



Красимир Маринов Маринов е роден в Разград през 1973 г. Завършва с отличие Математическа гимназия. Дипломира се в УНСС - София, специалност “Маркетинг и мениджмънт”, през 1995 г. Второ висше образование, специалност “Право”, завършва през 2001 г. От 1996 г. е редовен докторант, а от 1999 г. – редовен асистент в катедра “Маркетинг и стратегическо планиране”. Научните му интереси са в областта на маркетинга – стоковата политика, управлението на маркетинга, маркетинга на нетърговски организации, индустриалния маркетинг.

СТРАТЕГИЯТА ЗА НОВИТЕ ПРОДУКТИ КАТО ФАКТОР ЗА ТЕХНИЯ УСПЕХ

Ст. ас. Красимир Маринов

Стратегията за новите продукти е средство за интегриране на всички хора и ресурси, ангажирани в създаването им. Поради това тя е едно от средствата на управлението на продуктовете иновации. Бидейки феномен на управлението на фирмата, стратегията за новите продукти изпъква със своята комплексност и многоаспектна природа.

Първо. Ясно се откроява липсата на неоспорима информация за това какво представлява и как изглежда една успешна стратегия за нови продукти. В нашата страна липсват, а извън нея са сравнително малко публикуваните емпирични изследвания, насочени към определяне на компонентите и резултатите за фирмата от приложението на една или друга стратегия за нови продукти. Това е основанието за характеризирането на същността и съдържанието на стратегията за новите продукти да представлява една от основните задачи на настоящото изследване.

Второ. Докато плодовете на една успешна иновационна програма са добре видими от гледна точка на продажби, печалба и растеж, то не са толкова лесно забележими стратегиите, които водят до тези резултати. На стратегията за новите продукти понастоящем се гледа като на централен, нуждаещ се от изрично формулиране, елемент на фирмената стратегия. Като такъв тя е само един от факторите, допринасящи за резултатите на новите продукти и на фирмата изобщо.

Трето. Анализът на възможните алтернативи по отношение на стратегията за новите продукти е затруднен от преобладаващата насока на изследванията в тази област. Повечето проучвания на новите продукти са концентрирани върху самия продукт като единица за анализ, а не върху цялостната програма за нови продукти на фирмата. Този подход, от една страна, не благоприятства формулирането на изводи и препоръки за една цялостна стратегия за новите продукти, а от друга, това, което води до успех на отделния нов продукт, не води задължително и до успех на цялата програма за нови продукти. Поради това проучването на особеностите на стратегията за новите продукти представлява задача на настоящото изследване във връзка със самата стратегия като фактор за техния успех.

I. СТРАТЕГИЯТА ЗА НОВИТЕ ПРОДУКТИ – СЪВКУПНОСТ ОТ НАЙ-ВАЖНИТЕ РЕШЕНИЯ ЗА ПРОДУКТОВАТА ИНОВАЦИЯ

В редица изследвания се отбелязва силното влияние, което наличието на стратегия за новите продукти във фирмата оказва върху резултатите на разработваните от нея продуктови иновации.¹ Въпреки това, в тези изследвания обикновено липсват бележки относно същността и особеностите на стратегията за новите продукти. Сериозна предпоставка за различия в това отношение представлява съществуването на множество специфични подходи към стратегията изобщо.²

Могат да бъдат разграничени три подхода към дефинирането на стратегията за новите продукти.

Първо. Стратегията за новите продукти се дефинира чрез кръга от дейности във фирмата, до които се отнася. Така например Купър използва понятията “стратегия за новите продукти и технологии” и “стратегия за продуктовете иновации и технологии”. Според него те са еднозначни и означават стратегическия план, който ръководи усилията в областта на новите продукти.³

Същият подход използва и С. Христов. Иновационната стратегия той свързва с търсенето и постигането на обрат в действията на компанията чрез извършване на радикални или постепенни, пълни или частични промени. Според С. Христов, иновациите могат да засягат качествени и количествените изменения в продуктите, пазарите, технологиите, техниката, организацията, мениджмънта,

¹ Преглед и анализ на съдържанието на множество изследвания върху факторите за успех на новите продукти вж. у Montoya-Weiss, M. and R. Calantone (1994) “Determinants of new product performance: A review and meta-analysis”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 11, pp. 397-417

² Систематизация на различните подходи към стратегията вж. у Нах, А. and N. Majluf (1991), “The strategy concept and process. A pragmatic approach”, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 2-6; както и у Паунов, М. (1995), “Стратегии на бизнеса”, Дино-ИМ, София, с. 9-13

³ Вж. Cooper, R. (2000), “Product innovation and technology strategy”, *Research Technology Management*, Vol. 43 № 1, Jan/Feb, pp. 38-41

квалификацията.⁴ В зависимост от предмета на иновацията са предложени от него няколко вида иновационни стратегии, като стратегията за продуктови иновации е един от тях.⁵ Последната е дефинирана като отнасяща се до подобряването или създаването на нови изделия и разнообразяването на структурата на асортимента.

Кръгът от проблеми, до които се отнася стратегията за новите продукти, е очертан и от М. Петров и М. Славова. Според тях иновационната стратегия обхваща управлението на определена област от дейността на фирмата – създаването, внедряването и реализацията на иновациите на пазара.⁶ Следва да се отбележи използването на понятието “иновационна стратегия” вместо “стратегия за новите продукти”, тъй като различие е смислово, а не само лексикално. Под “иновация” същите автори разбират крайния резултат от процеса на създаване на нов продукт, услуга, процес или форма на организация.⁷ Следователно, иновации са както продуктовете иновации, така и процесните и организационни иновации. От тази гледна точка иновационната стратегия включва не само стратегията за новите продукти, но и стратегии за другите видове иновации.

Второ. Стратегията за новите продукти се дефинира чрез връзката ѝ с общата фирмена стратегия. Този подход е предпочетен от И. Георгиев и Ц. Цветков. Във връзка със стратегията за новите продукти те използват понятието „частна иновационна стратегия”. Акцентирането върху частния характер на иновационната стратегия подчертава връзката ѝ с общата фирмена стратегия. Тези автори приемат, че иновационната стратегия дефинира продуктите, технологиите и пазарите, както и средствата за тяхното развитие (обновяване), чрез които се осигуряват или усилват конкурентните предимства, преследвани от общата стратегия на фирмата.⁸ Иновациите се отнасят както до продуктите, така и до процесите във фирмата. Поради това стратегията за новите продукти е само един от компонентите на частната иновационна стратегия, а следователно и елемент на общата фирмена стратегия.

Трето. Стратегията за новите продукти се дефинира чрез структурата в организацията, до която се отнася. Такъв е подходът на Кроуфърд, според когото разработването на стратегия е първата стъпка в процеса на създаване и налагане на пазара на новите продукти. Стратегията за новите продукти той нарича план за продуктова иновация, който представлява кратко изложение, което ръководи един

⁴ Вж. Христов, С. (2000), “Стратегически мениджмънт”, Университетско издателство “Стопанство”, София, с. 119

⁵ С. Христов разграничава стратегии за продуктови иновации, за технологични иновации, за производствени иновации, за управленски иновации, за икономически иновации, за финансови иновации, за търговски иновации и за социални иновации. Вж. Христов, цит. съч., с. 120

⁶ Вж. Петров, М. и М. Славова (1996), “Иновации. Как да превърнем идеята в продукт”, PRINCEPS, Варна, с. 31

⁷ Пак там, с. 12

⁸ Вж. Георгиев, И. и Ц. Цветков (1997), “Мениджмънт на фирмените иновации и инвестиции”, УИ Стопанство, София, с. 83

отдел или група в усилията им по разработването на нов продукт.⁹ Планът за продуктова иновация определя сферата, в която ще работят хората, техните цели и подходите, които ще използват. Целта на стратегията за новите продукти е да насочи и да обедини усилията на групата за новите продукти. Характерно за Кроуфърд е схващането, че планът за продуктова иновация трябва да се разработва както за цялата програма от проекти за нови продукти във фирмата, така и за всеки отделен проект.¹⁰ Следователно, според разбирането на Кроуфърд, стратегията за новите продукти представлява както план, който ръководи иновационната дейност на фирмата изобщо, така и предварителен етап в реализирането на всеки отделен проект.

Съществуването на различия в дефинирането на стратегията за новите продукти не е основание за противопоставяне на представените подходи. По-уместно е на тях да се гледа като на взаимно допълващи се, тъй като всеки от тях има своите основания в сложната природа на разглежданата стратегия. От тази гледна точка можем да предложим дефиниция на стратегията за новите продукти, която в една или друга степен се основава и на трите подхода към нея. На практика стратегията за новите продукти представлява **свкупност от най-важните решения, отнасящи се до разработването на новите продукти. Тя е основата на управлението на новите продукти и служи като най-обща рамка за интегрирането на всички хора и ресурси, използвани в създаването на продуктови иновации.** Това определение на стратегията за новите продукти има следните особености:

1. Стратегията за новите продукти е свкупност от вече взети решения. Тези решения се отнасят до целите на фирмата, свързани с новите продукти, начините за тяхното постигане и съответстващото разпределение на ресурсите. По това стратегията се отличава от политиката по отношение на новите продукти, която представлява ориентир при вземането на решения. Политиката обхваща намеренията на фирмата по отношение на новите продукти, а стратегията предполага комплекс от действия за реализиране на целите.

