

Роль онлайн-платформ как посредника в реализации модели открытых инноваций



Е. А. Ермакова,
к. э. н., преподаватель
e-mail: eermakova@hse.ru



К. А. Кудрявцев,
студент
e-mail: k.kudryavtsev90@gmail.com

**Кафедра венчурного менеджмента, факультет менеджмента,
НИУ ВШЭ Высшая школа экономики – Нижний Новгород**

Компании, стремящиеся к лидерству на рынке, вкладывают значительные средства, развивая внутреннюю инфраструктуру исследований и разработок, а также пытаются привлечь лучших специалистов и сторонние организации, чтобы использовать их потенциал в создании и реализации инновационных продуктов и сервисов. В то же время, исследователи, желающие реализовать свои идеи и знания, малые компании, обладающие исключительными разработками, не всегда располагают необходимыми ресурсами и возможностями для реализации и коммерциализации собственных решений самостоятельно. В статье приведены критические факторы, преодоление которых необходимо для выстраивания качественных связей между компаниями, использующих стиль «открытых» инноваций, а также рассмотрены инновационные платформы, выполняющие функции связующего звена между организациями, которым необходимы нестандартные решения сложных исследовательских проблем, и исследователями – решателями подобных задач.

Ключевые слова: открытые инновации, открытые бизнес-модели, онлайн-платформы.

Введение

Переход от закрытых инноваций к открытым рассматривается в качестве основной составляющей стратегии инновационного развития для компаний, стремящихся к успеху, и это наиболее заметно прослеживается на примере компаний из Европы и Северной Америки. Если в целом взглянуть на текущую ситуацию в российских компаниях, занимающихся инновационными разработками или имеющими научно-исследовательские подразделения, то большинство компаний скорее придерживаются закрытого способа, нежели открытого. Представителям бизнеса не ясен смысл и идея открытости для сторонних организаций – вероятных конкурентов, а также для рынка и потребителя в том, что является коммерческой тайной компании, технологической новацией, этот факт выглядит не разумно для большинства представителей российского бизнеса. Сохранение информации внутри компании считается наиболее надежным способом защиты от конкурентов, от воздействия каких-либо внешних факторов, которые

могли бы помешать реализации проекта. Тем не менее, негативное воздействие может происходить не только извне, но и изнутри. Кроме того, вполне возможно появление идеи или технологии, не имеющих будущего внутри компании, которые вполне могут быть интересны сторонним компаниям, которые смогут найти более подходящие решения по ее реализации. Компания может извлечь прибыль от технологии, передав ее сторонней организации, или продав ее на текущем этапе, что выгоднее, чем просто упустить даже минимальную коммерческую выгоду или не получить ничего [1].

На протяжении столетия организации собирали с рынка лучшие научно-технические кадры, запуская полный R&D-цикл: от фундаментальных исследований до прикладных разработок. Весь путь от возникновения идеи до ее реализации совершался в стенах одной корпорации. Для удержания лучших сотрудников корпорации не жалели ресурсов, прибегая к традиционным методам вознаграждения. Наряду с этим стоимость содержания и развития R&D-отделов, исследовательских, научных и прикладных разработок

была огромной, что впоследствии отражалось на себестоимости продукции.

Одно время дороговизна R&D-отделов и сложность процесса разработки и внедрения новых технологических решений были определенным преимуществом и щитом крупных корпораций. Однако позднее CEOs стали осознавать, что огромные R&D-бюджеты технологических лидеров перестали их защищать от появления «новичков», которые, не обладая сопоставимыми ресурсами, захватывали значимую долю рынка [8].

Таким образом, возникла необходимость использовать принципиально новый подход, а именно модель «открытых инноваций». Скорость создания и вывода инновационных продуктов на рынок сегодня является одним из рыночных преимуществ, поэтому компании вынуждены переходить от «закрытого» подхода к инновациям к «открытым инновациям», объединяя свои усилия в научно-исследовательских разработках, производственных мощностях и др.

