

Огни большой витрины...

управление жизненным циклом
инновационного продукта

Окончание. Начало в № 1/2008 «кэ»

Обосновывая приоритетную роль информации в интегрированном потоке как объекта управления в логистике, следует отметить ее неординарность, обусловленную характером взаимодействия участников научно-технического трансфера. Специалисты, изучающие межфирменный трансфер в его международных масштабах, обнаруживают «предпосылку к стремлению фирмы, передающей технологию, создавать за рубежом новые знания на основе этой технологии...» [2].

Адресат трансфера получает такое количество знаний, что сам становится источником технологии разработки нового продукта, способным повернуть поток знаний в обратную сторону – рождается своего рода континуум, в рамках которого характер отношений между сотрудничающими фирмами изменяется от отношений учителя с учеником до совместного творчества. Оба партнера приобретают равные технологические возможности и могут на равных вести разработку новых продуктов. Возможность встречной передачи знаний предусматривается, в частности, условиями некоторых лицензионных соглашений, по которым лицензиар обязывает лицензиата передавать ему научно-технические разработки, выполненные на базе полученной по соглашению информации.

Более естественным путем взаимообмен достигается в рамках соглашений о создании альянсов и совместных предприятий. Очевидно, что практика взаимообмена информацией возможна и в операциях внутрифирменного трансфера, когда предложения по улучшению параметров внедряемой разработки и более

Шевченко С.Ю.

докт. экон. наук,
профессор,
Санкт-Петербургский
государственный
университет
экономики
и финансов

общие предложения принципиального характера поступают «с мест» в адрес научно-технической службы как источника внутрифирменного трансфера.

С учетом различий в сферах приложения – управление внутрифирменными потоками и межфирменными потоками, логистика внутрифирменного научно-технического трансфера может быть отнесена к производственной логистике, в то время как логистика межфирменного трансфера – к коммерческой логистике.

Независимо от классификационных особенностей, в сущности своей логистика научно-технического трансфера является маркетинговой логистикой, понятие которой Ф. Котлер определяет следующим образом: «Маркетинговая логистика включает в себя планирование, внедрение и контроль над физическими потоками материалов и готовой продукции, начиная с пунктов происхождения и заканчивая пунктами назначения, в целях наиболее эффективного удовлетворения запросов потребителей» [3].

Как направление в науке маркетинговая логистика сформировалась на базе концепции управления цепью поставок и является, по замечанию Ф. Котлера, «основой сегодняшних маркетинговых логистических систем. Исследование цепи поставок в данном случае происходит как исследование запросов элементов этой цепи» [3].

В данном случае имеется в виду, что операционные действия в цепи поставок не ограничиваются управлением физическим потоком: цепь поставок строится, с одной стороны, с учетом потребностей конечных потребителей в новых продуктах, а с другой, – с учетом потребностей инновационно активных производственных предприятий, ориентирующих свою систему управления на реализацию маркетинговой концепции, в новых интеллектуальных ресурсах – инновациях-продуктах и инновациях-технологиях.

Управление информационным потоком с использованием логистики предстает, таким

**адресат трансфера
получает такую
массу знаний,
что сам
становится
источником
технологии
разработки нового
продукта**

образом, необходимым процедурным условием в управлении движением денежной наличности во времени. Однако при всей своей инструментальной обеспеченности операции научно-технического трансфера не дают полной гарантии возврата инвестиций на обозначенной точке временной оси – в действие вступает фактор инвестиционного риска, и это требует поиска средств альтернативной поддержки.

Риск невозврата инвестиций в ожидаемый момент поддается нивелированию продажей прав интеллектуальной собственности. В контексте патентных прав речь может идти, например, о продаже патента или патентной лицензии, которые обеспечивают притоки денежной наличности в объемах, соизмеренных с границами переданных прав на использование объектов интеллектуальной собственности.

Однако следует иметь в виду, что это решение в той или иной мере, но всякий раз приводит к потере конкурентных позиций, и поэтому обоснование его должно проводиться с позиции введения ограничений в задачу оптимизации денежных потоков, соотнося ее с поддержанием конкурентоспособности предприятия-производителя инновационного продукта.

Наиболее жесткие последствия рождает продажа патента, поскольку полностью выводит патентообладателя из конкурентной борьбы. Продажа патентной лицензии по условиям соглашений более лояльна по отношению к патентообладателю, так как устанавливает так называемые максимальные объемные контингенты, а также территориальные и временные границы действия прав, вытекающих из патента.

