

## КЛАССИКА ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА

М. А. Сторчевой

### ОТКРЫТИЕ ЧЕЗБОРО (предисловие к разделу)

В конкурентной отрасли одним из основных способов опережения конкурентов и получения прибыли являются *инновации*. Хорошая процессная или продуктовая инновация — это то, что побуждает потребителей забыть о *ваших* конкурентах и украсить *ваш* отчет о движении денежных средств солидным cash flow. А поскольку во многих случаях инновацию можно довольно легко скопировать, то рациональная фирма должна охранять ее как зеницу ока, не подпуская к ней никаких внешних «стейкхолдеров» на пушечный выстрел.

Так ли это? Оказывается, нет. В 2003 г. Генри Чезборо публикует книгу «Открытые инновации» [Chesbrough, 2003; Чезборо, 2004], где утверждает обратное — чрезмерные попытки закрывать свои инновации от внешнего мира приносят не золотые горы, а, наоборот, обедняют фирму-инноватора. Последняя просто не в состоянии реализовать (а иногда и даже понять) потенциал тех инноваций, которые рождаются в ее стенах. Вместе с тем стремление изобрести все самостоятельно и нежелание пользоваться внешними инновациями приводят к глупому дублированию усилий и потере сравнительных преимуществ от разделения труда.

Значит, нужно открывать свои инновации для внешнего мира. Но здесь возникает парадокс: если сделать свои инновации доступными конкурентам, то вряд ли они проявят особое милосердие; если не открывать совсем, то что же имел в виду Чезборо? Очевидно, должен быть какой-то способ частичного или защищенного открытия инноваций, чтобы создать выгоду от разделения труда и при этом получить гарантированный кусок этого «пирога». Нужна специальная *бизнес-модель*. Но какая именно?

Подробному исследованию этого вопроса посвящена последняя книга Г. Чезборо «Открытые бизнес-модели» [Chesbrough, 2006], ключевые главы

---

© М. А. Сторчевой, 2008

которой мы предлагаем вашему вниманию в этом и следующем выпусках журнала.

Говоря об общей методологии Чезборо, необходимо отметить два важных теоретических момента, которые сам автор в явном виде не формулирует, но понимание которых является, на наш взгляд, довольно полезным.

Во-первых, в основе любой открытой инновации должен лежать какой-либо способ защиты информации, потому что открытая и незащищенная информация не может принести ренты. Защитить информацию можно только двумя способами: 1) путем получения патента или авторского права; 2) если первое невозможно в силу непатентуемого характера информации, то ее следует держать в секрете (коммерческая тайна). Какая защита используется в открытых инновациях? Главным образом, патенты и авторское право, потому что только они позволяют закрепить свои права на открываемую информацию и в дальнейшем выстраивать устойчивую бизнес-модель для извлечения ренты (например, объединять свои патенты с чужими в собственном производстве или лицензировать свои патенты на сторону). Подавляющее число ситуаций, которые рассматривает в своей книге Чезборо, связаны именно с патентной защитой при открытии инноваций.

Но информация, защищаемая коммерческой тайной, также может быть важным фактором бизнес-модели открытых инноваций, хотя в данном случае открытие бизнес-модели происходит с гораздо большими трудностями и большим риском, потому что однажды разглашенная коммерческая тайна навсегда выходит из-под контроля. Ее можно продать только один раз, да и то «вслепую», но все равно ее *можно* продать, и поэтому коммерческая тайна также может быть элементом данной теории.

Во-вторых, с точки зрения теории фирмы Чезборо говорит следующее: размеры фирмы не должны быть большими. В современном мире возрастающей конкуренции фирмы должны иметь меньшие размеры и должны передавать на внешнее исполнение все функции, которые более успешно выполняют другие фирмы. Почему? Потому, что независимые фирмы могут это сделать значительно лучше или дешевле, поскольку специализируются на выполнении данной функции, обладают уникальными ресурсами, временными преимуществами и т. д. Концепция открытых инноваций — это только приложение данного общего вывода о разукрупнении фирм к интеллектуально-емкому производству. Традиционный выбор «сделать самому или купить на рынке» (make or buy) по отношению к интеллектуальной собственности делается в пользу «купить», потому что «сделать» — не позволяет достичь желаемых результатов.

