

## ИННОВАЦИОННЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

© 2011 Н.В. Шелехова  
кандидат экономических наук  
E-mail: satella@mail.ru

Приводится краткий обзор различных видов бизнес-моделей, используемых компаниями в своем бизнесе. Рассматривается влияние типа бизнес-модели на окупаемость средств, вложенных в инновации.

*Ключевые слова:* бизнес, компании, инновации, бизнес-модели.

В последнее время практическая деятельность, связанная с инновациями, становится все более масштабной. Инновации - это целенаправленный и последовательный процесс разработки идей с целью получения прибыли. Получение прибыли является основным фактором, побуждающим организации заниматься инновациями.

Сегодня в связи с быстро меняющимися технологиями требуется разрабатывать новые технологические и организационные структуры, позволяющие состыковывать идеи и технологии с их экономическими результатами, дающие возможность организации постоянно обновляться.

Инструментом, позволяющим соединить технические решения с экономическими результатами, является инновационная бизнес-модель - определенный подход к выбору действий, предпринимаемых организацией и участниками ее экосистемы к распределению дохода и риска на стадиях коммерциализации и реализации инноваций с целью получения максимальной прибыли на инвестиции, вложенные в инновации.

Таким образом, бизнес-модель - это то, как организация, используя все свои механизмы, планирует зарабатывать деньги на своих идеях, технологиях и ресурсах, преобразуя знания в экономические ценности для рынка.

С целью изучения опыта, накопленного зарубежными фирмами в области инноваций, представляло интерес рассмотреть различные типы бизнес-моделей, применяемых ими в своей деятельности для улучшения своего бизнеса.

Анализ литературы показал, что в настоящее время существует три наиболее используемые инновационные бизнес-модели, каждая из которых имеет свои преимущества и недостатки, - это:

- интеграция;
- дирижирование;
- лицензирование.

Каждая организация выбирает ту или иную бизнес-модель построения инновационного процесса в зависимости от объема инвестиций и результатов анализа соответствия производственных возможностей организации потребностям рынка в предполагаемых к выпуску продуктовых инновациях, так как возможности в зависимости от ситуации могут иметь разное значение.

Инновационная бизнес-модель определяет способы коммерциализации и реализации идей и технологий. От выбора бизнес-модели зависят такие элементы окупаемости, как время, за которое производство продукции достигает требуемого объема, возможность успешного возврата инвестиций, объем прибыльности и распределение дохода и риска между различными участниками на стадиях коммерциализации и реализации.

Многие крупные инновационные компании успешно применяют в своей деятельности все три бизнес-модели в разных сочетаниях и, если требуется, переходят от одной бизнес-модели к другой в зависимости от изменений, происходящих внутри компании, и конъюнктуры рынка с целью повышения окупаемости инвестиций.

В настоящее время интеграция - это традиционная и доминирующая в бизнесе инновационная модель. Выбор организацией интеграционной модели управления инновациями связан со стремлением самостоятельно контролировать все факторы, влияющие на доходность, с возможностью воспользоваться всеми преимуществами, которые приносят инновации при достижении положительных результатов, а также со стремлением снизить риск утечки информации при привлечении сторонних организаций. Кроме того, выбирая модель интеграции и полностью контролируя весь процесс, организация приобретает уникальные знания, т.е. получает значительные

косвенные преимущества, которые могут быть использованы в дальнейшем для получения прибыли. Следует отметить, что модель интеграции не исключает сотрудничества с поставщиками, продавцами, партнерами, консультантами и другими организациями.

Модель интеграции - это сложный, затратный и рискованный процесс, так как организация берет на себя большую часть инвестиций, необходимых для создания инфраструктуры, приобретения дополнительных ресурсов, и подвергается риску понести значительные финансовые убытки в случае неудачи, однако в случае успеха может получить большую прибыль.

Таким образом, для организаций, обладающих достаточными, необходимыми для создания новых предложений производственными мощностями и ресурсами, не желающих делиться знаниями с другими компаниями или раскрывать жизненно важные секреты, стремящихся сохранить максимально полный контроль над инновационным процессом, способных управлять рисками, возможно, выбор интеграционной модели управления инновациями является наиболее оптимальным.

Выбор бизнес-модели дирижирования более предпочтителен для компаний в том случае, если у них недостаточно ресурсов, необходимых для создания нового продукта, или если они считают, что могут добиться больших успехов в области инноваций, сотрудничая с одним или несколькими партнерами, используя их активы и ресурсы в совместной деятельности.

Модель дирижирования при правильной организации позволяет производить изменения в продукте на этапах коммерциализации и реализации, учитывая изменения конъюнктуры рынка, или действия конкурентов, обеспечивая компании гибкость, соответствующую потребностям современных постоянно меняющихся организаций.

Выбор модели дирижирования дает возможность компании снизить операционный риск, используя производственные ресурсы ее партнеров, минимизировать технический риск, получая доступ к техническим навыкам и ноу-хау своих партнеров, уменьшить рыночный риск, разделяя его с партнерами.