2. Независимо от това, че влияе силно върху разработването и реализирането на новите продукти, стратегията за тях не включва всички решения в тази област. Най-важни са онези решения, които формират насоката на продуктовата иновация. Техният характер е такъв, че те предопределят всички останали решения. Затова именно те представляват съдържанието на стратегията за новите продукти. Аспект на важността на тези решения е обстоятелството, че те се вземат на високо равнище. Стратегията за новите продукти се разработва от

⁹ За този план в оригиналния текст е използвано понятието **product innovation charter**, като това наименование е аргументирано с обстоятелствата, че то се отнася до продукти, а не до процеси и други дейности; до иновации, като дори имитациите се разглеждат като иновации; и че представлява план, документ, който посочва условията, при които ще оперира организацията. Вж. Crawford, C. (1997), "New Products Management", Irwin/McGraw-Hill, p. 65

¹⁰ Пак там, с. 487

ръководителите на фирмата (стратегическата бизнес единица). От гледна точка на източника на разработване стратегията за новите продукти обикновено е създадена стратегия.¹¹

3. Стратегията се отнася до управлението на новите продукти във фирмата. Дейностите, свързани с разработването на нови продукти, са разнообразни – научни, технологични, организационни, финансови, търговски – и водят до създаването и реализирането на пазара на новите продукти. Някои от дейностите сами по себе си са иновативни, докато други не са нови, но са необходими за реализирането им.

4. Предназначението на стратегията за новите продукти е да насочва и обединява усилията на групата за новите продукти. Независимо от това как се нарича и как е структурирана, във фирмата обикновено съществува група от специалисти, която координира действията във връзка с новите продукти и носи отговорността за тях. За функционирането на тази група подходящата и добре формулирана стратегия има решаващо значение.

Стратегията за новите продукти обаче е само най-обща рамка. В зависимост от културата на организацията групата за новите продукти може да разполага с по-голяма или по-малка самостоятелност за нейното реализиране.

5. Що се отнася до използваните понятия, за съвкупността от най-важните решения във връзка с управлението на новите продукти преобладава употребата на еднакви по смисъл понятия “стратегия за новите продукти” и “стратегия за продуктовете иновации”.¹²

II. СЪДЪРЖАНИЕ НА СТРАТЕГИЯТА ЗА НОВИТЕ ПРОДУКТИ

Съдържание на стратегията за новите продукти представлява съвкупността от най-важните решения, отнасящи се до управлението на създаването и реализацията на пазара на новите продукти. Към елементите на стратегията за новите продукти според нас трябва да бъдат отнесени: първо, целите на фирмата по отношение на новите продукти; второ, стратегическите области на продуктовата иновация; трето, характеристиките на новите продукти във всяка стратегическа област; четвърто, портфейла от проекти за нови продукти; и пето, иновационния бюджет на фирмата.

¹¹ Класификация на стратегиите според източника на разработване вж. у Балева, В., И. Кунева, Кр. Маринов (2000), “Стокова политика”, УИ Стопанство, София, с. 13

¹² Вж. Dwyer, L. (1990), “Factors affecting the proficient management of product innovation”, *International Journal of Technology Management*, Vol. 5 № 6, pp. 721-730; Cooper, R. (1998), “Benchmarking new product performance: results of the best practices study”, *European Management Journal*, Vol. 16 № 1, February, pp. 1-17; Lester, D. (1998), “Critical success factors for new product development”, *Research Technology Management*, Vol. 41 № 1, Jan/Feb, pp. 36-43; Johne, A. and P.Snelson (1988), “Success factors in product innovation: A selective review”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 5, pp. 114-128; Griffin, A. (1997), “PDMA research on new product development practices: Updating trends and benchmarking best practices”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 14, pp. 429-458

1. Целите – конкретизация на приноса на новите продукти

Редица автори подчертават необходимостта планирането на новите продукти да бъде присъщ елемент на системата за фирмено планиране.¹³ Измежду средствата за осъществяване на такава обвързаност ключово значение има разработването на цели пред новите продукти като част от системата от цели на фирмата. Проблемите, които се поставят във връзка с целите пред новите продукти, могат да се обобщят, както следва:

1. Изследванията върху продуктовете иновации, от една страна, често изобщо не засягат въпроси за управлението (в т.ч. и стратегическото) на новите продукти, а от друга, не винаги, когато го правят, целите получават вниманието, което би трябвало да получат. Става въпрос за проучвания, в които не се изясняват нито същността, нито елементите на стратегията за продуктовете иновации, в т.ч. и целите пред новите продукти. Поради това, броят на изследванията, в които са дискутирани целите и ролята на новите продукти, е незначителен.

2. Различия между авторите съществуват и когато се отбелязва значението на целите пред новите продукти за тяхното управление. Могат да бъдат отбелязани две групи становища относно целите.

Според първата група целите пред новите продукти се отнасят до това какво да бъде мястото на новите продукти сред останалите (съществуващите, “старите”) продукти на фирмата с оглед реализиране на нейните цели. Например М. Петров и М. Славова формулират недвусмислено връзката между стратегията и целите пред новите продукти. Според тях иновационната стратегия се отразява в стратегическа иновационна програма, която съдържа целите на иновационната дейност, както и конкретните иновационни проекти и организацията за изпълнението им.¹⁴ Анализирайки задачите на иновационната стратегия, същите автори отбелязват, че първата от тези задачи е да бъде определена ролята на иновационните процеси така, че да се постигнат целите на фирмата и мястото на новите продукти във фирмения стратегически план.¹⁵

Купър също отбелязва изрично мястото на целите в стратегията за продуктовете иновации. Според него стратегията за новите продукти и технологии се състои от пет основни елемента, първите два от които са целите, стоящи пред усилията по разработване на новите продукти, и ролята на новите продукти, определяща как те са обвързани с генералните цели на фирмата, какъв ще бъде приносът им за постигане на фирмените цели. Тези два елемента на стратегията,

¹³ John, A. and P. Snelson (1988) “Success factors in product innovation: A selective review”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 5, p. 118

¹⁴ Вж. Петров, М. и М. Славова (1996) “Иновации. Как да превърнем идеята в продукт”, *PRINCEPS*, Варна, с. 45

¹⁵ Пак там, с. 31

според Купър, отговарят на въпроса как новите продукти се вписват в цялостния план на фирмата.¹⁶

Според другата група становища целите пред новите продукти се отнасят до това какво да бъде мястото им сред останалите видове иновации, т.е. как да бъдат разпределени иновационните усилия на фирмата между продуктови иновации, процесни иновации и иновации в обслужването и разпространението. Например Раманужам и Менш разглеждат иновационните цели като първи основен стратегически въпрос, по който мениджмънтът трябва да вземе решение.¹⁷ Една от особеностите на тяхното изследване е отговорът на въпроса какви трябва да бъдат иновационните цели на фирмата. Разработването на новите продукти представлява една обща иновационна цел. Според тези автори максимизирането на производствения резултат при дадени ресурси, както и намаляването на производствените разходи могат да бъдат други иновационни цели, чието постигане е възможно, например, чрез въвеждане на нов производствен процес. Подобряването на обслужването е друга възможна иновационна цел, която може да бъде постигната чрез промяна в който и да е от елементите на обслужването, например, гаранционните условия на продукта. Един от изводите, до които се достига в това изследване, е, че много често усъвършенстванията в процесите, в обслужването на потребителите и в разпространението на продуктите не се разглеждат като иновационни цели, което стеснява силно съдържанието на понятието за иновация.

Първата от изложените по-горе две групи становища е по-аргументирана с оглед нашето разбиране за същността на стратегията за новите продукти. Първият основен елемент на стратегията за новите продукти представлява определянето на целите и ролята на иновационните усилия на фирмата. Целите и ролята отговарят на въпроса как новите продукти се вписват в цялостната дейност на фирмата. По-конкретно те показват как (т.е. с какви продажби, печалба, и т.н.) новите продукти ще допринесат за постигане целите на съответния бизнес.

3. Съществуват и изследвания, в които целите пред новите продукти не са формулирани изрично като елемент на стратегията за продуктови иновации, но такъв извод може да се направи след анализ на тези проучвания. Например според Гилбърт иновационната стратегия определя до каква степен и по какъв начин фирмата използва иновации за да постигне целите си. Именно степенята, до която се разчита на иновации (в т.ч. и на нови продукти) показва какви са техните цели и роля в дейността на фирмата.¹⁸

¹⁶ Cooper, R. (2000) "Product innovation and technology strategy", *Research Technology Management*, Vol. 43 №1, Jan/Feb, p. 40

¹⁷ Вж. Раманужам, V. and G. Mensch (1985) "Improving the strategy-innovation link", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 4, p. 215

¹⁸ Gilbert, J. (1994) "Choosing an innovation strategy: theory and practice", *Business Horizons*, Vol. 37 Issue 6, Nov-Dec, p.16

Шиллинг и Хил отбелязват, че стратегията за новите продукти включва механизми за координация на всички дейности по разработването на новите продукти. Роля на такъв механизъм играят и целите пред новите продукти.¹⁹

4. Само три от проучените от нас изследвания разглеждат въпроса за формулировката на целите. Купър и Клайншмит установяват типичната формулировка на целите пред новите продукти. Според тях тя е: “X% от продажбите на фирмата през X година ще бъдат реализирани от нови продукти, въведени през последните X години”.²⁰ Други често срещани цели освен “дял от общите продажби” са “продажби (в абсолютна стойност), генерирани от новите продукти”, “процент от печалбата, получена от нови продукти”, “брой на радикално новите продукти, въведени през годината” и “брой на усъвършенстваните продукти, въведени през годината”.