И тем не менее, продать лицензию для патентообладателя – означает не только открыть поток денежных поступлений в форме лицензионных платежей, но и допустить на рынок конкурента, т.е. утратить конкурентные позиции, обеспеченные исключительными правами на использование объекта

**логистика
внутрифирменного
научно-
технического
трансфера может
быть отнесена
к производственной
логистике**

интеллектуальной собственности в производственной и коммерческой деятельности, следовательно, – сократить поступления от продажи инновационного продукта в его материальной форме.

Выбор решения о продаже патента или патентной лицензии, изначально неоднозначный, требует того, чтобы в отношении каждого инновационного продукта отдельно учитывался элемент его представленности в патентном портфеле предприятия, если таковой имеется. Патентный портфель формируется в тех компаниях и фирмах, которые ведут активную производственную и научно-исследовательскую деятельность и при этом создают и используют объекты интеллектуальной собственности.

Среди патентов производственных компаний выделяются так называемые стержневые патенты, которые охраняют разработки, воплощенные или предназначенные для воплощения в выпускаемую или планируемую к выпуску продукцию, и нестержневые, которые относятся к усовершенствованиям основной продукции или работают на периферии основной деятельности компании.

Стержневые патенты защищают стратегические инновации, при осуществлении которых можно рассчитывать на получение дополнительных конкурентных преимуществ в будущем. Предприятия, имеющие в арсенале средств конкурентной борьбы стратегические инновации, используют активную (наступательную) инновационную стратегию.

Инновационно активная фирма при внедрении стратегической инновации опережает своих конкурентов, что позволяет ей временно монополизировать рынок и поэтому стержневые патенты в начале жизненного цикла товара не рассматриваются объектом потенциальных лицензионных соглашений; они поступают в обращение тогда, когда фирма уже извлекла основной доход от использования исключительных прав и переходит к освоению продукции иного уровня.

***как направление
в науке
маркетинговая
логистика
сформировалась
на базе концепции
управления цепью
поставок***

операции научно-технического трансфера не дают полной гарантии возврата инвестиций

Нестержневые патенты позиционируются в патентном портфеле в соотношении с реактивными инновациями, обеспечивающими выживание предприятия. По сути это инновации, осуществляемые в ответ на действия конкурента. Реактивная инновация способствует сохранению рыночных позиций фирмы, в том числе и путем подрыва монопольных позиций конкурента, но не создает дополнительных конкурентных преимуществ. Осуществление реактивных инноваций становится признаком приверженности фирмы пассивной (оборонительной) инновационной стратегии.

При всей неоднозначности выбора, решение вопроса о продаже патента или патентной лицензии зависит еще и от того, кому принадлежат права интеллектуальной собственности. Законодательство допускает варианты: патенты выдаются чаще всего автору или авторам, творческим трудом которых созданы объекты интеллектуальной собственности, кроме того, они могут выдаваться любым лицам, которые указаны автором (при условии их согласия), наконец, они могут выдаваться работодателю (если иное не предусмотрено договором с автором) в случае создания работником объекта интеллектуальной собственности в связи с выполнением им своих служебных обязанностей. Оценивая эти варианты персонификации прав, можно сделать вывод: решение вопроса об уступке прав находится в компетенции менеджмента в том случае, если носителем прав является само предприятие.

С достижением точки возврата инвестиций в жизненном цикле инновационного продукта возникает новый вопрос: наращивать темпы реализации инновационного продукта быстро или допустить промедление с перспективой предложить в дальнейшем «товар с подкреплением», т.е. усовершенствованный или сопровождаемый дополнительным комплексом услуг, интересных для потребителя. Последнее должно быть подготовлено созданием соответствующих конструктивных

и технологических возможностей на этапе выполнения научно-технической деятельности и, кроме того, гарантировано тем, что на рассматриваемом временном горизонте стратегического планирования не появится новый товар, который составит конкуренцию данному товару и подорвет конкурентные позиции предприятия-производителя.

Не только решение, но и сама постановка вопроса такого содержания позволяет сделать следующий вывод: *в строгом смысле жизненный цикл инновации заканчивается в момент завершения стадии роста жизненного цикла товара* (кривая (B) на рис. 2).

Происходит это не только потому, что наступает насыщение спроса, но и потому, что на рынок выводится новый товар, обладающий конкурентными преимуществами относительно данного товара, и самим своим появлением переводит данный товар из категории инновационного в категорию традиционного для данного сегмента рынка продукта.

