

Модель реализации стратегий имитации компаниями



С. В. Александровский,
к. э. н., доцент
saleksandrovskiy@hse.ru



М. А. Шушкин,
д. э. н., профессор
Shushkin79@mail.ru

Кафедра маркетинга, НИУ ВШЭ – Нижний Новгород

В статье стратегия имитации рассматривается как перспективная форма преодоления технологического отставания и развития собственного инновационного потенциала компаний, особенно на развивающихся рынках (Россия, Китай, Бразилия и др.). Статья содержит обзор теоретических подходов к использованию имитации компаниями, объясняет наиболее цитируемые типы стратегий и объекты имитации. В статье обсуждаются возможности и ограничения использования практики имитации продуктов и технологий российскими предприятиями. Основным результатом работы является модель реализации стратегии имитации компании, применимая для российской практики.

Ключевые слова: стратегия имитации, инновационное развитие, конкурентоспособность, бенчмаркинг.

Большинство инноваций являются новыми комбинациями существующих знаний. Й. Шумпетер отмечал, что эти новые комбинации ограничены знаниями или технологиями, созданными либо внутри компании либо ее партнерами в цепочке создания ценности в пределах отрасли [35]. Таким образом практика заимствования или имитация знаний является неотъемлемой составляющей инновационной деятельности [22, 26] и представляет не меньший интерес для исследователей, чем инновация.

Имитация остается недооцененной в современном обществе, поскольку термин «имитация» употребляется, как правило, в негативном контексте [23, 36]. В то же время стратегия, основанная на имитации, может быть даже более ценной для роста компании, чем стратегия, основанная на инновации [36].

В настоящей статье под имитацией мы понимаем копирование, заимствование или повторение инноваций или инновационных практик, принятых другими организациями [15, 18, 30, 36]. Имитация позволяет компаниям, позднее пришедшим на рынок или не обладающим необходимыми ресурсами для собственных исследований и разработок, развиваться и участвовать в конкурентной борьбе. Через имитацию компании получают новые знания и со временем могут развивать собственные инновационные технологии и продукты. В то же время имитация усиливает конкуренцию, что делает инновационные продукты и технологии более доступными широкому кругу потребителей и способст-

вует распространению знаний и инноваций на других географических рынках.

Имитация может быть рассмотрена как на уровне отдельной организации, так и на уровне государства в целом, когда происходит заимствование технологий и методов управления из практики более развитых стран [9, 36].

Стратегии, основанные на имитации, обсуждаются в академической и бизнес-литературе достаточно давно [12, 23, 30, 34], но российская практика использования стратегий имитации практически не описана. Данная статья направлена на восполнение этого пробела знаний. В статье представлен обзор литературы, посвященной исследованию стратегий имитации в бизнесе, и разработанная на его основе модель реализации стратегии имитации, применимая для российских инновационных компаний.

Для обзора литературы использован метод контент-анализа. На первом этапе отобраны издания для поиска публикаций по теме стратегий имитации. Начальный список изданий основан на рейтинге академических журналов, публикуемых Ассоциацией бизнес-школ (The Association of Business Schools), по направлению «Предпринимательство и малый бизнес». Для анализа также отобраны публикации в других журналах, не входящих в рейтинг, по критерию цитируемости публикаций по теме стратегий имитации в базе данных Scopus и Web of Science. Среди отобранных журналов, вошедших в окончательный обзор: Administrative

Science Quarterly, Benchmarking: An International Journal, Business Horizons, Entrepreneurship Theory and Practice, Harvard Business Review, Industrial Marketing Management, International Journal of Entrepreneurship and Small Business, International Journal of Management Reviews, Journal of Monetary Economics, Journal of Product Innovation Management, Journal of Small Business Management, Management Decision, Marketing Science, McKinsey Quarterly, MIT Sloan Management Review, R and D Management, Research Policy, Small Business Economics, Technology Analysis & Strategic Management, The Economist. В качестве ключевых слов для отбора статей использованы: imitation, technology transfer, open innovation, «clone» product, strategy of imitation, follower brands, outsourcing R&D, benchmarking. По всем журналам отобрано более 200 публикаций, которые подвергались дальнейшему анализу. Учитывая интерес к использованию стратегии имитации в инновационной деятельности, для дальнейшего анализа мы отбирали статьи, посвященные инновационным практикам (использован поиск по слову «инновация»). В обзор вошли в основном работы, изданные с 1996 по 2014 гг. Выделено несколько более ранних работ (1937, 1976, 1985 гг.), которые можно отнести к концептуальным и на которые ссылаются большинство авторов, исследующих данную тему. Проведенный контент-анализ позволил выделить подходы к исследованию практики имитации продуктов и проследить их эволюцию; выявить наиболее распространенные объекты имитации на уровне компаний; идентифицировать используемые разновидности стратегии имитации продуктов. Также, удалось выявить наиболее ожидаемые со стороны компаний результаты использования стратегии имитации.

