

ИННОВАЦИОННЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

© 2020 **Удальцова Наталья Леонидовна**

кандидат экономических наук, доцент департамента Менеджмента и инноваций,
факультет «Высшая школа управления»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Россия, Москва

E-mail: udaltsova.nl@yandex.ru

В статье рассматривается сущность инновационного бизнес-моделирования и ее актуальность на современном этапе развития предпринимательства. Исследованы факторы, определяющие эффективность инновационных бизнес-моделей. Автором определены основные типы инновационных бизнес-моделей и проанализирована российская практика развития инновационного бизнес-моделирования.

Ключевые слова: бизнес-модели, инновации, инновационные бизнес-модели

Введение

Одна из крупнейших нереализованных возможностей в организациях — это полноценное использование идей и знаний для трансформации бизнес-процессов в непрерывающийся процесс создания инноваций. Процессы, происходящие на глобальном рынке вынуждают компании переосмысливать деловые инновации и осуществлять исследовательскую деятельность для повышения конкурентоспособности. Это вносит значительный вклад в повышение производительности и качества предприятия, неотъемлемых компонентов бизнес-стратегии и успеха.

В этой связи значимость инноваций многократно возрастает. Новое время требует новых решений и управленческих моделей. Ценность имеет тот, кто быстрее внедрил и адаптировал свой бизнес и свои продукты под запросы клиента. Скорость принятия решений, время вывода новых продуктов на рынок, открытость компаний к взаимодействию с предпринимательским сообществом, научными организациями и другими крупными компаниями не менее важны, чем фундаментальная наука и собственные исследования. Новые технологии проникают в этот бизнес с невероятной скоростью. Быстрота реагирования компаний на их появление и оптимизация операционных бизнес-моделей в этой связи становятся все более мощным инструментом в конкурентной борьбе. В нынешнем мире цифровой трансформации главная цель любой компании, претендующей на лидерство, — двигаться быстрее рынка [1].

Основная часть

При исследовании взаимосвязи между бизнес-моделями и результатами деятельности компании возникает вопрос, связанный с инновационным процессом в бизнес-моделях. Мы знаем, что бизнес-модели являются динамичными структурами, которые должны изменяться, совершенствоваться и модернизироваться время от времени, чтобы обеспечить конкурентоспособность и выживаемость компаний на рынке. И именно здесь возникает закономерный вопрос: «Когда изменение в бизнес-модели материализуется в форме инновационного продукта?». За последние годы были предприняты попытки анализа и исследования некоторых аспектов инноваций в бизнес-моделях, а именно: специфика инновационного процесса, факторы влияющие на инновационную деятельность в компании, формирование бизнес-модели, преобразованной инновациями и др.

Очевиден тот факт, что в современной экономике власть на рынке полностью принадлежит потребителю, и это, безусловно, учитывается при построении бизнес-модели. В свою очередь, бизнес-модель должна быть нацелена на создание потребительской ценности покупателя. Такая ценность придает компании значительные конкурентные преимущества. Потребительская ценность создается на основе инноваций. Инновация — залог лидирующих позиций на рынке. Инновация — это не только какая-либо разработка, новый продукт или услуга, но и управленческий проект, так как, помимо разработки нового продукта важным пунктом является эффективное использование иннова-

ции и управление ею. Кроме того, инновация-совокупностью процессов, которые охватывают всю деятельность компании и реализуются в виде новых видов услуг, продукции, технологий социально-экономических и организационно-технических управленческих решений административного, экономического, производственного и другого характера. На инновационных бизнес-моделях строится бизнес современного рынка. И именно она является главным фактором успеха современного бизнеса.

Инновационная бизнес-модель — это специальный подход к выбору действий, предпринимаемых компанией и ее владельцами к распределению риска и дохода на стадии реализации инноваций и коммерциализации с целью получения максимальной отдачи от инвестиций, которые были вложены в инновации, это инструмент, соединяющий технические решения с финансово-экономическими результатами. Другими словами, инновационная бизнес-модель — это соединение различных факторов бизнеса (труд, материальные ресурсы, капитал) в цепочку создания стоимости нового продукта и организации как таковой.

Суть инновационной бизнес-модели заложена в логике знаменитого американского ученого Генри Чесбро: «В самой инновации и технологии

никакой внутренней ценности нет. Ценность инновации определяется бизнес-моделью, с помощью которой она выходит на рынок».