Под «закрытыми» инновациями понимается процесс создания инновации внутри компании или корпорации. Данная модель успешно применялась на протяжении столетия, когда мировые гиганты тратили огромные суммы на R&D. Однако изменяющиеся реалии бизнеса вынуждают компании все чаще обращать внимание на новую модель.

Под «открытыми инновациями» понимается процесс объединения усилий, ресурсов, производственных мощностей, научных разработок, позволяющий достичь быстрого, по сравнению с подходом «закрытых инноваций», результата вывода инновации на рынок, получить больший экономический эффект от использования как основной инновации, так и побочных [9].

В настоящее время не существует единой методики «открытых» инноваций, которая бы вписывалась в стратегию каждой компании. Для получения желаемого результата необходимо учитывать множество факторов: от внутренних трудностей или проблем компании до специфики рынка, отрасли, особенностей конкуренции в ней и предпочтений потребителей. Однако, можно выделить основные условия, от реализации которых зависит успешность внедрения «открытой» стратегии.

Необходимые условия и критические факторы для реализации компаниями модели «открытых» инноваций

Исследуя опыт ведущих транснациональных компаний, являющихся лидерами в своих отраслях, можно заключить, что за последние несколько лет модель закрытых инноваций прошла этап трансформации. Основными факторами, способствующими разрушению методов ведения бизнеса с помощью модели закрытых инноваций, стали, прежде всего:

- Увеличение объемов частного венчурного капитала. С начала 1980-х до начала 2000-х гг. на западе произошел значительный прирост частного венчурного капитала. Данный капитал направлялся на поддержку вновь создаваемых

компаний. Стартапы, занимающиеся разработкой и реализацией инновационных идей и технологий, впоследствии превратились в серьезных конкурентов для лидеров конкретной отрасли. В результате появления большого числа специалистов с высшим образованием, увеличения источников и объемов венчурного капитала у стартапов появилась возможность для коммерциализации инновационных идей, что позволило быстрее и эффективнее выводить на рынок инновационные решения, не имеющие возможности быть реализованными в рамках закрытой модели той или иной компании.

- Повышение уровня конкуренции. Фактор конкуренции является определяющим в развитии компаний и ускоряющим процесс создания инноваций. Появление на рынке новых игроков, осуществляющих исследования и разработки и обладающих ценными знаниями, существенными конкурентными преимуществами, вынуждает компании увеличивать инвестиции в исследования и разработки с целью опережения конкурентов. Для удержания или установления лидирующей позиции на рынке, компании стремятся консолидировать все свои ресурсы для совершенствования как технологических решений и продукции, так и подхода к развитию собственной инновационной деятельности в целом. Крупный бизнес, обладая достаточными ресурсами, а также стремлением следовать тенденциям рынка, реализует стратегию выкупа перспективных разработок и технологий конкурирующих компаний. В результате данных процессов и возникающему спросу со стороны различных партнеров или конкурентов происходит обмен знаниями и технологиями, который постепенно приводит к возникновению открытых моделей и постепенному переходу от закрытых моделей.
- Формирование инновационных центров и лабораторий при университетах. Если рассмотреть период с 1950 по 2010 гг., то можно отметить, что государственная поддержка вузов имеет тенденцию к снижению. Например, в 1988 г. правительство США затратило приблизительно \$30 млрд на научные исследования при университетах, доля которых составляла более 30% от общих затрат в области исследований. В 2007 г. доля государственных инвестиций в исследования вузов составила уже 10%. Данная ситуация привела к тому, что университеты вынуждены привлекать иные источники финансирования научных лабораторий и исследовательских центров. Крупные корпорации, заинтересованные в диверсификации своих продуктов и услуг для более высокой конкурентной устойчивости на рынке, стали источниками инвестиций для университетов. Лаборатории и исследовательские центры вузов были переориентированы на: определение основных направлений и задач, стоящих перед конкретными отраслями; решение конкретных практических проблем и задач, возникающих перед корпорациями и компаниями; поиск совершенно новых решений и на-

правлений для расширения области деятельности компаний [15].

