

УДК 338.1

Р.Б. Токарев

ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПАТЕНТНЫМИ ПОРТФОЛИО

Аннотация. В статье представлены возможности по реализации инноваций, где на этапе внедрения разрабатывается конкретный подход к использованию результатов технологических разработок и маркетинга. Показаны основные направления стратегии на этапе формирования бизнес-идеи с целью задействовать интеллектуальную собственность и на этом строить в дальнейшем стратегию всего бизнеса. Рассматривается разработка патентной маркетинговой стратегии, включающей в себя анализ потребностей рынка, учет правовых норм каждого из рынков, а также учет бизнес-рисков. Приведены основные этапы разработки маркетинговой патентной стратегии для разных типов предприятий.

Ключевые слова: маркетинг, маркетинговая стратегия, патент, патентное портфолио, патентный портфель, патентная стратегия.

Roman Tokarev

MARKETING STRATEGIES DEVELOPMENT APPROACHES FOR MANAGING PATENT PORTFOLIOS

Annotation. In the article an approach for the implementation of innovations is presented, where at the implementation stage a specific approach of use of the results of technological developments and marketing is being developed. The main directions of the strategy at the stage of forming a business idea are shown with the aim of using intellectual property and based on which building the strategy of the whole business in the future is provided. We consider the development of a patent marketing strategy that includes analysis of market needs, consideration of the legal norms of each of the markets, and accounting for business risks. The main stages of development a marketing patent strategy for different types of enterprises are given.

Keywords: marketing, marketing strategy, patent, patent portfolio, patent strategy.

В условиях современного рынка гонка технологий становится неотъемлемой частью пребывания на рынке, причем как для компаний технологического сектора, так и для компаний относительно далеких от технологий и инноваций. Сама потребность продиктована рынком и сознанием современного потребителя, для которого новизна и современность потребляемого продукта становится важным стимулятором покупательной активности [17]. Исходя из спроса на инновационные продукты, компании в обязательном порядке задействуют в разработке корпоративной стратегии подходы по управлению инновационным развитием. Компании выбирают стратегии управления интеллектуальной собственностью с учетом собственных возможностей и влияния рыночной среды. А. В. Конышева справедливо утверждает, что «цель патентной стратегии состоит в унификации деятельности по управлению патентами для обеспечения реализации долгосрочных целей развития и поддержания конкурентоспособности компании» [4, с. 66].

Прогресс в технологических направлениях приводит к бурному росту количества подаваемых заявок на выдачу патентов по всему миру. Компании видят возможности правовой охраны своих решений и начинают использовать возможности для разработки стратегий долгосрочного развития. Такие действия даже обрели специфический термин «стратегического патентования». Нельзя не согласиться с Д. Соколовым, по словам которого «основная задача патентной стратегии заключается в выводе на рынок конкурентоспособной инновационной продукции путем использования приоритет-

ных результатов исследовательской деятельности и их правовой охраны посредством патентования» [7, с. 64–77].

Одной из ключевых функциональных стратегий в условиях современной экономики и быстрых ответных реакций конкурентов на новые разработки является маркетинговая стратегия. Основная ее задача состоит в эффективном распределении и координации всех имеющихся у компании ресурсов, используемых при осуществлении своей деятельности на выбранном рынке [11]. Современная концепция маркетинга направлена на осуществление управления, ориентированного на целевой рынок компании [6]. По этой причине маркетинговая стратегия призвана определять рыночные цели и направления развития компании. Выбор стратегии основан на привлекательности рынка с учетом возможностей компании работать на нем, пользуясь своими преимущественно сильными сторонами. Маркетинговая стратегия должна обеспечить развитие компании в условиях конкуренции [13]. Маркетинговая и патентная стратегии тесно взаимосвязаны, поскольку при наличии в собственности патентов рынок и продукт компании необходимо эффективно ограждать от конкурентов и устойчиво развивать [19].

В настоящее время сформировался спектр возможных патентных стратегий, которые могут быть реализованы в разных условиях деятельности компании и внешнего рыночного окружения. Патентная стратегия задает общие принципы охраны интеллектуальных прав компании с учетом наличия возможностей реализации прав при производстве рыночного продукта или при продаже или использовании продукта, в рамках лицензирования своих решений и для сделок по передаче продуктов или при продаже самой компании.