Според Кроуфърд целите пред новите продукти, независимо дали са дългосрочни или краткосрочни²¹, от гл. т. на формулировката си са три вида: печалба (изразена по един или друг начин); растеж – обикновено реален, но планът за продуктова иновация може да играе роля на защитно средство, помагайки на фирмата да задържи или да забави спада; пазарна позиция – обикновено увеличен пазарен дял.

Дуайър – в изследване на фирми от Великобритания – установява, че в преобладаващия брой случаи при фирмите, които имат най-успешна иновационна дейност, целите пред новите продукти са ясно и недвусмислено формулирани, най-често в писмена форма.²²

5. По отношение на условията, на които трябва да отговарят целите пред новите продукти, само М. Петров и М. Славова характеризират изискванията към целите на иновационната стратегия. Според тях те са: да са измерими, да са обвързани с общата фирмена стратегия и да съдържат насоки за действие на участващите в иновационния процес.²³

6. Важен аспект на целите и ролята на новите продукти е в каква степен те са известни и ясни на заинтересованите лица във фирмата. Причината за съществуването на цели е всички ангажирани с иновациите да имат обща цел, към

¹⁹ Schilling, M. and C. Hill (1998) “Managing the new product development process: strategic imperatives”, *Academy of Management Executive*, Vol. 12 № 3, Aug, p.73

²⁰ Cooper, R. and E. Kleinschmidt (1996) “Winning businesses in product development: The critical success factors”, *Research Technology Management*, Vol. 39 № 4, Jul/Aug, p. 24

²¹ Кроуфърд въвежда това разграничение отбелязвайки, че целите в плана за продуктова иновация могат да бъдат дългосрочни общи направления за движение (goals), и краткосрочни специфични мерки за реализиране (objectives). Един план за продуктова иновация може да цели както доминиране на пазара (дългосрочна цел), така и постигане на конкретен пазарен дял за първата година (краткосрочна цел). Вж. Crawford, C (1997), “New Products Management”, Irwin/McGraw-Hill, p. 76-77

²² Dwyer, L. (1990), “Factors affecting the proficient management of product innovation”, *International Journal of Technology Management*, Vol. 5 № 6, p. 725

²³ Вж. Петров, М. и М. Славова (1996), “Иновации. Как да превърнем идеята в продукт”, PRINCEPS, Варна, с. 45

която да се стремят. Изследванията на Купър показват, че често (средно в 51.5% от случаите) персоналът, който работи по проектите за нови продукти, не познава нито конкретните цели на фирмата по отношение на тях, нито цялостната роля, която те трябва да играят за развитието на бизнеса.²⁴

Следователно, по отношение на целите като елемент на стратегията за нови продукти, могат да се направят следните изводи:

- ◆ Между изследователите съществуват различия относно необходимостта от разработването на цели, които да ръководят дейностите по създаването на новите продукти.

- ◆ Различията са както в това дали наличието на цели като елемент на стратегията за нови продукти е отбелязано изрично, или само се подразбира, така и до какво точно се отнасят целите във връзка с новите продукти на фирмата.

Нашето становище е, че целите на фирмата по отношение на новите продукти са основен, задължителен елемент на иновационната стратегия. Този елемент формулира приноса, който новите продукти трябва да имат към резултатите на фирмата.

2. Стратегическите области – посока на иновационните действия

Този елемент на стратегията за новите продукти определя конкретните посоки, в които се насочват иновационните усилия на бизнес единицата. Въпросите, които заслужават внимание във връзка със стратегическите области на новите продукти, могат да се систематизират в четири направления.

Първо. Стои въпросът дали стратегията за новите продукти трябва да съдържа решение за сферите, в които може да се развива иновационната дейност. Малко са изследванията върху съдържанието на стратегията за новите продукти, които отбелязват необходимостта от определяне на стратегическите области на новите продукти.

Според Купър решението за областите, представляващи стратегически интерес за фирмата, и относителната им важност са не просто елемент на стратегията за новите продукти и технологии, а нейна сърцевина. Определянето на областите е с фундаментално значение за формулиране на посоката на усилията по разработване на новите продукти.²⁵

В изследването си Купър и Клайншмит отбелязват, че дефинирането на стратегическите области за новите продукти означава, че се определят не само

²⁴ Cooper, R. (1998), "Benchmarking new product performance: results of the best practices study", European Management Journal, Vol.16 №1, February, p. 9

²⁵ Cooper, R. (2000) "Product innovation and technology strategy", Research Technology Management, Vol. 43 № 1, Jan/Feb, p. 40

областите, в които фирмата ще работи, но и тези, в които няма да работи. Целта е да се избегне опасността от разфокусиране на иновационните усилия.²⁶

Получените от Купър в друго изследване резултати показват, че въпреки голямото му значение, определяне на стратегическите области на новите продукти са предприели едва 68% от изследваните фирми.²⁷

Значението на определянето на стратегическите области на новите продукти за по-ефективни усилия подчертават М. Петров и М. Славова. Акцентът, поставен от тях, е върху възможността иновационната стратегия да насочва дейностите във всяка фаза на проектите за нови продукти. Тази способност се проявява особено силно по отношение на подбора на идеи за иновации. Когато не са дефинирани стратегическите области, генерирането на идеи за нови продукти се превръща в неконцентрирано и поради това – нискоефективно усилие.²⁸

Според нас определянето на областите е резултат от откриване и оценка на възможности за нови продукти на бизнес равнище. Стратегическите области, които ще бъдат експлоатирани, се конкретизират в мисията като част от бизнес стратегията. Има поне две причини, поради които те могат да не съвпадат със стратегическите области, в които ще се насочи иновационната дейност. Първата причина се изразява в това, че е възможно фирмата да не насочи иновационни усилия към някоя от стратегическите области, които тя заема. Това решение може да бъде взето след съпоставка между възможностите и опасностите, които предлага съответната област, и силните и слаби страни на фирмата при нейното използване. Причина за такова решение може да бъде желанието на фирмата постепенно да се изтегли от областта поради по-ниската ѝ привлекателност (в резултат на стеснен пазар, непостоянно търсене, силна конкуренция, и т.н.); поради възможност за по-добро оползотворяване на фирмените ресурси в друга област; поради недостатъчен синергичен ефект с други експлоатирани области, и т.н. Втората причина е, че е възможно фирмата да насочи иновационната си дейност към напълно нови за нея стратегически области. Причините за това решение са противоположни на изброените по-горе. Определянето на областите на иновационна активност цели да повиши нейната ефективност чрез по-добро насочване на всяка от дейностите в процеса на разработване на новия продукт и чрез своевременно ангажиране на необходимите финансови и човешки ресурси.²⁹

²⁶ Вж. Cooper, R. and E.Kleinschmidt (1996) "Winning businesses in product development: The critical success factors", *Research Technology Management*, Vol. 39 № 4, Jul/Aug, p. 24

²⁷ Вж. Cooper, R. (1998) "Benchmarking new product performance: Results of the best practices study", *European Management Journal*, Vol. 16 № 1, Feb, p. 10

²⁸ Вж. Петров, М. и М. Славова (1996) "Иновации. Как да превърнем идеята в продукт", *PRINCEPS*, Варна, с. 31-32

²⁹ Съществуването на тези две причини е аргумент за това, че определянето на стратегическите области на бизнеса (конкретизирани в мисията) не само влияе върху определянето на стратегическите области на новите продукти, но и се влияе от последното. Насочването към нови области на продуктови иновации в крайна сметка води до предефиниране на мисията.

Второ. Важен аспект на стратегическите области на новите продукти е как те се дефинират.

Според И. Георгиев и Ц. Цветков иновационната стратегия може да бъде описана чрез няколко измерения. Едно от тях е т.нар. “целева насоченост на стратегията”.³⁰ Последната се определя от връзката на иновационната с общата стратегия на фирмата и показва в кои главни области ще бъде насочена иновационната дейност: продуктите, процесите, пазарите или някаква тяхна комбинация. Въпреки присъствието на прилагателното “целева” в наименованието на това измерение, всъщност то се отнася не до целите като елемент на иновационната стратегия, а до стратегическите области, в които ще се разработват нови продукти. Всяка от тези области може да бъде конкретизирана. Затова по отношение на технологиите например, според тези автори, цел може да бъде реализирането на приоритет на производствените технологии пред тези в областта на логистиката, продажбите, сервиза, и т.н.