- Возникновение новых источников знаний и повышение уровня их доступности. Успешность модели закрытых инноваций определена, прежде всего, владением корпоративными R&D центрами уникальными знаниями. Однако, факт распространения идей и разработок способствовал ослаблению монопольного права на создаваемые внутри корпораций знания, что в свою очередь привело к снижению эффективности модели закрытых инноваций. Таким образом, степень распространенности знаний становится основным фактором и предпосылкой для возникновения модели открытых инноваций, поскольку появляется возможность для дальнейшего развития и реализации идей вне закрытой модели компании. При переходе от модели закрытых инноваций к открытой модели, важно оценить критерии уровня распространенности знаний, прежде всего, количество полученных патентов, что является объективным подтверждением генерации новых знаний, идей или новшеств. Используя информацию о количестве выданных патентов, можно судить и о степени инновационности, а также интенсивности создаваемых инноваций [17].

Все вышеперечисленные факторы способствовали переходу от классического подхода создания инноваций, действовавшего в рамках закрытой модели. Существующую инновационную систему все больше дополняют элементы, обуславливающие сокращение инвестиций в собственные НИОКР, но одновременно предоставляющие возможности для взаимодействия с внешними ресурсами и использования сторонних результатов разработок и исследований в рамках собственной бизнес модели для дальнейшей их коммерциализации и увеличения прибыли компании.

Несмотря на способствующие переходу от традиционной модели к «открытым инновациям» события последних тридцати лет, на успех или провал данной модели могут повлиять следующие критические факторы:

1. Интеллектуальная собственность.

Может оказаться основным камнем преткновения для реализации любого проекта, когда участники не ценят наличие интеллектуальной собственности или не могут реалистично оценить ее. Если ситуация с интеллектуальной собственностью может быть урегулирована в начале осуществления проекта, достигнуты договоренности, удовлетворяющие каждую из сторон участников, прописаны сроки реализации и ответственность и обязанности каждой из сторон, то это значительно повышает шансы на успешную реализацию инновационного проекта.

2. Определение проблемы.

Это общая тенденция и проблема, вызванная особенностями процесса коммуникаций и отсутствием опыта взаимодействия. Вполне вероятно, что группы, работающие по модели «открытых инноваций» смогут преодолеть эти трудности. Некоторые коммуникационные проблемы возникают из-за того, что многие

компании говорят на разных языках, либо сложно прийти к единому пониманию целей и задач.

3. Доверие.

Бизнес-этика воспринимается как жизненно важный компонент для успешного взаимодействия, а также самый аморфный и трудноопределимый критический фактор. Без доверия компания не может делегировать решение задач другим организациям. В свою очередь доверие не может быть построено без опыта или оценки навыков и компетенций участвующих сторон.

Роль онлайн-платформ как фасилитатора модели «открытых» инноваций

Несмотря на трудности реализации и развития, за десятилетие новая модель ведения бизнеса «открытые инновации» успешно «показала» себя на мировой арене, о чем свидетельствуют примеры компаний, использовавших данную модель.

В зависимости от уровня компаний механизмы «открытых инноваций» отличаются. Для сбора идей могут использоваться как закрытые, с использованием ресурсов компании, так и открытые, с использованием ресурсов внешних источников; внутри компаний могут существовать отделы, отвечающие за анализ рынка и поиск новых перспективных разработок; это могут быть коммерческие предложения от бизнес-партнеров; сотрудничество с венчурными фондами; корпоративное венчурное инвестирование. Говоря о крупных компаниях, стоит помнить, что в их случае должно быть организовано двустороннее движение инноваций, обеспечивающее как приток новых идей, разработок, технологий и, что не маловажно, специалистов, так и отток не нашедших применения разработок внутри компаний, которые могут быть полезны другим участникам рынка.