Стратегии патентных портфелей разнятся в зависимости от типа компании и ее рынка, юрисдикции, круга потребителей. При этом можно наблюдать схожие стратегические черты и отдельные похожие элементы планирования.

Данные, демонстрирующие активность компаний в сфере генной модификации и обработке белковых соединений, наглядно демонстрируют размеры рынка интеллектуальной собственности сферы биотехнологий [10]. Крупные компании, имеющие свои исследовательские мощности и центры научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), подают новые заявки на патенты и активно магнетизируют уже выданные патенты. Кроме того, все компании сектора используют наработки университетов. А учебные учреждения, в свою очередь, отчитываются о получении крупных доходов [12]. Доходы от лицензионной деятельности (по лицензионным отчислениям и по результатам выплат после судебных разбирательств) университетов США достигают до 1 млн долл. США.

Для компаний-стартапов крупные финансовые вложения являются невозможными. Компании опираются на небольшое количество патентов, зачастую даже на единственный, либо стремятся сформировать низкокзатратный портфель с точки зрения инвестиций в него, но четко сфокусированный, качественно перекрывающий области продолжения работы компании на рынке с защитой от прихода конкурентов [16].

Более неоднозначным представляется положение средних по размеру компаний, которые вынуждены балансировать, обладая не слишком большим потенциалом инвестиций, ограниченными возможностями отстаивания своих прав в судах, стремлением максимально защитить себя от поглощений. Накопление патентов неизбежно приводит к росту объема претензионной, исковой работы и сильно увеличивает издержки на поддержание самого портфеля (оплата государственных пошлин). М. В. Коньшева отмечает, что на выстраивание патентных отношений влияют следующие три группы факторов: размер и возраст компании; внешние факторы влияния и формы защиты права собственности в стране, технологии и отрасли их применения [4].

Разработка патентной стратегии определяется поиском ответов на следующие вопросы, имеющие принципиальный характер.

1. Какова стратегическая цель компании и каким образом патенты способствуют ее достижению? Это означает, что патентная стратегия должна органично «вписываться» в общую рыночную стратегию компании, отражать поведение на рынке.

2. Для чего охранять? В зависимости от того, какова рыночная цель, компании могут варьировать подходы к процессу получения патентных прав. Например, если компания определяет своей целью занятие основной доли на рынке, то патент может выступать как элемент конкурентного преимущества, позволяющего убедить потребителей в его превосходстве над другими продуктами. Патент может использоваться для увеличения капитализации. Одной из важнейших причин патентования является защита бизнеса от рейдерства в результате присвоения третьими лицами патента компании на ее продукт, используемый способ или товарный знак.

3. Что и какими ресурсами защищать? Охраняемые объекты права, с одной стороны, требуют затрат на обеспечение эффективной и надежной охраны, а с другой – вложений в формирование дохода компании.

4. Где и в какие временные интервалы охранять? Ответ на данный вопрос формирует видение тех рынков и стран, где затраты и доходы удовлетворят компанию. Ответ должен помочь определить, в каких зарубежных странах продукты компании, защищенные патентами, будут продаваться и каким образом их можно защитить от конкурентов.

5. Что будет с репутацией компании и не пострадает ли продукт (или услуга) компании. Т.е. компания должна четко определиться в каких случаях она готова идти в суд и отстаивать свои права, в каких случаях компания может пойти на досудебное урегулирование спора, а когда и вовсе не стоит подавать патент, создавая отрицательный имидж у потребителя.

На практике распространены две типовые стратегии использования интеллектуальной собственности:

1) *наступательная* – нацелена на достижение и удержание монопольного владения правом собственности результата интеллектуальной деятельности. Она проявляется в оперативном перекрытии всех возможных направлений применения новых знаний конкурентам;

2) *защитная* – в большей степени нацелена на защиту от копирования собственных решений компании, максимальную охрану своих прав от использования конкурентами.

Мы указываем, что условно оборонительная стратегия скорее показывает модель поведения на рынке, так как реализация права по патенту – факт нарушения – может установить только суд, т.е. о защитном использовании патента можно говорить лишь условно.