По-голямо внимание на начина, по който трябва да се дефинират стратегическите области на новите продукти, отделя Кроуфърд. Според него мястото, от което се започва, са базисните компетенции на фирмата.³¹ Концентриране на усилията по разработване на нови продукти може да се постигне чрез експлоатирането на четири силни страни: определена технология, познаване на определен продукт, опит с конкретна група потребители и познания за крайната употреба на продукта.³² Силните страни във връзка с технологията обикновено са в лабораториите, но фирмата може да притежава ценна технология, която не е свързана с научно-изследователската ѝ дейност.³³ Що се отнася до силните страни във връзка с пазара, първият начин да се фокусира върху тях е да се насочи вниманието към определена група потребители. Тя може да е дефинирана по различен начин – с демографски, психологически, поведенчески и т.н. критерии. Вторият начин

³⁰ Вж. Георгиев, И. и Ц. Цветков (1997), “Мениджмънт на фирмените иновации и инвестиции”, УИ Стопанство, София, с. 92

³¹ Crawford, C. (1997), “New Products Management”, Irwin/McGraw-Hill, p. 73

³² Според Кроуфърд изграждането на “едномерни” стратегии (т.е. стратегии, които отчитат само една от тези силни страни) е свързано с голям риск в условията на съвременната конкуренция. Изводът, който този автор не прави, но който според нас се налага, е, че подходът да се разчита само на технологията, или само на желанията на потребителите при дефиниране на областите на иновации, е неприложим. Това е причината маркетингово ориентираните фирми, които познават добре потребителите, да изграждат лаборатории и изследователски мощности, а тласканите от развитието на технологиите фирми да желаят убедителни пазарни аргументи в подкрепа на всяка програма за нов продукт. В този смисъл, вече може да се смята за анахронизъм деленето на фирмите на фирми, водени от развитието на технологията (technology-driven), и фирми, водени от изискванията на пазара (market-driven). Способни да постигнат успех са фирмите, водени едновременно и от двата фактора (dual-driven).

³³ Например фирмата Ейвън разполага с ефикасна технология за обработка и изпълнение на малки поръчки.

да се фокусира върху пазарната страна е да се съсредоточи вниманието върху определена крайна употреба или дейност. Следователно, според Кроуфърд, комбинирането на една технологична алтернатива с една пазарна алтернатива води до ясна и прецизно дефинирана област на продуктови иновации.

Редица изследователи свързват дефинирането на стратегическите области на новите продукти с пазарите, продуктите и технологиите. В Таблица 1 са обобщени някои схващания относно измеренията на стратегическите области. Техният анализ показва значително сходство във вижданията.

Според нас подходящ за дефиниране на стратегическите области на продуктова иновация е подходът на Ейбъл за определяне на обхвата на бизнеса.³⁴ Според него дефинирането на всеки бизнес може да се извърши еднозначно с помощта на три измерения:

- *Потребителски групи.* Това измерение описва видовете потребители; онези, които продуктът задоволява.
- *Функции за потребителя.* Това измерение описва нуждите; онова, което се задоволява.
- *Технологии.* Това измерение описва начина, по който се задоволяват нуждите на потребителя; как продуктът функционира и доставя ползност на потребителя.

Прилагането на този подход означава на продукта (в т.ч. на новия продукт) да се гледа като на физическа изява, материализация на прилагането на определена технология към задоволяването на определена функция за определена потребителска група. От тази гледна точка изборът на фирмата всъщност е избор на технологии, функции и потребители, които да обслужва, а не избор на продукти, които да предлага. Продуктът е резултат от описаните три избора, а не независимо решение, което влияе върху тези избори.

Следователно стратегическите области на новите продукти трябва да бъдат дефинирани чрез потребителите, за които е предназначен новия продукт; нуждите, които той ще задоволява; и технологията, т.е. начина, по който ще прави това.

Трето. При изследването на стратегическите области на новите продукти трябва да се оцени не само дали такива области се определят от фирмата като елемент на стратегията, но и дали областите са правилно подбрани. Според Кроуфърд критериите за оценка на една стратегическа област на нови продукти са най-важните фактори, от които зависи разработването и управлението на продукта на пазара.³⁵ Необходимостта от съчетаване на пазарните изисквания с технологичните възможности е основание за разграничаване на пазарни критерии и технологични критерии (Таблица 2). Предложеният в Таблица 2 списък не е изчерпателен. За всяка конкретна фирма винаги има и други фактори, които трябва да се отчетат при избора на стратегически области. Изборът освен това зависи силно от целите на фирмата (бизнес единицата), от преследваната стратегия

³⁴ Abell, D. (1980), "Defining the business: The starting point of strategic planning", Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, p. 169

³⁵ Crawford, C. (1997), "New Products Management", Irwin/McGraw-Hill, p. 82

(агресивна или защитна), от разполагаемите ресурси, от културата и традициите на фирмата.

Таблица 1.

Измерения на стратегическите области

Изследователи	Измерения на стратегическите области
М. Петров и М. Славова (1996), с. 32	<ul style="list-style-type: none"> • Продукти, предлагани на пазара • Технологии, с които фирмата произвежда <ul style="list-style-type: none"> • Групи потребители, които фирмата задоволява
И. Георгиев и Ц. Цветков (1997), с. 89	<ul style="list-style-type: none"> • Продукти • Пазари • Производствени методи
Crawford (1997), с. 73	<ul style="list-style-type: none"> • Технологии • Продукти • Групи потребители • Крайна употреба на продукта
Cooper (2000), с. 40	<ul style="list-style-type: none"> • Пазари или пазарни сегменти <ul style="list-style-type: none"> • Видове продукти, продуктови линии или продуктови категории • Технологии и технологични платформи

Четвърто. Средство за повишаване ефективността на иновационната дейност е определянето на относителната важност за фирмата на стратегическите области на новите продукти. Приоритетът на областите произтича от целите на бизнес единицата и представлява основен критерий за разпределение на ресурсите за разработване на нови продукти за всяка област.

Следователно, относно необходимостта от определяне на стратегически области на новите продукти, доколкото този въпрос се поставя, между изследователите няма разногласия. Ясно са разкрити ползите за фирмата от включването в стратегията за новите продукти на такова решение. Различия съществуват по отношение на измеренията на стратегическите области на новите продукти.

Таблица 2.

Критерии за оценка на стратегическа област на нови продукти

Пазарни критерии	Технологични критерии
1. Колко е голямо търсенето в тази област? За нас тя основен източник на нов бизнес ли е, или допълнителен?	1. Уникална ли е тази технология? Само ние ли я притежаваме?
2. Колко е остра нуждата в тази област? Какво мислят потенциалните клиенти?	2. Каква е ценността на нещата, които прави, или ни позволява да правим?
3. В каква степен нашият нов продукт ще разреши проблема на потребителя?	3. В какъв етап от жизнения си цикъл е тази технология?
4. Уникален ли ще е нашият продукт в сравнение с тези на конкурентите?	4. До колко можем да контролираме технологията? Защитена ли е за нас с патент, с лицензия като търговска тайна?
5. Лесно ли ще бъде за нас да обясним и демонстрираме новия си продукт?	5. Можем ли допълнително да развием технологията с по-нататъшна работа?
6. Съществува ли готова технология, която съответства на тази възможност?	6. Ще бъдат ли необходими значителни инвестиции за да използваме технологията?
7. Има ли на този пазар добре окопали се конкуренти?	7. Ще мине ли значително време преди да започнем да използваме технологията?
8. Разполагаме ли с търговски канал, който е подходящ за тази възможност?	8. Можем ли сами да управляваме на пазара продуктите от тази технология?
9. Можем ли лесно да проучим тази възможност?	9. Можем ли сами да произведем продуктите от тази технология?
10. Ще породи ли тази пазарна възможност противоречия във фирмата?	10. Ще получи ли технологията подкрепата на онези лица във фирмата, които трябва да я подкрепят?

3. Характеристики на новите продукти – резултати на иновационните усилия

Определянето на стратегическите области, в които фирмата ще прави иновации, открива възможност за вземане на решение за характеристиките, които ще имат новите продукти във всяка област. Това решение поставя редица проблеми.

Първо. Стои въпросът за контекста, в който се дискутират особеностите на новите продукти, и по-конкретно – разглежда ли се решението за характеристиките на новите продукти във всяка стратегическа област като елемент на стратегията за новите продукти.

Традиционно изследванията по маркетинг предлагат типологии на новите продукти.³⁶ Класификациите на новите продукти се изграждат изключително по критериите новост на продукта за производителя (фирмата) и новост на продукта за потребителя (пазара). Обща особеност на тези изследвания е, че на решението какъв да бъде новият продукт не се гледа като на елемент на стратегията за новите продукти; характеристиките на новите продукти не се осмислят като контролирани от фирмата фактори и инструмент на активна маркетингова политика.

Този недостатък до известна степен е преодолян в проучвания, посветени изключително на проблеми на иновациите.³⁷ В тях се подчертава стратегическият характер на решението за особеностите на новите продукти. Например според Гилбърт решението за характеристиките на продукта е най-важният елемент на иновационната стратегия, определящ в голяма степен нейния характер.³⁸ Кроуфърд приема, че особеностите на новите продукти се фиксират в самостоятелна част на плана за продуктова иновация, както той означава иновационната стратегия. Тази особена част включва някои правила и насоки по отношение на новите продукти, които могат да бъдат наложени от ръководството, или да бъдат резултат на консенсус между членовете на групата.³⁹ Аналогично е становището и на Ф. Ману.