Одним из инструментов модели «открытых инноваций» за рубежом стали онлайн-платформы, представляющие площадку для организации работы по поиску решения имеющихся проблем и предложения собственных разработок, которые могут быть использованы другими компаниями. Отличительной особенностью подобных платформ является высокая скорость взаимодействия заказчика и исполнителя, отсутствие физических границ между исполнителями работ, число решателей проблемы позволяет быстро и с наименьшими затратами, по сравнению со стандартными механизмами создания инновационного продукта/услуги, получить готовый продукт.

Выделяют следующие типы платформ:

1. **Платформы-посредники** (Intermediary Platform).

Платформа выступает в качестве посредника между заказчиком, командой исполнителей и идеями. Большинство платформ данного типа предполагают конкурентную борьбу идей, предложенных для решения поставленной задачи. После получения определенного количества вариантов решения подбираются наиболее подходящие идеи, чтобы удовлетворить запросы обеих сторон. Одним из примеров IntermediaryPlatform является компания Innocentive.

Innocentive. Innocentive@Work представляет собой коллаборативную платформу, основанную на инновационных технологиях управления компанией SaaS, позволяющая объединять усилия для разработки инновационных продуктов сотрудников компаний, партнеров или клиентов, способных быстро генерировать идеи и решать насущные проблемы. Платформа является единым магазином для частного краудсорсинга, в котором коммерческие компании и государственные учреждения могут быстро находить необходимые решения, создавать инновации быстрее с меньшим риском и наименьшими издержками, чем когда-либо. Innocentive@Work представляет собой облачный сервис, в котором фиксируются и хранятся все идеи, проблемы и потребности в чем-либо, разработки, команды решателей и предложения для организаций всех форм и размеров. Кроме того, данная платформа помогает компаниям выявить свои слабые места, повысить скорость разработки и вывода инновации на рынок за счет оперативного получения обратной связи от специалистов из различных сфер, огромного количества предложений по улучшению и/или решению поставленной задачи, а также оперативного отслеживания всех этапов работы.

Innocentive@Work — уникальная платформа, объединяющая представителей бизнеса, некоммерческих организаций, государственных учреждений, проектные команды, индивидуальных разработчиков и специалистов из различных областей знаний для разработки инновационного решения существующей проблемы.

2. Творческие платформы (Creative Platforms).

Творческими платформами называются платформы, которые предоставляют доступ заказчику к интеллектуальным продуктам исполнителя за вознаграждение для последнего, а также позволяют им обмениваться своими идеями, разработками, продуктами. По модели творческой платформы работает компания SpreadShirt.

SpreadShirt. Интернет-сайт, позволяющий создать уникальную вещь (кружку, верхнюю одежду, брелоки и др.) за счет дизайнера, который разрабатывается другими людьми и который можно купить за определенную плату. Таким образом, сайт SpreadShirt с одной стороны предоставляет доступ к базе дизайнерских работ по идеям оформления различных вещей, с другой стороны каждый может предложить свой дизайн одежды и предметов быта и установить цену за использование его идеями.

3. Корпоративные платформы (Corporate Initiatives).

Представляют собой корпоративную платформу по поиску новых идей для решения поставленных компанией задач или получения информации о новых разработках и технологиях. Многие Intermediary Platform (Innocentive) были образованы от Corporate Initiatives. Механизмами «открытых инноваций» могут служить открытые конкурсы, разработка лучшего дизайна, поиск оптимального или креативного решения и др. Ярким представителем корпоративной платформы «открытых инноваций» является компания Unilever.

Ideas4Unilever. 23 марта 2012 г. компания Unilever объявила о запуске новой онлайн-платформы, которая представляет собой экспертную площадку для обсуждения идей и технических решений, необходимых для достижения поставленной задачи по удвоению бизнеса компании при одновременном снижении воздействия на окружающую среду.