Теоретические основы реализации стратегии имитации компаниями

Многие инновационные продукты основаны на имитации. Компания BMW не изобрела автомобиль, но стала одним из лидеров авторынка благодаря улучшениям в производстве автомобилей [1]. Компания IBM не изобрела персональный компьютер, но смогла вывести персональный компьютер на массовый рынок и занять лидирующую позицию [12]. Компания LEGO несколько раз подавала в суд на конкурентов, копирующих ее продукт, но сама позаимствовала идею своего продукта у другой компании [36, 41].

Ряд авторов рассматривают имитацию как основу обучения, распространения новых знаний и развития компаний [5, 12, 29]. Компании начинают с имитации, чтобы учиться у инноваторов и лидеров рынка. Некоторые из имитаторов в последствии разрабатывают собственные новые технологии и продукты на основе полученного знания [29]. Бенчмаркинг можно считать синонимом имитации, поскольку компании, использующие стратегию бенчмаркинга, нацелены на выявление внутренних разрывов в собственных знаниях, наблюдение за рынком и копирование лучших практик у других компаний, чтобы устранить выявленные разрывы [27].

Имитация как процесс обучения способствует распространению новых знаний, технологий и продуктов, что формирует технологические и продуктовые стандарты [12]. Основатели ста компаний из списка Inc.500¹ признали, что активно использовали идеи, заимствованные на своем предыдущем месте работы в других компаниях. Таким образом, распространение знаний при помощи заимствования играет важную роль в большом количестве отраслей. Компания Intel является примером заимствования посредством спин-аут (англ. spin-out), когда сотрудники существующей компании (Fairchild) создают собственную фирму (Intel), которая использует разработки и идеи первой и впоследствии занимает лидирующее положение на рынке [29].

Использование стратегии имитации оправдано и с экономической точки зрения, поскольку создание нового продукта или технологии внутри компании может быть связано с высокими стоимостными и временными издержками [5].

Эволюция подходов к исследованию имитации в бизнесе

По консолидированному мнению большинства экономистов, в рамках инновационного сценария развития экономики России необходимо использовать такую стратегию НИОКР на уровне компаний, которая позволила бы с минимальными расходами и в короткие сроки создавать инновационные продукты, способные эффективно конкурировать с зарубежными аналогами как внутреннем, так и на внешнем рынке. В тоже время, используемый ранее ресурсный подход и акцент преимущественно на собственные разработки не может быть эффективно использован отечественными предприятиями большинства отраслей в связи с ограниченностью их ресурсов и состоявшимся регрессом в области инноваций.

Следует отметить, что теория инновационного менеджмента, как правило, противопоставляет практику имитации продуктов (технологий) и инновационное развитие компании. Однако, опыт многих китайских и южно-корейских компаний показывает, что заимствование технологий приводит к развитию собственного технологического потенциала. В связи с этим, научный интерес представляет поиск направлений и форм использования стратегии имитации для российских компаний с целью преодоления их технологического отставания.

Особое внимание к практике заимствования технологий, как одной из альтернатив развития компании, уделяется начиная с 1990-х гг. В 1997 г. Алан Макферсон вводит термин «внешнее приобретение знаний» (англ. external knowledge acquisition), и рассматривает его как малозатратный способ приобретения технологий, в первую очередь, для компаний малого и среднего бизнеса [25]. Питер Бакли для описания способа заимствования знаний представителями малого бизнеса,

¹ Рейтинг самых быстро растущих частных компаний США по версии издания Inc.

использует термин «стратегии трансфера технологий» (англ. technology transfer strategies) [6].