Многие успешные бизнесы начинались не с совершенного высокотехнологичного продукта, а с инновационной бизнес-модели:

- Amazon является крупнейшим в мире интернет-магазином, при этом, не имеет ни одного физического традиционного магазина;
- Apple Music (дочерняя компания Apple) — крупнейший продавец музыки, при этом, не продает компакт-диски и не владеет ни одной студией;
- Skype — телекоммуникационный провайдер-гигант, не владеет собственной сетевой инфраструктурой;
- Netflix — мировой лидер, предоставляющий различные видео/фильмы на своей интернет-площадке не имеет ни одного физического традиционного магазина;
- Starbucks — кофейня мирового масштаба, которая продает обычный кофе по высоким ценам.

Поэтому основной принцип инновационной бизнес-модели гласит о том, что модель должна быть нацелена на управление цепочкой создания инновационной стоимости (Рисунок 1).

Согласно проведенному в США в 2017 году



Рисунок 1. Цепочка создания инновационной стоимости проекта

анализу консалтинговой группы Economist Intelligence Unit, 50% менеджмента ставят в приоритете использование инновационных бизнес-моделей для развития компаний, нежели инновационные товары и услуги. Такой же результат показал анализ глав корпораций, проведенный IBM в 2018 г. опрос [2]. Большая часть руководителей корпораций отметило, что с учетом глобальных изменений, новых условий бизнеса, порождаемых мировым экономическим кризисом, необходимо менять бизнес-модель. По словам Г. Чесборо — знаменитого американского ученого-экономиста в сфере управления инновациями, «бизнес-модели компаний будут определять тот мир, в котором они станут конкурировать в XXI в.» [3]. Существует множество примеров успешного применения инновационных бизнес-моделей. Однако важно понимать, что у данных компаний не было главной целью опередить конкурентов на уже завоеванном и сложившемся рынке, а эти компании предлагали и использовали инновационные методы для предложения аналогичных товаров и услуг на рынке. В первую очередь, это компании — McDonald's, FedEx, Dell Computers, Amazon, IKEA, Skype, Southwest, eBay, Starbucks, Wal-Mart, Groupon и прочие.

Southwest — компания, которая создала новую рыночную нишу — впервые выделила сегмент бюджетных. Dell Computers изменили свою модель поведения и предпочли доносить продукт напрямую конечному покупателю до потребителя, исключая посредников. Технологические инновации в интернет-продажах помогли Amazon создать новое рыночное пространство. Акцент был смещен в сторону увеличения ассортимента, низкой цены, скорость оформления заказов. Стоит отметить, что все вышеперечисленные компании использовали разные типы инновационной бизнес-модели. Однако, учитывая опыт упомянутых компаний, можно сделать главный вывод. Инновации должны быть основной силой для компании, придавать импульс ее инновационного развития, но инновации должны приниматься не как основа инновационной стратегии компании, а как средство, с помощью которого компания завоевывает новых клиентов и успешно реализует свою бизнес-модель.

Существуют три основных типа инновационной бизнес-модели [4]: интеграция, дирижирование, лицензирование. Данные типы имеют свои преимущества, недостатки и особенно-

сти. Стоит отметить, что бывают случаи, когда крупные высокотехнологичные компании для увеличения окупаемости инвестиций успешно использовали в своей деятельности одновременно все типы бизнес-модели. При этом, если требуется, компании могут переходить с одной бизнес-модели к другой, согласно изменениям конъюнктуры рынка и изменениям, происходящим внутри самой компании.

Традиционная модель, которую так часто используют в инновационном бизнесе — это модель интеграции. В данной модели компания стремится контролировать все факторы, влияющие на результативность инновационного процесса, доходность и прибыльность от инноваций. Помимо прочего выбор модели обусловлен нежеланием компании делить потенциальный доход от коммерциализации продукта, в случае привлечения к бизнесу партнеров. Еще один фактор, оказывающий влияние на выбор в сторону модели интеграции лежит в плоскости интеллектуальной собственности и проектной информации, связанной с разработкой новшества. Передача и разглашение информации об интеллектуальных разработках, а также выстраивание партнерских отношений с другими потенциально заинтересованными в инновационном процессе компаниями является рискованным процессом для компании-разработчика. Однако это не минимизирует возможность сотрудничества с партнерами, поставщиками, продавцами и другими компаниями.