Благодаря этому компания Unilever развивает свою стратегию сотрудничества с партнерами для разработки целого ряда важных инновационных проектов, которые должны обеспечить поддержку устойчивого роста компании. Каждый инновационный проект определяется в соответствии с поставленными задачами и согласно техническому решению, которое компания хочет разработать в сотрудничестве с внешними участниками.

4. Инновационные услуги (Innovation Services).

Платформа по структуре напоминает intermediary platform, но с той лишь разницей, что взаимодействие сводится к работе с индивидуальным фундаментом инновационного продукта, для поиска дальнейших решений по которому используется большее количество решателей. По этому принципу работает консалтинговая компания BIG.

BigIdeaGroup. Компания BIG является консалтинговой фирмой, занимающейся анализом предложенных идей, проработкой и разработкой концепций проекта, плана его реализации, изучение альтернативных путей развития проекта, определением лучшего решения, оценкой проекта, разработкой дорожных карт и развитием продукта. Помимо помощи в выполнении работ на всех стадиях реализации проекта, компания предоставляет услуги по подбору компаний, которые могут быть наиболее заинтересованы в данном проекте или решении. Также BIG предоставляет помощь по многим административным, финансовым и правовым вопросам, которые возникают у любой компании.

BigIdeaGroup выступает в качестве посредника между начинающими инноваторами и представителями бизнеса. Не имеется определенной площадки для взаимодействия участников данного процесса, как у представителей платформ вида Intermediary Platform. С другой стороны, компания исключает необходимость представителей компаний и команд решателей самостоятельно выбирать и/или искать пути дальнейшего решения для первых и развития проектов для вторых.

5. Платформа для предпринимателей (Platformsfor Entrepreneurs).

Данные сервисы, как правило, ориентированы на внешних клиентов, то есть платформа используется в качестве флипчарта с записью всех имеющихся идей. Ориентирована она в большей степени на предпринимателей, ищущих подходящее решение или интересные проекты.

WhyNot. Компания WhyNot представляет собой онлайн-платформу, ориентированную на предпринимателей, предоставляя доступ к готовым решениям или идеям проектов, которые содержат грамотный и критичный анализ идеи другими участниками площадки WhyNot.

6. Платформа для фрилансеров (Freelance-Platform).

Консалтинговые интернет-порталы, предоставляющие физическим лицам или компаниям площадку для поиска специалистов для выполнения указанных задач или найма профессионалов с требуемыми наборами навыков и умений. Некоторые сервисы используют рейтинговую систему фрилансеров, что позволяет работодателям не совершить ошибку при выборе кандидата.

Guru. Данный вид платформы «открытых инноваций» ориентирован на фрилансеров и те компании, которым необходимы их услуги. На сайте представлена огромная сеть пользователей, решателей, заказчиков, профессиональные интересы которых охватывают множество областей знаний и сфер нашей жизни.

7. Общественные платформы (Public Sector).

Общественные платформы, как правило, установленные в государственном секторе и ориентированные на государственный сектор. Они могут быть ориентированы как на внутренних сотрудников, так и на внешних специалистов и простых граждан.

iBridgeNetwork. iBridgeNetwork представляет собой централизованный сетевой источник для поиска, проведения и разработки исследований и инноваций. В отличие от традиционных поисковых систем, iBridgeNetwork предлагает доступную, проверенную информацию о технологиях и разработках на ранних этапах исследования. Целью компании является привлечение внимания и предоставление доступа к университетским инновационным разработкам, также как его имеют эксперты и исследователи. Они выступают в качестве акселератора университетских инновационных проектов. Диапазон направлений, заявленных на сайте, достаточно широкий: от биологических клеточных моделей животных до компьютерных технологий.