До начала XXI века, практику заимствования рассматривали преимущественно с позиции прав защиты интеллектуальной собственности правообладателей технологий. Исследователь Куаку Атуахене-Гима отмечает, что если конкуренты смогут быстро копировать новый продукт, то усилия в области инноваций не смогут обеспечить конкурентное преимущество крупной компании [3]. Другой точки зрения придерживаются Паула Е. Стефан и Шарон Г. Левин, которые оперируют термином «приватизация знаний» (англ. «privatize» knowledge) [38]. Они приходят к выводу, что «закрытость» технологий приводит к сдерживанию технологического прогресса в мире. Аналогичной точки зрения придерживаются Лоррейн Эдем, Эдвард Левитас, Ричард Дж. Мартинес, которые описывают трансфер технологий от крупных компаний к нишевым игрокам. Для этого они используют термин «непреднамеренная передача знаний» (англ. unintended transfer knowledge) [13].

С начала 2000-х гг. научный интерес к имитации смещается от вопросов правовой защиты технологий к вопросам эффективного использования практики заимствования технологий во внешней среде. При этом практику имитации, уже не рассматривают как, исключительно, негативное явление. Более того, приходят к выводу, что имитирование технологий конкурентами лишь интенсифицирует технологическую гонку между рыночными соперниками. Исследователь Бойан Иванович вводит термин «имитационный лаг» и приходит к выводу, что в начале XXI века значительно сократился срок за который компании последователи имитируют технологии компании-лидера [20].

В 2003 г. практику имитации технологий популяризирует Генри Чесбро, рассматривая ее как одну из форм «открытых инноваций» (англ. open innovation), парадигма которых базируется на идее о необходимости постоянного поиска и использования компанией как внутренних, так и внешних знаний и технологий. Использование внешнего знания поставщиков и клиентов способно обогатить существующую в компании базу знаний [8, 14].

Китайские исследователи Баохонг Сан и Джихоге Се рассматривают более радикальную практику имитации технологий — полное копирование продукта [39]. Для это они используют термин «клон» (англ. clone). Данные исследователи, также предложили классификацию стратегических альтернатив использования созданных в компании технологий: 1) стратегия монополии (англ. single-product-monopoly), в которой инноватор является эксклюзивным продавцом нового продукта, основанного на собственном технологическом стандарте; 2) стратегия лицензирования технологии (англ. technology-licensing), в которой инноватор предлагает конкурентам лицензию на технологию нового продукта; 3) стратегии расширения продуктовой линейки (англ. product-line-extension), в рамках которой инноватор самостоятельно создает новые продукты с дополнительными свойствами; 4) стратегия сочетания, в рамках которой инноватор одновременно предлагает лицензии на технологию

конкурентам и расширяет собственную линейку продуктов.

Многообразие практик управления технологиями на уровне компаний в начале XXI века привели к тому, что на рынке стало сложно идентифицировать технологического лидера и последователей (англ. followers). Как отмечают Микаэль Самуэльсон и Пер Дэвидсон, в современной бизнес-практике различие между инновационными и имитационными стратегиями у предприятий во многом стираются [33]. Более того, согласно мнению данных исследователей, имитация является неотъемлемой частью инновационного процесса. В качестве аргумента, они приводят тот факт, что на практике, как исключительно инновационная компания, или компания-имитатор, в «чистом» виде, встречаются достаточно редко.

Подобной позиции придерживаются и такие исследователи, как Кристиана Раммер, Дирк Зарницки, Альфред Спискамп, которые для описания использования практики имитации в инновационном процессе оперируют термином «внешние источники инноваций» (англ. external sources) [31]. Развитие данных идей отражено в трудах Лоран Ухланера, Андре Ван Стила, Валери Дюплат, Хайбо Чжоу, которые рассматривают вопросы эффективного использования компетенции компании, в том числе, за счет привлечения внешних технологий для создания конкурентоспособных продуктов [40]. Таким образом, их позиция, по своей сути близка к основным идеям концепции маркетинга взаимодействия. Более того, исследователь Майкл Беверленд для описания практики имитации использует маркетинговую терминологию, оперируя термином «бренды последователи» (англ. follower brands) [4].

Ряд таких авторов, как Ричард Дж. Джентри, Томас Далзаел, и Марк А. Джеймисон рассматривают практику заимствования технологий и «стратегию имитации» (англ. imitation strategy) как эффективный путь развития стартапов [17].