³⁶ Вж. Котлър, Ф. (1996), "Управление на маркетинга. Анализ, планиране, реализация и контрол", Том I, Графема, София, с. 385-430; Прайд, У. и О. Феръл (1994), "Маркетинг: Концепции и стратегии", ФорКом, София, с. 131-143; Evans, J., B. Berman (1990), "Marketing", Fourth edition, Macmillan Publishing Company: New York, pp. 290-315; Благоев, В. (1998), "Маркетинг", Първо издание, ВЕККО, София, с. 296-337; Reeder, R., E. Brierty, B. Reeder (1991), "Industrial Marketing. Analysis, Planning and Control", Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, p. 277; Балева В., И. Кунева, Кр. Маринов (2000), "Стокова политика", УИ Стопанство, София, с. 222-4

³⁷ Вж. Петров, М. и М. Славова (1996), "Иновации. Как да превърнем идеята в продукт", PRINCEPS, Варна, с. 15-19; Crawford, C. (1997), "New Products Management", Irwin/McGraw-Hill, p. 10-12; Георгиев, И., Ц. Цветков (1997), "Мениджмънт на фирмените иновации и инвестиции", Университетско издателство "Стопанство", София, с. 39-41; Дамянова, Л. (1996), "Иновационен мениджмънт", Първа част, УИ Стопанство, София, с. 139-142

³⁸ Вж. Gilbert, J. (1994), "Choosing an innovation strategy: theory and practice", Business Horizons, Vol. 37 Issue 6, Nov-Dec, p. 16

³⁹ Crawford, C. (1997), "New Products Management", Irwin/McGraw-Hill, p. 77

Той поддържа становището, че времето на навлизане на новия продукт на пазара е негова основна характеристика, и е един от компонентите на т.нар. иновационна ориентация на фирмата. Последната може, в контекста на изследването на Ману, да се приеме за тъждествена с иновационна стратегия на фирмата, тъй като е конструкция, включваща няколко елемента – иновационните резултати (нови продукти и процеси), иновационните усилия (разходи за изследване и развитие) и време на въвеждане на новия продукт на пазара.⁴⁰ Бидейки ориентация, тя насочва цялостната иновационна програма на фирмата, а е стратегическа по природа, тъй като дава посоката на взаимоотношенията с пазарите. Подобни са схващанията и на Купър, Раманужам и Менш, Георгиев и Цветков.⁴¹

Следователно може да се заключи, че в проучванията, посветени на иновациите, решението за характеристиките на новите продукти се разглежда като елемент на стратегията за новите продукти. Такава е и нашата теза: стратегията за новите продукти трябва да съдържа решение за това към какви нови продукти се стреми фирмата във всяка стратегическа област.

Второ. С какви характеристики се определят новите продукти във всяка стратегическа област? Продуктовете иновации могат и трябва да се дефинират с помощта на няколко измерения. Основанието за съществуване на различни измерения е, че всяко от тях насочва към различна особеност на иновацията и разкрива специфики, които не могат да се обхванат с други измерения.

1. Степен на новост на продукта за потребителя. Според изследователите това измерение на новите продукти се основава на поведението на потребителите. Например, от позициите на потребителите, В. Балева различава нови стоки, които не променят съществено потребителските навици – стоки, които вече са произведени, но са с усъвършенстван дизайн, с нови свойства или нови функции и не изискват от потребителя да придобие нови навици за да ги използва; и нови стоки, които променят съществено потребителските навици или създават нови такива.⁴²

Аналогично мнение поддържат М. Петров и М. Славова. В зависимост от степента, в която иновацията ще наруши съществуващото потребителско поведение, могат да се различат: иновация, която не прекъсва потребителските навици; иновация, която променя съществено потребителските навици; и иновация, която налага нови потребителски навици.⁴³

⁴⁰ Вж. Ману, F. (1992), "Innovation orientation, environment and performance: A comparison of U.S. and European markets", *Journal of International Business Studies*, 1992, Vol. 23 Issue 2, p. 333

⁴¹ Вж. Cooper, R. (2000), "Product innovation and technology strategy", *Research Technology Management*, Vol. 43 № 1, Jan/Feb, p. 40; Ramanujam, V. and G. Mensch (1985), "Improving the strategy-innovation link", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 4, p. 215; Георгиев, И. и Ц. Цветков (1997), "Мениджмънт на фирмените иновации и инвестиции", УИ Стопанство, София, с. 92

⁴² Вж. Балева В., И. Кунева и Кр. Маринов (2000), "Стокова политика", УИ Стопанство, София, с. 222-223

⁴³ Вж. Петров, М. и М. Славова (1996), "Иновации. Как да превърнем идеята в продукт", PRINCEPS, Варна, с. 18

Във връзка със значението на това измерение на новите продукти за тяхното характеризирание може да се обобщи, че колкото по-нов е продуктът за потребителя, толкова са по-големи усилията, необходими на производителя и посредника да го представят на пазара, да убедят потребителя в неговата полезност или да го обучат как да използва нововъведението.

2. *Степен на новост на продукта за производителя.* Новостта за фирмата като характеристика на новия продукт се отличава от всички останали измерения по това, че винаги се използва в комбинация със степеня на новост за потребителя. Съвместното използване на двете измерения, направено от Буз, Алън и Хамилтън, е в основата на комбинираната типология, прилагана от множество изследователи⁴⁴ (вж. Таблица 3). Поради това в проучванията не се правят нито анализи на особеностите на това измерение на новите продукти, нито се излагат аргументи за броя и критериите за разграничаване на конкретни стойности (степен на новост) на измерението.

Таблица 3.

Комбинирана типология на новите продукти на Буз, Алън и Хамилтън

Новост за фирмата	висока	Нови за компанията продукти		Нови за света продукти
		Усъвършенствания на съществуващи продукти	Допълнения към съществуващи продуктови линии	
	ниска	Нови продукти с по-ниски разходи	Репозиционирания	
		ниска	висока	Новост за пазара

⁴⁴ Booz, Allen & Hamilton (1982), "New products management for the 1980s", New York. Вж. също Reeder, R.; E. Brierty and B. Reeder (1991), "Industrial Marketing. Analysis, Planning and Control", Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, p. 277-8; Георгиев, И. и Ц. Цветков (1997), "Мениджмънт на фирмените иновации и инвестиции", УИ Стопанство, София, с. 41; Петров, М. и М. Славова (1996), "Иновации. Как да превърнем идеята в продукт", PRINCEPS, Варна, с. 15-16

Класификация на продуктовете иновации, изградена върху новостта за фирмата, предлага В. Балева. Тя разграничава четири типа продукти с нарастваща степен на новост: обикновени имитации, усъвършенствани модификации, усъвършенствани имитации и революционни нововъведения.⁴⁵ Въпреки, че новостта за производителя е водещ критерий, според нас и в тази типология като помощен критерий е използвана новостта за пазара. Така например обикновените имитации "...са стоки, които са нови само за производителя.... Такива стоки не създават нови потребителски навици (курсивът мой – К. М.)". Усъвършенстваната модификация "...не е нова за производителя.... Стоката е нова за пазара, тъй като промените предизвикват интерес и предпочитание у потребителите...(курсивът мой – К. М.)". Усъвършенстваните имитации "...са нови и за фирмата, и за пазара, въпреки че не променят съществено потребителските навици (курсивът мой – К. М.)". Следователно, макар че е различна от типологията на Буз, Алън и Хамилтън, тази класификация също е резултат от комбинираното използване на два критерия. Тя е илюстрирана в Таблица 4.

Таблица 4.

Комбинирана типология на новите стоки на В.Балева

Новост на продукта		Новост за пазара		
		Продуктът е познат за пазара и е без или е с незначителни изменения	Продуктът е познат за пазара, но е със значителни изменения	Продуктът е нов, непознат за пазара
Новост за фирмата	Продуктът е стар за фирмата		Усъвършенствани модификации	
	Продуктът е нов за фирмата	Обикновени имитации	Усъвършенствани имитации	Първостепенни нововъведения

⁴⁵ Вж. Балева В., И. Кунева и Кр. Маринов (2000), "Стокова политика", УИ "Стопанство", София, с. 223-4

3. *Степен на иновация.* Това измерение за характеризирание на новите продукти използват Гилбърт и Кроуфърд. Те приемат, че то е самостоятелно, независимо от новостта за пазара и новостта за производителя измерение.

Степената на иновация като измерение, според Гилбърт, е свързана с отговора на въпроса колко нов или различен трябва да е продуктът, за да може изобщо да се нарече иновация.⁴⁶ Степените на промяна са огромен брой и в двата края на множеството от възможности са съответно постепенните и радикалните иновации. Постепенните иновации са дефинирани като иновации, които са толкова малки, че едва се възприемат като промени. Те нямат влияние върху основните стратегии на фирмата. Другата крайност са иновациите, които са толкова големи, че водят до фундаментална промяна в самата природа на бизнеса. Радикалните иновации се приемат за драматични както по своя обхват, така и по своето въздействие. Практическо следствие от становището на Гилбърт е, че тъй като се основават на съществуващи продукти и услуги, които променят до известна степен, постепенните иновации като цяло са по-лесни за планиране и осъществяване и са свързани с по-малка промяна в сравнение с радикалните иновации.⁴⁷

Използването от Гилбърт на това измерение за характеризирание на новите продукти има и други особености. Така например проучването му се характеризира с неопределеност по отношение на това за кого е новостта. Най-близка е връзката с новостта от гледна точка на пазара. Промяната обаче може да е значителна както за потребителя, така и за производителя. Някои изследвания показват, че радикалните иновации се въвеждат повече от фирми извън отрасъла, новонавлизащи, отколкото от принадлежащи към отрасъла фирми.⁴⁸ Същите изследвания показват още, че радикалните иновации, които развиват умения, притежавани в този отрасъл, по-често се въвеждат от принадлежащи към отрасъла фирми; докато тези, които разрушават съществуващите умения, по-често се въвеждат от нови фирми или фирми извън отрасъла.