Е. А. Спиридонова предложила три варианта выбора стратегии коммерциализации объектов интеллектуальной собственности: самостоятельное использование патента, передача части прав на объекты интеллектуальной собственности третьему лицу, передача всей совокупности прав третьему лицу [8].

Обобщенная классификация стратегий управления интеллектуальными ресурсами предложена в работе Т. Я. Лебедевой и С. А. Цыганова [5]. Авторы определили следующие шесть разновидностей: стратегия защиты от конкурентов, стратегия нападения, стратегия лицензирования, стратегия создания современного имиджа компании, стратегия формирования уставного капитала, стратегия оптимизации финансово-хозяйственной деятельности.

Для высокотехнологичных и инновационных компаний выработка правильной патентной стратегии создает в некотором смысле гарантии ее позитивного развития. Д. Соколов, придерживаясь точки зрения, что патентная стратегия должна быть неотъемлемой частью общей стратегии компании на рынке, к основным разновидностям патентных стратегий относит: стратегию доминирующего патента, ограждающую стратегию, рекламную стратегию (которую методически точнее следовало бы взять в кавычки) и лицензионную стратегию [7].

А. П. Бувевич придерживается точки зрения, что существуют три патентных стратегии: стратегия простого большинства, патентного «наводнения» и патентного блокирования [1]. В целом это стратегии противодействия потенциальным действиям конкурентов, несущие на себе отпечаток активного заблаговременного противодействия.

Мы полагаем, что авторы в вышеизложенных представлениях скорее некорректно смешивают критерии и признаки патентов, патентных портфелей, стратегий управления патентами.

Автор относит к модели сотрудничества разновидности «тактики портфелей патентов». Рост затрат на патентование вынудил компании формировать новые разновидности защиты своей интеллектуальной собственности, включая разные формы патентного сотрудничества. Лицензирование – это современный способ снизить издержки бизнеса и приобрести доступ к новым технологиям. Стратегии лицензирования при обращении патентов компаний строятся на рыночных принципах. В таком аспекте важна экономическая оценка и экономическое планирование. Так, по оценкам опроса компаний, в среднем на второй и третий год делопроизводства по патенту на затраты на подготовку и подачу заявки приходилось около 50 % издержек, то на девятый и десятый годы – это уже пошлины, выплаты, а работа с патентом на рынке требует более 70 % суммарных издержек из всех, потраченных на патент [15].

Лицензирование – это неотъемлемый подход по монетизации своих патентов и других объектов интеллектуальной (промышленной) собственности. Зачастую компании предпочитают лицензировать свои решения, к стоимости лицензий некоторые добавляют стоимость лицензии на патент. При этом компания-лицензиат, так же как и лицензиар, получает новые риски. Например, лицензиат может столкнуться с тем, что лицензируемое решение само по себе нарушает права третьих лиц. В таком случае (если иное не предусмотрено лицензионным соглашением) уже лицензиар может понести убытки, в том числе участвуя в судебных разбирательствах в качестве ответчика, ведь именно решение лицензиара может нарушать чужие права.

Характерным примером риска выдачи лицензий на некачественный продукт, что в обязательном порядке повлечет за собой целый шлейф исков и претензий, является кейс американской компании-производителя микрочипов Affimetrics. Реализуя свою лицензионную стратегию, компания активно выдавала лицензии для использования чипов в зондах, предназначенных для изучения клеток живых тканей для определения, какие из них активны, а какие нет. Клиенты несколько лет жаловались на то, что чипы показывают неверные результаты, а Affimetrics либо не смогла усовершенствовать их, либо не посчитала нужным доработать. В результате этого инцидента компании-конкуренты начали искать свои решения и подали заявки в попытке обойти компанию-разработчика [14].

Компания IBM в начале 1990-х гг. запустила программу агрессивного извлечения доходов от имеющихся у нее патентов, в результате чего за десять лет смогла нарастить доходы от них с 30 млн до 1 млрд долл. США [19].