Следует отметить, что большое количество публикаций рассматривают опыт китайских компаний, которые осуществляют собственное технологическое развитие за счет привлечения внешних знаний [2, 7, 24, 28, 42, 43]. Исследования показывают, что китайские компании используют сочетание как незаконных способов копирования чужих продуктов, так и легальную имитацию. В качестве распространенных легальных способов используются: обратный инжиниринг (англ. reverse engineering), бенчмаркинг, а также покупка лицензий. Практики копирования схожие с практикой китайских компаний зафиксированы и в Бразилии. Так исследователи, как Е. Дорион, Е. Т. Павини, Л. Р. Чалела и Е. А. Северо отмечают, что бразильские компании вынуждены прибегать к практике имитации вследствие низкой эффективности собственных систем инновационного менеджмента [11].

На основе представленного обзора литературных источников, можно проследить эволюцию научных подходов связанных с изучением практики имитации инноваций компаниями. На первом этапе (до 2000 г.), большинство исследователей рассматривают практику

имитации как негативное явление. Предметом этих исследований являются, преимущественно, способы защиты новаторов от подражателей. На втором этапе (после 2000 г.), исследователи стали рассматривать практику имитации инноваций в качестве эффективной стратегии преодоления технологического отставания для компаний-аутсайдеров.

Практический опыт компаний использования стратегий имитации

Практика имитации продуктов является достаточно распространенной. Наиболее показателем китайский опыт в таких сферах, как электроника и автомобилестроение. Компании Tianyu и Huawei изначально выходили на рынок с копиями продуктов компаний Nokia, Motorola и HTC. Однако, по мере развития их собственного технологического потенциала их стратегия эволюционировала от простого копирования к креативной имитации продуктов.

Среди наиболее известных китайских автопроизводителей, которые используют стратегию имитации следует выделить компании: 1) Chery, которая скопировала дизайн и конструкцию Daewoo Matiz; 2) Shuanghuan Automobile, которая выпустила на рынок автомобиль Bubble'ом, являющийся клоном Smart ForTwo; 3) Great Wall, который был замечен к копированию таких известных марок, как Fiat Panda, BMW X5, Scion XB. Другими известными клонами являются: BYD F3 и Toyota Camry, Great Wall Xuanli и Toyota Yaris, FAW C1 и Fiat Palio, Roewe 750 и Rover 75, Jonway UFO и Toyota RAV4, Derways Saladin и Nissan X-Terra, Derways Shuttle и Toyota Land Cruiser.

Следует отметить, что данная практика используется и в российском автомобилестроении. Наиболее резонансным судебным разбирательством является спор компании GM против компании TagAZ, которая использовала чертежи Chevrolet Lacetti при создании модели TagAZ-C100 («Вега»). Суд в Корее признал факт незаконного копирования.

В фармацевтике практику имитации продуктов принято называть дженериковой стратегией (англ. generics strategies). Дженериками обычно называют лекарственные средства, на действующее вещество которого истек срок патентной защиты, а соответственно данные продукты начинают выпускать те компании, которые его не разрабатывали. На российском рынке наиболее распространенными являются дженерики на продукт, который имеет оригинальное название «Виагра». К числу таких, фармацевты относят препараты Сиалис и Левитра. Другими яркими примерами оригинальных лекарственных средств и их копий можно привести такие медикаменты как: «Мезим» и «Панкреатин», «Но-шпа» и «Дротаверин», «Панадол» и «Парацетамол», «Нурофен» и «Ибупрофен».

По экспертным оценкам в России доля дженериковых препаратов на фармацевтическом рынке достигает до 95%. Данный показатель в других странах: Канада — более 60%, Италия — 60%, Англия — более 50%, Франция — около 50%, Германия и Япония — по 30%, США — менее 15%.

Мотивирующие и сдерживающие факторы к использованию стратегии имитации компаниями

К практике имитации продуктов, технологии и дизайна можно относиться по-разному, но можно с уверенностью утверждать, что стратегия имитации становится все более популярна как для зарубежных компаний (прежде всего из развивающихся стран), так и для отечественных предприятий. В связи с этим, представляется возможным выделить ряд факторов, которые мотивируют компании к реализации данной стратегии:

- отсутствие собственного инновационного задела в сфере перспективных разработок;
- недостаток финансирования инновационной деятельности для создания полностью оригинальных продуктов и технологий;
- сокращение сроков создания и вывода новых продуктов на рынок;
- спрос на внутреннем рынке, ориентированный на низший и средний ценовой сегменты (именно в этих сегментах представлены бренды-последователи);
- гибкость маркетинговой стратегии компании-последователя, по сравнению с компаниями, разрабатывающими оригинальные продукты.

