

Интернет-журнал «Наукоедение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 9, №3 (2017) <http://naukovedenie.ru/vol9-3.php>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/50EVN317.pdf>

Статья опубликована 10.06.2017

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Жмудь Т.А. Стратегическая инновация: универсализация продукта как новый стандарт развития на зрелых рынках // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 9, №3 (2017) <http://naukovedenie.ru/PDF/50EVN317.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

**УДК 339.132.024**

**Жмудь Тимофей Александрович**

ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации», Россия, Новосибирск  
Аспирант  
E-mail: [t.jmoud@gmail.com](mailto:t.jmoud@gmail.com)

## **Стратегическая инновация: универсализация продукта как новый стандарт развития на зрелых рынках**

**Аннотация.** Стратегические инновации не только ключ к успешному экономическому развитию частных компаний и стран, но и путь к изменению правил игры в отрасли.

При этом, методы управления данным видом инноваций, характеристики продуктов и компаний, которые могли бы успешно изменить правила в свою пользу, плохо изучены.

В данной статье изучается внедрение стратегических инновационных продуктов на примере смартфонов. Автор считает, что успех данных изделий хорошо иллюстрируют концепцию стратегической инновации, путём универсализации продукта. Смартфоны смогли успешно внедриться на зрелый рынок сотовой связи, где царствовали мощные конкуренты. При анализе отрасли сотовой связи, было доказано, что за десять лет она потерпела большие изменения, первопроходцы вытеснили лидирующих производителей мобильных телефонов. Структура отрасли и игроки изменились. Пример смартфонов показывает, как компания, до этого не имеющая дел с сотовой связью, смогла занять лидирующие позиции.

Были изучены характеристики смартфонов и то, чем они оказались привлекательней мобильных телефонов. Помимо маркетинга и наличия определённой аудитории у гигантов рынка, смартфоны смогли привлечь массы с помощью наличия определённых характеристик и создали новый стандарт для потребителя путём универсализации продукта. Покупатель стал более разборчив, он ожидает определённые функциональности от изделия. Цена имеет значение, но наличие дополнительных функций, которые удовлетворяют дополнительные потребности привлекает потребителей.

**Ключевые слова:** стратегические инновации; инновационный стандарт; экономический рост; зрелые рынки; конкурентное преимущество; конкуренция с лидерами рынка; изменения правил в отрасли; инновационный продукт; смартфон как стратегическая инновация

### **Введение**

Инновационное развитие давно обсуждается в экономических кругах всех стран мира. Данная тенденция связана с радикальными изменениями в экономике и политике, науке и

технике, произошедшими в 2000 годах. Наблюдалось два ключевых момента. С одной стороны, были созданы компании, так называемой новой экономики - Facebook, Amazon или Ebay, которые смогли быстро развиваться и стать мировыми гигантами, используя новые информационные технологии. С другой стороны, компании как Ikea, Benetton или Ryanair смогли доказать, что экономический рост возможен даже на зрелых рынках. Это полностью перевернуло уже устоявшиеся практики. До этого, не смотря на глобализацию и международную конкуренцию, менеджеры транснациональных компаний стали фокусировать внимание на снижение расходов, управление качеством, улучшение продукции, что привело к унификации стратегий и конкурентных преимуществ.

За последние 20 лет, инновации считаются главным двигателем экономического развития и упоминаются в любой стратегии, как корпоративной, так и государственной. В европейских странах, после массивных делокализаций и экономических проблем, инновации рассматриваются как важнейший фактор влияния на эффективность развития компаний и государств, формируется широкий спектр инструментов и мотиваций, которые должны способствовать развитию.

Высокая популярность концепции инноваций породила большое количество работ по данной тематике, различные теории и классификации. Парадоксально понятие «инновации» стало ещё более расплывчатым. После снижения цен на нефть и «экономической непогоды» (введения санкций и контрсанкций), стали активно обсуждаться вопросы о разработке и внедрении высокотехнологических продуктов, инновациях и импортозамещении, где все перечисленные концепции перемешиваются между собой. Учитывая сегодняшний контекст экономической динамики и технологических перспектив, появляются вопросы, имеющие, с одной стороны, чисто теоретическое, а с другой значительное прикладное значение, что включается в категорию инноваций, насколько инновации связаны с высокотехнологическими продуктами и какими характеристиками они должны обладать, чтобы сделать компанию конкурентоспособной на уже зрелом рынке.

## **1. Инновация как способ изменить рыночные правила**

Для начала уточним, что отсутствует единое и стандартизированное определение и понимание концепции инноваций.

Первым, в научный и бизнес-оборот, это понятие ввел Иосиф Шумпетер, отмечая, что создаётся новая подрывная технология, вокруг которой развиваются компании и появляется экономический рост.

В России категория «инновации» представлена в научной литературе очень широко. Это может быть улучшение продукта или производственного процесса, нововведение, использование научных достижений для удовлетворения потребностей и получения прибыли или другое нововведение, которое приносит какое-либо улучшение. Во всех этих концепциях, технология и технический прогресс - ключ к инновациям.

В 1980-1990 годах, компания McKinsey вводит в оборот понятие стратегической инновации - инновация, которая вносит значительные изменения в отрасли и тем самым создает новые правила. Это связано с различными изменениями, которые произошли в тот период: глобализация, дерегуляция, не стабильности рынков, технологическом ускорении. Компаниям пришлось приспособливаться, «гнаться за инновациями», а также вести конкурентную борьбу (с помощью контроля технологий, стандартов...) ещё до возникновения новых рынков. В данной парадигме существует два подхода к конкуренции, ориентироваться на существующие правила, установленные лидерами рынка или изменить их в свою пользу.

