – М.: Новости, 1990. – 239 с.
4. Коттл, С. «Анализ ценных бумаг» Грэма и Додда [текст] / С. Коттл, Р. Мюррей, Ф. Блок. – Олимп-Бизнес, 2001.
5. Кристенсен, К.М. Организационный ответ вызову подрывных технологий [текст] / К.М. Кристенсен, М. Овердорф // Российский журнал менеджмента. – 2004. – № 2.
6. Михайлова, Е.А. Основы бенчмаркинга [текст] / Е.А. Михайлова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 1.
7. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям [текст] / Руководство Осло // ОЭСР и Евростат / Пер. с англ. – М.: ЦИСН, 2006. – 3-е изд.
8. Супермаркеты. Территория комфортного шопинга [электронный ресурс] // Brand Post. – 2009. URL: <http://brandpost.ru/supermarketi-territoriya-komfortnogo-shoppinga>.

9. Хамел, Г. Что есть что в управленческих инновациях [текст] / Г. Хамел, Д. Биркиншоу, М. Мол // Harvard Business Review. – 2006. – Март. – С. 60 – 73.
10. Чесбро, Г.У. Логика открытых инноваций: новый подход к управлению интеллектуальной собственностью [текст] / Г.У. Чесбро // Российский журнал менеджмента. – 2004. – № 2.
11. Чесбро, Г. Открытые инновации [текст] / Г. Чесбро / Пер. с англ. – М.: Поколение, 2007.
12. Шумпетер, Й. Теория экономического развития [текст] / Й. Шумпетер / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1982.
13. Acha, V. Episodic innovation: R&D strategies for project-based environments, Industry and Innovation [текст] / V. Acha, D. Gann, A. Salter. – 2005. – Vol. 12. – P. 255 – 281.
14. Adner and Kapoor. Value creation in Innovation Ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generation [текст] / Adner and Kapoor // Strategic Management Journal. – 2010. – № 31. – Pp. 306 – 333.
15. Battisti, G. How innovative are UK firms. Evidence from the CIS4 on the synergistic effects of innovations [текст] / G. Battisti, P. Stoneman // Report for the Department of Trade and Industry. – 2007.
16. Chesbrough, H. Business model innovation: it's not just about technology anymore [текст] / H. Chesbrough // Strategy & Leadership. – 2007. – Vol. 35. – Iss. 6.
17. Chesbrough, H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers [текст] / H. Chesbrough // Long Range Planning. – 2010. – P. 354 – 363.
18. Diellal, F. Innovation surveys for service industries: a review, in B. Thuriaux, E. Arnold and C. Couchot (eds.) [текст] / F. Diellal and F. Gallouji // Innovation and Enterprise Creation: Statistics and Indicators, Luxembourg, European Commission. – 2001.
19. Enkel, E. Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon R&D Management [текст] / E. Enkel, O. Gassmann, H. Chesbrough. – 2009. – Vol. 39. – Iss. 4.
20. Geroski, P.A. The profitability of innovating firms [текст] / P.A. Geroski, S. Machin, J. van Reenen // Rand Journal of Economics. – 1993. – № 24. – P. 198 – 211.
21. Hollenstein, H. Determinants of the Adoption of Information and Communication Technologies (ICT) [текст] / H. Hollenstein // WIFO Working. – 2002. – 183 p.
22. Lam, A. Organizational Innovation [текст] / A. Lam // Handbook of Innovation. – Oxford University Press, 2005.
23. Schumpeter, J. Capitalism, Socialism and Democracy [текст] / J. Schumpeter. – New York: Harper, 1942.
24. The Oxford handbook of innovation [текст] / Ed. by Fagerberg J. – Oxford University Press, 2005.
25. Tether, B. Surveying innovation in services: measurement and policy interpretation issues, in B. Thuriaux, E. Arnold and C. Couchot (eds.) [текст] /

B. Tether, I. Miles // Innovation and Enterprise Creation: Statistics and Indicators. – Luxembourg: European Commission, 2001.

26. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.PG.com>.

27. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.Cisco.com>.

---

## **ORGANIZATIONAL AND ADMINISTRATIVE AND MARKETING INNOVATIONS: EXPERIENCE OF DIFFUSION PROCESS RESEARCH**

---

**Bek Nadezhda Nikolaevna,**

Ph. D. of Economics, Associate Professor of general and strategic management department, National Research University Higher School of Economics; beknad@mail.ru

**Gazizov Vadim Faritovich,**

Post-graduate student of general and strategic management department, National Research University Higher School of Economics; vadgazizov@gmail.com

**Podsipanina Tatyana Dmitrievna,**

Ph. D. of Economics, Associate Professor of general and strategic management department, National Research University Higher School of Economics; tatyana\_podsipanina@yahoo.com

The paper presents key theoretical issues that allowed to research 80 most important organizational and marketing innovations in the XX century. This research may be seen as a part of scientific works and advancements focused on specific features of creating and implementing innovations in organizations. However, apart from the research of most important managerial innovations conducted by G. Hamel and other scientists, authors of this paper focused their attention mostly on sources of innovation and determining conditions of their dissemination.

**Keywords:** innovation, organizational innovations, marketing innovations, innovation process, parameters of analyzing innovations, speed of innovation diffusion, strategic consequences of innovations.