В качестве сдерживающих факторов использования практики имитации следует выделить:

- правовые риски и ограничения;
- репутационные риски для компаний-имитаторов;
- работа исключительно в низших ценовых сегментах с низким уровнем рентабельности;
- сдерживание развития собственного технологического потенциала;
- сложности выхода на зарубежные рынки.

Объекты имитации

Компании копируют не только продукты и услуги, но также технологии, дизайн, элементы бренда, процессы, стратегии, практики и бизнес-модели [34, 36]. Многие инновации не защищены патентами, поскольку для получения патента требуется время, а также формализованное раскрытие информации об инновации (технологии или продукте), что облегчает ее последующее копирование [37].

Чем больше организаций используют конкретную практику², тем выше вероятность, что данная практика будет скопирована и другими организациями [15, 18]. При выборе объекта копирования компания может основывать свой выбор на: 1) частоте использования, когда компания копирует практики, которые применяет большинство компаний; 2) характеристиках компании, когда компания копирует практики, которые применяют компании с определенными характеристиками (например, компания малого бизнеса копирует практики только других малых компаний); 3) результатах деятельности, когда компания копирует практики, которые используют компании с определенными результатами деятельности (например, копирует

² Производство продуктов, оказание услуг, использование технологий и т. д.

практики только компаний, демонстрирующих высокие темы роста) [15, 18]. Материальные и видимые объекты (продукты, элементы бренда) при этом скопировать легче, чем нематериальные (технологии, процессы), поскольку последние, как правило, скрыты внутри компании.

Типы стратегий имитации

Крайней формой имитации можно считать пиратство и производство подделок (англ. counterfeits). Как правило, имитируемые таким образом продукты обладают более низким качеством, используют тот же бренд (название, логотип, упаковка и др.), что и оригинальный продукт, но продаются по более низкой цене [36]. Такая продуктовая имитация является незаконной и детально не рассматривается в данной статье.

Как правило, компании копируют инновации у других компаний, работающих с ними в одной отрасли. Компании могут копировать продукты целиком, а также отдельные технические параметры продукта, дизайн (внешний вид) и элементы бренда. Так азиатские автомобильные бренды Lexus, Infiniti и Acura копировали дизайн Mercedes и BMW, но использовали собственные технические спецификации [36].

Компании могут заимствовать инновационные решения (технологии, патенты, знания, бизнес-процессы, принципы управления и бизнес-модели) у компаний и в других отраслях [14, 36]. Такая межотраслевая инновация (англ. cross-industry innovation) является более инновационной практикой, чем копирование внутри отрасли и может быть использована для создания успешных новых продуктов в других отраслях. В литературе межотраслевое заимствование относят к внешним технологическим эффектам (англ. technological spillovers). Успешными примерами таких эффектов можно считать, например, систему iDrive в автомобилях BMW, заимствованную из игровой индустрии, а также ударопоглощающие материалы в продуктах Nike, заимствованные из гонок Формула-1. Таким образом межотраслевая инновация может быть использована для трансфера собственных технологий или патентов в другие отрасли и на другие географические рынки [14].

От чистой имитации или имитации с незначительными изменениями следует отделять творческую имитацию (англ. creative imitation), когда компания вносит изменения в оригинальную инновацию или находит новое применение, в результате чего создает новый продукт, процесс, технологию и т. п. [12, 19, 21–23, 36].

П. Друкер и Т. Левитт отмечали, что творческая имитация может быть достойной и успешной предпринимательской стратегией [12, 23]. Помимо использования существующих инновационных разработок других компаний, творческого имитатора отличает от инноватора лучшее понимание предпринимательских возможностей для инновации. Так IBM, P&G и Seiko были обязаны своим лидирующим положением на рынке именно стратегии творческой имитации [12].