В первом случае, компании будут стараться копировать функционирование лидеров рынка, при этом фокусируясь на отдельных нишах. Случаи, когда догоняющие компании обгоняли лидеров очень редкие и скорее являются исключением, чем правилом. Вторая стратегия, может заключаться в введении различных изменений, в самом продукте, производственном процессе, бизнес модели и т.д. Этот подход более рискованный, но и может оказаться более выигрышным.

Стратегические инновации могут привести к созданию новых рынков, на которых отсутствует конкуренция, что описано в теории «голубого океана» (противоположенной стороной является понятие о красных океанах, которые символизируют сильную конкурентную борьбу). Если компании удастся найти эти ниши, то она сможет определённое время развиваться без конкурентной борьбы и у неё будет больше шансов достичь критической массы, чтобы конкурировать с уже устоявшимися компаниями на рынке.

Другой путь позволяет компаниям регенерироваться и найти новые способы роста на уже зрелых рынках. Эти инновации полностью пересматривают ключевые факторы успеха.

Чтобы достичь стратегической инновации, компании должны задать себе ряд ключевых вопросов: «Какой продукт или услуга, кто клиент, как продавать эти продукты?», а уже затем пересматривает свою организационную составляющую.

При этом, на сегодняшний день существует ограниченное количество работ, в которых описаны инновации меняющие правила игры. Самой яркой концепцией является «подрывная инновация» [5]. Подрывная инновация - инновация, которая предназначена узкому кругу потребителей не интересному крупным корпорациям, которые не потребляли определённый продукт из-за сильно высокой цены или не достатка навыков и компетенций.

При этом, автор считает, что некоторые продукты, имеющие успех на рынке, не поддаются анализу в рамках этой теории. Самый яркий пример - смартфоны. Данные продукты развивались на уже зрелом рынке и смогли «завоевать» потребителей путём добавки дополнительных востребованных потребителями функций.

В целях определения конкурентной среды, в которой развиваются компания и продвигаются продукты, в данном случае изучаются рынок смартфонов и компании, которые их производят, будут использованы 5 сил портера.

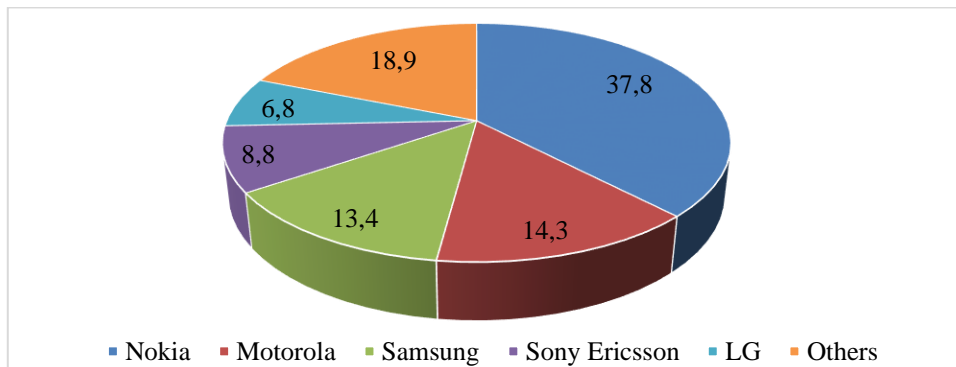
Чтобы понять какие элементы и в какой степени способствовали рыночному успеху продукта, будет использован анализ 4П. Автор считает, что это наиболее удобный инструмент, так как в инструменте 7P, Physical evidence и People относятся к маркетинговой составляющей, а Process к продукту. В свою очередь, теория 7C сильно точная. Она удобная для анализа рынка и разработке стратегии при локализации продукта так как учитывает, например, социологические и политические особенности, но не удобна в условиях глобализации, когда необходимо анализировать мировой рынок.

Для проведения исследования использованы эмпирический, статистический метод, а также методы сравнения и визуализации данных.

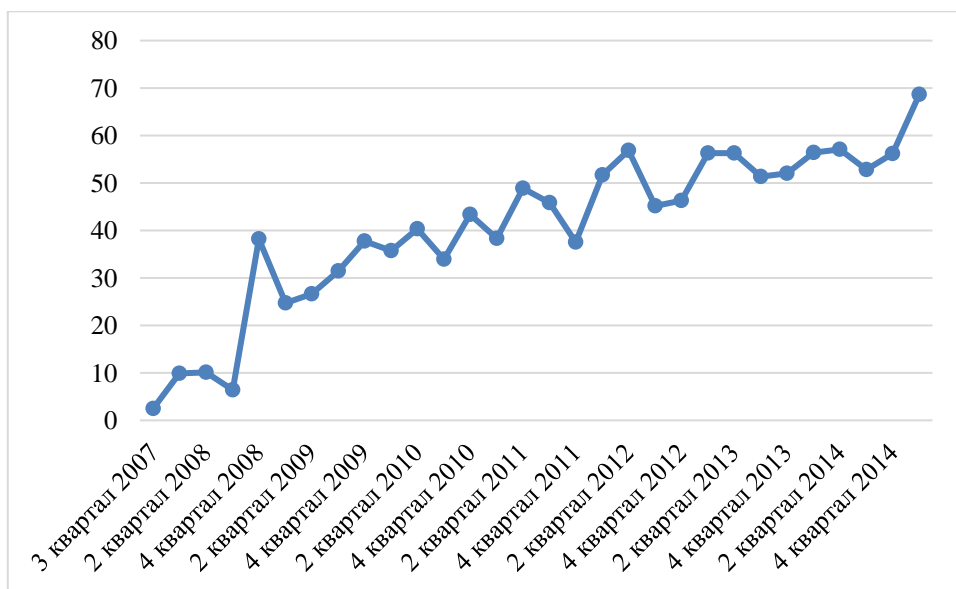
## **2. Создание нового стандарта на рынке сотовой связи**

