

А. М. Чуйкин

КОНЦЕПЦИЯ ОТКРЫТЫХ ИННОВАЦИЙ И ИССЛЕДОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ

Анализируется роль стратегического потенциала организации в обеспечении ее конкурентоспособности в динамичной внешней среде. Рассмотрен процесс управления открытыми инновациями. Особое внимание уделено изучению совместной деятельности ряда организаций по выполнению инновационных разработок и их использованию.

This article analyses the role of strategic potential of organisations in ensuring its competitiveness in a dynamic environment. The author considers the process of open innovation management. Special attention is paid to the joint activities of a number of organisations in innovative research and development and its further application.

Ключевые слова: стратегический потенциал организаций, устойчивые конкурентные преимущества, бизнес-модель открытых инноваций.

Key words: strategic potential of organizations, sustainable competitive advantages, open innovation business model.

Экономика на современном этапе порождает ряд вызовов, которые по своим масштабам, глубине и возможным последствиям не имеют аналогов в мировой истории. Анализ этих вызовов, выявление их сути, причин и механизмов представляют собой не только исключительно сложную исследовательскую задачу, но и актуальную в практическом отношении проблему. Недооценка таких вызовов, неверное или несвоевременное ре-



шение, направленное на преодоление негативных воздействий, как показал опыт мирового финансового экономического кризиса в конце первого десятилетия XXI в., может иметь самые серьезные последствия. *Вызовы* порождают не только *угрозы* экономике и потребность принятия решений по минимизации связанных с ними негативных последствий, но и *многообразные возможности*. Поиск и обоснование мер по использованию этих *возможностей* представляет собой задачу не менее, а даже и более важную, чем обеспечение минимизации негативных последствий.

Глобализация экономики, широкое использование информационных технологий, снижение или полная отмена барьеров на международных рынках делают в принципе возможным выход организации, а также ее конкурентов на рынки любого региона мира. Информационная экономика, как отмечает М. Кастельс, является *глобальной* и принципиально отличается от *мировой экономики*. Наука, технологии и информация распределены на глобальном рынке, имеющем *асимметричную структуру*. Право собственности на технологическую информацию играет важнейшую роль в создании конкурентного преимущества [2]. Во взаимосвязанной экономике существует «эффект бабочки», когда малые изменения в одной части мира порождают значительные изменения в других частях. Качественно новый этап инноватизации экономики — переход к *открытым инновациям* — постоянно усложняет сеть межфирменных взаимодействий, что существенно затрудняет прогнозирование хозяйственной деятельности даже в рамках краткосрочного периода [15].

Глобальное распределение знаний, технологий, информации, интеллектуальных ресурсов и потребителей, возрастание значимости сетевых взаимодействий и качественно новых эффектов («эффект бабочки») приводят к изменениям самого характера и последствий конкуренции. На смену разделу существующих рынков и стратегическому поведению по защите своих позиций, в том числе через создание барьеров входа, приходит ситуация, когда победитель на основе активного использования моделей открытых инноваций «получает все», а остальные фирмы ведут борьбу за выживание.

В условиях кардинальных изменений, появления «новой реальности» потребность в теоретическом объяснении этих новых феноменов существенно возрастает. Традиционные теории в лучшем случае ретроспективно объясняли, как удержать конкурентное преимущество (теория отраслевой организации Мейсона — Бейна, отраслевой конкуренции Портера, теория конфликтов Шеллинга и др.).

Значительно сложнее обстояло дело с объяснением причин появления новых лидеров, которые добивались более высоких результатов с меньшими затратами традиционных ресурсов. Такие лидеры совмещали глобальность действий с индивидуализацией удовлетворения потребностей, обеспечивали высокий уровень социальной ответственности пред обществом даже при угрозе банкротства, сознавали принципиально новую ценность и новых потребителей. Такими успехами они обязаны способности формировать более сложные конкурентные преимущества, чем просто удачный выбор рынка либо его сегмента или обеспечение высокой доли рынка.



Сложные преимущества основываются на целостной системе факторов. Традиционные факторы становятся общедоступными и выступают в качестве общей базы, которая постоянно расширяется. Однако более значимыми становятся *уникальные факторы*. Такие факторы должны обеспечивать, по оценке потребителей, кардинальное отличие фирмы от ее конкурентов. Именно на выявлении и обеспечении способов использования уникальных факторов сосредоточены значительные усилия.