Бизнес-модель дирижирования - это целенаправленный и последовательный процесс управления совместной деятельностью организа-

ции и ее партнеров в области инноваций с целью получения прибыли на инвестиции.

Применению данной модели способствует рост числа высокопрофессиональных и узкоспециализированных компаний, обладающих соответствующими умениями и ресурсами и желающих сотрудничать с другими организациями.

Используя модель дирижирования, компании могут подвергаться определенным рискам, связанным с совместным использованием знаний, которые они передают партнерам при выведении на рынок успешных изобретений, приносящих значительную прибыль, так как партнеры могут стать конкурентами, могут создать собственный бизнес на том же рыночном пространстве, отказаться от сотрудничества или вступить в союз с конкурентами.

Для минимизации риска компания должна своевременно определить, какие элементы инновационного процесса она будет осуществлять своими силами и какие можно доверить партнерам, тщательно проанализировать, как будут распределены доходы, издержки, инвестиции, риски.

Модель дирижирования является одной из форм открытого инновационного процесса и требует меньших вложений, чем модель интеграции.

В настоящее время все большую популярность завоевывает третья инновационная бизнес-модель - лицензирование, которой до сих пор не уделялось достаточного внимания.

Лицензирование - это способ коммерциализации новой идеи, технологии, услуги. Модель лицензирования для многих компаний становится лучшим способом обеспечения окупаемости средств, вложенных в инновации, способом, позволяющим более выгодно для себя использовать ресурсы других компаний, получая прибыль от своих идей и интеллектуальных активов, не вкладывая средств в их коммерциализацию и реализацию. Можно лицензировать свою технологию и взимать лицензионный платеж с каждой единицы продукции, в которой используется ваша технология.

Многие компании начинают осознавать преимущества использования в своем бизнесе внешних идей и технологий других компаний, которые не находят применения в их практике, и позволять другим организациям воспользоваться своими неприменяемыми технологиями, воспринимая лицензирование как процесс использова-

ния патентов, и считают, что эта деятельность может оказаться для них довольно прибыльной.

Бизнес-модель лицензирования - это одна из форм открытого инновационного процесса, и при грамотном управлении она может стать низкозатратным и высокодоходным бизнесом. Используя эту модель, можно получить от лицензирования отдачу, превосходящую ту, которая характерна для других инновационных бизнес-моделей. Сторонники открытых инноваций активно используют лицензирование с целью создания и расширения рынков для своих технологий, так как одна и та же интеллектуальная собственность может быть применена для создания разнообразных видов продуктов и использована применительно к разным рынкам.

Несмотря на то, что интеграция и дирижирование являются в настоящее время наиболее используемыми инновационными бизнес-моделями, для многих компаний бизнес-модель лицензирования становится предпочтительным способом обеспечения окупаемости средств<sup>1</sup>.

Ценность технологии зависит от бизнес-модели, при помощи которой она выводится на рынок. Бизнес-модель определяет потребительские проблемы, находит для их решения внешние и внутренние идеи, уточняет, как можно заявить права на определенную часть созданной ценности и получить ее. Использование разных бизнес-моделей дает разные значения ценности.

В последнее время за рубежом и в России особое внимание уделяется концепции открытых инноваций и бизнес-моделей, описанных известным специалистом в области инноваций Г. Чесбро в книге "Открытые бизнес-модели"<sup>2</sup>.

Предлагаемая модель открытых инноваций - это новый подход к инновационному процессу для создания прибыльных технологий и доведения инноваций до коммерциализации и реализации, который предусматривает объединение внутренних и внешних идей и технологий в виде архитектур, требования к которым предъявляет используемая бизнес-модель. Для того чтобы воспользоваться возможностями, предлагаемыми открытыми инновациями, компании должны создавать более открытые бизнес-модели с точки зрения обмена или лицензирования технологий, которые не используются в их бизнесе, но могут быть применены в модели другой компании.

В своей книге "Открытые бизнес-модели" Г. Чесбро предлагает системный подход к оцен-

ке, используемой компанией бизнес-модели, и к ее дальнейшему совершенствованию. Предлагаемый способ рассмотрения разных видов бизнес-моделей он назвал общей схемой бизнес-моделей. Данная схема показывает связи между видами деятельности компании, которые относятся к инновационной деятельности подразделений НИОКР, и управлением интеллектуальной собственностью в рамках бизнес-модели. В общей схеме рассматриваются шесть типов бизнес-моделей, различающихся по объемам инвестиций, вложенных для их поддержки, и по степени их открытости:

- бизнес-модель типа 1 используется компаниями, действующими в настоящее время, которые не формулируют своих бизнес-моделей и не имеют специального процесса управления ими. Эти компании создают очень мало интеллектуальной собственности;

- бизнес-модель типа 2 характерна для многих начинающих компаний, в основе деятельности которых лежит определенная технология. Интеллектуальная собственность создается и время от времени защищается;

- к модели типа 3 относятся компании с хорошими товарными и процессными технологиями. Эти компании разрабатывают бизнес-модель, которая помогает им сегментировать свои рынки и обслуживать множество сегментов. Инновации осуществляются как планируемый процесс и рассматриваются как инвестиции в будущее компании.