В целях достижения успеха на конкурентных рынках, компании пытаются найти способы установить свои стандарты потребления [27]. Автор читает, что один из самых ярких примеров - смартфон. Смартфоны были запущены на рынке сотовой связи. Имея больше функций (фотоаппарат, подключение к интернету, навигатор и т.д.) чем обычный сотовый телефон, они за несколько лет стали доминирующим продуктом на рынке сотовой связи.

Доминирующим продуктом на рынке мобильной связи долгое время был сотовый телефон, лидерами отрасли были компании Nokia и Motorola (рисунок 1). На сегодняшний их полностью заменили смартфоны (рисунок 2).



**Рисунок 1.** Распределение рынка сотовых телефонов в 2007 году (%)<sup>1</sup>



**Рисунок 2.** Продажи iPhone в общих продажах компании Apple (в %) <sup>2</sup>

Главное отличие смартфона - наличие свойств характерными персональному компьютеру. Сегодня на рынке существуют два лидера (Apple и Samsung) и ряд догоняющих компаний (рисунок 3). Если принято считать, что именно Apple внедрила смартфоны и создала именно тот стандарт, который мы знаем сегодня, несмотря на то, что на рынке уже существовало сильных конкурентов.

<sup>1</sup> Составлено автором по Gartner. Gartner Says Worldwide Mobile Phone Sales Increased 16 Per Cent in 2007 [электронный ресурс] // режим доступа: <http://www.gartner.com/newsroom/id/612207> (дата обращения: 25.02.2017).

<sup>2</sup> Составлено автором по: Quatre graphiques pour éclairer les résultats records d'Apple [электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2015/01/28/32001-20150128ARTFIG00239-quatre-graphiques-pour-eclairer-les-resultats-records-d-apple.php> (дата обращения: 15/03/2016).

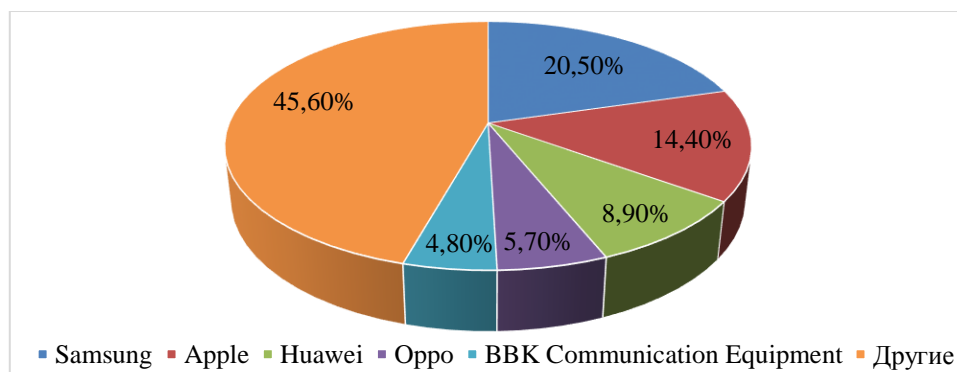


Рисунок 3. Рынок смартфонов в 2016 году<sup>3</sup>

### Анализ конкурентных сил и комплекса маркетинга

Используя теорию «Пять конкурентных сил Портера» рассмотрим каждый из элементов:

*Опасность от появления новых игроков* - слабая, так как для проникновения на рынок нужны большие инвестиции, для создания производительных мощностей и других издержек. Также на рынке много компаний.

*Рыночная власть покупателей* - высокая. При запуске смартфонов, рынок был насыщен сотовыми телефонами, с ярко выраженными собственными характеристиками.

*Рыночная власть поставщиков* - слабая для гигантов как Apple и Samsung, так как они поставляют большие объемы на рынок и тем самым осуществляют большие заказы и сильная для новых игроков рынка, так как для всех больших оптовых поставщиков, поставлять продукцию ещё маленьким и не развитым компаниям не интересно, из-за маленьких объёмов.

*Угроза другого продукта* - низкая, так как сегодняшний формат смартфонов уже привыкший для всех, создание нового стандарта может изменить данную ситуацию. Также, экосистема определенного продукта делает переход к другому бренду довольно сложным. Например, Apple Cloud...

*Конкуренция среди присутствующих игроков*, сильная, на рынке присутствует много компаний, конкурирующей между собой. Но для компаний Apple и Samsung, даже если теряют доли рынка в пользу более дешёвых смартфонов, они сильно опережают остальных игроков. Конкуренция скорее сильнее в низких ценовых категориях.

Для анализа разницы между продуктами и их продвижением, в целях вычисления факторов успеха, автор предлагает использовать теорию маркетинг-микс.