Компании, использующие стратегию творческой имитации занимают выжидательную позицию до тех пор, пока на рынке не появится инновационный продукт, который имеет ряд недостатков, но обладает высоким потенциалом. В течение короткого периода времени, компании, использующие творческую имитацию, предлагают свои версии нового продукта, которые способны лучше удовлетворить потребителя, более желанны и обеспечены платежеспособным спросом [12].

Т. Левитт предполагал, что стратегия творческой имитации более надежна с точки зрения минимизации издержек и стратегических рисков по сравнению со стратегией инновации [22]. К тому моменту, когда компания, использующая творческую имитацию, выходит на рынок, рынок уже существует, а новые продукт уже принят рынком. Рыночные сегменты ясны или могут быть описаны при помощи исследования. Результаты исследований позволяют оценить потребительские предпочтения, процесс принятия решения о покупке и т. п. Уровень неопределенности снижается, а опыт инноватора может быть изучен. В этой ситуации инноватор часто не способен удовлетворить растущий спрос и на помощь приходит имитатор. Творческий имитатор не ведет разработку новых продуктов или позиционированием заимствованных разработок. Имитатор использует недостаток свойств, ошибки сегментирования и позиционирования оригинального продукта. В отличие от инноватора в большинстве случаев, творческий имитатор рассматривает новый продукт не с точки зрения технологии, а с точки зрения потребителя, что и предопределяет успех имитатора на рынке [12].

Стратегия творческой имитации дает лучшие результаты при использовании на динамично растущем рынке. Имитатор нацелен на обслуживание рынка, который создал инноватор, но который инноватор не смог обслужить должным образом [12]. Всегда существует вероятность, что инноватор может обслужить рынок целиком, но, как показывает опыт, такое случается редко и имитатор скорее обслуживает неудовлетворенный спрос нежели перетягивает потребителей у инноватора.

Хотя инновация вносит большой вклад в создание устойчивого конкурентного преимущества, чем творческая имитация, исследования показывают, что большинство инноваций относятся к творческой имитации [16, 32, 44].

Стратегия творческой имитации принесет вероятно лучшие результаты на высокотехнологичных рынках, поскольку в начальной стадии компании на этих рынках менее ориентированы на потребителя и более ориентированы на технологию и продукт. По этой причине инноваторы менее склонны к пониманию собственного успеха и полному покрытию созданного ими спроса [12].

Таким образом, в зависимости от степени изменения оригинального объекта компании могут использовать стратегию чистой инновации (создавать оригинальные разработки), творческой имитации (создавать разработки на основе существующих раз-

работок со значительными изменениями) или чистой имитации (полное копирование или копирование с незначительными изменениями). Эта разделение стратегий на типы будет использован для построения теоретической модели в нашей работе.

Модель реализации стратегии имитации

На основе проведенного анализа представляется возможным дать описание модели реализации стратегии имитации продуктов для российских компаний, как направления преодоления их технологического отставания мы предлагаем модель исследования российской практики использования стратегий на основе имитации (рисунок). В качестве объектов копирования целесообразно выделить следующие группы объектов: 1) технология производства; 2) свойства продукта (функции, характеристики); 3) дизайн продукта (внешний вид); 4) бизнес-модель; 5) элементы бренда (логотип, название, упаковка и др.) [14, 19, 34, 36].

В представленной модели стратегии имитации на уровне компании могут быть классифицированы по характеру деятельности в отношении каждого объекта на: 1) производство/использование оригинальных разработок (инновация); 2) копирование разработок других компаний со значительными изменениями (творческая имитация); 3) копирование разработок других компаний с незначительными изменениями или полное копирование (имитация) [12, 21, 23, 36].

В качестве зависимых переменных для оценки результата деятельности компаний, использующих стратегии имитации, целесообразно использовать следующие метрики: 1) достижение желаемого объема продаж; 2) привлечение новых потребителей; 3) сохранение желаемой доли рынка; 4) удержание существующих потребителей; 5) достижение желаемой прибыльности; 6) достижение желаемого уровня удовлетворенности потребителей [10]. Для компаний, находящихся на этапе разработки и/или еще не осуществляющих продажу своих продуктов, мы предлагаем использовать метрику: 7) «привлечение желаемого

объема инвестиций». Каждая из предложенных метрик может быть оценена компаниями как отношение реального результата к ожиданиям за последний год.

