

Стратегия открытых инноваций в практике компаний

А. К. Марков

УДК 001.895:334
ББК 73
М-268

ОТКРЫТЫЕ ИННОВАЦИИ - ПОНЯТИЕ И ОСОБЕННОСТИ

Рост рыночного соперничества стимулирует разработку новых средств борьбы за интеллектуальные ресурсы, за контроль над новыми знаниями. Субъекты рынка переходят от ориентации преимущественно на стандартные технические проблемы производства товаров к акценту на использование новых знаний в их производстве. Этот процесс выражается в усилении внимания компаний к значимости знаний и инноваций. Особенно активизировалось это стремление в связи с интенсивным распространением знаний через сеть Интернет. До появления сети Интернет большинство компаний при разработке новых товаров и технологий и инноваций в сфере коммерции и управления полагалось в основном на систему собственных внутренних ресурсов. При этом идеи новых продуктов разрабатывались в отделах НИОКР и воплощались в специальных опытно-конструкторских подразделениях по разработкам (типа конструкторских бюро). Однако по мере превращения Интернет в средство быстрого обмена информацией многие компании обнаружили, что «гораздо больше компетентных экспертов находится вне их стен».¹ Например, количество патентов, полученных отдельными изобретателями и мелкими фирмами, увеличилось с 1970 по 1992 г. с 5 до 15%.² Поэтому неудивительно, что многие корпорации обратились к системе открытых инноваций, в которой собственные подразделения исследований и разработок стараются найти и использовать знания из внешних источников.

Модель открытых инноваций подразумевает, что компании для улучшения процесса создания инноваций должны использовать как внутренние, так и внешние источники, а внутренние идеи могут быть выведены на рынок для получения дополнительной прибыли.

¹ Пурдехнад Д. Открытые инновации и социальные сети // <http://www.lib.tsu.ru/mminfo/2011/000393746/07/image/07-022.pdf>

² См. подробнее: Chesbrough, Henry. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

На своем базовом уровне логика модели открытых инноваций основывается на огромных избыточных знаниях, которые должны быть оперативно использованы, чтобы компания, их получившая, могла создать дополнительную ценность. В этом случае знание, которое компания получила в ходе своего исследования, не может ограничиваться только внутренним использованием, не ведущим на рынок. Знания, не получившие применения внутри компании, могут быть предложены на рынок. С учетом сказанного можно предложить, что теперь некоторые принципы организации в области исследований и инноваций становятся совершенно другими.³

Модель открытых инноваций не подразумевает упразднения внутренних исследовательских лабораторий, скорее речь идет о другом способе организации исследований, при котором компания не будет концентрироваться на самой себе в сфере инноваций и тем самым игнорировать знания, создаваемые вне организации. При новой логике компания должна внимательно исследовать внешние знания на наличие возможности по извлечению из него знаний и мгновенно использовать ее при обнаружении. Теперь исследовательская группа получает новые полномочия и обязанности: кроме проведения собственных НИОКР, исследовательская деятельность теперь подразумевает под собой оценку и интеграцию внешних знаний. Также внутренние исследовательские группы должны заниматься созданием отсутствующих знаний, то есть тех, которые не существуют во внешней среде, а также оценкой возможности получения прибыли от знаний, которыми обладает компания, и знаний из внешних источников. Обобщая практику современного заимствования идей из внешнего окружения американский экономист Г. Чезбро предложил использовать в экономической литературе термин «открытые инновации», определив его как «парадигму, согласно которой фирмы в своих усилиях усовершенствовать собственные технологии могут и должны использовать внешние идеи и внутренние и внешние способы продвижения на рынки».⁴

Новый вид сотрудничества для разработки инноваций получил название «краудсорсинга» – обращение к массовому внешнему источнику и заключается в передаче выполнения задачи, которая традиционно поручалась своему работнику или субподрядчику, некоторой неопределенной, обычно очень большой, группе людей или сообществу в форме открытого обращения.⁵ Целью применения краудсорсинга является получение так называемой «открытой» инновации. Многие компании пользуются краудсорсингом для улучшения потребительских характеристик и технологии изготовления производимой ими продукции. Например, в 2006 г. амери-

