

## **СЕКРЕТ УСПЕХА: ОТКРЫТЫЕ ИННОВАЦИИ И БИЗНЕС-МОДЕЛИ**

Никто не будет спорить, что понятие «Бизнес-модель (БМ)» является чрезвычайно популярным как в научной среде, так и среди практиков. И, тем не менее, единого мнения, что же представляет собой бизнес-модель, не существует. Так Генри Чесбро, основоположник идеи открытых инноваций и открытых бизнес-моделей, определяет БМ, как полезную общую конструкцию, необходимую для того, чтобы состыковать идеи и технологии с их экономическими результатами [4]. Согласно Александру Остервальдеру и Ив Пинье: «Бизнес-модель служит для описания основных принципов создания, развития и успешной работы организации» [12]. Дэвид Дж. Тис, профессор Школы бизнеса им. Хааса, Калифорнийского университета утверждает: «Бизнес - модель описывает схему или цепочку создания ценности, ее обеспечения и механизмы привлечения потребителей, которые использует предприниматель. Сущность бизнес модели заключается в том, что она отвечает на вопрос, каким образом предприниматель осуществляет передачу потребительской ценности, убеждает потребителей платить за нее и преобразовывает эти платежи в прибыль. Другими словами, бизнес модель отражает ключевую идею, лежащую в основе бизнеса, о том, что хотят потребители, каким образом они этого хотят и как предприниматель лучше всего может удовлетворить их потребности, и обеспечить себе денежное вознаграждение» [17]. Но, пожалуй, самое короткое и емкое определение было дано еще в 2002 году Г. Чесбро и Р. Розенблумом: «Бизнес модель определяет организационную и финансовую «архитектуру» бизнеса»[6].

По сути, основные функции бизнес-модели сводятся к созданию ценности и получению прибыли, и могут быть сформулированы следующим образом:

1. Определить ценностное предложение и рыночный сегмент;
2. Определить структуру цепочки ценностей и структуру затрат;
3. Описать позиции фирмы в сети ценности, связывающей поставщиков и заказчиков;

#### 4. Сформулировать конкурентную стратегию.

Управление БМ – это деятельность, связанная с рисками и неопределенностью, особенно в том случае, если речь идет о внедрении инновационных технологий и моделей. Создание БМ само по себе является инновацией, но стоит иметь в виду, что бизнес-модели и инновации в бизнес - моделях не являются залогом конкурентного преимущества компании. Тем не менее, компаниям следует постоянно искать и рассматривать варианты улучшения бизнес - моделей. Без использования технологических инноваций очень сложно победить в конкурентной борьбе с крупными состоявшимися компаниями или выходить на новые рынки, где такие компании господствуют. Но шансы на успех увеличатся, если в рамках вашей стратегии вы разрабатываете и внедряете модель бизнеса, отличную от той, которую используют лидеры.

В работе [4] предложена следующая типизация бизнес-моделей в условиях развития парадигмы открытых инноваций и с учетом, связанных с ними, процессов управления интеллектуальной собственностью (Табл. 1):

**Таблица 1**

<b>Тип</b>	<b>Бизнес-модель</b>	<b>Инновационный процесс</b>	<b>Управление интеллектуальной собственностью</b>
1	Недифференцированная	Нет	Нет информации
2	Дифференцированная	От случая к случаю	Реактивного типа
3	Сегментированная	В плановом порядке	Защитного типа
4	Внешне ориентированная	С внешней поддержкой	Как вспомогательный актив
5	Интегрированная	В рамках бизнес-модели	Как финансовый актив
6	Адаптивная	Выявляет новые бизнес-модели	Как стратегический актив

Типы 1-3 относятся к закрытым БМ, а 4, 5, 6 – к открытым, использующим открытые инновации. В своей книге «Открытые бизнес-модели. IP-менеджмент» Генри Чесбро пишет: «Открытые бизнес-модели могут быть использованы для создания и сохранения ценности за счет сотрудничества с внешними партнерами. Это может осуществ-

ляться «извне» - посредством использования внешних идей или же «изнутри» - путем предоставления сторонним партнерам идей или активов, не востребованных фирмой» [4]. Генри Чесбро разделяет инновации на «открытые» и «закрытые» (Табл. 2)