Таким образом, реализация стратегии имитации для отечественных компаний открывает ряд новых возможностей позволяющих достичь эффекта импортозамещения в ряде отраслей российской экономики. Данные возможности, в краткосрочной перспективе направлены на сокращение сроков создания и вывода новых продуктов на рынок, а в долгосрочной — на преодоление технологического отставания отечественных компаний и формирование на этой основе конкурентных преимуществ, как на внутреннем, так и на внешних рынках.

В данной научной работе использованы результаты, полученные в ходе выполнения проекта № 1 А-2014 «Исследование практики использования имитационных стратегий российскими компаниями», реализуемого в рамках гранта факультета менеджмента НИУ ВШЭ – Нижний Новгород в 2014 г.

Список использованных источников

1. Attack of the clones//The Economist. Т. 399. № 8745. 2011.
2. D. Assimakopoulos, J. Yan. Sources of knowledge acquisition for Chinese software engineers//R and D Management. Т. 36. № 1. 2006.
3. K. Atuahene-Gima. Differential Potency of Factors Affecting Innovation Performance in Manufacturing and Services Firms in Australia//Journal of Product Innovation Management. Т. 13. № 1. 1996.
4. M. B. Beverland, J. Napoli, F. Farrelly. Can All Brands Innovate in the Same Way? A Typology of Brand Position and Innovation Effort//Journal of Product Innovation Management. Т. 27. № 1. 2010.
5. E. Bonabeau. The perils of the imitation age//Harvard Business Review. Т. 82. № 6. 2004.
6. P. J. Buckley. International Technology Transfer by Small and Medium Sized Enterprises//Small Business Economics. Т. 9. № 1. 1997.
7. J. Chen, Y. Guo, H. Zhu. Can me-too products prevail? Performance of new product development and sources of idea generation in China — an emerging market//R and D Management. Т. 42. № 3. 2012.
8. H. W. Chesbrough. The Era of Open Innovation//MIT Sloan Management Review. Т. 44. № 3. 2003.