³ Турдыкулов А. А. Открытые инновации и проблемы управления интеллектуальными активами в сетях знаний // <http://rudocs.exdat.com/docs/index-379060.html>

⁴ Цит. по: Seely, John and John Hagel. Creation Nets: Harnessing the Potential of Open Innovation. – <http://www.johnhagel.com/creationnets.pdf>

⁵ Brabham, Daren C. Crowdsourcing as a Model for Problem Solving: An Introduction and Cases // *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 14(1).



канская компания Netflix объявила, что она выплатит миллион долларов первому, кто сможет повысить точность основанной на личных предпочтениях оценки будущего успеха фильма.⁶ Метод открытой инновации, использованный Netflix, оказался менее дорогостоящим, чем финансирование собственного отдела исследований и разработок. Кроме того, этот приём явился удачным средством маркетинга благодаря вниманию, которое он привлек к компании в новостях.

Появление многочисленных сетевых сообществ, таких как Facebook, Twitter, MySpace, имеющих веб-сайты, обеспечило распространение знаний гораздо более быстрым путем, чем когда бы то ни было, особенно благодаря возможности доступа к этим сайтам с помощью мобильных цифровых устройств выхода в Интернет. Компания, стремящаяся ввести в свою практику краудсорсинг и открытые инновации, должна включиться в сетевое сообщество, стать членом каких-то социальных сетей.

При этом для привлечения пользователей к участию в инновационном процессе финансовое стимулирование не всегда обязательно. Довольно часто изобретателей и людей науки в проектной мысли, на котором основаны генерирование и реализация новых идей, объединяет вдохновение.

Процесс инновации начинается с понимания позиции потребителя, сутью этого является стремление проектировщика увидеть проблему с его точки зрения.⁷ Поэтому сайты в социальных сетях могут служить источниками идей для инновационных компаний. Например, пользователям сети Facebook, а также других сетей, может быть поставлена задача составить перечни мебели, предлагаемой к продаже или к покупке. Поскольку сеть Facebook раскрывает местоположение лиц, входящих в него, мебельные компании могут инициировать создание таких типов мебели, которые востребованы в данном месте. А поскольку пользователи социальных сетей заходят на сайты достаточно часто, то объём новой информации растёт экспоненциально.

Ещё одна возможность состоит в том, чтобы создавать в социальной сети веб-сайты, объединяющие друзей для обмена комментариями и рекомендациями относительно товаров и услуг, предлагаемых на рынке. Например, кто-то из пользователей может порекомендовать другу посетить некий ресторан, сопроводив совет комментариями. Тот может передать совет другому своему другу и т.д. Цепочки таких сообщений могут фиксироваться в базе данных, а компании – иметь к ним доступ. Это является примером работы брокеров информации, использующих преимущества быстрого оборота сведений в социальных сетях.

⁶ Bhide, Amar. Innovation in America. A gathered storm? // <http://www.economist.com/12637160> Nov. 20 th. 2008.

⁷ Brown, Timothy. Innovation Through Design Thinking. (Lecture, MIT, 2006). – <http://mitoworld.mit.edu/video/357/>

ПРАКТИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПОСРЕДНИКОВ

Вдобавок к компаниям, которые сами используют краудсорсинг и открытые инновации, многие компании полагаются на брокеров знаний как посредников между собой и публикой. Посреднические компании обычно создают свои веб-сайты и предоставляют связи, базы знаний и даже технические сведения, чтобы фирмы могли повышать эффективность своих инновационных процессов.⁸

Однако возможность найти квалифицированного специалиста доступна не каждой компании. Не все в состоянии найти специалистов вне фирмы, которые могли бы оказать прямое и косвенное (через консультации) содействие компании-инноватору. В этих случаях между такой компанией и внешними источниками должны быть найдены посредники, способные обеспечивать мониторинг потоков информации. Многие подобные посреднические фирмы выступают на рынке через веб-сайты и именуются «брокерами знаний».