**Таблица 2**

№	Закрытые инновации	Открытые инновации
1	Люди, талантливые в нашей области, работают в нашей компании.	Мы должны работать с талантливыми людьми, как из нашей компании, так и из других компаний.
2	Для получения прибыли от НИОКР, мы должны сами делать открытия, разрабатывать их и применять на практике.	Ценность могут создавать внешние НИОКР, но чтобы претендовать на часть этой ценности, мы тоже должны проводить исследования.
3	Если мы сделаем открытие сами, то первыми выйдем на рынок.	Не обязательно самим проводить исследования, чтобы получать от них прибыль.
4	Если большинство идей в отрасли будут нашими, мы выиграем.	Мы выиграем, если наилучшим образом будем использовать как свои, так и чужие идеи.
5	Мы должны сами контролировать нашу интеллектуальную собственность, чтобы конкуренты не могли воспользоваться нашими идеями.	Мы должны получать прибыль от использования другими нашей интеллектуальной собственности, и сами покупать интеллектуальную собственность у других компаний всякий раз, когда она соответствует нашей бизнес-модели..

Открытая бизнес-модель опирается на новое разделение труда и реализует намного больше идей, используя не только внутренние, но и внешние источники. При применении открытой модели бизнеса компания может получать более значительную долю создаваемой ценности, используя не только свои активы или позицию на рынке, но и виды бизнеса других компаний [4].

Подавляющее большинство компаний, действующих в настоящее время, не формулируют своих бизнес-моделей, не рассматривают процесс управления ими и пользуются бизнес-моделью 1. Бизнес с недифференцированной моделью конкурирует на основе цены и продукции и обслуживает тех потребителей, которые совершают покупки на основе этих критериев. Примерами таких компаний являются семейные рестораны, фермы. У БМ типа 1 есть свои преимущества: модель этого типа, несомненно, дешевая и не требует денег на такие дорогостоящие направления деятельности, как инновации. Однако при привлечении инвестиционного капитала и расширении сферы деятельности такой компании будет необходимо выйти за пределы своей первоначальной БМ и переходить к модели следующего вида.

В компании с моделью типа 2 применяется определенный уровень организации инновационного процесса, но управление интеллектуальной собственностью является реактивным, реагирующим на внешние события и происходящим случайным образом.

Компании третьего типа сегментируют свои рынки и обслуживают множество сегментов, выбирают инновационные проекты для реализации, руководствуясь моделью своего бизнеса. Инновации рассматриваются как планируемый процесс и инвестиции в будущее.

К компаниям 4 типа относятся многие промышленные предприятия со сложившейся корпоративной деятельностью в области НИОКР, некоторые банки и финансовые учреждения, если они устанавливают контакты со своими клиентами и рынками в поисках привлекательных инновационных идей. Интеллектуальная собственность в модели 4 рассматривается как серьезный актив, помогающий осуществить доступ на соседние рынки.

Примером бизнес-модели 5-ого типа может служить инициатива компании SAP – Enterprise Service Architecture by SAP, предназначенная для интеграции бизнес-процессов SAP R/3 с интернетовскими стандартами SOA (Service Oriented Architecture), включая архитектуры .NET и WebSphere, которые предлагают компании Microsoft и IBM соответственно. Компания SAP предложила маркетинговую инициативу, связанную с продвижением платформы Net Weaver, предназначенной для организации более эффективной работы по стыковке R/3 с другими продуктами, чтобы создавать более разнообразные архитектуры.

Примеры бизнес-моделей типа 6 можно увидеть в деятельности IBM и Procter & Gamble. Компания IBM уже обладает достаточным опытом по управлению портфелями патентов, в частности по передаче в общее пользование патентов для открытых программных средств, одновременно реализуя программу выдачи лицензий внешним участникам.

Procter & Gamble является лидером в поиске внешних технологий для своего бренда и выдаче лицензий внешним организациям для создания ценности при помощи неиспользуемых собственных технологий.

На успешную разработку и внедрение бизнес-модели оказывают влияние многие факторы, одним из которых являются информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) [16], [18], [20]. Современное понимание роли ИКТ заключается в том, что применяя уникальную комбинацию процессов, технологий и организации, осуществляется трансформация бизнеса к новой модели, реализующей бизнес-цели компании на новом технологическом уровне (Рис.1).