Друга особеност на проучването на Гилбърт е, че радикалните и постепенните иновации не се смятат за два конкретни вида иновации, а само за граници на множеството от възможности между тях. По отношение на последните не са разкрити нито конкретни степени на иновациите (т.е. конкретни стойности на това измерение), нито критерии за тяхното разграничаване. Освен това е направен опит за свързване на това измерение с друго измерение за характеризирание на новите продукти – времето на навлизане на продукта на пазара. Така иновациите, които са

⁴⁶ Вж. Gilbert, J. (1994), "Choosing an innovation strategy: Theory and practice", Business Horizons, Vol. 37 Issue 6, Nov-Dec, p. 16

⁴⁷ Този извод, все пак, не означава, че постепенните иновации нямат стратегическа стойност, т.е. че крайният резултат на серия от постепенни иновации не може да бъде твърде различен в сравнение с изходното положение.

⁴⁸ Вж. например Mitchell, W. (1989), "Whether and when? Probability and timing of incumbents' entry into emerging industrial subfields", Administrative Science Quarterly, 1989, Vol. 34, pp. 208-30; както и Tushman, M. and P. Anderson (1986), "Technological discontinuities and organizational environments", Vol. 31, pp. 439-465

радикални, когато са въведени за пръв път, стават по-малко радикални, след като добият популярност и навлязат широко. Това схващане обаче не е доразвито и не е изградена една нова по естество комбинирана типология.

Характеризирайки новите продукти по разглежданото измерение (което нарича "степен на иновативност"), Кроуфърд тръгва от въпроса колко нов трябва да бъде новият продукт. Възможностите според него са три, означени съответно: пръв на пазара, адаптация и имитация.⁴⁹ Продуктите от първия тип са свързани с най-голям риск за фирмата. Начините за реализиране на такива продукти са два: или чрез важно научно откритие, или чрез т.нар. разработване на приложения, при което технологията може изобщо да не е променена, но приложението ѝ е напълно ново. Предлагането на адаптиран продукт е свързано с усъвършенстването на собствен, или на конкурентите, продукт. Усъвършенстването, от една страна, може да бъде както техническо, така и нетехническо. От друга страна, промяната може да бъде както незначителна (но достатъчна за да бъде използвана в комуникационната стратегия на фирмата), така и голяма (стратегия "Втори, но по-добър"), при която усъвършенстването е насочено към завоюване на по-голям пазарен дял. За третата категория продукти – от тип имитация – принципът е "Копирай, а не обновявай".

Анализът на становищата по отношение на степента на иновация като измерение на новите продукти позволява да се направи извода, че по същността си това измерение е сходно с измерението новост за потребителя.

4. *Оригиналност на иновацията.* Критерият, по който е конструирано това измерение за характеризиране на новите продукти, е в каква степен те приличат на нещо вече познато.

Според Гилбърт новите продукти могат да бъдат или "изобретателни" иновации (характеризират се с висока степен на оригиналност; не приличат на никои познат продукт), или "подражателни" иновации (имат по-малка оригиналност и приличат на познати продукти).⁵⁰ Заслуга на Гилбърт е и опитът за разграничение между технологична и възприемана от потребителя изобретателност (респ. подражателност) на иновацията. Степента, до която една иновация е технологично

⁴⁹ Вж. Crawford, C. (1997), "New Products Management", Irwin/McGraw-Hill, p. 77-8

⁵⁰ Вж. Gilbert, J. (1994), "Choosing an innovation strategy: Theory and practice", Business Horizons, Vol. 37 Issue 6, Nov-Dec, p.19. Внимание заслужава предложението в това изследване пример. Клетъчните телефони, въпреки че позволяват мобилност и са свързани с радикална промяна, подражават на стационарните телефони по функция и форма. Принципите, по които работят персоналните компютри, са подобни на тези при големите компютри. За разлика от големите си предшественици обаче, персоналните компютри могат да бъдат използвани от хора без значителна специална подготовка. С тях могат да си служат непрофесионалисти, не изискват специално физическо обкръжение и се предлагат в преносима форма. От тази гл.т. те по-скоро въплъщават изобретателност, отколкото подражателност.

изобретателна (погражателна), не е задължително еднаква и дори близка до възприеманата от потребителя изобретателност (погражателност).⁵¹

Сходно измерение за характеризирание на новите продукти предлагат М. Петров и М. Славова. Новостта на продукта може да се измерва чрез неговото въздействие върху задоволяването на потребностите. Колкото по-голямо е удовлетворението от един продукт, толкова по-нов е той.⁵² Според това схващане, иновациите могат да бъдат изкуствено нови, на границата на новостта и действително нови. Така при действително новите продукти например потребността се задоволява по принципно нов начин.

Следователно във връзка с разглежданото измерение може да се обобщи, че при определянето на това, дали иновацията подхожда по-добре на една или друга стратегическа област, трябва да се вземат предвид и двата аспекта – както технологичния, така и свързания с възприемаността на потребителите. Иновациите, при които има по-голяма технологична изобретателност, изискват повече време и усилия за да бъдат направени, в сравнение с технологично погражателните. Иновациите, възприемани от потребителя като погражателни, са свързани по-силно с представата за стабилност, а иновациите, смятани от потребителя за по-изобретателни, засилват усещането за промяна.

5. *Време на въвеждане на продукта на пазара.* Това измерение е най-широко използвано за характеризирание на новите продукти. Освен терминологични, различията между отделните изследователи по отношение на него са свързани и с броя и същността на предлаганите конкретни стойности на измерението.

И. Георгиев и Ц. Цветков разглеждат избора на време (момент) за осъществяване на иновациите от гледна точка на иновациите на конкурентите като един от основните елементи на т.нар. технологична концепция на фирмата.⁵³ Последната определя областите, в които фирмата трябва да взема решения, така че да може да отговори ефективно на технологичните заплахы и благоприятните възможности и едновременно с това е един от определящите фактори при разработването на иновационна стратегия. За разглежданото измерение същите автори използват понятието “момент на навлизане в развиващи се отрасли (пазари)”, което е една от по-важните измерения на иновационната стратегия. Основното решение се отнася до това дали фирмата ще бъде лидер или ще следва конкурентите си при въвеждането на продукти на пазара.

Особено значимо е разграничението, което се прави между лидер (resp. последовател) от гледна точка на времето на навлизане на пазара, и технологичен

⁵¹ Например за обикновения потребител цветната копирна машина изглежда като черно-бялата, но за производителя на такава техника е ясно, че технологичните решения при цветното копиране изискват много по-висока степен на изобретателност.

⁵² Вж. Петров, М. и М. Славова (1996), “Иновации. Как да превърнем идеята в продукт”, PRINCEPS, Варна, с. 18

⁵³ Вж. Георгиев, И. и Ц. Цветков (1997), “Мениджмънт на фирмените иновации и инвестиции”, УИ Стопанство, София, с. 87

лидер (респ. последовател). От гледна точка на създаването и разпространението на иновацията, фирмата може да бъде създател или пръв внедрител (технологичен лидер), или последващ внедрител на цялата иновация, последващ внедрител на част от иновацията или невнедряващ иновацията (технологичен последовател).⁵⁴ В началото лидерството от гледна точка на времето се основава на технологичното водачество. Но по-късно навлизащата фирма не е задължително да бъде технологичен последовател. Тя може да “прескочи” продуктите и технологиите на лидера и да стане лидер в следващото технологично поколение.

Раманужам и Менш също приемат, че има само две конкретни възможности за новите продукти в рамките на това измерение. Времето на въвеждане на новия продукт на пазара е измежду основните стратегически въпроси на иновацията.⁵⁵ Фирмата трябва да определи дали с продуктите си желае да е първа на пазара с една нова оферта, или желае да заеме изчаквателна позиция.

Според Купър самостоятелен елемент на стратегията за новите продукти и технологии е планът за атака. Той показва как да се атакува всяка отделна стратегическа област. Планът за атака може да се състои в това фирмата да е иноватор в отрасъла – първи на пазара с нови продукти, или да е бърз последовател – бързо да копира и да усъвършенства въведените от други фирми продукти.⁵⁶

Редица изследователи приемат, че иновациите могат да се характеризират чрез три вида въвеждане на новия продукт на пазара. Така например Ману базира изследването си на методологията, върху която е изградена базата от данни PIMS. Според определението на променливата “последователност на навлизане на пазара“, включена в нея, когато фирма за пръв път навлиза на един пазар може да бъде или пионер, разработващ за пръв път такива продукти и услуги; или ранен последовател на пионера във все още растящ динамичен пазар; или по-късно навлизащ в една по-завършена пазарна ситуация.⁵⁷

Аналогичен е подходът на Гилбърт, който нарича разглежданото измерение “стимул за иновация”.⁵⁸ Аргументите му се основават на това, че изобретенията се въвеждат само от една, или от много малък брой фирми, които правят това едновременно. Фирмите, опитващи се да въведат на пазара изобретение, трябва да спечелят някакво значително предимство. Фирмите, които успяват в комерсиализирането на едно изобретение, Гилбърт нарича първи на пазара. Те могат да получат три основни вида предимства: първо, ако изобретението е свързано с технология, достъпът до която може да бъде ограничен, то първата фирма, която

⁵⁴ Пак там, с. 94

⁵⁵ Вж. Ramanujam, V., G. Mensch (1985) “Improving the strategy-innovation link”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 4, p. 215

⁵⁶ Вж. Cooper, R. (2000) “Product innovation and technology strategy”, *Research Technology Management*, Vol. 43 № 1, Jan/Feb, p. 41

⁵⁷ Вж. Manu, F. (1992) “Innovation orientation, environment and performance: A comparison of U.S. and European markets”, *Journal of International Business Studies*, 1992, Vol. 23 Issue 2, p. 358

⁵⁸ Вж. Gilbert, J. (1994) “Choosing an innovation strategy: Theory and practice”, *Business Horizons*, Vol. 37 Issue 6, Nov-Dec, p.18

получи патент, печели изключителното право да предлага продукта. Липсата на конкуренция може да бъде силно стратегическо предимство. Второ, овладяването на оскъдни ресурси може да даде предимство на една или няколко фирми, които са първи на пазара, и което предимство няма да имат усвояващите иновацията по-късно. Трето, създаването на т.нар. “разходи за купувача при прехвърляне” също дава предимство на първите на пазара. “Втори на пазара” са фирми, които не се стремят към изобретение, но изчакват момента, в който ще могат да спечелят предимства (напр. по-добро познаване на пазара, разрешаване на технологичен проблем), с които изобретателят не разполага. Изоставащите са фирми, които въвеждат една иновация защото много конкуренти вече са го направили, и които ще загубят продажби ако не го направят.