Модель реализации стратегий имитации компаниями

9. H. D. Cho. The developmental path of networking capability of catch-up players in Korea's semiconductor industry//R and D Management. T. 33. № 4. 2003.
10. N. E. Coviello, R. J. Brodie, P. J. Danaher, W. J. Johnston. How Firms Relate to Their Markets: An Empirical Examination of Contemporary Marketing Practices//Journal of Marketing. T. 66. № 3. 2002.
11. E. Dorion, E. T. Pavoni, L. R. Chalela, E. A. Severo. Brazilian entrepreneurship: a comparative study on imitation and innovation practices//International Journal of Entrepreneurship and Small Business. T. 14. № 2. 2011.
12. P. F. Drucker. Innovation and Entrepreneurship. 1985.
13. L. Eden, E. Levitas, R. J. Martinez. The Production, Transfer and Spillover of Technology: Comparing Large and Small Multinationals as Technology Producers//Small Business Economics. T. 9. № 1. 1997.
14. E. Enkel, O. Gassmann. Creative imitation: exploring the case of cross-industry innovation//R&D Management. T. 40. № 3. 2010.
15. S. A. Fernhaber, D. Li. The Impact of Interorganizational Imitation on New Venture International Entry and Performance//Entrepreneurship Theory and Practice. T. 34. № 1. 2010.
16. R. Garcia, R. Calantone. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review//Journal of Product Innovation Management. T. 19. № 2. 2002.
17. R. J. Gentry, T. Dalziel, M. A. Jamison. Who Do Start-Up Firms Imitate? A Study of New Market Entries in the CLEC Industry//Journal of Small Business Management. T. 51. № 4. 2013.
18. P. R. Haunschild, A. S. Miner. Modes of Interorganizational Imitation: The Effects of Outcome Salience and Uncertainty//Administrative Science Quarterly. T. 42. № 3. 1997.
19. J.-Y. Huang, T.-C. Chou, G.-G. Lee. Imitative innovation strategies//Management Decision. T. 48. № 6. 2010.
20. B. Jovanovic. New Technology and The Small Firm//Small Business Economics. T. 16. № 1. 2001.
21. D. Kale, S. Little. From Imitation to Innovation: The Evolution of R&D Capabilities and Learning Processes in the Indian Pharmaceutical Industry//Technology Analysis & Strategic Management. T. 19. № 5. 2007.
22. T. Levitt. Innovative imitation//Harvard Business Review. T. 44. № 5. 1966.
23. T. Levitt. Innovative Imitation//McKinsey Quarterly. T. 4. № 2. 1967.
24. J. Li-Ying, Y. Wang, S. Salomo. An inquiry on dimensions of external technology search and their influence on technological innovations: Evidence from Chinese firms//R and D Management. T. 44. № 1. 2014.
25. A. MacPherson. The contribution of external service inputs to the product development efforts of small manufacturing firms//R and D Management. T. 27. № 2. 1997.
26. J. G. March, H. A. Simon. Organizations. New York: John Wiley and Sons, 1958.
27. S. Massa, S. Testa. Innovation or imitation?//Benchmarking: An International Journal. T. 11. № 6. 2004.
28. T. Minagawa, P. Trott, A. Hoecht. Counterfeit, imitation, reverse engineering and learning: reflections from Chinese manufacturing firms//R&D Management. T. 37. № 5. 2007.
29. T. Mukoyama. Innovation, imitation, and growth with cumulative technology//Journal of Monetary Economics. T. 50. № 2. 2003.
30. A. Ordanini, G. Rubera, R. DeFillippi. The many moods of inter-organizational imitation: A critical review//International Journal of Management Reviews. T. 10. № 4. 2008.
31. C. Rammer, D. Czarnitzki, A. Spielkamp. Innovation success of non-R&D-performers: substituting technology by management in SMEs//Small Business Economics. T. 33. № 1. 2009.
32. B. M. Sadowski, G. Sadowski-Rasters. On the innovativeness of foreign affiliates: Evidence from companies in The Netherlands//Research Policy. T. 35. № 3. 2006.
33. M. Samuelsson, P. Davidsson. Does venture opportunity variation matter? Investigating systematic process differences between innovative and imitative new ventures//Small Business Economics. T. 33. № 2. 2008.
34. S. P. Schnaars. Managing Imitation Strategies. Free Press, 1994.
35. J. A. Schumpeter. Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process. New York: McGraw-Hill, 1939.
36. O. Shenkar. Copycats: How Smart Companies Use Imitation to Gain a Strategic Edge. Harvard Business Review Press, 2010.
37. O. Shenkar. Imitation is more valuable than innovation//Harvard Business Review. T. 88. № 4. 2010.
38. P. E. Stephan, S. G. Levin. Property rights and entrepreneurship in science//Small Business Economics. T. 8. № 3. 1996.
39. B. Sun, J. Xie, H. H. Cao. Product Strategy for Innovators in Markets with Network Effects//Marketing Science. T. 23. № 2. 2004.
40. L. M. Uhlaner, A. van Stel, V. Duplat, H. Zhou. Disentangling the effects of organizational capabilities, innovation and firm size on SME sales growth//Small Business Economics. T. 41. № 3. 2012.
41. R. Wilke, J. L. Zaichkowsky. Brand Imitation and Its Effects on Innovation, Competition, and Brand Equity//Business Horizons. T. 42. № 6. 1999.
42. C.-H. Yang, J.-R. Chen, W.-B. Chuang. Technology and Export Decision//Small Business Economics. T. 22. № 5. 2004.
43. Y. L. Zhao, O. H. Erikson, T. Wang, M. Song. Pioneering Advantages and Entrepreneurs' First-mover Decisions: An Empirical Investigation for the United States and China//Journal of Product Innovation Management. T. 29. 2012.
44. K. Z. Zhou. Innovation, imitation, and new product performance: The case of China//Industrial Marketing Management. T. 35. № 3. 2006.

Application model of imitation strategy for a company

S. V. Alexandrovskiy, Candidate of Economics (PhD), Marketing Department, National Research University Higher School of Economics – Nizhny Novgorod.

M. A. Shushkin, Doctor of Economics, Marketing Department, National Research University Higher School of Economics – Nizhny Novgorod.

Imitation is an effective tool of diminishing technology gaps and developing own innovation capabilities of companies in emerging markets, e.g. Russia, China, Brazil etc. The papers contains a review of theoretical approaches to imitation-based strategies, explains most-cited types of imitation strategies and objects of imitation. Benefits and limitations of imitation strategy application are also discussed. An application model of imitation strategy for Russian companies is a main outcome of the paper.

Keywords: imitation strategy, innovative development, competitiveness, benchmarking.