

Лицензионная политика как инструмент стратегического управления инновационной организацией

© 2013 Николаева Лена Петровна
Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова
E-mail: milinikolaeva@gmail.com

Рассмотрены принципы и механизмы формирования и реализации стратегии управления интеллектуальной собственностью и лицензионной политики, устанавливающие на долгосрочный период цели, методы и инструменты коммерциализации интеллектуальной собственности.

Ключевые слова: интеллектуальная собственность, лицензия, патент, нематериальные активы, лицензионная политика, стратегия, инновации, коммерциализация, интеллектуальный капитал, ноу-хау.

Опыт зарубежных компаний наглядно продемонстрировал значение и возможности коммерческого использования интеллектуальной собственности, а глобализация экономического пространства и развитие международного сотрудничества усиливают востребованность разработки эффективных механизмов управления интеллектуальной собственностью. Именно обладание интеллектуальным капиталом позволяет таким компаниям, как IBM, Samsung, Canon, Google, Apple, Microsoft, Toshiba, Facebook, Toyota, ZTE, Panasonic, Sony и др., получать сверхприбыли, определять вектор технологического развития и влиять на жизнедеятельность всего информационного общества. Так почему же современные российские компании, рассчитывающие на конкурентоспособные позиции на международном рынке, не оказывают должного внимания наращиванию и управлению интеллектуальным капиталом, как это делают мировые лидеры?

Стратегическое управление в крупных инновационных организациях разрабатывается и реализуется на 4 уровнях: управления корпоративным руководством, руководителями хозяйственных подразделений, главами крупных функцио-

нальных отделов корпорации (производство, маркетинг, финансы, персонал и т.д.) и региональными менеджерами (менеджерами среднего и низшего звена управления)¹. Таким образом, складывается стратегическая пирамида из 4 уровней стратегий: корпоративной, деловой, функциональной и операционной стратегии (рис. 1).

В современных условиях, если руководство компании хочет выстроить стройную систему управления, следует также логично позиционировать стратегию управления интеллектуальной собственностью по отношению ко всей стратегической пирамиде организации. Большинство экономистов предлагают рассматривать управление интеллектуальной собственностью в крупных компаниях как составную часть инновационного менеджмента. Но можно ли считать стратегию управления интеллектуальной собственностью частью инновационного менеджмента, если речь идет об организациях, в которых существенную часть структуры нематериальных активов составляют, к примеру, товарные знаки или авторские права, т.е. не научно-технологические или не инновационные объекты интеллектуальной собственности? Возникновение подобного



Рис. 1. Стратегическая пирамида крупной инновационной организации

вопроса свидетельствует о том, что рассмотрение стратегии управления интеллектуальной собственностью в рамках инновационного менеджмента не способно охватить весь спектр деятельности субъектов экономики. В связи с этим представляется целесообразным перевод стратегии управления интеллектуальной собственностью на уровень функциональной стратегии, поскольку в таком случае стратегия управления сможет в полной мере конкретизировать аспекты использования нематериальных активов в общем плане развития компании (как на уровне бизнес-единицы, так и на уровне корпорации), определить методы и инструменты системного управления интеллектуальной собственностью. Таким образом, правильное позиционирование стратегии управления интеллектуальной собственностью в стратегической пирамиде во многом облегчает понимание механизмов ее разработки и реализации, помогает избежать дублирования функций и разобщенности стратегических целей внутри компаний.

Что касается стратегии управления интеллектуальной собственностью (ИС), то перед руководством компании возникают две основные задачи, требующие взвешенного решения в отношении как собственных результатов интеллектуальной деятельности (РИД), так и результатов, полученных сторонними организациями, а именно:

- 1) правообладание ИС;
- 2) коммерциализация ИС.

Для наглядности изобразим эти блоки задач в виде матрицы (рис. 2).

	ИС компании	ИС сторонней организации
Правообладание	Охрана: получение патента и свидетельств регистрации, введение режима охраны ноу-хау, охрана авторских прав, защитная публикация РИД	Защита: нападающая или оборонительная тактика, применение системы медиации и/или судебные разбирательства с третьими лицами
Коммерциализация	Внутриорганизационное использование, передача прав	Покупка лицензий

Рис. 2. Матрица задач управления интеллектуальной собственностью

При создании коммерчески перспективного результата интеллектуальной деятельности внутри компании необходимо принять решение в пользу одного или различной комбинации следующих способов охраны: получение патента, охрана в режиме ноу-хау или защитная публикация. Для реализации стратегии охраны ИС выделены два принципа: комплексности (комбинация нескольких способов охраны в отношении ключевых объектов ИС) и своевременности (подача патентной заявки как можно раньше для закрепления

