

Исследование практики имитаций в деятельности российских стартапов



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



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



Д. А. Фоменков,
к. э. н., доцент
dfomenkov@hse.ru

**Кафедра маркетинга, Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»**

Российские компании стремятся повысить свою конкурентоспособность в России и за рубежом, используя инновации. Оценка эффективности практик использования инноваций становится одной из наиболее важных задач для российских исследователей в области менеджмента. В условиях недостатка ресурсов компании копируют инновации для повышения своей конкурентоспособности, используя стратегию имитации. В статье приведены результаты исследования практик использования стратегий инноваций и стратегий имитации в российских стартапах – резидентах бизнес-инкубаторов. Выделено 5 кластеров стартапов по типам стратегий. Выделено 2 кластера с типами стратегий имитации, которые показали лучшие результаты, чем кластеры со стратегиями инноваций. Выводы исследования могут быть использованы российскими стартапами для выбора стратегии развития и повышения конкурентоспособности.

Ключевые слова: практики имитации, стратегия, инновации, конкурентоспособность, стартапы.

Введение

Инновации важны для компаний, так как являются источником технологического развития и конкурентоспособности. В России 9,3%¹ компаний осуществляет инновационную деятельность, в Швейцарии – 75,3%, в Германии – 67%, в Великобритании – 60,2%, в Японии – 47,9% [4]. У российских компаний есть потенциал в использовании инноваций.

Инновации помогают росту прибыли, доли рынка и других ключевых показателей бизнеса. Когда у компаний недостаточно собственных ресурсов для исследований и разработок, они копируют лидеров. В настоящей работе мы описываем стратегии имитации или копирования² и возможности использования этих стратегий для улучшения результатов деятельности компаний.

В долгосрочной перспективе создание уникального конкурентного преимущества является основой будущего процветания компании, ее конкурентоспособности. Для компаний, у которых нет конкурентных преимуществ, стратегия имитации инноваций может стать основой успеха. Исследование, представленное в настоящей работе, сосредоточено на стратегии имитации инноваций как альтернативной стратегии развития компании.

Авторы бизнес-кейсов негативно оценивают имитацию продуктов в инновационной деятельности компаний [17, 29, 40]. Имитации свойственны компаниям, не являющимся лидерами рынка. Обладая меньшими ресурсами по сравнению с лидерами рынка, компании-имитаторы достигают результатов выше среднерыночных. Исследование деятельности компаний-имитаторов позволит выделить наиболее эффективные стратегии имитации. Использование эффективных стратегий имитации позволит новым компаниям с меньшими ресурсами развиваться вместе с рынком и не отставать от лидеров.

В теории менеджмента имитацию относят к инновационному менеджменту, где исследователи противопоставляют практики имитации и разработки инновационных продуктов и технологий. Исследова-

¹ Процент организаций, осуществивших одновременно инновации всех типов (технологические, маркетинговые, организационные) либо инновации отдельных типов (сочетаний), к общему числу обследованных за определенный период времени организаций [4].

² «Копирование» и «имитация» используются как синонимы в настоящей работе.

ниям имитации посвящены работы в разные периоды времени [12, 16, 24, 26, 34, 39, 40, 52], что подтверждает актуальность темы на протяжении развития теории менеджмента.

Авторы научных публикаций анализируют имитации на уровне государственного управления и на уровне управления компанией. Р. Нельсон выделяет заимствование лучших технологий у мировых лидеров среди факторов успеха для стран с развивающейся экономикой. Заимствование технологий и методов менеджмента является преимуществом развивающихся экономик. Для использования преимущества требуется государственная политика по координации рыночных субъектов в процессе заимствования технологий. Побочный эффект заимствования — второстепенная роль институциональных подсистем, ответственных за создание собственных инновационных технологий. По мере получения опыта развивающиеся страны начинают опираться на собственные научные разработки и систему образования. Когда национальная экономика развивающихся стран приближается к уровню технологического развития лидеров, граница между имитациями продуктов и собственными передовыми разработками развивающихся стран стирается. По мере усложнения цепочек создания стоимости, бизнес-процессы крупных национальных компаний дезинтегрируются. У стран и компаний-«не лидеров» появляется доступ к ранее недоступным технологиям, что становится источником технологического роста этих рыночных субъектов [31–33].

С начала 1990-х гг. в научной литературе уделяется внимание стратегиям имитации, связанным с технологическим развитием компании. До 2000-х гг. основным предметом исследований являлась защита инноваций от имитаторов [10, 17, 35, 42] и возможность перехода технологических знаний от крупных предприятий к малому и среднему бизнесу [29]. После 2000 г. внимание исследователей переключилось на поиск эффективных стратегий преодоления технологического отставания компаний-аутсайдеров. По мере развития теории менеджмента инноваций, внимание исследователей переходит от правовой защиты инноваций при появлении имитаций к эффективным инструментам менеджмента и маркетинга имитаций в инновационной деятельности. Отдельные авторы отмечают эффективность стратегий имитации по сравнению со стратегией инноваций для компаний на развивающихся странах [12, 36, 43, 46, 47].

Исследования, посвященные практике использования стратегий имитаций и влиянию стратегий на эффективность компании, в современной литературе представлены недостаточно. Зарубежные компании успешно применяют стратегии имитации, копируя продукты, технологии, дизайн, бизнес-модели и бренды. Скопированные объекты компании используют в производстве и продаже продуктов. Скопированный дизайн продукта или элементов бренда компании используют на официальном сайте, в рекламных материалах и для работы в других каналах коммуникаций, чтобы привлечь внимание целевой аудитории.

Преыдушие исследования показывают, что степень имитации можно измерить количественно.

Результаты оценки можно использовать для сравнения компаний на рынке и оценки влияния степени имитации на результаты деятельности компаний.

Цель статьи — протестировать на российских стартапах ранее разработанную авторами теоретическую модель реализации стратегии имитации компании, состоящую из объектов имитации, стратегий и метрик количественной оценки стратегии.

Статья имеет следующую структуру. В первой части представлен теоретический обзор работ, посвященный исследованиям практики имитации. Во второй части описана модель исследования, состоящая из объектов имитации, стратегий и метрик для количественной оценки стратегии. Третья часть посвящена описанию методики исследования российских компаний, в т.ч. описанию выборки и процедуры сбора данных для определения связей между степенью имитации, объектами имитации и результатами компаний по метрикам. В четвертой части проводится сравнительная оценка стратегий компаний по типам стратегии, объектам и выделенным метрикам. В заключительной части приведены основные выводы, указаны ограничения исследования, определены дальнейшие направления анализа.