Внимание заслужава и подходът на Кроуфърд към това измерение за характеризирани на новите продукти. Той разграничава четири вида фирми в зависимост от времето на въвеждане на продукта.⁵⁹ Първи на пазара са пионерите. “Бързите втори” се стремят да спечелят добрата позиция на втори по пазарен дял без значителни усъвършенствания, или само колкото да изградят върху нещо промоцията си. Тази стратегия крие риск, защото решението да се навлезе на пазара трябва да се вземе преди да е станало ясно дали пионерът има успех. На трето място са “изоставащите” – когато фирмата знае резултата от усилията на пионера и има време, за да направи по-значима адаптация. Последната категория са “късно навлизащите” – причина за съществуването им е възможността да се предложи по-ниска цена на основата на по-добри производствени умения.

Във връзка с всички представени по-горе изследвания на измеренията за характеризирани на новите продукти могат да бъдат формулирани два извода:

- ◆ В отделните изследвания се обхващат само някои измерения на новите продукти.

- ◆ В представените изследвания не се разкриват връзките между предлаганите измерения, въпреки че изрично или мълчаливо се приема, че измеренията не са взаимно изключващи се и, следователно, един нов продукт може да бъде характеризиран едновременно по няколко различни измерения.

Анализът на проучванията върху измеренията за характеризирани на новите продукти показва, че решението за особеностите на новите продукти е важен елемент на иновационната стратегия. То на практика до голяма степен определя характера на тази стратегия, без това да принизява значението на другите решения, които я формират. Оттук следва и необходимостта така да се характеризират новите продукти във всяка стратегическа област, че, от една страна, ясно и недвусмислено да се определи какъв е обликът на продуктите, които фирмата си поставя за цел да разработи и предложи в съответната стратегическа област, а, от друга страна, с помощта на измеренията, чрез които се характеризират тези продукти, да се формулират насоки и опорни точки, които ще подпомагат усилията по реализиране на поставените цели и изпълнение на иновационната стратегия.

⁵⁹ Вж. Crawford, C (1997), “New Products Management”, Irwin/McGraw-Hill, p. 79

Анализът на проучванията разкрива, че независимо от значителното сходство, което съществува между някои от представените измерения, всяко от тях притежава познавателна стойност и позволява новият продукт да бъде характеризирани от специфичен аспект, който не може да бъде напълно обхванат от останалите измерения.

Подходът, по който според нас могат да се характеризират новите продукти във всяка област, изисква да бъде дефинирано понятието „реализирана стратегическа област“. Това е такава стратегическа област, в която има разработен поне един продукт, от който и да е конкурент. Ако се вземе предвид, че всяка стратегическа област представлява една конкретна комбинация от група потребители, функция за потребителя и технология, то реализирана е онази стратегическа област, в която съществува поне един продукт, предназначен за конкретна група потребители, осъществяващ определена функция за потребителя, и материализиращ определена технология.

Желаният от фирмата нов продукт във всяка стратегическа област може да бъде характеризирани с помощта на две измерения.

Първото измерение е **новост на фирмения продукт в стратегическата област в сравнение с конкурентните продукти**. Вземайки решение във връзка с това измерение, разработващите иновационната стратегия отговарят на въпроса колко различен ще бъде новият продукт в сравнение с продуктите на конкурентите, реализиращи същата стратегическа област. Новостта на продукта в сравнение с конкурентите се преценява от гледна точка на групата потребители, чрез която е дефинирана стратегическата област. Кръгът от възможности за всяка фирма в това отношение включва:

- *Продукт-реализация*. Може да бъде дефиниран като продукт, който се отличава радикално от всички останали продукти. Това е продукт, който на практика “създава”, реализира за пръв път една нова стратегическа област. В този случай към една група потребители се насочва продукт, който осъществява за тях нова функция (крайна употреба) и/или прави това по нов начин (нова технология).

- *Продукт-адаптация*. Това е продукт, който реализира една вече реализирана стратегическа област, и който се различава от другите продукти, реализирали същата област, по това, че съдържа значителни подобрения. Подобренията могат да се отнасят до всеки от показателите за конкурентоспособност на стоката.⁶⁰ Адаптираният продукт има усъвършенствани в сравнение с другите продукти характеристики. Усъвършенстванията обаче са такива, че продуктът все пак реализира същата стратегическа област, т.е. усъвършенстванията не променят нито групата потребители, към които е насочен продуктът, нито функцията (основната изгода), която получава потребителят, нито технологията, по която продуктът предоставя тази изгода. В противен случай новият продукт реализира друга стратегическа област, в която той не е задължително от тип адаптация.

⁶⁰ За типология на показателите за конкурентоспособност на стоката вж. Балева В., И. Кунева и Кр. Маринов (2000), “Стокова политика”, УИ Стопанство, София, с. 99-102

Адаптираните продукти могат да бъдат класифицирани допълнително в зависимост от това дали подобренията са по отношение на продукти на друга фирма, или на същата фирма. Възможностите са:

1. Адаптация на чужд продукт. Това е нов продукт, който съдържа значителни подобрения в сравнение с конкурентен продукт.

2. Адаптация на собствен продукт. Новият продукт е значително подобрен в сравнение с продукт на същата фирма, реализирал по-рано същата стратегическа област.

• *Продукт-имитация.* Това е продукт, който попада в една вече реализирана стратегическа област, но който се различава от другите продукти в нея по това, че съдържа само незначителни изменения. Измененията могат да се отнасят до всеки от показателите за конкурентоспособност на стоката, но трябва да са такива, че новият продукт да попада в същата стратегическа област.

Това, което отличава тази категория от адаптираните продукти, е незначителността на промяната по отношение на въведените по-рано продукти. За значимостта на промяната не съществува обективен измерител. Тя се оценява от групата потребители, за които е предназначен продуктът и зависи силно от особеностите му.

Продуктите-имитация също могат да се разделят допълнително в зависимост от това на продукт на коя фирма подражават. Възможностите са:

1. Имитация на чужд продукт. Това е нов продукт, който притежава незначителни изменения в сравнение с продукт на друга фирма.

2. Имитация на собствен продукт. В този случай новият продукт съдържа незначителни промени в сравнение с друг продукт на същата фирма.

Каква е познавателната стойност на разграничението “чужд/собствен” продукт при адаптацията и имитацията? Измерението новост на продукта в стратегическата област в сравнение с конкурентните продукти е сходно с предлаганото от други автори измерение новост на продукта за потребителя. За производителя обаче представлява интерес колко “нов” трябва да бъде продуктът, който фирмата ще реализира в съответната област. От гледна точка на производителя, при равни други условия, колкото по-нов за него е бъдещият продукт, толкова повече време е необходимо за разработването му; необходими са повече средства и усилия. Може да се приеме, че когато се имитира (респ. адаптира) собствен продукт, степенята на новост на продукта за същата фирма е по-малка. Обратно, когато имитацията (респ. адаптацията) се правят по отношение на чужд продукт, степенята на новост за фирмата е по-голяма.

Следователно, според нашия подход, новите продукти от тип реализация, адаптация на чужд продукт и имитация на чужд продукт се характеризират със сравнително висока степен на новост за производителя, а новите продукти от тип адаптация на собствен продукт и имитация на собствен продукт – със сравнително ниска степен на новост за фирмата.

Второто измерение е **последователност на реализиране на стратегическата област от фирмата в сравнение с конкурентите.** Да се характеризира новият

продукт по това измерение означава да се отговори на въпроса кога продуктът на фирмата ще реализира стратегическата област в сравнение с продуктите на конкурентите. Възможностите пред фирмата са:

- *Продукт-лидер.* Това е продукт, който реализира една нереализирана стратегическа област. Той е първият по рода си продукт, предназначен за определена група потребители, предоставящ им специфична полза (функция) по определена технология.

- *Продукт-ранен последовател.* Представлява продукт, който реализира относително рано в сравнение с всички конкуренти една вече реализирана стратегическа област.

- *Продукт-късен последовател.* Това е продукт, който реализира сравнително късно в сравнение с всички конкуренти една вече реализирана стратегическа област.

Общото между втората и третата категория продукти е, че те се въвеждат в една стратегическа област, в която вече има въведен продукт (продукти). Въпреки условния характер на разграничението “рано/късно”, между двата вида продукти съществуват и съществени различия, систематизирани в Таблица 5.

Таблица 5.