С одной стороны, используя модель интеграции, компания имеет полный контроль над интеллектуальными, материальными и финансовыми ресурсами, которые при эффективном управлении способны преобразоваться в конкурентные преимущества с возможностью получения дохода в полном объеме, с другой стороны, компания, используя эту модель несет значительные затраты и высокие риски в случае неверного прогнозирования рыночного спроса или не востребованности инновационного продукта на рынке (поскольку компания является основным инвестором в собственном инновационном проекте). Модель интеграции, как мы понимаем, свойственна крупным компаниям, финансово независимым и располагающими достаточным объемом финансовых ресурсов и производственными мощностями, а также не желающим делиться ценными знаниями с прочими компаниями с целью сохранения полной

власти и контроля над инновационным проектом.

Для компаний, готовых разделить риски среди своих партнеров по причине отсутствия достаточного количества ресурсов для разработки нового продукта, существуют своя модель — модель дирижирования [5]. Модель дирижирования ориентирована на формирование партнерских отношений с заинтересованными в инновационном проекте компаниями, с целью разделения и уменьшения рисков, связанных с коммерциализацией нового продукта. Данная модель подразумевает разделение не только инновационных рисков, но и разделение будущего потенциального дохода с партнером. При этом мы должны понимать, что применение данной модели подразумевает пользование технологическими возможностями и ресурсами партнера, обеспечивается обоюдный доступ к ноу-хау и знаниям.

При этом существует опасность применения данной модели сотрудничества. Во время сотрудничества компания делится с партнером уникальными знаниями и, возможны случаи организации собственного бизнеса партнерами на том же рыночном пространстве. Чтобы уменьшить и предотвратить риски, компания должна заранее понять, какие этапы инновационной деятельности будут разработаны собственными силами, а какие будут отданы партнерам, заранее согласовать с партнерами распределение инвестиций, прибыли, издержек и рисков. При правильной организации модель в состоянии менять продукт уже на этапах реализации и коммерциализации с учетом изменения рыночных условий или поведения конкурентов, в то же время обеспечивая гибкость организации, что очень важно в постоянно меняющихся условиях внешней среды. Модель дирижирования согласуется с моделью «открытых инноваций» и требует существенно меньших затрат за счет передачи финансовых рисков и делегирования полномочий внешним компаниям. Модель дирижирования применяется в узкоспециализированных и высокопрофессиональных компаниях, которые располагают необходимыми достаточными ресурсами, знаниями и умениями, а также желающие сотрудничать с другими компаниями.

Согласно международному опыту, в последнее время большая часть компаний используют модель лицензирования — именно данная модель способствует возврату потраченных

средств компаниями, инвестированных в разработку новшества. Лицензирование мы можем определить, как механизм, через который осуществляется коммерциализация технологий, ноу-хау, услуг. При выборе данной модели компании способны сразу осуществить возврат своих вложений в полном объеме, которые были направлены в разработку новшества ранее, а также получить прибыль от интеллектуальных активов за счет использования этих активов другими компаниями, не вкладывая капитал в их реализацию и коммерциализацию [6]. При грамотном подходе менеджмента модель лицензирования может быть высокодоходным и низкзатратным бизнесом. Модель лицензирования является формой модели «открытых инноваций». Компании, действующие в рамках модели «открытых инноваций», в большинстве случаев применяют модель для увеличения рынков сбыта своих ноу-хау, в силу того, что один и тот же высокотехнологичный актив может использоваться на разных сегментах рынков для производства различных видов продуктов.

Безусловно, каждая компания выбирает для себя подходящую бизнес-модель, основываясь на возможностях компании и объеме инвестиций.

Все существующие бизнес-модели и иные процессы компании, вследствие постоянной изменчивости потребительских предпочтений и бизнес-среды, должны подвергаться регулярной оценке и совершенствоваться. Согласно мировому опыту, и как правилу, опыту ведущих компаний мира, для обретения устойчивости и финансовой стабильности в условиях постоянно меняющейся внешней среды компании вынуждены заниматься поиском и разработкой собственной инновационной бизнес-модели, которая способна поддерживать уровень конкурентоспособности на рынке. Использование инновационных бизнес-моделей способствует значительному развитию компаний, но, на практике добиться этого совсем нелегко.