Мы предлагаем читателю познакомиться с четырьмя первыми главами книги, которые содержат основные идеи автора. Чтобы сориентировать

читателя в предлагаемом материале, дадим небольшую характеристику публикуемых глав.

В первой главе «Зачем компаниям открывать свои бизнес-модели» автор поведает, чем закрытая модель отличается от открытой и почему в наше время первая категорически проигрывает второй, почему для открытой модели важны промежуточные рынки инноваций и в чем причина их неэффективности, а также то, какие опасности подстерегают фирму, открывающую свои инновации (в том числе читатель познакомится с патентными «троллями»). Эта глава будет прекрасным введением в данную тему для всех, кто не читал «Открытые инновации».

Из второй главы «Путь к открытым инновациям» вы узнаете, что большинство препятствий, с которыми сталкиваются компании при открытии своих бизнес-моделей, заключается в *существующей системе управления* — здесь налицо и синдром «изобретено не нами» (*not-invented-here*), и его антипод «это не продается» (*not-sold-here*), и оппортунистическое поведение менеджеров компании, и так называемая бюджетная нестыковка. Конечно, автор расскажет, как со всем этим можно успешно бороться. В середине второй главы вашему вниманию будут предложены два живописных кейса: печальная история слишком сильно открывшейся компании GO (ей поставила подножку Microsoft) и довольно успешный опыт более осторожной Collabra. Заканчивается глава подробным анализом удивительной бизнес-аномалии — программного обеспечения с открытым кодом (*open source software*), которое является уникальным примером коммерчески жизнеспособной и при этом абсолютно открытой бизнес-модели инноваций.

Третья глава «Новая среда существования бизнес-моделей» и четвертая глава «Влияние усилившейся охраны интеллектуальной собственности на бизнес-модели», которые будут опубликованы в следующем выпуске журнала, посвящены работе с патентами, которые составляют главный механизм защиты безопасного открытия инноваций. В начале третьей главы содержится краткая, но поучительная история патентной защиты в США. Затем автор описывает три модели работы с патентами, которые используют, соответственно, компании Texas Instruments, Polaroid и IBM, а потом обсуждает различные тенденции в развитии промежуточного (или вторичного) рынка патентов. В конце главы идет речь о механизмах поиска внешних технологий, с помощью которых компании могут обнаруживать и привлекать новые идеи и разработки. Четвертая глава состоит из двух частей: первая вновь посвящена патентам и рассказывает читателю о таком важном инструменте, как *патентная карта*, позволяющем осуществить точный анализ степени защищенности производства компании ее патентами и возможностей их коммерческого использования. В четвертой

главе речь идет о том, что любая интеллектуальная собственность имеет свой жизненный цикл и не нужно пытаться наивно применять «одну на все случаи жизни» бизнес-модель для любой стадии этого цикла, следует подбирать для каждой стадии свой тип и свою степень открытости бизнес-модели.

Пересказывать более подробно такого мастера академической прозы, как Чезборо, было бы здесь напрасным — лучше вы перевернете эту страницу и получите бесспорное удовольствие от изложения из первых уст.

А здесь остается лишь сказать несколько слов об авторе. Генри Чезборо имеет экономическое образование — в 1978 г. он окончил Стенфордский университет. В 1983 г. получил степень MBA, после чего 11 лет работал на руководящих должностях в дочерней компании известного производителя жестких дисков Quantum Corporation. С 1997 по 2003 г. он преподавал в Гарвардской школе бизнеса на программе MBA, а с 2003 г. — в Школе бизнеса им. Хааса (Калифорнийский университет, г. Беркли). Очерк о творчестве Чезборо см. также в [Бухвалов, Катькало, 2004].