Примеры имитации

Стратегия имитации популярна у российских и зарубежных компаний. Имитации существуют в отраслях производства массовых потребительских продуктов и высокотехнологичных продуктов: электроника, одежда, информационные технологии (ИТ), автомобилестроение, фармацевтика и др.

В производстве электроники компании Tianyu и Haier выходили на рынок с копиями продуктов Nokia, Motorola и HTC. Компания Highscreen выпускала смартфоны идентичные по дизайну со смартфонами компании Google — GoogleNexus. Компания Xiaomi выпускает продукты, схожие по дизайну с продуктами компании Apple [38]. Российская компания Yota использует комбинацию существующих технологий на рынке электроники и для производства смартфона Yotaphone с оригинальным дизайном и двумя экранами [15]. По мере развития собственного технологического потенциала, компании-имитаторы переходят от полного копирования, так называемой чистой имитации, к творческой имитации продуктов, развивая копируемые продукты с использованием собственных разработок.

В автомобилестроении практику имитации используют китайские производители. Примерами копирования являются Landwind X7 (скопирована с оригинальной модели Range Rover Evoque); BAIC C90L (Bentley Continental GT); Geely GE (Rolls-Royce Ghost); BAIC Luba (Toyota Land Cruiser Prado J90); BYD S6 (Lexus RX); Dongfeng EQ (Hummer H3); Lifan Smily (Mini Cooper) [51].

В фармацевтике имитацию продуктов связывают с препаратами-дженериками. Дженерик — лекарственный препарат, на действующее вещество которого истек срок патентной защиты. После истечения срока данный продукт начинают выпускать компании, кото-

рые его не разрабатывали. К примерам оригинальных лекарственных препаратов и их копий в России относят «Мезим» и «Панкреатин», «Но-шпа» и «Дротаверин», «Панадол» и «Парацетамол», «Нурофен» и «Ибупрофен», «Виагра» и «Сиалис» и др [6]. По экспертным оценкам в России доля дженериковых препаратов превышает 77% [1].

В ритейле одежды примером имитации является компания Inditex S.A. (владеет брендами Zara, Massimo Dutti, Bershka, Pull and Bear, Stradivarius, Oysho, Zara Home), которая реализует стратегию творческой имитации, используя в своих продуктах дизайн моделей одежды премиальных брендов Louis Vuitton, Hermes, Prada и др [19]. На российском массовом рынке одежды и обуви компании использующие полное или частичное копирование имеют доминирующее положение. Эту практику используют бренды Mango, TopShop, H&M, Gap, Esprit, INCITY, Zolla, O'Stin, ЦентрОбувь, Centro, KARI. Отдельной темой исследования является рынок поддельной одежды и обуви, но в рамках данного исследования такая практика не рассматривается.

Примером имитации в ИТ является российская социальная сеть VK (ВКонтакте), которая на начальном этапе скопировала идею социальной сети Facebook [20]. Ряд экспертов считает, что Instagram заимствовал идеи у проекта Hipstamatic, Mail.Ru — у HotMail, а RuTube локализовал идею Youtube. Успешным является пример создания поисковика Сбс Сбс во Вьетнаме, который популярнее Google в этой стране. Причина успеха в адаптации специальных средств для работы с орфографией. Примером локализации с использованием копирования является южно-корейский проект Rorogo Go, который использует принципы игры Pokemon Go, но для другой целевой аудитории. Позиционирование проекта Rorogo Go отличается от Pokemon Go. Южно-корейский проект ориентирован на детей. Примеры стартапов, локализующих идею Pokemon Go есть и в Китае: City Spirit Go и Go Catch 'Em All [45].

Практика имитации является распространенной на новых высокотехнологичных товарных рынках, что доказывает иск компании Google к Uber и стартапу по разработке беспилотных грузовиков Otto в США [13]. По мнению юристов Google, данные компании скопировали технологию Google для ориентации беспилотных автомобилей в пространстве. Бизнес-модель мобильного приложения Uber копируют местные игроки на национальных рынках Малайзии, Филиппин, Таиланда, Сингапура, Индии, Китая и других стран Азии. Сейчас Uber имеет более 40 клонов по всему миру.

На рынке Индии половина стартапов является локализованными «копиями» американских бизнес-идей. Инвесторы отмечают, что для рынка Индии требуется более глубокая адаптация проектов, по сравнению с локализацией аналогичных проектов в России.

Региональные компании и стартапы не всегда удачно адаптируют бизнес-идеи и продукты под требования локальных рынков. Компания «Яндекс» делала попытку локализации идеи социальной сети LinkedIn в проекте «Мой круг» [3]. Потерпел неудачу

российский проект «Футурба», который пытался сделать «русскоязычный Twitter».

Несмотря на не всегда удачные примеры, имитации остаются популярными среди компаний по следующим причинам:

- компании-«не лидеры» имеют относительно низкий уровень инновационных компетенций по сравнению с технологическими лидерами;
 - компании-«не лидеры» имеют дефицит финансовых ресурсов необходимых для разработки собственных оригинальных продуктов;
 - компаниям на быстрорастущих сегментах рынка требуется создавать новые продукты в короткие сроки;
 - существует спрос, ориентированный на низший и средний ценовой сегменты, где представлены компании-последователи;
 - компании, имитирующие продукты лидеров отрасли, имеют более гибкие маркетинговые стратегии по сравнению с компаниями, разрабатывающими оригинальные инновационные продукты.
- Практика имитации имеет ограничения и отрицательные последствия для компаний-имитаторов:
- компании, которые заимствуют идеи и технологии у лидеров отрасли, подвергают себя репутационным и правовым рискам;
 - имитация ограничивает уровень амбиций компаний-имитаторов ролью «последователя». Эти компании вынуждены работать в низших ценовых сегментах с низким уровнем рентабельности;
 - ориентация компании на имитацию инноваций сдерживает развитие собственного технологического потенциала.