Существует несколько шагов, с которых следует начинать создание эффективной модели управления инновациями:

- определить ответственных за внедрение инноваций, адаптировать текущую организационную структуру и основные бизнес-процессы компании с учетом инновационных целей, стоящих перед компанией;
- адаптировать бизнес-процессы управле-

Таблица 1. Типы инновационных бизнес-моделей

| Характеристика | Тип инновационной бизнес-модели | | |
|-------------------------------------|--|--|---|
| | Интеграция | Дирижирование | Лицензирование |
| Причины применения | Желание самостоятельно вести инновационный процесс | Компания не имеет специальных возможностей и желаний вкладывать средства в развитие идеи | Использование данной модели в качестве борьбы с конкурентами |
| | Уверенность в успешной реализации собственного проекта | Компания занимает новый рынок | Получение денег за лицензирование и нежелание заниматься реализацией своих идей |
| | Желание самостоятельно и единолично владеть и управлять разработками | Компания доверяет другим лицам | |
| | Нежелание нести риск, связанный с привлечением к процессу других лиц | Компания хочет разделить риски с другими | |
| Преимущества | Большой доход | Приобретение умений | Приобретение умений |
| | Владение уникальными специальными знаниями как результата самостоятельного управления всеми этапами процесса | Увеличение жизненных сил компании | Увеличение жизненных сил компании |
| | | Усиление бренда | Усиление бренда |
| Риски | Высокие затраты | Высокие риски (самая рискованная модель) | Лицензия не гарантирует успех на рынке, нежеле патента |
| | Высокие риски | Утечка информации | Трудности в удержании прав на интеллектуальную собственность |
| Примеры успешного применения модели | Citibank, Intel, Toyota, BMW, Zara | Boing, Apple, Microsoft | Motorola, Bosch, Nokia, IBM, |

Источник: В. А. Сикацкий, Е. А. Курепина «Инновационная бизнес-модель как фактор достижения конкурентного преимущества фирмы»/ Управленческое консультирование, № 3, 2010

ния инновационными проектами;

- выстроить взаимодействие с внешней средой и внедрить инструменты управления внутренними и внешними инновациями;

- внедрить новые подходы и методики управления инновационными проектами.

Во многом определяют эффективность работы с инновациями следующие основные факторы:

- Снятие барьеров и ускорение процессов;
- Выделение финансовых ресурсов на инновационное развитие и реализацию проектов;
- Выделение человеческих и организационных ресурсов на инновационное развитие.

Если компания повышает скорость внедрения внутренних и внешних инноваций, она имеет возможность пользоваться следующими преимуществами:

- дополнительная прибыль от реализации

за счет более своевременного вывода продукта или решения на рынок;

- экономический эффект за счет внедрения новой технологии или бизнес-процесса, повышающих операционную эффективность;

- более эффективное взаимодействие с внешними инновациями.

Если компания рассчитывает на внедрение внешних решений и работе со стартапами, эффективные внутренние процессы являются одним из важных факторов успешности данной деятельности. Следует помнить, что любая инновационная деятельность сопряжена с рисками ошибок и убытков, однако в большинстве компаний отсутствуют необходимые методы ощутимого вознаграждения и поощрения сотрудников за инновационную деятельность. Для преодоления этой проблемы следует выстраивать положительный характер мотивации и

четко разграничивать, когда она должна мотивировать на эксперимент, а когда мотивировать на достижение четкого финансового результата. При этом уровень вознаграждения за инновационную деятельность должен строиться на долгосрочных принципах, охватывать всех участников инновационного процесса и быть для них финансово значимым.

Российская современная практика использования инновационных бизнес-моделей находится только на этапе своего становления. К сожалению, повышение конкурентоспособности бизнеса с учетом использования инноваций для российских предпринимателей является непопулярным методом. Согласно проведенному опросу Институтом экономики переходного периода в 2014 году 61% российских предпринимателей поддержали инновационный путь развития, но уже в 2018 году — только 51% российских предпринимателей [7]. Главная причина данной неутешительной ситуации — рискованная инновационная деятельность.