приоритетной даты за первым заявителем). Типичными ошибками при выборе стратегии охраны являются неверный выбор объекта и территории патентования, составление “некачественной” формулы, неверное определение собственника прав или недостоверное указание авторов, преждевременное публичное раскрытие существа РИД, отсутствие предварительного патентного исследования. В отношении интеллектуальной собственности, приобретенной у сторонних организаций, необходимо продумать стратегию защиты собственного бизнеса и прав от нарушений как со своей стороны, так и со стороны третьих лиц. В связи с тем что в производство товаров и услуг вкладывается все больше интеллектуальной составляющей, количество патентов ежегодно увеличивается, поэтому становится все сложнее обеспечивать охрану результатов интеллектуальной деятельности, не затрагивая исключительных прав других правообладателей. Данная тенденция стала причиной многих “патентных войн” в судебных, административных, информационных направлениях между организациями по вопросу исключительного правообладания интеллектуальной собственностью.

Одновременно с выбором способов охраны руководством компании необходимо продумать стратегию коммерциализации, ведь неспособную приносить какую-либо экономическую выгоду интеллектуальную собственность по большому счету не стоит обеспечивать охраной. Мы будем исходить из более широкого определения, включающего в себя такие понятия, как внутриорганизационная коммерциализация и внешняя ком-

мерциализация. Внутриорганизационное использование подразумевает под собой любые формы извлечения выгоды, это чаще всего внедрение в производство, внесение в качестве уставного капитала или залога и др. Вторым способом распоряжения собственным объектом интеллектуальной собственности является передача прав на его использование заинтересованному лицу в виде продажи полной и ограниченной лицензии. Если в традиционном смысле лицензия - документ (соглашение), содержащий разрешение получа-

телю лицензии на использование охраняемого объекта интеллектуальной собственности, ограниченное по объему прав, территории и сроку действия, то (будем опираться на зарубежную терминологию) в нашем случае это соответствует лишь определению ограниченной лицензии. А под полной лицензией мы понимаем полную передачу исключительных прав заинтересованной стороне, т.е. безвозвратную продажу всех прав на объект интеллектуальной собственности. Для определения способа коммерческого использования ИС большую роль играют цели коммерциализации, стоимость и качество охраны объекта ИС, спрос и предложение на рынке, характер конкуренции продавцов и покупателей, ожидаемая величина, продолжительность и вероятность получения доходов от использования объекта ИС.

Тот факт, что лицензирование является одним из самых распространенных видов трансакций на рынке ИС, объясняется несколькими причинами. Во-первых, лицензирование является как самостоятельной формой коммерциализации ИС, так и составной частью других способов коммерциализации: договора о создании совместного предприятия, лизинга и франчайзинга². Во-вторых, лицензирование представляет собой наименее рисковый и то же время выгодный вид инвестиций. Так, по результатам исследования Научно-исследовательского конъюнктурного института на период до 2004 г. каждый вложенный доллар в покупку лицензии на международном рынке ИС был эквивалентен (без учета временных затрат) денежным расходам на проведение собственных НИОКР: в Японии - 16 долл., в США - 6,2 долл., во Франции - 5,4 долл., в Англии - 3,1 долл.³ В-третьих, мировые тенденции, главным образом, глобализация производственных и научно-исследовательских процессов привели к увеличению объемов лицензионных сделок. Это говорит об установившейся зависимости между степенью активности лицензионной деятельности и развитостью деятельности транснациональных компаний (ТНК).

Современные эксперты в области стратегического менеджмента все больше склоняются, что разработка стратегии не является определяющим фактором эффективности управления по сравнению с ее реализацией. Роберт С. Каплан и Дейвид П. Нортона считают, что корректирование стратегий из-за непрерывно изменяющихся внешних условий служит в то же время главной причиной экономических провалов компании, так как инструменты и методы, с помощью которых оцениваются эффективность и результативность стратегии, не успевают за изменениями самой

стратегии. Поэтому изменения в стратегии должны сопровождаться соответствующими изменениями в методах работы и управлении организационными процессами. Для этого в рамках стратегии управления интеллектуальной собственностью необходим инструмент ее операционализации, в качестве которого выступает лицензионная политика компании. Лицензионная политика устанавливает методы и процедуры решения вышеописанных блоков задач (см. рис. 2) и выполнения конкретных действий для достижения целей управления. Увязывая действия и решения по вертикальной и горизонтальной линии в единое целое, она способствует улучшению выполнения стратегии.

Коммерциализация интеллектуальных активов компании сопровождается установлением в лицензионной политике механизмов принятия решений по множеству вопросов: отбор лицензируемых технологий и потенциальных лицензиатов / лицензиаров, оценка стоимости, маркетинговые исследования, полномочия субъектов лицензирования, порядок оплаты и распределения лицензионных доходов, порядок заключения исключительных (один лицензиат) и неисключительных лицензий (много лицензиатов), обязанности или права сторон по развитию лицензируемых результатов интеллектуальной деятельности, порядок сублицензирования и др.