Имитацию используют компании, которые находятся на стадии возврата инвестиций. Бизнес-идеи на начальной стадии проработки, которые не принесут доход в краткосрочной перспективе, не попадают в поле зрения имитаторов. Этим принципом руководствуются венчурные фонды, инвестирующие в стартапы-имитаторы. Венчурный фонд Simile Venture Partners инвестирует в успешные бизнес-идеи из США, локализованные на развивающихся рынках. Основатели немецкого инкубатора Rocket Internet копируют быстрорастущие веб-компании от Airbnb до Pinterest, продавая копии этим компаниям. Rocket Internet часто локализует интернет-проекты в сфере электронной коммерции в не англоговорящих странах, включая Германию, Китай, Россию и Бразилию [7]. Это можно объяснить необходимостью локализации логистики, клиентской поддержки и адаптации продуктов под требования местных потребителей. Проектами инкубатора являются: Alando — онлайн-аукцион на немецком языке (копия eBay) был продан eBay за 35 млн фунтов стерлингов, локализованные немецкие версии MyVideo (YouTube), Frazr (Twitter) и StudiVZ (Facebook). В рамках инкубатора развивается клон Airbnb — Wimdu. От инкубатора получили поддержку стартапы Lamoda, Zalando, eDarling, Groupon, TopTarif, Payleven. В 2016 г. рыночная капитализация компании Rocket Internet составила 3,151 млрд евро, компании Rocket Internet — 3,151 млрд евро.



Рис. 1. Модель реализации стратегий имитации на уровне компании

Практики имитаций в российских компаниях мало изучены. Особый интерес для исследования представляют стартапы. Эти компании находятся на начальном этапе развития и обладают небольшим объемом ресурсов. Такие условия повышают привлекательность стратегии имитации для стартапов. Выбор эффективной стратегии имитации позволит стартапам улучшить результаты деятельности на начальном этапе и создавать собственные инновационные продукты в будущем.

Модель

На основе предыдущих исследований мы описали модель реализации стратегии имитации, которую используют компании [5]. Модель реализации стратегии имитации представлена на рис. 1. В данной модели к объектам имитации, которые копируют компании, мы относим:

- 1) технологию производства;
- 2) свойства продукта (его функции, характеристики, что может делать продукт);

- 3) дизайн продукта (внешний вид, видимая часть продукта);
- 4) бизнес-модель (модель получения дохода);
- 5) элементы бренда (логотип, название, упаковка и другие идентификаторы бренда) [18, 21, 41].

Стратегии компании делятся на три типа по характеру действий компании с объектами имитации:

- 1) производство или использование оригинальных продуктов, технологий, бизнес-моделей и т. п. (стратегия инноваций);
- 2) копирование продуктов и разработок других компаний со значительными изменениями (стратегия творческой имитации);
- 3) копирование продуктов и разработок с незначительными изменениями или полное копирование продуктов и разработок других компаний (стратегия чистой имитации) [16, 22, 24].

Примеры реализации стратегий имитации трех типов для четырех объектов представлены в табл. 1

Для оценки результатов компании от реализации стратегии имитации в предыдущей нашей работе мы предложили набор метрик:

- 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 [14].

Для компаний на этапе разработки продукта, когда продаж еще нет, мы предложили метрику «привлечение желаемого объема инвестиций». В нашем исследовании компании оценивали собственные результаты как отношение фактического значения каждой метрики к ожидаемому значению этой метрики за последний год на момент проведения опроса. Использование относительной величины в качестве оценки результатов компании позволит сравнить эффективность компаний разных отраслей и размеров

Таблица 1

Примеры реализации стратегий имитации

Объекты имитации	Примеры реализации стратегий	
	Чистая имитация	Творческая имитация
Свойства продукта (функции, характеристики)	Компания TagAZ скопировала дизайн или технологии автомобиля «Chevrolet Lacetti» у компании «General Motors». Южнокорейский суд признал факт копирования, бывшие инженеры GM были арестованы по факту незаконной передачи технологий российской компании	Российский смартфон Yotaphone с двумя дисплеями, один из которых использует технологию электронных чернил. Yotaphone – это оригинальный продукт, основанный на новой комбинации существующих свойств продукта и технологий
Дизайн продукта (внешний вид)	Китайские копии смартфонов iPhone 6, Galaxy S5. Копии имеют визуальное сходство, копируют внешний вид	В 1990-е гг. японская компания Lexus осуществляла заимствование дизайна у лидеров рынка, Mercedes и BMW, но использовала собственные оригинальные технологии в производимых автомобилях
Элементы бренда (логотип, название, упаковка и т. д.)	Российский интернет-магазин Apl-msk использовал логотип компании Apple. Подобную практику используют интернет-ритейлеры, которые торгуют электроникой	Ряд экспертов рассматривают название российской компании «Ozon» как творческую имитацию на бренд «Amazon». Факт заимствования идеи не доказан
Бизнес-модель	Российская компания 2Cap, сервис для мобильных платежей, который интегрирован с платежной системой Яндекс.Деньги. Идея была заимствована у американского сервиса Square	Dgorbox и Vox используют схожие бизнес-модели. При этом на настоящий момент времени они испытывают сильное конкурентное давление со стороны поисковых систем и почтовых сервисов, которые на своих платформах предложили клиентам услуги хранения информации с помощью облачных технологий

Этапы исследования			
Этап	Цель	Метод/выборка	Результаты
1	Разработка теоретической модели	Кабинетное исследование. Анализ результатов предыдущих исследований практики имитации инноваций	Выделено 5 объектов имитации, 3 стратегии имитации, 7 метрик для оценки результатов стратегии
2	Формирование списка стартапов для количественного исследования	Кабинетное исследование. Анализ списков резидентов российских бизнес-инкубаторов	Список из 547 стартапов
3	Определить комбинации объектов и стратегий имитации, которые дают лучшие результаты, чем стратегия инноваций по выделенным метрикам	Количественное исследование. Онлайн-опрос 76 российских стартапов. Кластерный анализ по объектам имитации и стратегиям. Однофакторный дисперсионный анализ по типам стратегий	Выделено 5 кластеров стартапов по типу стратегии и объекта имитации. Выделено 2 кластера компаний со стратегиями имитаций, которые дают лучшие результаты по соответствующей метрике, чем компании со стратегией инноваций

по единой шкале — по степени достижения целевого значения метрики.