Кардинально изменяется *характер влияния внешней среды* на организацию. Расширяется спектр *сил влияния*, существенно возрастает воздействие на организацию *местного сообщества*, в первую очередь в плане соблюдения требований экологии. Более значимой становится *социальная ответственность* бизнеса за результаты и последствия своей деятельности. Достижение высоких коммерческих результатов, а в конечном счете и обеспечение конкурентоспособности практически невозможны при отсутствии внимания к таким «мягким» факторам управляющего воздействия, как нормы, ценности, социальная ответственность, организационная культура.

Глобализация и информатизация экономики обусловили изменение характера конкуренции: от *разделения долей рынков* между организациями отрасли к ситуации, когда *организация-победитель «получает все»*, а проигравшие борются, причем не всегда успешно, за выживание. Традиционные парадигмы экономической теории хорошо объясняют конкретные детали хозяйственных процессов, определенные преимущества отдельных организаций — и делают это часто *ретроспективно*. Сложнее понять *причины* появления среди фирм *новых лидеров*, которые достигают *более высоких результатов с меньшими объемами традиционных ресурсов*. Идет быстрая эволюция элементов, обеспечивающих конкурентные преимущества. Первоначально это было превосходство в качестве продукции, затем — эффективность управления цепочкой поставок, далее — быстрота реакции на изменения потребительских предпочтений, обеспечение гибкости во взаимоотношениях с потребителем, а на этой основе — *идентификация представлений* о системе ценностей потребителя, его приоритетах.

Определяющим фактором конкурентоспособности деятельности становится динамика процесса создания новых возможностей для формирования таких сфер. В этих условиях анализ стратегических аспектов хозяйствования, в частности *стратегического потенциала организаций (СПО)*, а не только коммерческих фирм, а также обоснование методов и моделей его оценки и использования очень актуальны. В то же время это исключительно сложная проблема, особенно в плане выбора методологической базы анализа. В теориях стратегического управления (ТСУ), стратегической теории фирмы (СТФ) представлен ряд подходов — отраслевой экономики, ресурсный, предпринимательский, знаниевый, транзакционных издержек. Такие подходы в значительной мере *комплементарны*, а их возможности для анализа СПО использованы не в полной мере.

Формирование *виртуальных предприятий* и отраслей виртуальной экономики с принципиально другими, чем у традиционных отраслей, закономерностями и механизмами развития требует совершенствования *методологических основ* исследования проблем конкурентоспособности. Это включает анализ применяемого категориального аппарата, *введение новых категорий*, в частности СПО, потребность в которых вызвана принципиальными изменениями в условиях хозяйствования.



Стратегический потенциал организации — это комплекс способностей, компетенций и ресурсов, позволяющих организации разрабатывать, реализовывать и обновлять конкурентоспособную бизнес-модель.

Важность рассмотрения СПО возрастает и для организаций традиционных отраслей в связи с быстрым моральным износом материальных активов, когда ресурсы стремительно утрачивают ценность. Еще более значимо изучение СПО для отраслей новой экономики.

Наиболее тесные взаимосвязи существуют между СПО и бизнес-моделью. Под влиянием внешней среды и внутриорганизационных процессов развивается СПО организации, появляются новые элементы для обновления бизнес-модели, в процессе которого часть существующих элементов модели подлежит *организационному забыванию* либо замещению новыми элементами из СПО. Ряд элементов СПО, не востребованных при обновлении бизнес-модели, также подлежит забыванию. Ясно, что в этом примере взаимосвязи СПО и бизнес-модели представлены весьма схематично. Важно подчеркнуть несводимость содержания СПО ни к одной из существующих категорий стратегического управления и значимость организационного забывания во взаимодействии СПО с бизнес-моделью. В полной мере это справедливо при рассмотрении проблемы обеспечения конкурентоспособности даже в *краткосрочном плане*, особенно в течение *некризисных фаз развития*. Ограниченность ресурсов и повышение спроса на них в растущей экономике, сравнительно высокая степень насыщенности рынка затрудняют применение экстенсивного наращивания потенциала, а самое главное — обеспечение его эффективного использования.

Жизненно необходим поиск факторов, обеспечивающих для организации *устойчивые конкурентные преимущества, недоступные основным конкурентам*. Такими специфическими, трудно копируемыми факторами все чаще становятся активы фирмы, основанные на знаниях. Уникальность положения организаций в динамичной информационной внешней среде для формирования устойчивого конкурентного преимущества все в большей мере обеспечивают нематериальные активы. Такие их элементы, как ноу-хау, бренд, могут иметь высокую ценность и составлять значительную долю в общей сумме активов организации. Оценки и методики проведения довольно условны. *Общая тенденция* заключается в росте нематериальных активов и повышении их роли в обеспечении устойчивой конкурентоспособности фирмы. Особенно высока доля таких активов у компаний наукоемких отраслей и компаний-лидеров, в первую очередь в сфере технологических инноваций.