**Рис. 1.** Роль ИКТ при создании новых бизнес-моделей

Как было сказано выше, разработка новой бизнес-модели не является достаточным условием для обеспечения конкурентного преимущества, но, безусловно, может улучшить положение компании на рынке. Выбор бизнес-модели сопряжен с серьезными стратегическими решениями и определяется целями бизнес-стратегии компании. Помимо

стратегии и организационной формы бизнеса на формирование бизнес-модели значительное влияние оказывают информационно-коммуникационные технологии. Именно ИКТ обеспечили успешное внедрение многих инновационных бизнес-моделей и радикально новых стратегий. Современные ИКТ способствуют созданию рентабельной модели работы с потребительским сегментом, позволяют реорганизовать цепочку формирования добавочной стоимости и являются не просто инструментом достижения операционной эффективности, а фактором, влияющим на трансформацию и развитие бизнес-модели компании.

## Литература

1. Amit, R. and Zott, C. Value creation in e-business, *Strategic // Management Journal*, 2001 vol. 22, no. 6/7, pp. 493-52
2. Badwin Esther, Curley Martin. *Managing IT Innovation for Business Value* - Intel Press, China, 2007
3. Chesbrough, H. *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers* – ELSEVIER. *Long Range Planning*, 43, 2010
4. Chesbrough H. *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape* - Harvard Business School Press, 2006
5. Chesbrough H. *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* - Harvard Business School Press, Massachusetts, 2003
6. Chesbrough H., and Rosenbloom R. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox corporation's technology spin-off companies, *Industrial and Corporate Change* 2002, 11(3), 529
7. Davenport Tomas H., Leibold Marius, Voelpel Sven. *Strategic Management in the Innovation Economy. Strategy Approaches and Tools for Dynamic Innovation Capabilities* - Wiley, Germany, 2006
8. Debelak Don. *Business Models. Made Easy* - Entrepreneur Press and Don Debelak, 2006
9. Klang D., Wallnöfer M., and Fredrik Hacklin. *The Business Model Paradox: A Systematic Review and Exploration of Antecedents* // *International Journal of Management Review* - British Academy of Management and John Wiley & Sons Ltd, 2014
10. Markides, C. *Game Changing Strategies: How to create new market space in established industries by breaking the rules* - San Francisco, Jossey-Bass. A Wiley Imprint, 2008

11. Nonaka & Takeuchi. The Knowledge Creating Company - Oxford University Press, 1995
12. Osterwalder Alexander, Pigneur Yves. Business Model Generation. A handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers - WILEY, John Wiley & Sons, 2010
13. Porter M. Competitive Strategy - New York Free Press, 1980
14. Rappa, M. Business Models on the Web. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [www.digitalenterprise.org](http://www.digitalenterprise.org)
15. Rasmussen, B. Business Models and the Theory of the Firm, Centre for Strategic Economic Studies // Victoria University of Technology, Working Paper, 2007 No. 32
16. Serova E. The Role of Agent Based Modelling in the Design of Management Decision Processes. Journal // Information Systems Evaluation, Academic Publishing International Ltd, 20136, Volume 16, Issue 1
17. Teece David J. Business models, business strategy, and innovation - Institute of Management, Innovation and Organization. Haas School of Business. University of California, Berkeley, 2010
18. Turban, E., Leidner, D., McLean, E., Wetherbe, J. Information technologies for Management. Transforming Organization in the Digital Economy - John Wiley, New York, 2008
19. Zott, C., Amit, R., Massa, L. The business model: theoretical roots, recent developments, and future research, // Working Paper WP-862, June, 2010 (Rev. September 2010), IESE Business School – University of Navarra, 2010
20. Ананьев И., Серова Е. Области эффективного применения нотации IDEF0 для задач описания бизнес-процессов // Вестник СПбГУ, Серия «Менеджмент», Санкт-Петербург, серия 8, выпуск 2, 2008, с.161-173
21. Материалы международного форума «Открытые инновации» - Москва, 31окт. – 2 нояб. 2013. [электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.forinnovations.ru/>
22. Электронные ресурсы библиотеки СПбГЭУ
23. <http://www.audiencedialogue.net/busmod.html>
24. <http://openinnovation.berkeley.edu>