В качестве основы для исследования российских стартапов взята модель реализации стратегии имитации, разработанная авторами данной статьи [5]. Этапы исследования имитации стартапов представлены в табл. 2. На первом этапе проведен теоретический анализ статей по темам имитации и копирования в бизнесе. Было выделено пять объектов имитации, три стратегии имитации (в том числе стратегия инноваций или отсутствия имитации), семь метрик для оценки результатов использования выбранной компанией стратегии. На следующем втором этапе сформирована выборка количественного исследования — опрос стартапов — резидентов российских бизнес-инкубаторов. На основе данных из открытых источников составлен список из 547 компаний, которым были отправлены приглашения к участию в исследовании. На третьем заключительном этапе проведен анализ анкет 76 компаний, ответивших на приглашение к опросу. С помощью кластерного анализа выделено 5 кластеров стартапов по типу стратегии имитации и объектам имитации. Выделено 2 кластера стартапов, которые используют стратегию имитации и показывают лучшие результаты, чем компании со стратегией инноваций. Эти 2 кластера в сумме составляют 29% опрошенных компаний.

Основные этапы и методы исследования имитаций являются традиционными и были заимствованы из работ Кевина Женга Жу, Раби Ли, Шенкара [23, 41, 48]. Необходимо отметить, что в академической литературе присутствуют и другие подходы к определению и оценке имитации. Некоторые исследователи пытаются найти контекстуальные факторы, при которых имитации становятся более выгодной стратегией по сравнению с инновациями [11, 25, 27, 28, 44, 50]. В отдельное течение можно выделить работы о концептуальных моделях и теориях, которые объясняют поведение компаний, прибегающих к практике имитаций [27, 28, 37].

Модель, предложенная авторами, является упрощенной и описывает основные связи между объектами имитации, стратегиями и результатами. Модель может быть использована для выбора направлений развития исследования об имитации.

Практика оценки результатов реализации стратегии по модели имитации распространена на зарубеж-

ных рынках, но недостаточно описана в современной научной литературе, в том числе российской. Для развивающихся рынков, в число которых входит Россия, такого исследования не проводилось. Авторы [49] отмечают, что основные положения теорий, изначально разработанных для стабильных рынков, могут быть нерелевантными в контексте развивающихся экономик. Неэффективные рынки, активная экономическая роль государства, важность неформальных связей в бизнес-сообществе и высокая степень неопределенности характерны для развивающихся экономик. В сфере производства массовых и высокотехнологичных продуктов эти факторы ярко выражены на развивающихся рынках, что указывает на необходимость адаптации моделей менеджмента, в том числе менеджмента имитаций. Недостаток эмпирических исследований, посвященных оценке практики имитации в российских условиях, определил ключевой вопрос настоящего исследования: какие стратегии имитации эффективнее, чем стратегий инноваций в российских условиях?

Для составления списка объектов имитации, стратегий и метрик авторы обратились к результатам предыдущего исследования [5], в котором описана модель реализации стратегии имитации. На основе модели авторы сформулировали гипотезы и разработали анкету для опроса российских стартапов. В 2015 г. авторы провели онлайн-опрос российских стартапов с помощью этой анкеты. В выборку исследования вошли

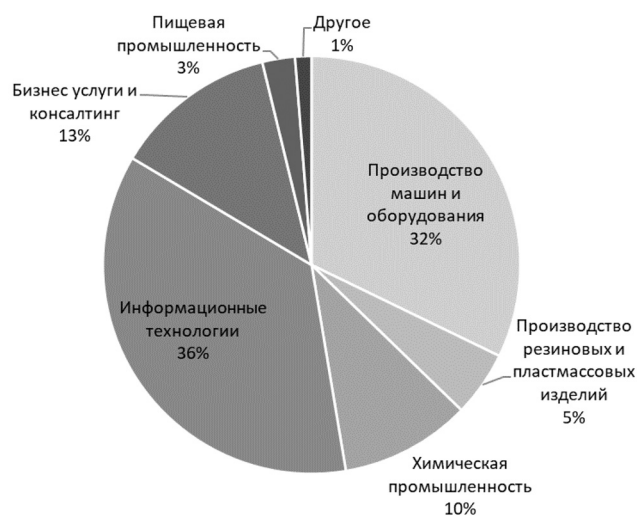


Рис. 2. Распределение опрошенных компаний по отраслям

Таблица 3

Возраст опрошенных компаний

Возраст опрошенных компаний	Процент компаний	Накопленный процент компаний
Менее 2 лет назад	30,4	30,4
3-5 лет назад	41,8	72,2
6-10 лет назад	19,0	91,1
11-30 лет назад	8,9	100,0
Всего	100,0	

резиденты российских бизнес-инкубаторов. Список бизнес-инкубаторов взят из отчета «Проблемы и решения: бизнес-инкубаторы и технопарки России» [2]. Для проведения исследования выбраны российские инкубаторы, что обеспечит охват нескольких регионов России. В выборку настоящему исследования попали 69 инкубаторов. Списки резидентов с контактной информацией взяты с официальных сайтов бизнес-инкубаторов. По электронной почте мы отправили анкету 547 компаниями. После отправки электронных писем мы звонили в компании, чтобы подтвердить получение письма. В результате рассылки и звонков 76 компаний заполнили анкету.

Среди компаний, представленных в исследовании, были представители следующих отраслей: производство машин и оборудования, производство резиновых и пластмассовых изделий, химическая промышленность, информационные технологии, бизнес услуги и консалтинг, пищевая промышленность. На рис. 2 представлено распределение компаний по отраслям.

Ожидается, что наибольшее количество стартапов, принявших участие в опросе, было из информационных технологий (36%) и производства машин и оборудования (32%). Меньше всего было представлено компаний пищевой промышленности (3%) и производства резиновых и пластмассовых изделий (5%). Стартапами в основном называются молодые компании, но в бизнес-инкубаторах попадались компании, которые были основаны 6 и более лет назад. Тем не менее, наибольшее количество компаний было основано менее 5 лет назад. В табл. 3 представлено распределение компаний по году основания.

Стартапы также характеризуются малочисленностью. В табл. 4 можно видеть, что более 75% компаний имеют в своем штате менее 20 сотрудников.

В качестве дополнительных характеристик выборки можно указать, что 22% стартапов работают на потребительском рынке, 44% — на промышленном, 34% реализуют свои товары как на потребительском рынке, так и на промышленном рынках. В выборке примерно одинаковое количество стартапов, реализующих товары и услуги.