Традиционно основное внимание в литературе уделяется результатам фундаментальных и прикладных исследований, которые получают свое воплощение, коммерциализуются в форме технологий и ноу-хау, а в итоге — в новой продукции, услугах. НИОКР, технологические инновации выполняются преимущественно внутри самой организации в условиях строгой секретности и только за счет собственных ресурсов. Сохранение интеллектуального преимущества в случае успеха, защита своих разработок патентами обеспечивают монопольное положение продукта на рынке, а следовательно, получение ренты. Однако через определенный срок уникальные активы становятся общедоступными. Технический прогресс в наукоемких отраслях требует непрерывных



инноваций, выходящих за рамки отдельной организации. Это происходит благодаря заказам значительной части НИОКР на стороне. Интеграция внутренних и внешних инноваций, переход к *открытым инновациям* осуществляются в таких организационных формах, обеспечивающих низкий уровень бюрократизации, как разрушение старых корпораций и рождение новых, *аутсорсинг, динамические холдинговые структуры, внутрикорпоративные рынки*. Акцент делается на максимально быструю разработку и внедрение новшеств, а также на разделение выигрыша с партнерами. В противном случае трудно защититься от имитации и грубого копирования инноваций.

Обеспечение *конкурентных преимуществ* фирмы зависит не столько от ее багажа знаний, сколько от *способности их создавать и обновлять*. *Динамические способности* представляют собой *главный механизм получения экономических выгод от знаний как активов*.

Концепция управления знаниями, по мнению ряда исследователей, является продолжением и частным случаем *ресурсного подхода*, или *концепции динамических способностей (КДС)*, понимаемой в наиболее продвинутой версии. Согласно Д. Дж. Тису [5], одному из ведущих авторов данной концепции, фирма — это депозитарий знаний, встроенных в бизнес-процессы, включая технологические навыки и знания потребностей клиентов и способности поставщиков. Эти технологические и управленческие компетенции отражают как индивидуальные умения и опыт, так и отличительные способы ведения дел внутри фирмы. Поэтому *конкурентоспособность фирмы обеспечивается ее потенциалом создавать, передавать, собирать, интегрировать и эксплуатировать знания как активы*.

Рассмотрение знаний в качестве *стратегических активов* однозначно переносит акцент исследования стратегий фирм с *минимизации издержек на максимизацию ценности*. Актуализируется изучение эффективных с точки зрения экономических рент способов организации инновационных процессов, потенциала фирмы в синергетическом комбинировании внутренних и внешних активов в целях извлечения экономической выгоды. При управлении знаниями применяются *сетевые и виртуальные формы организации, консорциумы и стратегические альянсы*, а также процедуры организационного проектирования — *исследовательские команды, «интеллектуальные» организации*, позволяющие компаниям сохранять информацию, совершенствовать обмен знаниями, избегать дублирования действий и источников информации.

Устойчивые конкурентные позиции занимали те фирмы, которые имели более *сложные комплексные преимущества*, чем просто достижение значительной доли рынка и использование экономии на масштабе, как это полагали ведущие авторы известного гарвардского проекта RIMS Р. Базел, Б. Гейл и др. [1]. Рынки становятся более дифференцированными. Требуется учет предпочтений конкретного потребителя по все расширяющемуся кругу показателей.

Одной из общих характеристик стратегической теории фирмы до последнего времени было *восприятие существующего пространства предложения (создания ценности) как данного*. В этих условиях задача менеджмента фирмы заключалась в поиске и определении своего места и своих позиций по отношению к другим фирмам, предлагающим ценность на том же рынке.



Принципиально иным представляется подход, исходными пунктами которого выступают два момента:

1) анализ потенциальных потребителей – система ценностей, оценок, норм, культура как основа формирования представлений менеджмента фирмы о новом пространстве спроса. Ясно, что они не могут возникнуть на основе информации, полученной только путем непосредственного опроса существующих потребителей;

2) изобретение, предложение качественно других навыков, компетенций, способов создания качественно новых ценностей как основы будущих ключевых компетенций фирмы.