### Продукт

Apple: при выпуске, Iphone позиционировался как айпод, средства навигации в интернете и телефон. Также у него отсутствовала «ручка», и все кнопки нажимались пальцем. При этом у него не было в наличии определённых функций свойственные телефонам того времени, как блутус, фотоаппарат или ММС. С тех пор, каждая новая версия добавляет

<sup>3</sup> Составлено автором по: Gartner Says Worldwide Sales of Smartphones Grew 7 Percent in the Fourth Quarter of 2016 [электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.gartner.com/newsroom/id/3609817> (дата обращения: 21.01.2017).

дополнительные характеристики: возможность загружать приложения; видео камера и фотоаппарат; жидкокристальный экран Рэтина; вопросно-ответная система Сири и т.д. Упаковка оформлена в фирменном стиле компании. Продукт уже заряжен и готов к использованию.

Samsung: первый смартфон от южнокорейской компании был запущен в 2010 году, чья цель была конкурировать с продуктом Iphone. Оба устройства очень похожи друг на друга. Судебные процессы, ряд которых был выигран американской компанией, этому доказательство. На сегодняшний день, Samsung имеет большую ленту продуктов, дизайном очень похожие друг на друга, чтобы не «дискриминировать» потребителей разных ценовых категорий.

Nokia: компания имела большую перечень продукции, под каждый рыночный сегмент. Каждый новый телефон включал последние технологии. Первый прототип смартфона, то есть сенсорный телефон с функцией интернет навигации, был создан ещё в 2004 году, но не был принят из-за высоких издержек при производстве. Первый смартфон был разработан совместно с компанией Майкрософт и выпущен в 2011 году.

## Цена

Apple: высокая стоимость продукта указывает на принадлежность к сегменту предметов роскоши. Первый Iphone стоил 499 Долларов, а последние модели от 700 евро до 900 евро. Размер маржи - ориентировочно 37%<sup>4</sup>.

Samsung: большая перечень продуктов позволяет южнокорейскому гиганту присутствовать на разных сегментах рынка. Это имеет прямое влияние на ценовую политику. Категория Galaxy S - самая высокая ценовая категория, Galaxy A - средняя ценовая категория, Galaxy E - низкая ценовая категория, также была запущена категория Galaxy J - ещё более низкие цены чем у серии E.

Nokia: в связи с большим количеством продуктов, цены были очень разными, индивидуальны для каждого сегмента. Компании старалась устанавливать цену таким образом, чтобы быть дешевле конкурентов. После определённого времени и объёма продаж, продукция дешевела. Первый смартфон был выпущен в премиальной ценовой категории.

## Продвижение продукции и реклама

Apple: Публикуемая информация фильтруется. Особое внимание уделяется контролю имиджа. Ведётся жёсткий отбор журналистов. Использовались рекламные техники характерны для сегмента люкс. Рекламные компании разделены на разные этапы в зависимости от цикла жизни продукта:

До выпуска - публикуемая информация тщательно фильтруется. Организовываются конференции.

При выпуске - используются самые разные каналы продвижения, как телевиденье, социальные сети, афиши.

---

<sup>4</sup> Apple: ces 5 chiffres qui rendent jaloux Samsung et les autres [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.challenges.fr/high-tech/20150128.CHA2578/apple-a-vendu-un-milliard-d-iphone-d-ipod-et-d-ipad.html> (дата обращения 05.03.2017).

После выпуска - ко всем используемым каналам прибавляются отзывы потребителей.

*Samsung:* Используются самые разные каналы, телевиденье, пресса, спонсирование и поставка продукции на важных мероприятиях (например, олимпийские игры в Сидней в 2000 и в Салт Лейк Сити в 2002). Среди рекламных посылов, наиболее употребляемый - технические характеристики.

*Nokia:* Продукция рекламировалась разных журналах и газетах, по телевиденью, приглашались звёзды для продвижения, спонсировались мероприятия, продукты позиционировались в фильмах (Матрица).

### Продажи

*Apple:* продажи осуществляются через одобренных дистрибьюторов, операторов, собственную сеть магазинов, интернет.

*Samsung:* Продажи осуществляются через дистрибьюторов, операторов связи и интернет. К этим традиционным средствам продаж можно добавить сеть собственных магазинов.

*Nokia:* Продажи осуществляются через дистрибьюторов, операторов связи и интернет. К этим традиционным средствам продаж можно добавить сеть собственных магазинов.

Рынок смартфонов иллюстрирует успешное внедрение нового продукта и стандарта. Как иллюстрирует график продаж Iphoneов в общем объёме продаж компании, Apple смогла зайти и укрепить свои позиции на новом для неё рынке и установить свои правила, что полностью изменило рынок.

При этом, ранее копирование нового стандарта, как это подтверждают судебные процессы между Apple и Samsung [16; 23; 27], позволили южнокорейской компании выйти в лидеры и завоевать львиную долю рынка. Обогнав даже американскую компанию - первопроходца (рисунок 4).