Опрос является сплошным [30], что дало возможность обратиться ко всем компаниям из генеральной совокупности. Причина использования данного опроса в малом размере генеральной совокупности, где известны все участники. Это позволило собрать анкеты в короткие сроки. Опрос проводился с помощью онлайн-анкеты, которая была размещена на сервисе ianketa.ru. Приглашения к ее заполнению были отправлены по электронной почте.

Таблица 4

Количество сотрудников в компании

Количество сотрудников в опрошенных компаниях	Процент компаний	Накопленный процент компаний
1-5	35,4	35,4
6-10	25,3	60,8
11-20	15,2	75,9
21-30	10,1	86,1
31-50	7,6	93,7
51-100	3,8	97,5
Более 100	2,5	100,0
Всего	100,0	

В анкете каждой компании было предложено отнести практику использования каждого объекта к одному из типов стратегии: объект скопирован с незначительными изменениями у другой компании, объект скопирован со значительными изменениями у другой компании, объект является оригинальным.

Анкеты обработаны в программе SPSS. С помощью дисперсионного анализа³ мы нашли отличия между компаниями, использующими стратегии чистой имитации, творческой имитации и инновации.

Идентификация типов и результатов реализации стратегии имитации российскими компаниями

Для определения основных паттернов имитации у российских стартапов мы провели двухэтапный кластерный анализ (англ. — two-step cluster analysis). Все переменные в данном исследовании являются категориальными. Поэтому мы использовали log-likelihood в качестве измерения расстояния. Критерием кластеризации мы выбрали байесовский информационный критерий (BIC). В результате кластерного анализа выделено 5 кластеров с хорошей мерой связанности⁴ и разделения (рис. 3).

Свойства продукта — самый важный предиктор в определении принадлежности компании к кластеру (рис. 4). Мы объясняем это тем, что свойства продукта копируют чаще остальных объектов. В отличие от технологии производства и бизнес-модели, свойства продукта являются видимыми и легче поддаются обратному инжинирингу (англ. — reverse engineering) [50].

Авторы [23, 53] имплицитно рассматривают только этот объект для копирования, оценивая степень заимствования и полученные результаты. Наименее важными предикторами оказались дизайн и бренд. Копирование бренда не характерно для стартапов, поскольку они не смогут получить большие выгоды от этого варианта имитации. Имитация бренда характерна для товаров с низкой степенью вовлеченности, когда потребители не тратят много времени на обдумывание покупки и могут перепутать известный оригинальный бренд с копией.

³ Мера связанности silhouette больше 0,5 считается хорошей. Мера связанности рассчитана в программе SPSS, использованной для анализа данных опроса.

⁴ «Креативная имитация» и «творческая имитация» используются как синонимы в настоящей работе.

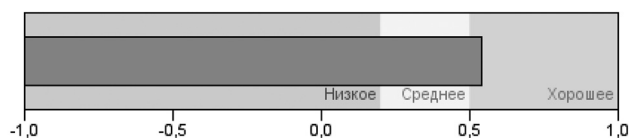


Рис. 3. Мера связанности и разделения кластеров

Встречаются случаи, когда компании имитируют бренд из категорий товаров, для которых характерна более высокая степень вовлеченности. У российской компании ЭВАН, производящей отопительное оборудование, посредники копируют не только бренд, но и основные элементы дизайна, чтобы потребитель думал, что он покупает товар у компании-производителя, а не у посредника.

Далее мы опишем полученные кластеры (табл. 5). Все опрошенных российские стартапы мы разделили на 5 кластеров, три из которых относятся к инноваторам (чистые инноваторы, инноваторы с чистой имитацией бизнес-модели, инноваторы с креативной имитацией бизнес-модели), два к имитаторам (креативные имитаторы с инновационной бизнес-моделью и дизайном, чистые имитаторы с инновационной бизнес-моделью).

Наибольшее количество стартапов попало в первый кластер. Для этих компаний характерно отсутствие имитаций и ориентация на инновационные разработки для всех объектов. Это классические стартапы, которые отбирают в качестве резидентов бизнес-инкубаторов [9]. Мы назвали первый кластер «чистые инноваторы», поскольку они не используют имитацию ни по одному объекту. В кластер попало 26 стартапов (32,9% опрошенных компаний), принявших участие в опросе.

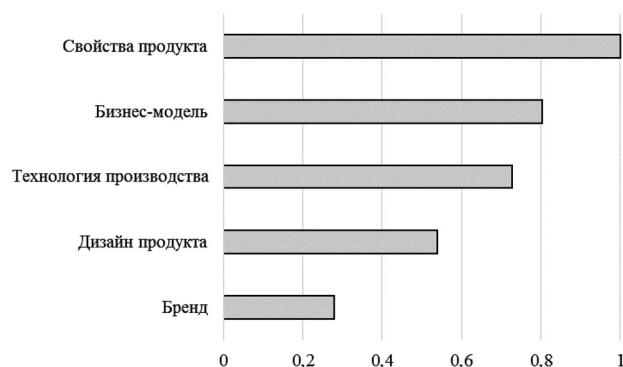


Рис. 4. Важность предикторов

Стартапы из второго кластера полностью заимствуют бизнес-модель у других компаний, но в остальных объектах эти компании ориентируются на инновационные разработки. Мы назвали этот кластер «инноваторы с чистой имитацией бизнес-модели». В него вошли 17 стартапов (21,5% опрошенных компаний).

В третьем кластере стартапы копируют бизнес-модель, но значительно дорабатывают ее под сегмент, продукт, рыночные условия и т. п. Это «инноваторы с творческой имитацией бизнес-модели». Таких компаний 19% от числа опрошенных.

В четвертый кластер попало также 19% стартапов. Эти стартапы копируют свойства продукта и технологию со значительными изменениями. Остальные объекты в своей деятельности они считают инновационными. По аналогии с предыдущими кластерами этот тип мы назвали «креативные имитаторы с инновационной бизнес-моделью и дизайном».