Различия между продуктите “ранен последовател” и “късен последовател”

	Ранен последовател	Късен последовател
Основна цел	Стремеж към сравнително рано въвеждане и добра позиция на втори по пазарен дял	Стремеж към усвояване на производството и снижаване на разходите
Ориентация	Офанзивна ориентация – следят за най-удобния момент за спечелване на предимства	Дефанзивна ориентация – въвеждат нови продукти за да не загубят продажби
Водещ елемент на маркетинг-микса	Водещи елементи са продукта – сравнително нов, с предимства (реални или твърдени) пред лидера; и промоцията	Водещи елементи са пониската цена и добре организираната дистрибуция

Измеренията „Новост на фирмения продукт в стратегическата област в сравнение с конкурентните продукти” и „Последователност на реализиране на стратегическата област от фирмата в сравнение с конкурентите” могат да бъдат използвани за изграждане на комбинирана типология на новите продукти (вж. Таблица 6). При съчетаването на стойностите на двете измерения се получават няколко групи комбинации:

• *Невъзможни комбинации* (отбелязани с Н в Таблица 6). Представяват продукти, които не могат да съществуват поради начина на дефиниране на характерните за тях стойности на измеренията. Продуктите-лидери, които реализират първи една стратегическа област, не могат да бъдат едновременно и продукти-адаптация или продукти-имитация, защото последните по дефиниция реализират една реализирана вече стратегическа област.

Таблица 6.

Комбинирана типология на новите продукти в стратегическата област

Нови продукти			Новост на фирмения продукт в стратегическата област в сравнение с конкурентните продукти				
			Реализация	Адаптация		Имитация	
				На чужд продукт	На собствен продукт	На чужд продукт	На собствен продукт
Последователност на реализиране на стратегическата област от фирмата в сравнение с конкурентите	Лидер	Първ в стратег. област	В Революционно нововъведение	Н	Н	Н	Н
	Последовател	Ранен последовател	Н*	В Ранна адаптация на чужд продукт	В Ранна адаптация на собствен продукт	В Ранна имитация на чужд продукт	В Ранна имитация на собствен продукт
		Късен последовател	Н*	В Късна адаптация на чужд продукт	В Късна адаптация на собствен продукт	В Късна имитация на чужд продукт	В Късна имитация на собствен продукт

• *Невъзможни комбинации поради напускане на стратегическата област* (отбелязани с Н* в Таблица 6). Продуктите-последователи (както ранните, така и късните) реализират една вече реализирана стратегическа област. Поради това те са предназначени за същата група потребители, носят същите основни изгоди за потребителя по същата технология. Следователно те не се различават радикално от продуктите, които вече са реализирали тази стратегическа област; не създават нова стратегическа област, т.е. те не са продукти-реализация. Това обаче не

означава, че фирма, която навлиза по-късно на един пазар, е ограничена до лансирането само на продукти-адаптации и продукти-имитации. Тя би могла да предложи и продукт, представляващ революционно нововъведение, но с него тя би напуснала стратегическата област и би реализирала една нова стратегическа област.

• *Възможни комбинации* (отбелязани с В в Таблица 6). Това е най-широкият кръг от алтернативи, включващ:

1. Революционни нововъведения. Това са продукти, които се въвеждат първи в стратегическата област, практически я “създават”, и се отличават радикално от всички други продукти в нея (такива все още няма).

2. Последователят, стремящ се към адаптация, разполага с представените в Таблица 6 четири възможности. Решението за насочване към една от тях влияе силно върху цялата иновационна стратегия и трябва да е обвързано с останалите решения, които я изграждат. Така например, ако целта на фирмата е да предложи ранна адаптация на чужд продукт, то това означава непрекъснато следене на лидера с оглед избиране на подходящ момент за атака, ангажиране на значителни средства и усилия в изследването и развитието, опити да се усъвършенства продукта в сравнение с този на лидера, като се отстранят слабости в него, опит да се завоюва по-голям пазарен дял – сравним с този на лидера – със съответстващите му предимства, и т.н.

3. Последователят, стремящ се към имитация, също разполага с четири възможности (вж. Таблица 6). Особеностите на тези продукти са съответни съчетания на стойностите на двете измерения.

Анализът на характеристиките на новите продукти във всяка стратегическа област позволява да бъдат направени следните изводи:

◆ Класификацията на продуктите се прави за да се изяснят и систематизират възможностите, с които разполага фирмата при избирането на продукти с определени характеристики във всяка стратегическа област. Предназначението на стратегията за новите продукти, т.е. на всички решения, които я изграждат, в т.ч. и на решението за характеристиките на новите продукти във всяка стратегическа област, е да служи като основа и координиращ механизъм за всички решения във връзка с новите продукти във фирмата.

◆ Характеристики на новите продукти трябва да се определят поотделно за всяка стратегическа област. Всяка стратегическа област има специфични условия, равнище на конкуренция, може да изисква различни базисни умения от фирмата и т.н., поради което характеристиките на новите продукти могат да бъдат различни.

◆ Типологизирането на продуктите по измеренията “новост на продукта в сравнение с конкурентните продукти” и “последователност на реализиране на стратегическата област в сравнение с конкурентите” позволява поставянето на ясни и конкретни цели пред фирмата що се отнася до особеностите на новите продукти, както и разработване на подходящи стратегии за постигането им. В това

отношение възможностите, които предлагат използваните от други изследователи измерения, при това самостоятелно, са по-ограничени.⁶¹

4. Портфейл от проекти за нови продукти

Значението на този елемент на стратегията може да се потърси в няколко насоки.

Първо. Съвкупността от проекти за нови продукти се подбира така, че да се реализира виждането на фирмата за ролята, която новите продукти имат в нейната дейност.

Второ. Успешното изпълнение на всички проекти гарантира постигането на целите пред новите продукти.

Трето. Избирайки кои проекти за нови продукти да осъществи, фирмата реализира решението си в кои стратегически области да предприеме иновационна дейност.

Четвърто. Крайните резултати от всички проекти са разработените и успешно въведени на пазара нови продукти. Желаните от фирмата техни характеристики са ориентири при вземането на решение както за това кои проекти да се реализират, така и по отношение на всички въпроси, чието разрешаване е необходимо в процеса на осъществяване на конкретния проект.

5. Иновационен бюджет

Стратегията за новите продукти определя колко средства за продуктови иновации се насочват към всеки отделен проект. Разпределението на ресурсите се основава както на относителната важност на проектите за нови продукти за фирмата, така и на специфичните усилия, които са необходими за реализиране на всеки от тях.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Иновационната стратегия на фирмата е средство за интегриране на всички хора и ресурси, ангажирани в създаването на нови продукти. Като такава, тя представлява основа на управлението на един сложен комплекс от дейности във фирмата.

При изучаването на стратегията за новите продукти трябва да бъдат отчетени всички нейни аспекти. Това налага на подходите за нейното изследване да се погледне като на взаимодопълващи, а не като на взаимоизключващи се.

⁶¹ Създаването на продукт с определена степен на новост за фирмата например не може да бъде нейна цел. Като такава тя е твърде обща, неопределена, и следователно с малка ценност за практическото управление на иновационната дейност. Новостта на продукта за фирмата е следствие от реализирането на други фирмени решения като например да се разработи продукт, който е модификация на продукта на водещия конкурент непосредствено след въвеждането му на пазара.

Иновационната стратегия е система от взети решения. Ролята ѝ на фактор за успеха на новите продукти зависи от пълнотата и качеството на елементите на системата (взетите решения). Елементи на стратегията за новите продукти са целите на фирмата по отношение на новите продукти, стратегическите области на иновация, характеристиките на новите продукти във всяка област, портфейлът от проекти за нови продукти и иновационният бюджет на фирмата. Успешната стратегия за нови продукти на фирмата изисква задълбочено познаване и творческо използване на всяко от изброените решения.

СТРАТЕГИЯТА ЗА НОВИТЕ ПРОДУКТИ КАТО ФАКТОР ЗА ТЕХНИЯ УСПЕХ

Резюме

В студията са изследвани същността и съдържанието на стратегията за нови продукти на фирмата. Първоначално са систематизирани особеностите на иновационната стратегия като съвкупност от най-важните решения за продуктова иновация. Представени са използваните в предишни изследвания подходи към нейното дефиниране. Предложена и обоснована е нова дефиниция на изследваната стратегия.

Вниманието в изследването е фокусирано върху съдържанието на иновационната стратегия. Подробно са характеризирани същността на всеки от елементите на стратегията за нови продукти, както и взаимните връзки между тях. Като елементи на тази стратегия са обосновани целите на фирмата по отношение на новите продукти, стратегическите области на продуктова иновация, характеристиките на новите продукти във всяка стратегическа област, портфейлът от проекти за нови продукти и иновационният бюджет на фирмата.

INNOVATION STRATEGY AS A NEW PRODUCT SUCCESS FACTOR

Summary

The study discusses the nature and contents of firm's new products strategy. First peculiarities of the innovation strategy are systematized as a system of product innovation most important decisions. Approaches to its definition, used in previous research, are presented. Suggestion and reasons are given for a new definition of innovation strategy.

Focus of the study is contents of the innovation strategy. Each element of the new product strategy is characterized in detail as well as interrelationships between elements. It is argued that elements of this strategy are: goals concerning new products, strategic areas of product innovation, peculiarities of new products in each strategic area, portfolio of new product projects, and innovation budget of the firm.