По данным официального издания «Россия в цифрах» Федеральной службы государственной статистики, в 2018 году только 12,8% компаний России вели инновационную деятельность, стоит отметить, что высокотехнологические инновации внедрялись лишь в 9,9% компаний России. Доля внутренних затрат на развитие инноваций аналогично низкая и составляет 1,1% от ВВП России (34 место в мире). К сведению, данный показатель в Израиле, Южной Корее, Швейцарии, Швеции колеблется в диапазоне 3–4% ВВП [8]. Кроме того, наблюдается сокращение финансирования НИОКР с 2013, а прогноз на 2019–2020 годы Министерства экономического развития РФ также предполагает незначительное сокращение данных инвестиций в науку. При всем этом, Россия является лидером занятости в науке: 429,9 тысяч человек в 2018 году (4 место в мире) [9].

Исходя из нашей специфической практики и стадии развития экономики России, современный российский бизнес становится рентабельнее благодаря вложениям не в инновации, а в маркетинг. После мирового финансового кризиса, который привел к росту стоимости ресурсов, кредита, жизнь компаний, использующие инновации в качестве рычага своего развития усложнилась еще больше. Поэтому большинство рос-

сийских компаний предпочитает не рисковать.

Российские инвестиции в НИОКР по сравнению с мировой практикой даже в успешных крупных российских компаниях слишком малы. Кроме того, доля финансирования научных внутренних исследований и разработок корпораций в России год за годом снижается, при этом, зарубежом отмечается постоянный рост [10]. Даже учитывая тот факт, что значительно увеличилось финансирование российских исследований и разработок из федерального бюджета, к сожалению, такое же пропорциональное увеличение отдачи от инвестиций не произошло. Кроме того, даже учитывая постоянную поддержку инноваторов государством, к сожалению, в последние годы снижается число вновь создаваемых стартапов и малых высокотехнологичных компаний, а существующие длительное время инновационные компании находятся в перманентной стагнации [11].

Заключение

Анализируя инновационную активность российских компаний, можно сделать вывод, что низкая конкуренция в большинстве отраслях России блокирует развитие инноваций в компаниях (исключение — сектор мобильной связи и розничная торговля). Кроме того, слабая финансовая система России негативным образом влияет на развитие инновационного процесса компании.

Инновация будет успешна в том случае, если спрос, общественные потребности и предложения высокотехнологичных изобретений совпадут. Стоит отметить, что у каждой вышеперечисленной составляющей своя логика развития. Одна из главных причин медленного развития высоких технологий в России является низкая емкость российского рынка высокотехнологичных продуктов. При этом, по мнению российских экономистов, недофинансированный спрос и, как правило, со стороны крупной промышленности, является значительным барьером в развитии инноваций в российском бизнесе [11]. Все эти неприятные утверждения объясняются, в первую очередь, нехваткой ресурсов у компаний на инновации, не востребованностью высоких технологий в силу того, что во многих отраслях отсутствует конкуренция и самой структурой российской экономики.

Библиографический список

1. <https://cio.ru/articles/211018-Voronka-innovatsiy-v-X5-Retail>
2. Джонсон М., Кристерсен К., Кагерманн Х. Обновление бизнес-модели// HarvardBusinessReview Россия, 2018 № 3 С 63–69.
3. Чесборо Г. У. Зачем компаниям открывать свои бизнес-модели// Вестник Санкт-Петербургского университета. Сев. Менеджмент, 2017, Вып. 4, С 91–115
4. Антропов М.С., Ломоносова М.В., Белолипецкий В.Г., Коростылева И.И. Современные инновационные стратегии и бизнес-модели компаний. [Электронный ресурс] // URL: http://www.msu.ru/projects/amv/doc/h6_1_6_1_nom4_2.pdf
5. Шелехова Н.В. Инновационные бизнес-модели// Экономика и управление. Экономическое право.— 2016.— № 7.— С. 81–84.
6. Эндрю Дж. П. Возврат на инновации: практическое руководство по управлению инновациями в бизнесе. Минск. 2015
7. Цукер В. Блохи на поток// Эксперт Северо-Запад 2018 № 36. С 20–22.
8. Федеральная служба государственной статистики — https://www.gks.ru/free_doc/doc_2018/rusfig/rus18.pdf
9. Международный статистический портал <https://knoema.ru>
10. Индикаторы инновационной деятельности: 2018. Статистический сборник ВШЭ <https://www.hse.ru/primarydata/ii>
11. Имамутдинов И., Медовников Д., Розмирович С. Пройти пубертатный период// Эксперт, 2016 № 2 С. 61–64