

- « Дорожные карты » могут быть источником появления новых вариантов использования уже применяемых технологий (прежних технологий для новых товаров и услуг).

- Результаты, получаемые при помощи таких «карт», помогают выявлять долгосрочные стратегически важные узкие места, разрывы и неопределенности, связанные с продуктами и технологиями

- «Дорожные карты» являются мощным инструментом привязки всей компании к новой стратегии развития и процессам разработки новых продуктов. С их помощью проектные команды могут быстро адаптироваться к изменениям стратегического характера.

Составление «дорожной карты» — это метод, помогающий добиваться в компании общего видения будущего; при этом считается, что создание общего видения мира так же важно, как и подготовка окончательного варианта «дорожной карты».

Основное предназначение «дорожной карты» — стимулировать деятельность персонала за счет лучшего понимания перспектив и способов улучшения положения дел. Но, хотя в «дорожной карте» описываются конкретные виды деятельности и проекты, будущее остается неизвестным и далеко не всегда предсказуемым. Поэтому ее следует рассматривать как способ визуализации будущего.

2.3. Создание неоспариваемых рыночных территорий на основе стратегии «голубого океана»

Данный подход направлен на создание новых рынков на этапе разработки и совершенствования новых продуктов, т.е. рынков, которые никто не оспаривает, таким образом вместо стратегии достижения конкурентных преимуществ выдвигается стратегия нахождения новых возможностей, позволяющая создавать новые ценности для потребителей на

основе стратегии инноваций и предложение новых товаров и услуг, и освоение новых рыночных пространств.

Подход на основе стратегии «голубого океана» предложили ученые Ким В. и Моборн Р. в 1997 г. [17]. При разработке стратегии «голубого океана» необходимо фокусироваться не на конкурентных преимуществах, т.к. идея опережения конкурентов не является доминирующей, а на том, что ценят потребители, на разработке новой концепции продукта/продуктов и услуг. В табл.3 приведены сравнительные характеристики в стратегии конкурентных преимуществ (стратегия «красного океана») и стратегии новых рыночных пространств (стратегии «голубого океана») [1].

Таблица 3.

Сравнительные характеристики стратегий

Стратегия конкурентных преимуществ («красного океана»)	Стратегия неоспариваемых рыночных пространств («голубого океана»)
<ul style="list-style-type: none"> • Конкурировать на уже существующем рыночном пространстве • Побеждать конкурентов • Использовать в своих интересах существующий спрос • Искать компромиссный, наиболее приемлемый вариант по соотношению «цена / качество» • «Согласовывать всю систему операций компании с ее стратегическим выбором, позволяющим добиться стоимостной дифференциации <i>или</i> низких издержек 	<ul style="list-style-type: none"> • Создавать неоспариваемое рыночное пространство • Изживать конкуренцию • Создавать новый спрос и удовлетворять его • Предлагать вариант лучшего компромиссного по соотношению «цена/качество» • Согласовывать всю систему операций компании так, чтобы добиваться <i>и</i> стоимостной дифференциации, <i>и</i> низких издержек

В результате процесса разработки стратегии неоспариваемых рыночных территорий может привести к двум разновидностям «голубого океана», т.е. может быть предложена новая отрасль или новые возможности для уже существующей отрасли, что приведет к расширению ее стратегических границ.

Основные принципы разработки стратегии «голубого океана» [22]:

1. Определение границ рынков, т.е. изучение пределов коммерческой привлекательности «голубых океанов».

2. Уделение значительного внимания общей стратегии, чем отдельным показателям.

3. Выход за пределы существующего спроса, планирование обеспечения большого спроса на новые предложение.

4. Выбирать и обосновать алгоритм стратегического планирования на основе создания надежной модели, ориентированной на получение долговременной прибыли.

5. Выбирать правильные организационные решения, способствующие преодолению сопротивления и препятствий при реализации стратегии «голубого океана».

6. Обязательная разработка вопросов реализации стратегии, с включением мотивационных аспектов использования компетенций работников компаний.

Данные принципы являются обязательными при разработке стратегии «голубого океана», т.к. позволяют учитывать основные виды рисков, присущие разработке, внедрению и коммерциализации новых технологий, продуктов и услуг. В табл.4. представлено сопоставление принципов разработки стратегии «голубого океана», возможных рисков и методов их компенсации.

Таблица 4.

Принципы разработки стратегии «голубого океана» и возможные риски

№	Принципы разработки стратегии неоспариваемых рынков («голубого океана»)	Виды рисков
1.	1. Определение границ рынков, т.е. изучение пределов коммерческой привлекательности «голубых океанов».	<i>Исследовательский риск</i> должен быть минимальным.
2.	Уделение значительного внимания общей стратегии, чем отдельным показателям	<i>Риски планирования</i> (контроль на основе фокусирования на имеющихся фактах).
3.	Выход за пределы существующего	Риск увеличения масштабов

	спроса, планирование обеспечения большого спроса на новые предложение	производства (спрос должен превышать предложение).
4.	Выбирать и обосновать алгоритм стратегического планирования на основе создания надежной модели, ориентированной на получение долговременной прибыли	<i>Риск, связанный с качеством бизнес-моделей.</i>
5.	Выбирать правильные организационные решения, способствующие преодолению сопротивления и препятствий при реализации стратегии «голубого океана».	<i>Организационный риск.</i>
6.	Обязательная разработка вопросов реализации стратегии, с включением мотивационных аспектов использования компетенций работников компаний	<i>Управленческий риск.</i>

Следует отметить, что стратегия неоспариваемых рыночных территорий может разрабатываться не любой компанией, а скорее более инновационной, имеющей существенный научно-технический задел, обеспечивающий сокращение жизненного цикла продукта, спрос на новые продукты, быструю коммерциализацию. Для многих других компаний более полезными будут такие стратегии как «лидерство по затратам», «дифференциации или фокусирования», обоснованные М.Портером. При этом следует отметить, что стратегия «голубого океана» позволяет компании одновременно добиваться стоимостной дифференциации и низких издержек.

2.4. Подход на основе инновационного цикла

Создание новых товаров, процессов и услуг является основной стратегией создания долговременного конкурентного преимущества в условиях глобальной конкуренции, которая характеризуется высокой трудоемкостью и высокими рисками. Инновационные процессы являются достаточно сложными в организации и управлении. Модель инновационного цикла применяется для эффективного анализа жизненного цикла нового изделия и успешного управления им, позволяет не упускать из вида важные