- бизнес-модель типа 4 ориентирована на внешнюю среду; компании, использующие эту модель, начинают применять внешние идеи и технологии и лицензировать неиспользуемые собственные технологии другим организациям. В инновационном процессе более важную роль играют поставщики и заказчики. Интеллектуальной собственностью управляют как активом, позволяющим осуществить доступ на соседние рынки и получить ценность;

- при использовании модели типа 5 компания интегрирует свой инновационный процесс с бизнес-моделью. Эта модель охватывает различные функции компании, организует и координирует все виды инновационной деятельности в компании. Управление инновационной деятельностью приобретает стратегический характер. Подходы к инновациям отличаются повышенным вниманием к бизнесу;

- бизнес-модель типа б может меняться под воздействием рынка. Компании инновационно подходят к своей бизнес-модели, создавая модель, позволяющую добиваться значительного превосходства над остальными участниками рынка. При использовании модели типа б поставщики и заказчики становятся партнерами по бизнесу, бизнес-модель компании взаимосвязана с бизнес-моделями поставщиков и заказчиков. Внешние партнеры наравне с компанией участвуют в инновационном процессе и берут на себя часть технических и финансовых рисков и вознаграждений. Все это позволяет компании построить свою бизнес-модель как платформу, которая формирует и координирует работу других участников, обслуживающих бизнес-модель. Интеллектуальная собственность управляется как стратегический актив. Управление инновациями и интеллектуальной собственностью осуществляется в каждой бизнес-единице компании.

Для компаний, которые хотят сделать свой инновационный процесс открытым, эта схема может помочь оценить, в какой степени их действующая бизнес-модель отвечает потенциалу компании и какому типу бизнес-модели она соответствует в настоящее время, чтобы определить дальнейшие действия, которые необходимо предпринять для улучшения своей модели и перехода к более открытому типу бизнес-модели.

По мнению Г. Чесбро, способ предложения новых идей и выхода с ними на рынок претерпевает фундаментальные изменения, проявляющиеся в том, как компании переводят свои промышленные знания на этап коммерциализации. Для того чтобы эффективно заниматься инновациями в современной окружающей среде, компании должны сделать свои бизнес-модели более открытыми для внешних идей и технологий, это позволит снизить затраты денежных средств и времени на собственную инновационную деятельность и обеспечить быстрый выход с новой продукцией на рынок, разделить риски с другими участниками. Применение открытой бизнес-модели позволяет высвободить огромный потенциал, который позволяет компаниям выявлять и создавать новую ценность, а также воспользоваться возможными выгодами другого мышления и новых подходов в своем бизнесе.

Одними из основных причин, которые требуют нового подхода к инновационному процессу и коммерциализации инноваций, являются:

повышающиеся расходы на проведение исследований и разработку технологий; сокращение срока жизни технологий, предлагаемых на рынке; возрастающая мобильность опытных и профессионально подготовленных специалистов; наличие у многих компаний неиспользуемых ими идей и технологий.

Для инновационной деятельности современных предприятий необходимо использование максимального количества инновационных идей, это дает возможность сократить время на создание инноваций и обеспечить их высокое качество, а также получить более точную оценку рыночного потенциала предприятия. Многие компании в экономически развитых странах стали рассматривать открытые инновации и бизнес-модели как альтернативу увеличению своих расходов на НИОКР.

Одна из самых трудных проблем для компаний - это определить, насколько открытой должна быть их технология. Компании должны жестко следить за технологиями, от которых зависит их бизнес.

Многие компании стараются быть достаточно открытыми для внешнего мира, но при этом тщательно охраняют ключевые участки, от которых зависит установление и удержание контроля над архитектурой. Разработка центральной части универсальной архитектуры, создание продуктов, завоевывающих обширные области рынка, никогда не выходят из-под контроля таких компаний. Если ключевые участки технологии могут найти применение в других областях промышленности и в других товарных категориях, обычно лицензируют только часть технологии, которая не охватывает ключевые участки, чтобы не допустить захвата конкурентами компании лидерства в этих областях<sup>3</sup>.

Российским предприятиям необходимо изучать опыт наиболее успешных зарубежных компаний в области инноваций для создания более эффективных современных методов управления инновациями и применения их в собственном бизнесе.

<sup>1</sup> Эндрю Дж.П., Сиркин Л. Возврат на инновации: практ. рук. по управлению инновациями в бизнесе / пер. с англ. С.С. Гуревич. Минск, 2008. С. 115-189.

<sup>2</sup> Чесбро Г. Открытые бизнес-модели. IP-менеджмент / пер. с англ. В.Н. Егорова. М., 2008.

<sup>3</sup> Управление высокотехнологичным бизнесом: пер. с англ. М., 2007. С. 153.