Последний кластер самый малочисленный (7,6% опрошенных). Стартапы из пятого кластера копиру-

Таблица 5

Распределение компаний по кластерам

Характеристика кластера	1 кластер	2 кластер	3 кластер	4 кластер	5 кластер
Процент стартапов, вошедших в кластер	32,9% (26)	21,5% (17)	19% (15)	19% (15)	7,6% (6)
Краткое описание кластера	Чистые инноваторы	Инноваторы с чистой имитацией бизнес-модели	Инноваторы с креативной имитацией бизнес-модели	Креативные имитаторы с инновационной бизнес-моделью и дизайном	Чистые имитаторы с инновационной бизнес-моделью
Свойства продукта	Являются оригинальными (100%)	Являются оригинальными (76,5%)	Являются оригинальными (100%)	Скопированы со значительными изменениями у другой компании (86,7%)	Скопированы с незначительными изменениями у другой компании (100,0%)
Бизнес-модель	Является оригинальной (100%)	Скопирована с незначительными изменениями у другой компании (100%)	Скопирована со значительными изменениями у другой компании (66,7%)	Является оригинальной (53,3%)	Является оригинальной (50,0%)
Технология производства	Является оригинальной (100%)	Является оригинальной (100%)	Является оригинальной (53,3%)	Скопирована со значительными изменениями у другой компании (60%)	Скопирована с незначительными изменениями у другой компании (83,3%)
Дизайн продукта	Является оригинальным (96,2%)	Является оригинальным (76,5%)	Является оригинальным (93,3%)	Является оригинальным (66,7%)	Скопирован с незначительными изменениями у другой компании (100%)
Бренд	Является оригинальным (96,2%)	Является оригинальным (82,4%)	Является оригинальным (86,7%)	Является оригинальным (100%)	Скопирован с незначительными изменениями у другой компании (66,7%)

ют все элементы с незначительными изменениями за исключением бизнес-модели, которую они считают инновационной разработкой. Их мы назвали «чистыми имитаторами с инновационной бизнес-моделью».

В начале исследования мы хотели ответить на вопрос, являются ли отдельные типы стратегий имитаций более эффективными, чем инновации. Для ответа мы собрали оценочные суждения руководителей стартапов о результативности компании и объеме привлеченных инвестиций. В качестве результативности компании мы использовали критерий рост продаж в прошлом году относительно конкурента.

Для оценки статической значимости различий по привлечению желаемого объема инвестиций и росту продаж относительно главного конкурента был использован однофакторный дисперсионный анализ и критерий Tukey HSD [8]. Анализ показал, что по привлечению желаемого объема инвестиций статистически значимая разница на 5% уровне значимости существует между следующими типами стратегий (рис. 5):

- инноваторы с чистой имитацией бизнес-модели (ср. знач. — 3,20) и чистые инноваторы (ср. знач. — 2,05);
- инноваторы с чистой имитацией бизнес-модели (ср. знач. — 3,20) и чистые имитаторы с инновационной бизнес-моделью (ср. знач. — 1,25).

По росту продаж относительно главного конкурента статистически значимая разница была выявлена между следующими типами стратегий (рис. 6):

- чистые имитаторы с инновационной бизнес-моделью (ср. знач. — 4,50) и чистые инноваторы (ср. знач. — 2,94);
- инноваторы с чистой имитацией бизнес-модели (ср. знач. — 3,00) и чистые имитаторы с инновационной бизнес-моделью (ср. знач. — 4,50).

Чистые имитаторы с инновационной бизнес-моделью испытывают наибольшее трудности с привлечением инвестиций по сравнению с двумя типами инноваторов. Несмотря на трудности с привлечением инвестиций, чистые имитаторы с инновационной

бизнес-моделью более позитивно оценивают свои продажи относительно конкурентов. По этому критерию их показатели лучше, чем у чистых инноваторов и инноваторов с чистой имитацией бизнес-модели.

Ограничения и дальнейшие направления исследования

Ввиду многогранности и мультидисциплинарности проводимого исследования, в данной статье есть ряд аспектов, которые представляют собой перспективное поле для дальнейших исследований.

В частности, в статье недостаточной степени раскрыты юридические аспекты использования практик имитации в бизнесе.

В эмпирической части исследования анализу подвергаются российские стартапы – резиденты бизнес-инкубаторов. В тоже время представляет также интерес анализ практик имитации используемых стартапами, которые поддерживаются частными венчурными фондами.

Несомненный интерес представляет сравнительный анализ практик имитации используемых российскими и зарубежными стартапами. В частности, такое сравнение интересно будет провести между российскими стартапами со странами с высокоразвитыми институтами венчурного инвестирования, а также с представителями других развивающихся экономик, в первую очередь Китай, Индия и Бразилия.

Другим перспективным направлением дальнейших исследований является проведение сравнительного анализа в отраслевом разрезе. В частности, интересным будет сравнение используемых практик между стартапами — представителями лоу -, мидл -, и хайтек-отраслей.

По мнению авторов, требуется также разработка прикладного инструментария, который может быть востребованным в консалтинге. В частности, представляет интерес адаптация методик оценки привлекательности и рисков для стартапов, которые используют практику имитации.

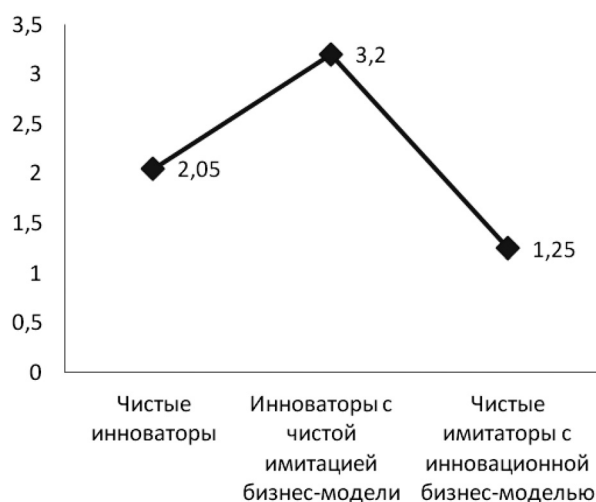


Рис. 5. Привлечение желаемого объема инвестиций (по вертикальной оси 1 — намного хуже ожиданий; 5 — намного лучше ожиданий)