\* \* \*

Концепции открытых инноваций и бизнес-моделей Г. Чезборо вызвали довольно активный интерес у научного сообщества, которое вскоре откликнулось рядом исследований, о которых здесь, наверное, будет полезным упомянуть.

Некоторые работы были направлены на концептуальное развитие или дополнение теории открытых бизнес-моделей. Так, например, Лихтенталер и Эрнст [Lichtenthaler, Ernst, 2008] предложили гипотезу, согласно которой степень открытости бизнес-модели зависит от степени агрессивности инновационной стратегии: чем более агрессивной (радикальной, подрывной и т. п.) является инновационная стратегия фирмы, тем в большей степени она откроет свою бизнес-модель, потому что ей нужно гораздо больше новых и отсутствующих у нее знаний, чем успешной крупной фирме, следующей защитной стратегии постепенных инноваций.

Но большинство исследований представляло собой приложение концепции открытых инноваций к той или иной отрасли с небольшими теоретическими дополнениями к основной теории.

Подробное обсуждение парадигмы открытых инноваций применительно к *софтверной отрасли* и одному из интереснейших явлений — системам с открытым кодом — было осуществлено в работе [West, Gallagher, 2006]. Авторы предложили свою классификацию осуществления инноваций и различные стратегии получения выгоды от открытия инноваций (продажа дополняющих продуктов и др.) и подробно проанализировали наиболее яркие примеры открытых инноваций в программном обеспе-

чении с открытым кодом (Mozilla, Linux, Eclipse, Apache, Half-life и др.). Другой исследователь — И. Хенкель [Henkel, 2006] — на примере Linux рассмотрел важнейшую дилемму, сформулированную Чезборо: до какой степени открывать свои технологии и как при этом получать выгоду? Хенкель сформулировал концепцию выборочного открытия технологии, при котором компания открывает только часть своих разработок, но сохраняет закрытыми оставшуюся часть, чтобы получить выгоду, и тщательно разобрал факторы, которые, по его мнению, определяют границу между первой и второй частями.

Ряд исследований был посвящен другим *высокотехнологичным отраслям*. В работе [Christensen, Olesen, Kjær, 2005] была предложена концепция, согласно которой модель открытия инноваций зависит от места, занимаемого компанией в цепочке создания ценности и цепочке инноваций. Авторы предлагают читателю подробную историю развития технологии производства *потребительской электроники* (аудио- и видеоустройства) начиная с 1970-х гг., анализируя различные ситуации выбора в пользу открытости или закрытости инноваций, которые приходилось делать фирмам в этой отрасли. В работе [Dittrich, Duysters, 2007] подробно исследуются стратегии открытых инноваций, которые использовал *производитель мобильных телефонов Nokia* при последовательном создании инновационных сетей различного типа для трех поколений мобильных телефонов.

Одним из актуальных направлений стал вопрос о том, возможны ли открытые инновации *за пределами отраслей высоких технологий*, и если да, то какие модели открытия инноваций и стратегии получения выгоды можно наблюдать в этой области? Ответу на этот вопрос посвящена статья [Chesbrough, Crowther, 2006]. Авторы обнаружили 40 крупных компаний за пределами компьютерной, информационной и фармацевтической отраслей и взяли интервью у 12 из них (химическая промышленность, производство чернил, смазочных веществ, термопластика, отделка домов, упаковка потребительских товаров и т. д.). Интервью было направлено на выяснение общей позиции компании по отношению к инновациям, роли инноваций в конкурентной борьбе, источников инноваций, которые использовала компания, и т. п. В целом было обнаружено, что компании этого сектора также задействуют механизмы открытых инноваций, хотя гораздо в большей степени привлекают инновации, созданные вовне, чем отдают другим компаниям свои идеи и изобретения.

Еще одним исследованием открытых инноваций и открытых бизнес-моделей за пределами высоких технологий является работа [Sarkar, Costa, в печати], посвященная *пищевой промышленности*. Авторы исходят из предположения о том, что в силу требовательности спроса конечных потребителей и государственного регулирования в цепочках создания цен-

ности в пищевой промышленности фирмы все больше и больше зависят друг от друга, что делает особенно важным координацию усилий в области инновационного процесса.