На наш взгляд, в СПО главное – это элементы, которые еще не рутинизированы, не формализованы на данном этапе, а следовательно, неотделимы от их носителей, но являются необходимыми для осуществления стратегического выбора, принятия и реализации стратегических решений. Способности и рутины характеризуются *трудной имитируемостью*. Рутин «вырастают» из социальной среды и поддерживаются *системой норм и ценностей*, поэтому в другой среде они либо не исполняются, либо требуют усиления контроля, что, в свою очередь, приводит к высоким затратам на координацию и контроль и к низкой итоговой эффективности.

Обобщенно в анализе данной проблематики можно выделить два блока – предложение ценности целевому потребителю и присвоение ценности. Д. Дж. Тис с соавторами делают акцент на элементах механизма присвоения ценности [6]. Однако авторы, на наш взгляд, уделяют недостаточно внимания управленческим, и прежде всего маркетинговым, аспектам, ограничиваясь только определением целевого сегмента для деятельности организации. Необходимо, и это основное, не только анализировать существующие рынки и их сегменты, но и прогнозировать их развитие в будущем, строить бизнес-модели на базе целевого сегмента рынка, который будет создан. В этой взаимосвязи будущей бизнес-модели и целевого сегмента заключается сложность решаемой проблемы.

Уникальное предложение для целевого сегмента делает последний недоступным для конкурентов, превращая его в своеобразную нишу, а характеристики уникальности предложения становятся защитными барьерами. Другой маркетинговый аспект заключается в построении цепочки создания ценности с учетом возможностей контроля за отдельными звеньями и общим результатом. Все это ставит вопрос о корректном установлении границ фирмы как элемента создания эффективной бизнес-модели. Такие границы обуславливают включение всей цепочки необходимых компетенций и ресурсов, наличие специализированных и дополняющих активов, а также минимизацию рисков от оппортунистического поведения и не допускают срыв создания ценности.

На стадии присвоения ценности решаются задачи защиты от копирования, а также получения максимального дохода от ключевых компетенций [13]. Это обеспечивается, в частности, через аутсорсинг. Стратегические решения и инновации имеют высокую значимость в комплексе взаимосвязанных характеристик: огромная цена последствий, редкость, неповторимость, а значит, невозможность учиться на ошибках, необратимость решений, поскольку стратегические изменения требуют концентрации всех ресурсов, повторить которые невозможно.