Конечно, многие такие брокеры только приступают к использованию множества сайтов, образующих социальные сети, представляющих наиболее быстрые каналы связи в Интернете. Использование социальных сетей в Интернете позволяет получать быструю и эффективную обратную связь непосредственно от пользователей. Для максимизации потенциала открытых инноваций представляется важным и необходимым включение социальных сетей веб-сайтов в процесс реализации открытых инноваций.

Для обеспечения успешного развития использования открытых инноваций необходимо постоянное получение информации от внешних источников и налаживание связи между ними с целью обеспечения их сотрудничества. Чем шире сотрудничество внешних носителей и генераторов информации в разработке идеи или проекта, тем больших результатов удастся добиться. Соответствуя этой логике, кумулятивный эффект от использования идей тысяч или миллионов носителей идей и/или информации может обеспечить возможность создания новых представлений и технологий.

Разница между брокерами знаний и консалтинговой компанией заключается в активной роли, которую играют брокеры в установлении связей и развитии отношений, направленных на инновационные нужды их клиентов. Консультационная фирма предлагает клиентам рекомендации, основанные на своём количественном анализе, а брокеры знаний активно ищут качественное объяснение сути во внешних источниках. Эти компании являются активными агентами изменений, которые могут помочь клиентам непрерывно адаптироваться к своему окружению.

Активно ведет брокерские операции на рынке знаний компания Innocentive. Она имеет веб-сайт, который принимает заказы на решение конкретных проблем от компаний (например, от Proctor and Gamble и других), требующих иногда про-

⁸ См. подробнее: Soussa Milton. Open Innovation Models and the Role of Knowledge Brokers // Inside Knowledge, March 2008.



стых, а иногда – сложных решений. В трудных ситуациях компания Innocentive публикует такие запросы на своём сайте, указывая, какое вознаграждение компания предлагает за решение. Премии могут быть разными – от тысячи до миллиона долларов. Самое сложное – регулирование вопроса о правах на интеллектуальную собственность. В практике компании Innocentive разработан такой метод – она заключает договор о том, что если компания примет данное решение, она приобретает права и должна выплатить вознаграждение.

ОСНОВНЫЕ ТРУДНОСТИ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ОТКРЫТЫХ ИННОВАЦИЙ

Проблема использования интеллектуальной собственности. Вопрос об авторском праве является проблемой для компаний, желающих воспользоваться процессом разработки открытых инноваций. Довольно часто компании проявляют колебания перед принятием принципов открытых инноваций. Проблема прав на интеллектуальную собственность часто указывается как основной недостаток открытых инноваций. Однако многие учёные и сторонники открытых инноваций едины в том, что интеллектуальную собственность не стоит считать проблемой. Например, профессор Колумбийского университета, Амар Бхайдед (Amar Bhided), утверждает, что инновации стимулируют развитие конкуренции и обуславливают появление новых, лучших технологий. Он утверждает, что более развитая модель бизнеса и продуманная практика рекламы позволяют компаниям продавать свои технологии и товары успешнее других компаний.⁹ Некоторые фирмы могут лучше других производить определённые товары и услуги. Значение более развитых моделей бизнеса проявляется в том, что с их помощью другие компании могут использовать эти продукты или технологии в своих целях. В результате, например, относительно более развитые американские системы маркетинга, распределения, продажи и сервиса могут обеспечить компаниям США существенное превосходство над конкурентами. С этой точки зрения права на интеллектуальную собственность можно рассматривать как элемент оборонительной политики компаний с относительно устаревшими моделями бизнеса и как помеху научно-техническому прогрессу.

