

УДК 330.1

**Осуществление стратегии коммерциализации инновационной продукции
(на примере ООО «Микрохирургия глаза» и «Контур»)****Данилов И.П.**

Доктор экономических наук,
профессор кафедры региональной экономики
Чувашского государственного университета им. И.Н. Ульянова

**Матвеев Е.А.**

Аспирант кафедры региональной экономики
Чувашского государственного университета им. И.Н. Ульянова

На основе анализа деятельности малого предприятия дана характеристика деятельности стратегии коммерциализации инновационной продукции в условиях современного рынка.

Ключевые слова: стратегия коммерциализации; инновационная продукция; способ, время вступления в рынок; оценка рынка.

Разработка и коммерциализация инновационного продукта является проблемой стратегической, которую новатор решает, опираясь на определенные принципы. Между тем эти принципы разными хозяйствующими субъектами трактуются неоднозначно. Обобщая накопленный опыт, целесообразно внести ясность в эти принципы и выстроить их в определенном порядке.

Поскольку инновационный процесс представляет собой создание нового товара или процесса с использованием как новых знаний и способов, так и тех, которые уже существуют, то при разработке и коммерциализации инновации необходимо задействовать наиболее достоверные знания и высокопроизводительные способы. При разработке и коммерциализации продукции ООО «Микрохирургия глаза» и «Контур» были использованы научные знания в области офтальмологии, хирургии, металлообработки. Из области экономических наук были использованы знания теории отраслевых рынков, теории конкуренции. Были использованы методы стратегического анализа, анализа стратегических групп, цепочки создания

стоимости, ресурсов и способностей фирмы, сегментации рынка.

Осознавая, что несомненное значение имеет способ коммерциализации, который выбирается фирмой-новатором, исходя из собственных ресурсов и способностей, ООО «Микрохирургия глаза» и «Контур» использовала наиболее подходящий для нее на тот период способ внутренней коммерциализации с созданием новой организации с долевым участием предприятия оборонного комплекса ОАО «Контур». Произошло это в 1997 г.

Видение фирмы в период ее становления исходило из того, что Межотраслевой научно-технический комплекс «Микрохирургия глаза» (МНТК «Микрохирургия глаза») расширяет свою коммерческую деятельность, но в то же время сталкивается с доминированием на сегменте рынка офтальмологических игл с шовным материалом иностранных фирм и отсутствием на отечественном рынке полноценных заменителей. Отсюда и миссия новой фирмы: обеспечить филиалы МНТК «Микрохирургия глаза» и глазные клинические больницы страны отечественной продукцией, способной заменить по каче-

ству и техническим характеристикам иностранную продукцию. При этом цена на товары новой фирмы должна быть на порядок ниже, чем у импортной продукции. Таким образом, по параметрам «качество-цена» ООО «Микрохирургия глаза» и «Контур» должна была создать конкурентное преимущество на этом сегменте рынка в долгосрочном периоде. Высокое качество должно было обеспечиваться высокой квалификацией персонала и совершенствованием технологии производства. Преимущество в ценовой конкуренции достигалось благодаря эффективному использованию положения на рынке факторов производства региона, где относительно недорогая рабочая сила позволяла при правильной организации труда заметно снизить удельные издержки на производство и реализацию продукции.

В целом новое предприятие успешно использовало достоверные обоснованные утверждения ряда авторитетных авторов, которые справедливо полагают, что важнейшее значение в обеспечении долгосрочной конкурентоспособности инновационной фирмы на своем рынке имеет правильно выбранное время вступления в него (R. Grant, D. Teece, R. Levin, P. Nelson, др.), фирма весьма серьезно отнеслась ко времени вступления в рынок.

ООО «Микрохирургия глаза» и «Контур» вступила в рынок, исходя из известных принципов, когда ресурсы и способности ее были достаточно развиты, низкая концентрация фирм на сегменте рынка благоприятствовала созданию высокой конкурентоспособности фирмы на нем, она обладала достаточными ключевыми компетенциями.

Таким образом, исходя из основной цели инновационной фирмы достижения и поддержания устойчивого конкурентного преимущества на своем рынке, являются основные факторы повышения конкурентоспособности фирмы по параметрам рынка, типу конкуренции, по условиям обеспеченности фирмы необходимыми для создания конкурентного преимущества способностями и ресурсами.

По общим параметрам рынка оценивались масштабы рынка инновационного продукта, возможные темпы роста, география рынка, спрос и цены, инфраструктура и важнейшие сегменты рынка, реакция спроса на конъюнктурные колебания, зависимость от внешних рынков. Факторы, определяющие положение фирмы-новатора: ее доля на рынке, состояние и динамика ее структурных единиц, выбранный способ коммерциализации, состояние маркетинга, отношения с ведущими потребителями, ассортимент товара.

Относительно структуры рынка и типа конкуренции оценивались отраслевая

рыночная концентрация, условия входа в рынок и выхода из него, возможность дифференциации продукции, а также конкурентная среда, включающая поставщиков, наличных конкурентов, их рыночную силу, возможных имитаторов и производителей товаров-субститутов, состояние сегментов комплементарных товаров.