На стадиях внедрения и роста жизненного цикла товара с инновационным продуктом работают предприятия-производители, которые из четырех известных линий конкурентного поведения – *эксплеренты, пациенты, виоленты и коммутанты* [1] – придерживаются первых трех.

Эксплеренты сосредоточивают свою деятельность на создании новых или радикальном преобразовании старых сегментов рынка. В осуществлении жизненного цикла инновации они приходят на смену венчурному бизнесу, который соотносит свое участие с растущей изобретательской активностью (в терминах рис. 1¹ – при выполнении разработок) и еще сохраняющейся, но падающей научной активностью (при проведении прикладных исследований).

Эксплеренты работают на пике проявления изобретательской активности (выполнение разработок) и запуске инновационного про-

¹ Рис.1 и 2 опубликованы в первой части статьи в «КЭ» № 1/2008 – ред.

**патентный
портфель
формируется
в тех компаниях,
которые ведут
активную
производственную
и научно-
исследовательскую
деятельность**

дукта в производство (научно-техническая подготовка производства), обеспечивая стадию внедрения жизненного цикла товара. Они обладают необходимым интеллектуальным ресурсом в продвижении инновации от инкубационного периода к рыночному периоду, но не имеют достаточного финансового и материально-технического обеспечения для того, чтобы осуществить масштабное распространение выполненной разработки.

Перед фирмой-эксплерентом возникает проблема поиска финансовой поддержки инновации, созданной и получившей признание рынка, – проблемы, которая чаще всего решается путем заключения альянса с крупной фирмой. Выбор делается с учетом того, где предполагается начать коммерциализацию инновации. При ориентации поставок инновационного продукта на узкий сегмент рынка линия конкурентного поведения партнеров – участников альянса позволяет рассматривать их пациентами.

Фирмы-пациенты работают на удовлетворение потребностей, сформированных под воздействием моды, рекламы, в том числе с применением средств активного маркетинга. Их деятельность проходит на фоне снижения изобретательской активности и обеспечивает стадию роста жизненного цикла товара.

Требования к качеству и объемам поставок у пациентов связаны с проблемой завоевания рынков, решение которой предполагает, в том числе, проработку вопросов необходимости внесения усовершенствований, целесообразности продажи и покупки лицензий и т.п.

Иной способ решения проблемы финансового обеспечения производства инновационного продукта основывается на выявлении массового спроса. Он предполагает привлечение необходимых для масштабного развертывания производства средств без ущерба для автономии эксплерента с последующим его превращением в виолента.

Фирмы-виоленты занимаются крупносерийным и массовым производством продукции и в зависимости от обеспечиваемого темпа

**эксплеренты
обладают
необходимым
интеллектуальным
ресурсом, но
не имеют
достаточного
финансового и
материально-
технического
обеспечения для
того, чтобы
осуществить
масштабное
распространение
выполненной
разработки**

роста проявляют себя на одноименной стадии и/или на стадии стабилизации жизненного цикла товара, причем в последнем случае своим участием в коммерциализации они завершают жизненный цикл инновации.

Действия виолентов ориентированы в основном на широкий круг потребителей, не предъявляющих высоких запросов к качеству и рассчитывающих на средний уровень цен. При насыщении спроса они уходят с рынка, передавая свои функции коммутантам, которые продолжают работу на стадии спада, удовлетворяя запросы консервативных потребителей.

Логика выполненного исследования дает основание считать, что *управление жизненным циклом инновационного продукта требует применения дифференцированного подхода*, имея в виду возможность реализации соответствующих компетенций в масштабах предприятия, отрасли, национальной экономики и в глобальном масштабе.

Литература

1. Кузнецова С.А., Кравченко Н.А., Маркова В.Д., Юсупова А.Т. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. – Новосибирск: Изд-во СО РАН, 2005. – 267 с.
2. 1. Инновационный менеджмент: Учебник / Под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 327 с.
3. Щербаков В.В., Шевченко С.Ю. Экономика и организация коммерции: основы научно-технического трансфера: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1998. – 154 с.
4. Миротин Л.Б., Ташбаев Ы.Э., Касенов А.Г. Логистика: обслуживание потребителей: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 190 с.
5. 2. Трансфер технологий и эффективная реализация инноваций / Под ред. Н.М. Фонштейна. – М.: АНХ ЦКТ, 1999. – 294 с.
6. 3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – СПб.: Питер Ком, 1998. – 896 с.

***фирмы-пациенты
работают
на удовлетворение
потребностей,
сформированных
под воздействием
моды, рекламы,
в том числе
с применением
средств активного
маркетинга***