В России защита авторских прав, как и смежных, патентных и других прав интеллектуальной собственности обеспечивается предусмотренными законодательством способами с учетом существа нарушенного права и последствий нарушения этого права (пункт 1 статьи 150 ГК РФ) так же важна в условиях модели открытых инноваций, как и в условиях модели закрытых инноваций. Однако компании, придерживающиеся принципов модели открытых инноваций, имеют иной подход к управлению интеллектуальной собственностью. В условиях рыночной конкурен-

⁹ Bhide, Amar. Innovation in America. A gathered storm? // <http://www.economist.com/12637160> Nov. 20 th. 2008.

ции совершенно ясно, что полностью контролировать в течение долгого периода важную технологию практически невозможно. Регистрация патента служит информацией для конкурентов, которые сосредотачивают силы, чтобы обойти патент.

Основатель корпорации Intel Э. Гроув считает, что современная мировая система патентования изобилует явными недостатками и изъянами. По его мнению, такая организация приведет к системному кризису, аналогичному тому, который наблюдается в финансовой системе. По его словам, эволюция патентования осталась еще несколько десятилетий назад, а многие нынешние патенты никогда не перерастут в продукты, в то же время развитие продуктов, зачастую описываемых в патентах, идет непрерывно. «В итоге, – говорит он, – патенты все чаще представляются не как инструмент защиты интеллектуального труда, а как инструмент спекуляции, главная цель которого – извлечение максимальной прибыли любыми способами. Точно такая же ситуация была и в финансовом секторе, когда биржевые инструменты были оторваны от реальности».¹⁰

Мотивация разработчиков. Ещё одной видимой сложностью для реализации стратегии открытых инноваций компании называют привлечение и мотивацию пользователей к участию в разработках. Пользователи являются неотъемлемой частью процесса открытых инноваций, поскольку именно их сотрудничество стимулирует создание новых идей и продуктов. Многие компании предлагают клиентам вознаграждение за решение предлагаемых ими конкретных проблем, как в практике фирмы Innocentive и Netflix. Финансовые стимулы, типа премиальных, увеличивают участие пользователей в процессе инноваций.¹¹ Фирма Threadless.com является компанией, предлагающей пользователям финансовое стимулирование в иной форме. Этот веб-сайт предлагает всем спроектировать свой вариант разрисовки маек-полоукавок и прислать его по электронной почте, компания продвинет его на рынок, а авторы получают свою долю доходов. Кроме того, компания предоставит производителям одежды ценную информацию о тенденциях в их отрасли. Таким образом, финансовые стимулы оказываются прекрасным способом мотивации и привлечения пользователей к участию в открытых инновациях.

Управление качеством. Одна из проблем реализации механизма сотрудничества в области разработки и применения открытых инноваций и краудсорсинга – это управление качеством. Подготовка и реализация проекта открытых инноваций требует совершенного механизма управления процессом совместного творчества. Кооперационные соглашения являются эффективными, если существуют четкие правила, ясное руководство, прозрачные процессы постановки целей и разреше-

¹⁰ Цит. по: Современной патентной системе грозит кризис, аналогичный финансовому // <http://www.cybersecurity.ru/crypto/69592.html>

¹¹ Bughin, Jacques and Michael Chui. The Next Step in Open Innovation // The McKinsey Quarterly, June 2008. –http://mckinseyquarterly.com/information_technology/networking/next_step_in_open_innovation_2155



ния конфликтов между партнерами. Каждый из этих элементов способствует обеспечению качества производимых услуг или товаров.

Практика показывает, что партнеры компании могут достичь значительно большего успеха на рынке, уступив часть контроля над принятием решений о качестве товара взаимодействующим друг с другом участникам (поставщикам, потребителям или обоим). Таким образом, упомянутые трудности для открытых инноваций могут быть преодолены, если компании пойдут на передачу части контроля партнерам по кооперации, предлагая финансовые стимулы и создавая развитые модели бизнеса для решения возникающих проблем, в частности проблем с правами на интеллектуальную собственность.