Заключение

Таким образом, факт возникновения и успешного функционирования подобных онлайн-платформ, реализующих рассмотренные бизнес-модели, говорит о том, что зарубежным компаниям удалось преодолеть критические факторы, препятствующие распространению «открытых» моделей. Чтобы воспользоваться преимуществами сторонних инноваций, необходимы особые ресурсы для организации каналов связи с внешними источниками. Подобные функции связующего звена между искателями инновационных решений и «решателями» выполняют представленные онлайн-платформы. Компании, реализующие стиль открытой бизнес-модели, часто опираются на подобные платформы, чтобы, прежде всего, ускорить процесс исследований и разработок, а также существенно снизить издержки на инновационную деятельность.

Если говорить о российских компаниях, то стоит отметить, вопросы защиты интеллектуальной собственности, деловая этика, выстраивание эффективных партнерских отношений и доверие партнеров — на сегодняшний день еще являются актуальными проблемами для отечественных компаний. Можно сказать,

что к настоящему моменту российские компании в значительной степени отстают в развитии модели «открытых инноваций» в своей деятельности, что связано с недавним началом использования данного подхода, а также проблемой реализации инновационных программ «на местах».

Список использованных источников

1. Г. Чесборо. Логика «открытых» инноваций: новый подход к управлению интеллектуальной собственностью//Российский журнал менеджмента, № 4, 2004.
2. Г. Чесборо. Открытые бизнес-модели. IP – менеджмент/Пер. с англ. В. Н. Егорова. М.: Поколение, 2008.
3. Г. Чесборо. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий/Пер. с англ. В. Н. Егорова. М.: Поколение, 2007.
4. Д. П. Эндрю, Г. Л. Сиркин. Возврат на инновации. Практическое руководство по управлению инновациями в бизнесе/Пер. С. Гуриновича. М.: Гревцов Паблишер, 2008.
5. H. W. Chesbrough. Open business models: Intellectual Property management. Cambridge, MA: Harvard Business School Publishing, 2008.
6. H. W. Chesbrough. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Cambridge, MA: Harvard Business School Publishing, 2003.
7. H. W. Chesbrough. Open services Innovation: Rethinking your business to grow and compete in New Era. Cambridge, MA: Harvard Business School Publishing, 2009.
8. D. Fasnacht. Open Innovation in the Financial Services: Growing Through Openness, Flexibility and Customer Integration. Springer, 2009.
9. D. Tenenhouse. Open Collaborative Model of industry university research//Research Technology Management, Vol. 47, No. 4, 2004.
10. P. Drucker. Innovation and entrepreneurship: practice and principles. HarperCollins Publishers, November 2002.
11. E. von Hippel. Open User Innovation. Springer, 2009.
12. P. Sloane. A Guide to Open Innovation and Crowdsourcing: Advice From Leading Experts, 2012.
13. R. Goldman, R. P. Gabriel. Innovation Happens Elsewhere: Open Source as Business Strategy, 2011.
14. S. Viskari, P. Salmi, M. Torckeli. Implementation of open innovation paradigm: Cases: Cisco Systems, DuPont, IBM, Intel, Lucent, P&G, Philips and Sun Microsystems. Faculty of Industrial Management – Lappeenranta University of Technology. Lappeenranta, Finland, 2007.

The role of online platforms as a facilitator in the model of «open» innovation

E. A. Ermakova, PhD in Economics, lecturer, sub-faculty of venture management, Management department, National Research University higher School of Economics.

K. A. Kudryavtsev, student, sub-faculty of venture management, Management department, National Research University higher School of Economics.

Companies, seeking to be a leader in the market, invest a huge resources and develop the internal infrastructure of research and development, as well as try to attract the best talent and outside organizations in order to use their potential in the creation and implementation of innovative products and services. At the same time, researchers who want to realize their ideas and knowledge, small companies with developments do not always have the necessary resources and capacity to implement and commercialize its own decisions independently. The paper presents the critical factors that need to overcome for building quality relationships between the companies that use the style of open innovation and discusses innovative platforms that act as a connecting link between the organizations that require solutions of complex research problems, and researchers — solvers such tasks.

Keywords: open innovation, open business models, online-platforms.