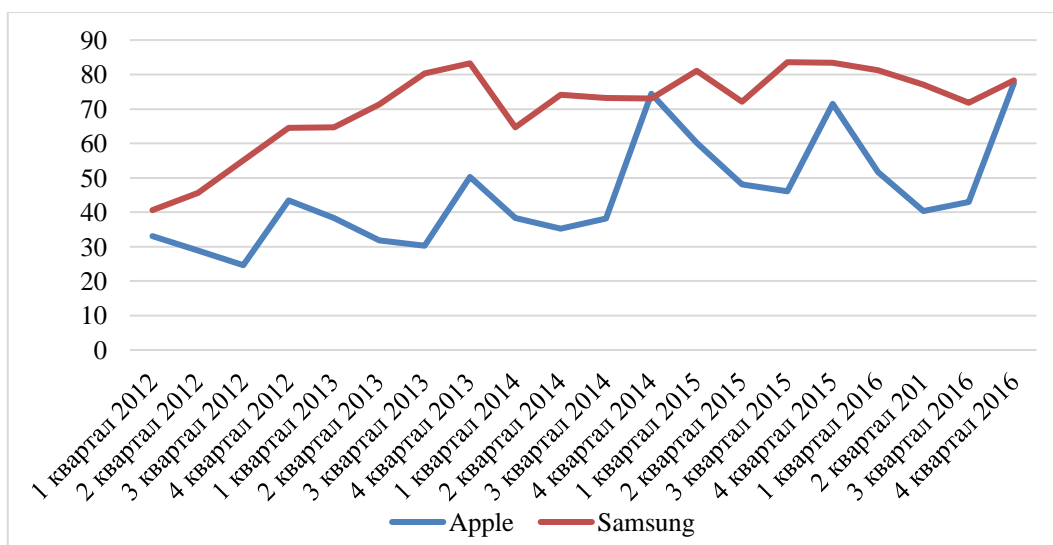
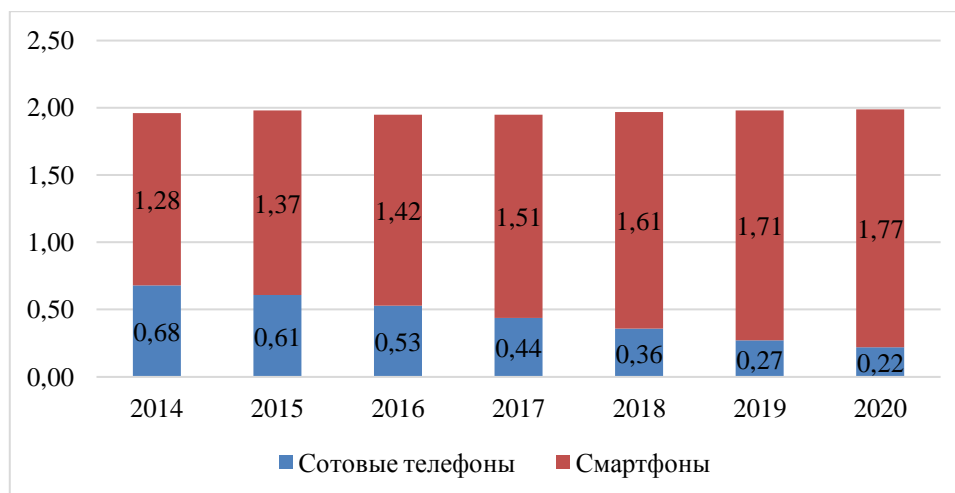


Рисунок 4. продажи Apple и Samsung (в миллионах изделий)<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Составлено автором по: Quatre graphiques pour éclairer les résultats records d'Apple [электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2015/01/28/32001-20150128ARTFIG00239-quatre-graphiques-pour-eclairer-les-resultats-records-d-apple.php> (дата обращения: 15/03/2016).

### 3. Характеристики инновационного стандарта

Внедрение смартфонов полностью изменило рынок мобильной связи. Новые устройства постепенно вытесняют сотовые телефоны (рисунок 5) и данная тенденция, по прогнозам, будет продолжаться в будущем.



*Рисунок 5. Продажи и прогноз продаж мобильных устройств<sup>6</sup>*

Смартфоны иллюстрируют концепцию голубых океанов. Новый продукт сначала создал нишу со слабой конкуренцией, затем она превратилась в главный рынок. Первопроходцы, компании Samsung и Apple стали лидерами рынка смартфонов и полностью вытеснили компании лидирующих в отрасли сотовых телефонов. Не смотря на большое количество производителей смартфонов разрыв между ними и компаниями Samsung и Apple сильно велик. Автор считает, что конкуренты первопроходцев занимают нишевые позиции и представляют собой слабую, в лучшем случае умеренную угрозу. Также стоит заметить, что Iphone стал флагманским устройством в продажах Apple (рисунок 2).

Стоит заметить, что стратегическая инновация со стороны Apple не была подрывной инновацией. Новое изделие не предлагало более дешёвое и менее качественное устройство для выполнения потребности (сотовая связь), а наоборот добавляла дополнительные функции - плеер и браузер, а затем добавлялись всё новые функции. Продукт становился все более универсальным.

Из этого следует, что потребители ожидают не только удовлетворение определённой потребности, в данном случае беспроводную связь, но и ряд дополнительных характеристик, которые делают продукт более универсальным. Например, функциональности, которые позволяют собрать несколько устройств в одном. При этом сохраняя удовлетворительный уровень качества при выполнении каждой функции. В случае смартфонов, они совмещают функции телефона, фотоаппарата и компьютера. Рынок приложений в свою очередь предлагает огромное количество новых решений, которые упрощают жизнь потребителей. Например,

Составлено автором по: Gartner Says Worldwide Sales of Smartphones Grew 7 Percent in the Fourth Quarter of 2016 [электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.gartner.com/newsroom/id/3609817> (дата обращения: 21.01.2017).