Лицензирование представляет собой поэтапный и многопрофильный процесс, поэтому подразумевает взаимодействие различных структур организации, в силу чего в лицензионной политике должен быть упорядочен и скоординирован весь лицензионный процесс - начиная от процедуры "дю дилиженс" (due diligence - полное обследование и весь аналитический процесс, на основе которого менеджеры компаний принимают решение о лицензировании объекта ИС)⁴ до заключения лицензионного соглашения (рис. 3).

Приведем пример компании Доу Кемикал (Dow Chemical). В 1993 г. в эту компанию был приглашен Гордон Петраш на созданную должность директора по активам знаний для того, чтобы реанимировать пассивный патентный портфель (29 000 патентов)⁵. Разработанная под его руководством лицензионная политика в соответствии с новой стратегией управления ИС четко разграничила роль знаний на каждом предприятии, в каждом подразделении: в одной структурной единице приоритет отдавался выпуску новой продукции, в другой - силы были направлены на экономию расходов в области ИС. Проведена классификация содержимого собственного патентного портфеля, и составлена турнирная таблица патентов по критериям: что приносит

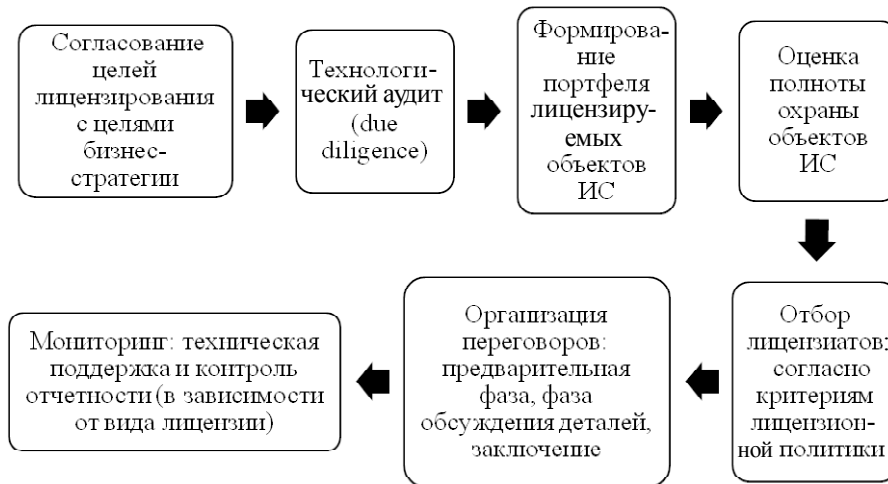


Рис. 3. Основные этапы лицензионной политики

прибыль, что имеет коммерческий потенциал и что не нужно компании. По результатам этого этапа выяснилось, что компания постоянно использовала лишь 36 % патентов, потенциально полезными считала 50 %, а оставшиеся 14 % не представляли для компании интереса. Также был определен порядок сбора разведывательных данных о стратегиях и портфеле патентов конкурентов. На основе выявленных пробелов в области технологий, охраны и коммерциализации ИС была продумана новая схема инвестирования и сформирован новый портфель патентов для дальнейшей коммерциализации. Только за счет отказа от ненужных патентов за первые полтора года компания сэкономила 1 млн долл.

Таким образом, если компания рассматривает лицензирование не как эпизодическое явление, а как инструмент повышения конкурентоспособности, взаимовыгодного партнерства и источник стабильного дохода, разработка лицензионной политики является необходимым условием реализации

стратегического подхода к управлению ИС. Лицензионная политика выступает инструментом, утверждающим алгоритм действий, понятных каждому лицу, вовлеченному в процесс лицензирования, и необходима для конкретизации положений общей стратегии управления ИС.

¹ *Волынец-Руссет Э.Я.* Коммерческая реализация изобретений и ноу-хау (на внешних и внутренних рынках). М., 2004. С. 326.

² *Король Н.Г.* Лицензионные соглашения в коммерциализации интеллектуальной собственности в РФ // Современные исследования социальных проблем. 2012. □ 10 (18). URL: www.sisp.nkras.ru.

³ *Волынец-Руссет Э.Я.* Коммерческая реализация изобретений и ноу-хау (на внешних и внутренних рынках). М., 2004. С. 59.

⁴ *Инновационный менеджмент: учеб. для вузов / А.Е. Абрамешин [и др.]; под ред. О.П. Молчановой.* М., 2001. С. 72.

⁵ URL: <http://www.dow.com/innovation/achievements/patents>.

Поступила в редакцию 07.04.2013 г.