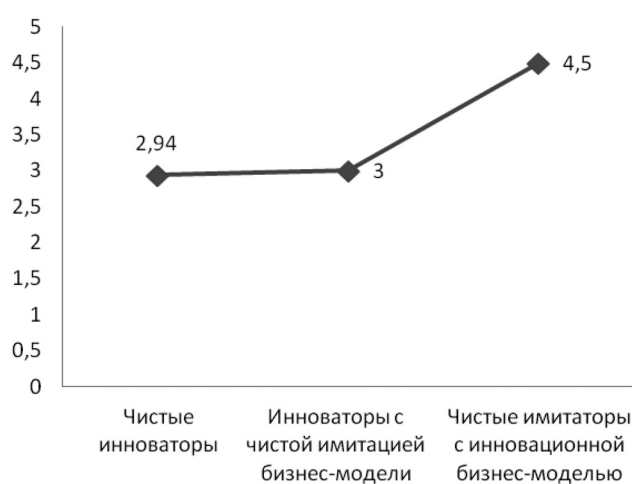


Рис. 6. Рост продаж в прошлом году относительно конкурента (по вертикальной оси 1 — намного хуже; 5 — намного лучше)

Выводы

Создание уникального конкурентного преимущества является основой конкурентоспособности компании в долгосрочной перспективе. Компаниям, у которых отсутствуют конкурентные преимущества, стратегия имитации помогает стать успешными. Исследование, представленное в данной работе, было сосредоточено на исследовании практик имитации инноваций как альтернативном пути развития компании.

В настоящей работе мы описали стратегии имитации и возможности использования этих стратегий для улучшения результатов деятельности компаний на примере исследования стартапов – резидентов российских бизнес-инкубаторов. Это исследование позволило выделить наиболее эффективные кластеры компании и используемые ими стратегии имитации. Использование эффективных стратегий имитации поможет новым компаниям с меньшими ресурсами не отставать от лидеров и развиваться вместе с рынком.

До настоящего момента практики имитаций в российских компаниях были мало изучены. Данное исследование вносит вклад в исследование такой практики в российских стартапах. Интерес авторов к исследованию стартапов объясняется характеристиками компаний. Стартапы находясь на начальном этапе развития и обладают небольшим объемом ресурсов. Эти условия повышают привлекательность стратегии имитации для таких компаний. Проблема выбора эффективной стратегии возникает перед каждым стартапом. Использование эффективной стратегии имитации позволит стартапам улучшить результаты деятельности на начальном этапе и создавать собственные инновационные продукты в будущем.

В результате исследования авторы протестировали ранее разработанную теоретическую модель реализации стратегии имитации компании. Модель состоит из объектов имитации, стратегий и метрик количественной оценки стратегии. Модель была протестирована на российских компаниях. В статье приведены результаты исследования практик использования стратегий инноваций и стратегий имитации в российских стартапах – резидентах бизнес-инкубаторов. Авторы выделили 5 кластеров стартапов по типам стратегий. Из 5 кластеров авторы отметили 2 с типами стратегий имитации, которые показали лучшие результаты, чем кластеры со стратегиями инноваций. Выводы исследования могут быть использованы российскими стартапами для выбора стратегии развития и повышения конкурентоспособности.

Требуется дальнейшее развитие исследования практик имитации. Необходимо включить в выборку компании, которые не являются резидентами бизнес-инкубаторов, провести сравнение российских стартапов с зарубежными, провести сравнение стартапов из разных отраслей. Перспективным является направление разработки методики оценки привлекательности стартапов, использующих практику имитации. Эта методика будет полезна для стартапов и инвесторов.