<sup>6</sup> Составлено автором по: Le marché du téléphone portable plafonne [электронный ресурс] // Режим доступа: [http://www.lemonde.fr/economie/article/2016/09/27/le-marche-du-telephone-portable-plafonne\\_5004356\\_3234.html](http://www.lemonde.fr/economie/article/2016/09/27/le-marche-du-telephone-portable-plafonne_5004356_3234.html) (дата обращения: 08.05.2017).



различные приложения, которые позволяют упростить покупки, передвижение, навигацию и т.д.

Автор считает, что пример смартфонов иллюстрирует новый тип инноваций - универсализацию продукта. Универсализация продукта - продукт, который кроме своей главной функции, может выполнять ряд других на соответствующем уровне качества, востребованные рынком и потребителями и тем самым удовлетворять дополнительные потребности.

Другими словами, помимо своего главного предназначения, продукт может обеспечить ряд других потребностей. Выполнить дополнительные функции с удовлетворительным качеством. Дополнительные функции можно понимать в широком смысле слова, это могут быть как физические возможности, например, фотоаппарат в смартфонах, или дополнительная услуга(и), гарантирующие определённый результат или позволяющие более гибкое использование продукта. При этом, потребитель должен быть готов приобрести эти дополнительные услуги. В сегменте B2C покупатель может принять решение не рациональным образом. Для выбора, он может опираться на личные убеждения, принципы, довериться репутации компании.

При B2B продажах, решение более обосновано. Например, наличие несколько функций в одном устройстве поможет извлечь дополнительную финансовую выгоду. Покупка одного универсального, позволяет выполнять заложенные функции на удовлетворительном уровне и дешевле чем если бы пришлось приобрести несколько специализированных изделий.

Для создания стратегической инновации и нового стандарта на рынке компания Apple смогла объединить ряд своих продуктов/технологий в одной. Как показывает анализ 4П, американская компания также смогла грамотно оценить потребности своей аудитории, а затем правильно преподнести, продвигать и внедрять новый продукт. Компания Apple заимствовала маркетинговые ходы от рекламных компаний товаров класса люкс. Тем самым потребитель чувствует себя особым при наличии продуктов от американской компании. В свою очередь, компания Samsung сумела позиционировать свои изделия на разных сегментах. Американская и южнокорейская компания имеет схожие стратегии по продаже (магазины от производителя, специальные договорённости по дистрибуции...). Учитывая лидирующие позиции двух компаний, можно сказать, что стратегия эффективна. В свою очередь, Nokia, поздно выпустила свой продукт, в высокой ценовой категории, где не смогла победить конкуренцию со стороны Apple.

Можно сделать вывод, что смартфоны соответствуют понятию стратегических инноваций, которую можно получить путём универсализации продукта. Компания, владеющая определёнными технологиями, ноу-хау и услугами может их скомбинировать в одном изделии. При правильном подборе дополнительных характеристик, новый продукт может стать стандартом на рынке. Для этого, компания может проанализировать потребление своих существующих клиентов. Понять, что и как они потребляют, в чём ещё они нуждаются... Когда технологии или услуги для универсализации продукта были определены, они должны быть достаточно качественными, чтобы удовлетворять потребность. В ином случае клиент не захочет приобретать продукт.

### Заключение

В статье на примере смартфонов доказано, что продукт удовлетворяющий на соответствующем уровне качества ряд востребованных потребностей по мимо своей главной функции создает новый стандарт. Это концепция хорошо прослеживается на рынке смартфонов. Именно характеристики изделия Iphone от компании Apple стали востребованные

на рынке. В начале, по мимо сотовой связи, смартфон Iphone предусматривал функции плеера Irod, а также возможность навигации по интернету, затем с каждой новой версией добавлялись новые возможности. Другие компании, как Samsung начали их копировать. Это полностью поменяло рынок сотовой связи. Старые лидеры потеряли свои позиции, а первопроходцы Apple и Samsung стали новыми лидерами. В данном случае можно провести аналогию со стратегией голубых океанов. Компания Apple, в одном продукте и тем создала нишу, которая со временем стала главным рынком. Чтобы войти на неё было необходимо создать продукт с функциями как минимум эквивалентными изделию Iphone. Так и поступила компания Samsung. Стоит уточнить, что компания Apple не работала в сфере сотовых телефонов, но Iphone стал флагманским устройством и вывел компанию в лидеры отрасли сотовой связи.

Это показывает, что стратегическая инновация - инновация, способствующая изменению правил на рынке, может быть достигнута путем универсализации продукта. Где универсализация продукта - продукт, который кроме своей главной функции, может выполнять ряд других на соответствующем уровне качества, востребованные рынком и потребителями и тем самым удовлетворять дополнительные потребности.

Концепция универсализации продукта - дополнение к теории стратегической инновации. Это новый инструмент позволяет понять каким способом инновации могут изменить правила игры на рынке и создать конкурентоспособный продукт.