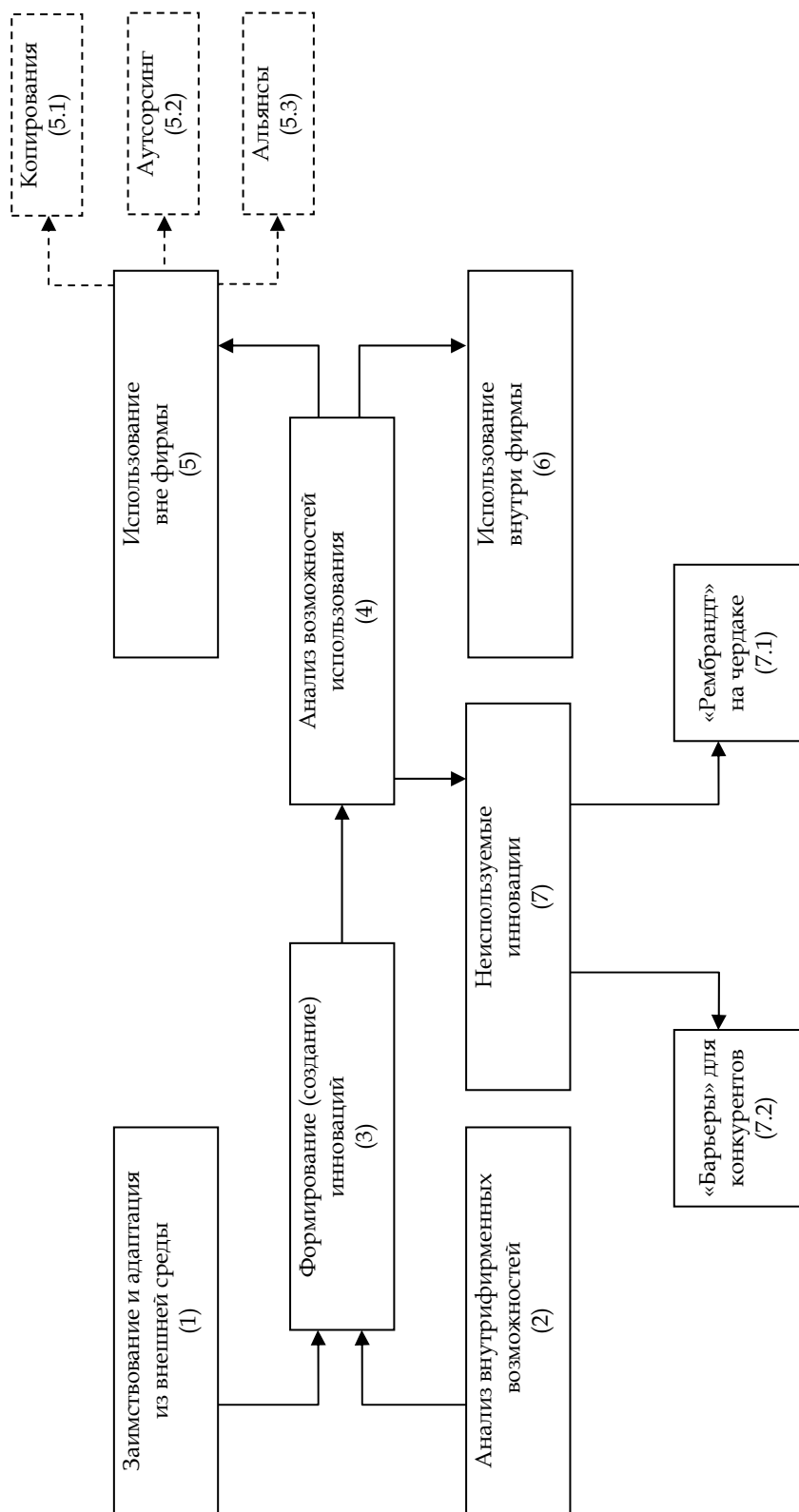


Рис. 1. Инновации в рамках «закрытой» бизнес-модели



На рисунке 1 представлена попытка иллюстрации «закрытой» бизнес-модели инноваций. На основе заимствований и адаптации внешних воздействий (1), не носящих систематического характера (что принципиально важно), а также анализа внутрифирменных возможностей, прежде всего в области R&D (2) формируется (создается) пул инновационных разработок (3). Анализ их использования сравнительно редко бывает систематическим, поэтому редко основная часть разработок используется внутри фирмы (6). Значительная, а во многих случаях подавляющая часть результатов не используется (7). При этом на некоторые разработки даже получаются патенты, которые выступают в первую очередь в качестве барьеров, препятствующих применению этих разработок конкурентами (7.2). У большинства фирм значительная часть разработок не востребована. Как образно отмечал Г. Чесбро, пора расчищать чердаки, где, возможно, находится «Рембрандт» [8]. Конечно, из того, что хранится на чердаке и не используется, далеко не всё «Рембрандт».

Использование собственных разработок вне фирмы (5) носит эпизодический характер. В то же время в открытой бизнес-модели это – важнейшие элементы (рис. 2).

Где используются / Где создаются	Внутри фирмы	Совместно с другими фирмами	Другими фирмами
Внутри фирмы	Закрытые инновации	Подключения I типа	Исходящий поток
Совместно с другими фирмами	Подключения II типа	Двусторонние потоки (внутри альянса)	Продажа альянсом
Другими фирмами	Входящий поток	Приобретение альянсом	Внешний контур

Рис. 2. Инновации в рамках «открытой» бизнес-модели

На рисунке 2 представлена попытка двумерной классификации возможных способов («моделей») разработки и использования инноваций. Ситуации в квадратах 1 и 9 взаимно дополняют друг друга. Здесь предполагается, что фирма использует только собственные разработки, а с внешним контуром не взаимодействует. Такое допущение весьма условно. Примером может быть традиционная технология, где ее идентичность, неизменность и обеспечивает *ценность* продукта (производство ковров, сувениров и др.). В реальности наряду с собственными разработками, особенно с повышением эффективности рынков технологий [11; 16], созданием и развитием *промежуточных рынков* (Г. Чесбро [8]), формируются, а затем и нарастают два потока. Первый – исходящий поток (на рисунке 1 это увеличение числа разработок, используемых вне фирмы; на рисунке 2 – от квадрата 1 к 9). Второй поток – входящий (от квадрата 9 к 1). Причем, как отмечали У. Коэн и Д. Левингаль, способность фирмы использовать внешние инновации по мере повышения собственной инновационной активности растет [14].