Со стороны внутренней среды и конкурентной силы фирмы оценивались входные издержки, возможность ее влиять на рынок и ценообразование, использование эффекта дифференциации продукта, отношения с поставщиками, имитаторами, а также с производителями субститутов.

Стратегия осуществления коммерциализации инновационного продукта, разработанная на основе полученных знаний, выглядит таким образом (см.: рис. 1).

Стратегия, разработанная и осуществленная в процессе создания и коммерциализации инновационной продукции, дала ожидаемые результаты. Рынок инновационной продукции, созданной ООО «Микрохирургия глаза» и «Контур» характеризуется тем, что потребителями его продукции являются более 50 % глазных клиник, больниц и филиалов МНТК «Микрохирургия глаза» в России, а также 5 % аналогичных потребителей Республики Казахстан.

По факторам, определяющим конкурентную силу фирмы-новатора, оценивались действие эффекта опыта на рынке, состояние рынков ресурсов и их благоприятность для фирмы-новатора, социокультурная и политико-правовая среда на данной территории.



Рис. 1. Схема управления коммерциализацией инновационного товара

Со стороны внутренней среды фирмы сильный вес имеют способности, творческий потенциал персонала, его накопленные знания. Поэтому особое внимание обращается на умелый отбор работников, подготовку, непрерывное обучение и повышение квалификации персонала. Немаловажно умение фирмы строить отношения с властными структурами региона и центра, наличие лобби, а также отношения с местным населением.

Большая часть этой работы фирмой была проделана. Анализ показал, что общие параметры отраслевого рынка и внутренних факторов, определяющих положение фирмы на рынке в целом, благоприятствуют коммерциализации нового товара.

Также структура рынка и тип конкуренции на нем оказались вполне приемлемы для новатора как со стороны отраслевой среды, так и со стороны внутренней среды фирмы. Условия, определяющие конечную конкурентоспособность фирмы на рынке, также оказались благоприятными. Фирма неуклонно накапливала знания, развивала способности персонала, повышала его квалификацию, обращая особое внимание его отбору. Должное внимание обращалось на выстраивание доброжелательных и взаимовыгодных отношений с местным населением и региональными и муниципальными властными структурами.

При разработке стратегии создания и коммерциализации инновационного товара и формирования его рынка по необходимости определялись и оценивались присущие этому процессу риски. Риски на рынке, куда вступило ООО «Микрохирургия глаза» и «Контур» вызваны тем, что неопределенны пространство, границы, структура рынка в будущем, существует также технологическая неопределенность производства и реализации нового продукта, прогнозирование поведения потребителей, оценки товара ими и их ожиданий особых затруднений не вызывало.

Если в начале своей коммерческой деятельности фирма определяла и оценивала риски преимуще-

ственно методом экстраполяции конкретного сценария развития рынка с опорой на знание данных, характерных прошлым периодам, то в настоящее время подход изменился. Реальный современный процесс, как правило, не повторяет прошлое, но развивается по другому сценарию, совершенно не похожему на предполагаемый. Эволюция отраслевых рынков ускорилась, и она заставила изменить взгляды на принципы прогнозирования. При оценке рисков можно опираться на общие, многократно проверенные и подтвержденные аналогии развития их в отраслях в пределах, когда базовые тенденции развития одних рынков характерны и другим. Опираясь на этот принцип и отказавшись от однозначной экстраполяции, прослеживая причинно-следственные связи развития отраслевых рынков, в прогнозировании рисков можно добиться значительно лучших результатов, чем это возможно путем экстраполяции.

Поскольку успех инновации всецело подчинен спросу и оценке товара потребителями, важно выявить у них и прослеживать требования к продукту в процессе эволюции их ожиданий. Особое внимание обращается ведущей группе потребителей, генерирующих изменения в требованиях к товару. Такое отслеживание – непременное условие установления контроля над всей базой потребителей. Оно также помогает опознавать будущие сегменты комплементарных товаров, занять эти сегменты и установить свое лидирующее положение.

Таким образом, теоретически грамотное и практически рациональное построение и осуществление стратегии охватило все ключевые элементы создания и коммерциализации инновационного продукта: знания и способы, выбор формы коммерциализации, выбор времени вступления в рынок, выявление и использование факторов создания конкурентного преимущества на инновационном рынке и закрепления его в долгосрочном периоде, прогнозирование рисков и их оценка, прослеживание изменений в спросе на основе знания ожиданий потребителей.

Implementation of Strategy of Commercialization of Innovative Products (as Exemplified by Limited Liability Company “Microkhirurgiya Glaza” and “Contur”)

*I.P. Danilov, E.A. Matveev
Chuvash State University named after I.N. Ulyanov*

The paper characterizes the strategy of commercialization of innovative products in modern market based on the analysis of small business activities.

Key words: strategy of commercialization, innovative products, way and time of market entry, market assessment.