С практической точки зрения, концепция может использоваться частными компаниями для разработки новых продуктов. В условиях глобализации и импортзамещения частному сектору необходимо чёткое понимание характеристик конкурентоспособного продукта, а глобализация заставляет компании быть конкурентоспособными на мировом уровне, не только на своей территории, но и при экспорте. Концепция универсализации продукта поможет компаниям при создании новых продуктов, например, они смогут рассмотреть возможность совмещения определённых характеристик своих изделий в одном или проанализировать какие дополнительные функции нужны существующим продуктам. Таким способом они увеличат вероятность создания нового стандарта на рынке и тем самым свою конкурентоспособность.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Baden-Fuller C., Stopford J., Rejuvenating the Mature Business: the Competitive Challenge // Routledge, London, 1994.
2. BIANCHI F. Apple et Samsung, deux rivaux qui se ressemblent de plus en plus // LSA-Conso, 12/11/2010. pp. <http://www.lsa-conso.fr/apple-et-samsung-deux-rivaux-qui-se-ressemblent-de-plus-en-plus,117318> (Дата обращения: 25/02/2017).
3. Buaron R. New-Game Strategies // McKinsey Classic, 1981. pp. [http://faculty.msb.edu/homak/homahelpsite/webhelp/Content/New\\_Game\\_Strategies\\_-\\_McKinsey\\_Classic.htm](http://faculty.msb.edu/homak/homahelpsite/webhelp/Content/New_Game_Strategies_-_McKinsey_Classic.htm) (Дата обращения: 04/12/2016).
4. Cadot J. 10 ans après, regardez la conférence de présentation du premier iPhone // numerama, 09 janvier 2017. pp. <http://www.numerama.com/tech/223230-10-ans-apres-regardez-la-conference-de-presentation-du-premier-iphone.html> (Дата обращения: 25/03/2017).
5. Christensen C.M., Michael E. Raynor., Rory McDonald., What is Disruptive innovation // Harvard Business Review, December 2015. pp. <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation> (Дата обращения: 09/10/2016).
6. Christensen M.C. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail // Cambridge, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1997.

7. Christophe Lagane. Téléphones : Samsung passe devant Nokia au premier trimestre // Silicon, 13 avril 2012. pp. <http://www.silicon.fr/telephones-samsung-passe-devant-nokia-au-premier-trimestre-73725.html> (Дата обращения: 15/03/2017).
8. D'Aveni R. Hypercompetition // Free Press, New-York, 1994.
9. Diemer A., La technologie au coeur du développement durable : mythe ou réalité ? // Innovations, 2012/1 (n°37). pp. 73-94.
10. Dugua P.Y., Apple redevient numéro un mondial des smartphones // le Figaro, 01/02/2017. pp. <http://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2017/02/01/32001-20170201ARTFIG00100-apple-redevient-numero-un-mondial-des-smartphones.php> (Дата обращения: 25/02/2017).
11. Edouard S., Gratacap A., «Configuration des écosystèmes d'affaires de Boeing et d'Airbus : le rôle des TIC en environnement innovant» // Management & Avenir, No. (n° 34), 2010/4. pp. 162-182.
12. Eveno A. Samsung souffre dans les smartphones // Le Monde.fr, 29.04.2015. pp. [http://www.lemonde.fr/economie/article/2015/04/29/samsung-souffre-dans-les-smartphones\\_4624873\\_3234.html](http://www.lemonde.fr/economie/article/2015/04/29/samsung-souffre-dans-les-smartphones_4624873_3234.html) (Дата обращения: 20/02/2016).
13. Faridah D., Faïz G., Innovation sociale et innovation de service : première ébauche d'un dialogue nécessaire // Innovations, 2012/2 (n°38). pp. 37-66.
14. Gartner. Gartner Says Worldwide Mobile Phone Sales Increased 16 Per Cent in 2007 // [www.gartner.com](http://www.gartner.com), Egham, UK, February 27, 2008. pp. <http://www.gartner.com/newsroom/id/612207> (Дата обращения 25/02/2017).
15. Grandmaison P., Apple, les 10 raisons d'un succès planétaire // Le Figaro, 27/05/2010. pp. <http://www.lefigaro.fr/sciences-technologies/2010/05/27/01030-20100527ARTFIG00506-apple-les-10-raisons-d-un-succes-planetaire.php> (Дата обращения: 25/02/2017).
16. Hillier, J., Moulaert, F., Nussbaumer, J., Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial // Géographie, Economie et Société, 6 (2), 2004. pp. 129-152.
17. Kemp, R. Foxon, T., Final Report MEI Project about Measuring Eco-Innovation // Deliverable 15 of MEI project (D15), Project Report, Maastricht, 2007. pp. 4-5.
18. Kemp R., Pearson P., Typology of eco-innovation // Deliverable 2 of MEI project (D1), Maastricht, 2007.
19. Kim C., Mauborgne R., Stratégie océan bleu // Village mondial, Paris, 2005.
20. Lehmann-ortega L.R.P. Les stratégies de rupture. Synthèse et perspectives // Revue française de gestion, 2009/7 (n° 197). pp. 113-126.
21. Markides C., Strategic Innovation // Sloan Management Review, vol. 38, n° 3, 1997. pp. 9-24.
22. Mesmer P. Pour être plus compétitif, Samsung réduit sa gamme de smartphones // Le Monde, 19.11.2014. pp. [http://www.lemonde.fr/economie/article/2014/11/19/pour-etre-plus-competitif-samsung-reduit-sa-gamme-de-smartphones\\_4525852\\_3234.html](http://www.lemonde.fr/economie/article/2014/11/19/pour-etre-plus-competitif-samsung-reduit-sa-gamme-de-smartphones_4525852_3234.html) (Дата обращения: 25/05/2016).