Исследование модели открытых инноваций, которую развивает конкретная компания из данной отрасли — Procter & Gamble, — и ее знаменитой программы «Связывать и развивать» (Connect and Develop), направленную на привлечение, координацию, интеграцию и коммерческую реализацию инновационных идей различных изобретателей или небольших компаний, было осуществлено в работе [Dodgson, Gann, Salter, 2006]. Еще один конкретный эпизод из истории открытых инноваций P&G — использование новой технологии итальянского пекаря для нанесения изображений на чипсы Pringles — разбирается в работе [Huston, Sakkab, 2006],

Некоторые исследования были направлены на изучение не отдельных отраслей, а отдельных стран. Так, например, использование идеи открытых инноваций компаниями Нидерландов исследовал Ван-Дер-Меер [van der Meer, 2007], отметив среди прочего, что ее распространение идет довольно медленно и крупные компании по-прежнему предпочитают все делать самостоятельно. Только у малых и средних компаний эти процессы идут более активно, потому что у них нет другого шанса выжить в конкурентной борьбе с крупными компаниями.

Открытые инновации зачастую осуществляются фирмами в сотрудничестве с некоммерческими организациями, такими как университеты. Перманн и Уолш [Perkmann, Walsh, 2007] исследовали разнообразные контрактные и управленческие схемы такого сотрудничества, которые позволяют компаниям получать выгоду от чужих изобретений.

### Литература

- Бухвалов А. В., Катькало В. С. Новые тенденции в концептуализации стратегического управления инновациями // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 4. С. 59–66.
- Чезборо Г. У. Логика «открытых» инноваций: Новый подход к управлению интеллектуальной собственностью // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 4. С. 67–96.
- Chesbrough H. W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard: Harvard Business School Press, 2003.
- Chesbrough H. W. Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape. Harvard: Harvard Business School Press, 2006.
- Chesbrough H. W., Crowther A. K. Beyond High Tech: Early Adopters of Open Innovation in Other Industries // R&D Management. 2006. Vol. 36. N 3. P. 229–236.
- Christensen J. F., Olesen M. H., Kjær J. S. The Industrial Dynamics of Open Innovation— Evidence from the Transformation of Consumer Electronics // Research Policy. 2005. Vol. 34. N 10. P. 1533–1549.

- Dittrich K., Duysters G.* Networking as a Means to Strategy Change: The Case of Open Innovation in Mobile Telephony // *Journal of Product Innovation Management*. 2007. Vol. 24. N 6. P. 510–521.
- Dodgson M., Gann D., Salter A.* The Role of Technology in the Shift towards Open Innovation: the Case of Procter & Gamble // *R&D Management*. 2006. Vol. 36. N 3. P. 333–346.
- Henkel J.* Selective Revealing in Open Innovation Processes: The Case of Embedded Linux // *Research Policy*. 2006. Vol. 35. P. 953–969.
- Huston L., Sakkab N.* Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation // *Harvard Business Review*. 2006. Vol. 84. March. N 3. P. 58–67.
- Lichtenthaler U., Ernst H.* Opening up the Innovation Process: The Role of Technology Aggressiveness // *R&D Management*. 2008, in press.
- Perkmann M., Walsh K.* University — Industry Relationships and Open Innovation: Towards a Research Agenda // *International Journal of Management Reviews*. 2007. Vol. 9. N 4. P. 259–280.
- Sarkar S., Costa A. I. A.* Dynamics of Open Innovation in the Food Industry // *Trends in Food Science & Technology*, in press.
- Van der Meer H.* Open Innovation — The Dutch Treat: Challenges in Thinking in Business Models // *Creativity and Innovation Management*. 2007. Vol. 16. N 2. P. 192–202.
- West J., Gallagher S.* Challenges of Open Innovation: The Paradox of Firm Investment in Open-Source Software // *R&D Management*. 2006. Vol. 36. N 3. P. 319–331.

Статья поступила в редакцию 8 октября 2008 г.