По мере развития промежуточных рынков эти потоки нарастают. Однако, возможно, еще больший интерес представляет ситуация, когда разработки совместно и разрабатываются, и используются. Здесь интерес представляют несколько ситуаций (рис. 2). *Подключение первого типа* (2) предполагает совместное с партнерами использование разработок фирмы, например в формате альянса. Это позволяет получать дополнительные поступления за счет эффекта *масштаба использования*. Кроме того, здесь возможно не только простое суммирование эффектов у большего числа фирм, использующих разработки (альянс пользователей), но и получение синергетического эффекта (например, в сетях). Ценность подключения к сетевому оператору по мере роста числа абонентов даже возрастает. Аналогичная ситуация с использованием программных продуктов.

Подключение второго типа предполагает совместное с партнерами выполнение разработок. Это обеспечивает в рамках альянса уменьшение затрат на разработку с ростом числа участников, использование специфических, дополняющих активов, а также разделение рисков в случае неуспеха. В то же время соответственно разделяются и эффекты. Возможно появление новых рисков, связанных с оппортунистическим поведением участников альянса (особенно в таких наукоемких отраслях, как, например, вычислительная техника).

Центральный квадрат (5) на рисунке 2 соответствует ситуации, когда разработка и выполняется, и используется в рамках альянса. Сравнительно частный случай, когда это один и тот же по составу участников альянс. Более типично, когда фирма входит в два альянса — по разработке и по использованию инноваций. Еще две ситуации предполагают возможность «продажи» альянсом своих разработок другим фирмам (6) и, соответственно, приобретение (8) инновационных разработок у фирм, не входящих в данный альянс.

Можно предположить, что с ростом «открытости» бизнес-модели возрастает и уровень рисков. Возможно, что доходность может также расти. Однако более перспективным направлением поиска эффективного соотношения «доходность-риск», особенно в условиях недостаточного развития промежуточных рынков и соответствующей инфраструктуры, может быть изучение ситуаций подключения первого и второго рода, а также совместных продаж и покупок (квадраты 6 и 7).

Список литературы

1. Баззел Р., Гейл Б., Салтан Р. Доля рынка — ключ к прибыльности // Классика маркетинга. СПб., 2001. С. 419–435.
2. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество, культура / пер. с англ. М., 2000.
3. Когут Б., Занлдер У. Знания фирмы, комбинационные способности и репликация технологии // Российский журнал менеджмента. 2004. №2 (1). С. 121–140.
4. Прахалад К. К., Хамел Г. Ключевая компетенция корпорации // Вестник СПбГУ. 2003. Вып. 3. С. 18–46.
5. Тис Д. Дж. Выявление динамических способностей: природа и микрооснования (устойчивых) результатов компании // Российский журнал менеджмента. 2009. Т. 7, №4. С. 59–108.
6. Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник СПбГУ. 2003. Вып. 4. С. 133–184.



7. Чандлер А. Сотворение электронной эпохи: эпопея отраслей (бытовая электроника и компьютерная техника) / пер. с англ. ; под ред. Ю. Е. Благова. СПб., 2006.
8. Чесбро Г. Открытые бизнес-модели. IP-менеджмент / пер. с англ. В. Н. Егорова. М. , 2008.
9. Amit R., Zott C. Value Creation in e-Business // Strategic Management Journal. 2001. Vol. 22, № 6. P. 492 – 520.
10. Arora A., Fosturi A., Cambarolla A. The Economics of Innovation and Corporate Strategy. Cambridge, MA., 2001.
11. Arora A., Fosturi A., Cambarolla A. Markets for Technology. Cambridge, MA., 2001.
12. Calunic D., Rodan. Resource recombinations in the firm: Knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation // Strategic Management Journal. 1998. № 19. P. 1193 – 1201.
13. Chesbrough H Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston, 2003.
14. Cohen W., Levinthal D. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation // Administrative Science Quarterly. 1990. Vol. 35. P. 128 – 152.
15. Day G. S., Schoemaker P. J. Are you a "Vigilant Leader"? // MIT Sloan Management Review (Spring). 2008. Vol. 49, №3. P. 43 – 51.
16. Gans J., Hsu D., Stern S. When Does Start-Up Innovation Spur the Cycle of Creative Destruction? // RAND Journal of Economics. 2002. Vol. 33, № 6.

Об авторе

Анатолий Михайлович Чуикин – канд. экон. наук, проф., Балтийский федеральный университет им. И. Канта.
E-mail: ACHuikin@kantiana.ru

About author

Dr Anatoly Chuikin – Professor, Immanuel Kant Baltic Federal University.
E-mail: ACHuikin@kantiana.ru