23. Mitrani M. TEST / Apple iPhone // [lesnumeriques.com](http://lesnumeriques.com), 14 décembre 2007. pp. Режим доступа: <http://www.lesnumeriques.com/telephone-portable/apple-iphone-p2762/test.html>.
24. Monde L. Samsung condamné à verser plus d'un milliard de dollars à Apple // [Le Monde.fr](http://LeMonde.fr), 25.08.2012. pp. [http://www.lemonde.fr/technologies/article/2012/08/25/guerre-des-brevets-apple-remporte-une-victoire-ecrasante-contre-samsung\\_1750814\\_651865.html](http://www.lemonde.fr/technologies/article/2012/08/25/guerre-des-brevets-apple-remporte-une-victoire-ecrasante-contre-samsung_1750814_651865.html) (Дата обращения: 24/07/2016).
25. Pavlou, Sulin Ba and Paul A., Evidence of the Effect of Trust Building Technology in Electronic Markets: Price Premiums and Buyer Behavior // *MIS Quarterly* 26(3), September 2002. pp. 243-268.
26. Porter M.E., The Five Competitive Forces That Shape Strategy // *Harvard Business Review*, January 2008.
27. Prahalad C.K., Hamel G., Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm? // *Strategic Management Journal* vol. 15, n° 5, 1994. pp. 5-6.
28. Schumpeter J., Capitalism, socialisme and Democracy // New York: Harper and Roe Publishers, 1942.
29. Zanchi J.S. Toutes les innovations qui ont fait le succes de l'Iphone, // [01net.com](http://01net.com), 09 Janvier 2017. pp. <http://www.01net.com/actualites/toutes-les-innovations-qui-ont-fait-le-succes-de-l-iphone-1079435.html> (Дата обращения: 25/03/2017).
30. Аврашков Л.Я. Инновационный менеджмент // М.: Экономика, 2005. С. 5.
31. Агарков С.А., Кузнецова Е.С., Грязнова М.О., Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика // Академия Естествознания, 2011.
32. Волынкина М.В. Правовая сущность термина «инновация» // *Инновации.*, 2006. С. 69.
33. Кондрашова Н. Суд США встал на сторону Samsung в патентном споре с Apple // РБК, 27 фев 2016. pp. [http://www.rbc.ru/technology\\_and\\_media/27/02/2016/56d0d2959a79475c37081a7d](http://www.rbc.ru/technology_and_media/27/02/2016/56d0d2959a79475c37081a7d) (Дата обращения: 25/02/2017).
34. Ли И. Рынок продаж сотовых телефонов стабилизировался за счет смартфонов // РБК, 13 января 2017. pp. [http://www.rbc.ru/technology\\_and\\_media/13/01/2017/5878bc2d9a7947f3e5085845](http://www.rbc.ru/technology_and_media/13/01/2017/5878bc2d9a7947f3e5085845) (Дата обращения: 15/03/2017).
35. Постникова Е. Apple и Xiaomi сократили свои доли на мировом рынке смартфонов // *Ведомости*, 19 августа 2016. pp. <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2016/08/19/653727-apple-xiaomi-sokratili-svoi-doli-mirovom-rinke-smartfonov> (Дата обращения: 15/03/2016).
36. Серов Н.В. Управление инновационным развитием оборонно-промышленным комплексом // Диссертация. кандидата экономических наук: 08.00.05, Москва 2015. С. 11.
37. Тришин В.Н. Словарь синонимов ASIS, 2010.
38. Форбс. Apple выиграл у Samsung патентную битву: чеболь выплатит \$1 млрд // [Forbes.ru](http://Forbes.ru), 25.08.2012. pp. <http://www.forbes.ru/news/101587-apple-vyigral-u-samsung-patentnuyu-bitvu-chebol-vyplatit-1-mlrd> (Дата обращения: 25/02/2017).

**Jmoud Timofei Aleksandrovich**

The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Russia, Novosibirsk  
E-mail: [t.jmoud@gmail.com](mailto:t.jmoud@gmail.com)

## **Innovative standard as competitive advantage in mature markets**

**Abstract.** Nowadays innovations are considered as a key to reach economic growth, for companies and even states. Among its' classification it is possible to find a particular kind of innovation - strategical innovation. They allows companies to change the rules of the industry, find growth on already mature markets and compete with huge players. In the same time, characteristics of such innovations are not studied enough, only few products or companies, which succeed with a strategical innovation, are studied.

In this article, smartphones are studied as strategical innovative product. The author thinks that it is a great example, because smartphones was able to compete with powerful competitors in a mature market. First companies to commercialize such a product became new leaders. The study shows that in ten years telecom market been threw great changes. Mobile phone market became very small and its' leaders have lost their positions. Some followers' appeared, but the gap between them and new leaders is too big for now. Smartphones also shows us, how a company, without products on telecom market, was able to became one the leaders of the industry.

Smartphones were compared to mobile phones in order to find its attractiveness. Except powerful marketing and reputation of industry leaders, smartphones are attractive because of some characteristics and was able to create a new standard. Consumers became more complicated, the price still matters, but it isn't the only criteria, they also want a friendly device and good enough quality and technical characteristics.

**Keywords:** strategical innovation; innovative standard; economic growth; mature market; competitive advantage; competitiveness with industry leaders; changing the rules; innovative product; smartphone as strategic innovation