Список использованных источников

1. Дженерики занимают 77% российского рынка лекарств, 2013. РИА Новости. <https://ria.ru/society/20131121/978646631.html>.
2. Бизнес-инкубаторы и технопарки России. Проблемы и решения. Отчет.Е&Y Россия, РВК. 2014.
3. «Яндекс» отказался от соцсети «Мой круг»//РБК. 2015. http://www.rbc.ru/technology_and_media/08/06/2015/557597d79a7947ed9d053979.
4. Индикаторы инновационной деятельности: 2017: стат. сборники ВШЭ. М.: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2017.
5. С. В. Александровский, М. А. Шушкин. Модель реализации стратегий имитации компаниями//Инновации. № 1. 2015.
6. Е. Виноградова. Виагра – третий по популярности препарат в российских аптеках//Ведомости. 16 ноября 2011 г.
7. И. Ткачев. Немецкая фабрика стартапов Rocket Internet объявила IPO на €750 млн//РБК. 10 сентября 2014 г. <http://www.rbc.ru/society/10/09/2014/570421f59a794760d3d415c6>.
8. H. Abdi, L. J. Williams. Tukey's Honestly Significant Difference (HSD) Test//Encyclopedia of research design. 2010. P. 1-6.
9. K. Aerts, P. Matthyssens, K. Vandenbempt. Critical role and screening practices of European business incubators//Technovation. 2007. № 5 (27). P. 254-267.
10. J. Barney. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage//Journal of management. 1991. № 1 (17). P. 99-120.
11. M. K. Bolton. Imitation versus innovation: Lessons to be learned from the Japanese//Organizational dynamics. 1993. № 3 (21). P. 30-45.
12. H. W. Chesbrough. The Era of Open Innovation//MIT sloan management review. 2003. № 3 (44). P. 9.
13. K. Conger. Google claims Levandowski launched competing projects long before Otto. TechCrunch. <https://techcrunch.com/2017/04/03/google-claims-levandowski-launched-competing-projects-long-before-otto>.
14. N. E. Coviello et al. How Firms Relate to Their Markets: An Empirical Examination of Contemporary Marketing Practices//Journal of marketing. 2002. № 3 (66). P. 33-46.
15. S. Curtis. YotaPhone hands-on review: full marks for innovation. The Telegraph. <http://www.telegraph.co.uk/technology/mobile-phones/10494209/YotaPhone-hands-on-review-full-marks-for-innovation.html>.
16. P. F. Drucker. Innovation and Entrepreneurship. 1985. – 277 p.
17. 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. 1997. № 1 (9). P. 53-66.
18. E. Enkel, O. Gassmann. Creative imitation: Exploring the case of cross-industry innovation//R and D management. 2010. № 3 (40). P. 256-270.
19. D. Eytan. In Madrid, the Worlds of Fast-Fashion and High Fashion Battle Things Out on The Same Runway. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/declaneytan/2017/01/31/in-madrid-the-worlds-of-fast-fashion-and-high-fashion-battle-things-out-on-the-same-runway/#1eca5160597a>.
20. I. Fernandes. Vkontakte is Facebook's Formidable Rival in Russia. Global News – Advertising Age. AdAge, 2012.
21. J.-Y. Huang, T.-C. Chou, G.-G. Lee. Imitative innovation strategies//Management decision. 2010. № 6 (48). P. 952-975.
22. D. Kale, S. S. Little. From Imitation to Innovation: The Evolution of R&D Capabilities and Learning Processes in the Indian Pharmaceutical Industry//Technology analysis & strategic management. 2007. № 5 (19). P. 589-609.
23. R. P. Lee, K. Z. Zhou. Is Product Imitation Good for Firm Performance? An Examination of Product Imitation Types and Contingency Factors//Journal of international marketing. 2012. № 3 (20). P. 1-16.
24. T. Levitt. Innovative Imitation//McKinsey quarterly. 1967. № 2 (4).
25. LEVITT T. Innovative Imitation: HSE electronic resources//McKinsey quarterly. 1967. № 2 (4). P. 35-45.
26. 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. 2014. № 1 (44). P. 53-74.
27. M. B. Lieberman, S. Asaba. Why do firms imitate each other?// Academy of management review. 2006. № 2 (31). P. 366-385.
 28. M. B. Lieberman, D. B. Montgomery. First-Mover (Dis) Advantages: Retrospective and Link With the Resource-Based View//Strategic Management Journal. 1998. June. P. 1111-1125.
 29. A. MacPherson. The contribution of external service inputs to the product development efforts of small manufacturing firms//R and D management. 1997. № 2 (27). P. 127-144.
 30. N. K. Malhotra, D. F. Birks, P. Wills. Marketing Research: An Applied Approach. Wills, 2012.
 31. J. A. Mathews. Competitive Advantages of the Latecomer Firm: A Resource-Based Account of Industrial Catch-Up Strategies// Asia Pacific Journal of Management. 2002. 19. P. 467-488.
 32. K. Matsuyama. Poverty Trap//Palgrave dictionary. 2005. № 1685. P. 1185-1192.
 33. R. R. Nelson. The changing institutional requirements for technological and economic catch up//International journal of technological learning, innovation and development. 2007. № 1 (1). P. 4.
 34. A. Ordanini, G. Rubera, R. DeFillippi. The many moods of inter-organizational imitation: A critical review//International journal of management reviews. 2008. № 4 (10). P. 375-398.
 35. M. E. Porter. The Technological Dimension of Competitive Strategy 1983. P. 1-34.
 36. C. Rammer, D. Czarnitzki, A. Spielkamp. Innovation success of non-R&D-performers: substituting technology by management in SMEs//Small business economics. 2009. № 1 (33). P. 35-58.
 37. R. Reed, R. J. DeFillippi. Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage. Academy of Management Review. 1990.
 38. V. Savov. Apple's copycats are turning into true iPhone competitors. The Verge. <https://www.theverge.com/2016/4/6/11379640/apple-huawei-xiaomi-design-competition>.
 39. S. P. Schnaars. Managing Imitation Strategies. Free Press, 1994. – 304 p.
 40. O. Shenkar. Copycats: How Smart Companies Use Imitation to Gain a Strategic Edge. Harvard Business Review Press, 2010. – 256 p.
 41. O. Shenkar. Imitation is more valuable than innovation//Harvard Business Review. 2010. № 4 (88).
 42. P. E. Stephan, S. G. Levin. Property rights and entrepreneurship in science//Small Business Economics. 1996. № 3 (8). P. 177-188.
 43. B. Sun, J. Xie, H. H. Cao. Product Strategy for Innovators in Markets with Network Effects//Marketing Science. 2004. № 2 (23). P. 243-254.
 44. D. M. Szymanski, L. C. Troy, S. G. Bharadwaj. Order of Entry and Business Performance: An Empirical Synthesis and Reexamination.
 45. A. Tan. South Korea's «Pororo Go» game is meant to be like «Pokémon Go» for kids. Mashable. <http://mashable.com/2016/07/22/south-korea-pororo-go/#OHkoDRYbCqqm>.
 46. L. M. Uhlaner et al. Disentangling the effects of organizational capabilities, innovation and firm size on SME sales growth//Small business economics. 2012. № 3 (41). P. 581-607.
 47. V. van de Vrande, W. Vanhaverbeke, G. Duysters. Technology In-Sourcing and the Creation of Pioneering Technologies//Journal of product innovation management. 2011. № 6 (28). P. 974-987.
 48. William J. Wales, Vinit Parida, P. C. Patel. Too much of a good thing? Absorptive capacity, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation//Strategic management journal. 2013. October 2006 (1212). P. 12.
 49. D. Xu, K. E. Meyer. Linking Theory and Context: 'Strategy Research in Emerging Economies' after Wright et al. (2005)// Journal of Management Studies. 2012. November.
 50. Yadong Luo, Jinyun Sun, Lu Wang S. Emerging Economy Copycats: Capability, Environment, and Strategy//Academy of Management Perspectives. 2011. № 2 (25). P. 37-56.
 51. B. Zhang. China sells cheap Range Rover lookalike. Business Insider <http://www.businessinsider.com/china-has-knocked-off-a-range-rover-and-is-selling-it-at-a-third-of-the-price-of-the-real-thing-2015-8>.
 52. Y. L. Zhao et al. Pioneering Advantages and Entrepreneurs' First-mover Decisions: An Empirical Investigation for the United States and China//Journal of Product Innovation Management. 2012. 29. P. 190-210.
 53. K. Z. Zhou, K. Zheng Zhou. Innovation, imitation, and new product performance: The case of China//Industrial Marketing Management. 2006. № 3. P. 394-402.

Study of imitation practices in russian startups

M. A. Shushkin, doctor of economics, professor.

S. V. Alexandrovskiy, candidate of economic sciences, associate professor.

D. A. Fomenkov, candidate of economic sciences, associate professor.

(Marketing department, National research university Higher school of economics)

Innovations are considered by Russian and foreign companies as main way to increase competitiveness. How to estimate practice of innovation is becoming one of top research priorities in management nowadays. In conditions of recourses scarcity companies resort to imitation practices to improve their competitiveness by coping innovators. The paper presents result of empirical research of imitation and innovation practices among startups which are residents of Russian business incubators. Five clusters were found with distinct innovation and imitation practices. Two clusters with imitation practices appeared more effective compared to clusters with innovation practices. Research outcomes might be used by startups to improve their performance and competitiveness.

Keywords: imitation practices, strategy, innovation, competitiveness, start-ups.