* * *

Итак, новым направлением развития научно-технического прогресса становится расширение использования открытых инноваций. Международная среда для инноваций уже существует и сообщества новаторов и ученых уже вышли за рамки национальных границ. В связи с развитием сети Интернет растет международный обмен информацией. Любые ограничения на использование всемирного знания несут угрозу возникновения автаркии, что может нанести ущерб творческому процессу, необходимому для выработки инноваций внутри каждой страны.

Многие фирмы уже восприняли парадигму открытых инноваций. Но существуют факторы, которые многие считают недостатками краудсорсинга и открытых инноваций – проблемы защиты прав на интеллектуальную собственность, мотивирование пользователей к участию, управление качеством. Однако эти факторы легко преодолимы и не должны восприниматься как препятствия для внедрения открытых инноваций. А настоящим препятствием являются ограничения на потоки информации. Но и это препятствие можно преодолеть, используя для раскрытия потенциала открытых инноваций новые средства создания социальных сетей, таких как Facebook. А поскольку распространение знаний становится более быстрым, фирмы, стремящиеся добиться успеха в бизнесе, должны научиться овладевать этой информацией и генерировать новые или развивать старые идеи. Иначе фирмы, которые не найдут способов использовать новые возможности разработки инноваций, могут потерять позиции на рынке.

БИБЛИОГРАФИЯ:

1. Чесбо Г. Открытые инновации – М. Поколение, 2007. – 336 с.
2. Голенков В.А., Степанов Ю.С., Садков В.Г., Машегов П.Н. Стратегия инновационного развития регионов России и роль университетских комплексов в модернизации образования /Издание второе, переработанное и дополненное – М.: Машиностроение 1, 2007. – 298 с.
3. Замгосекретаря США Роберт Хорматс принял участие в форуме «Открытые инновации» // <http://russian.moscow.usembassy.gov/pr-hormats-oif-02112012.html>

4. Out-Innovating the Competition Through Challenge Driven Innovation. 610 Lincoln St, Suite 125 Waltham, MA 02451 USA. – 6p.

5. Spradlin Dwayne Are you solving the right problems& Most firms aren't and they undermines their innovation efforts. Harvard Business Review. September 2012. Reprint R1209F // HBR. Org

6. Out-Innovating the Competition Through Challenge Driven Innovation // www.innocentive.com.

7. Open Innovation. Case studies from Denmark// Working paper Compiled by Monday Morning Ltd. For Danish Ministry of Science, Technology and Innovation. As a contribution to the OECD Project on Globalisation and Open Innovation // <http://www.mmdk/pdf.php?id=35641>

.....

Нижегородская область: внешнеторговый оборот составил 34, 5 млрд долларов

7 648 отправителей/получателей товаров осуществляли экспортно-импортные операции в регионе деятельности Приволжского таможенного управления в 2012 году. Об этом сообщил начальник Приволжского таможенного управления, председатель коллегии ПТУ В. Голоскоков.

Как он отметил, по сравнению с прошлым годом их число увеличилось на 3,5%. Всего внешнеторговый оборот по ПТУ в 2012 году составил 34 млрд 583,1 млн долларов США, в том числе экспорт — 22 млрд 927,8 млн долларов США, импорт — 11 млрд 655,3 млн долларов США. Ведущими торговыми партнерами региона являлись: при импорте — Германия, Китай, Украина, Италия; при экспорте — Украина, Китай, Индия.

В товарной структуре экспорта преобладают: продукция химической промышленности, каучук; машины, оборудование и транспортные средства.

В товарной структуре импорта преобладают: машины, оборудование и транспортные средства; продукция химической промышленности, каучук; металлы и изделия из них; минеральные продукты.

В 2012 году таможенными органами региона выпущено 291,6 тыс. деклараций на товары (ДТ), в том числе импортных — 130,5 тыс., экспортных — 161,1 тыс.

В рамках взаимной торговли ПФО с государствами-членами Таможенного союза было перемещено товаров на 6,5 млрд долларов США, что на 62% больше, чем в прошлом году.

.....