Другая яркая проблема последних десятилетий – это патентный «троллинг» [3]. Ряд юридических и физических лиц, патентуя чужие разработки, в дальнейшем, получив на них права, требует от компаний больших отчислений или завышенной цены на покупку прав. Патентные «тролли» или, точнее, непроизводящие организации (*non-practicing entities*) получают доход за счет операций с патентами. Непроизводящая организация зачастую занимается несколькими типами деятельности. Во-первых, компания стремится накопить как можно большее портфолио патентов. Ключевым фактором становится количество патентов, а не их качество. Во-вторых, компания ведет постоянный поиск на рынке – ищет потенциальных нарушителей запатентованных решений. Затем предлагает выплачивать лицензионные отчисления или урегулировать в досудебном порядке, например, выплатив «отступные» за использование (даже потенциальное) технологий, на которые «тролль» имеет патент, либо «тролль» обращается в суд с требованием возместить убытки за нарушение патентов. Большой про-

блемой становится оспаривание требований «тролля». С одной стороны, «тролль» имеет возможность подать претензию по нарушению сразу большого числа патентов. Тогда компания-ответчик может обанкротиться, защищая свои права в суде. С другой стороны, компании-ответчику сложно предъявить встречные требования «троллю».

Компании, испытавшие на себе негативные последствия агрессивных атак, вынуждены вырабатывать ответные меры для борьбы с патентными «троллями». Компании концентрируют финансовые средства в целях опережающего выкупа патентов, патентных портфелей и заявок, ограждающих от возможных последствий судебных исков со стороны троллей. В. С. Воронов выделил следующие оборонительные модели: «приобретать, лицензировать, продавать», «приобретать, лицензировать, накапливать», «приобретать, создавать, лицензировать, накапливать и использовать» [2].

Несмотря на модернизацию законодательств ряда стран, в последние годы выросли и активизировались холдинги-тролли [3; 18]. Согласно статистике, с начала 2000-х гг. за десятилетие около 3500 компаний подверглись агрессивным нападкам патентных троллей на рынках США. Динамика в последующие годы только усилилась. Объектами нападений становятся одновременно по 6-8 компаний, работающих на одном рынке [9]. Наиболее активными и сильными «троллями» в мире являются компании Acacia Technologies Group, VHC и Constellation Group. Из-за повышенной активности в патентной области все больше компаний и индивидуалов вовлекается в сферу получения компенсаций от нарушения патентных прав.

В рамках проведенного анализа можно определить примерный перечень средств, практикуемых при разработке и реализации стратегий патентных портфелей. Могут быть применены следующие группы критериев:

- тип владельца патентного портфеля: автор, лицензиар, автор и лицензиар, третьи лица, все желающие (открытые патенты), никто не использует;
- тип стратегии: условно наступательная, условно оборонительная или комбинированная;
- характер управления портфелем: активный или пассивный.

На особенности выбора патентной стратегии самое непосредственное влияние оказывают внешние маркетинговые и внутриорганизационные факторы.

Библиографический список

1. Бувевич, А. П. Экономическая сущность интеллектуальной собственности и методология ее оценки : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01 / А. П. Бувевич. – М., 2004. – С. 4–5.
2. Воронов, В. С. Финансовый сервис патентных агрегаторов : противоборство посредников на рынке интеллектуальной собственности / В. С. Воронов // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2011. – № 1. – С. 19–25.
3. Грищачук, С. Патентные войны / С. Грищачук // IT-expert. – 2012. – № 12. – С. 37–39.
4. Коньшева, А. В. Защита интеллектуальной собственности : формирование компанией патентных отношений : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01 / Коньшева Анна Вячеславовна. – М., 2013. – С. 54–66.
5. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен ; пер. с фр. – СПб. : Питер, 2007. – 800 с.
6. Лебедева, Т. Я. Инновационное развитие компании : управление интеллектуальными ресурсами / Т. Я. Лебедева, С. А. Цыганов ; под ред. В. Г. Зинова. – М. : Дело АНХ, 2009. – 248 с.
7. Соколов, Д. Патентные стратегии предприятия / Д. Соколов // Наноиндустрия. – 2014. – № 8. – С. 64–77.
8. Спиридонова, Е. А. Экономическое обоснование стратегии коммерциализации интеллектуальной собственности : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Спиридонова Екатерина Анатольевна. – СПб., 2008. – С. 13–15.
9. Статистика по судебным спорам с участием агрессивных патентных агрегаторов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.patentfreedom.com> (дата обращения : 11.05.2017).

10. Berman, B. Gene-editing break-through : can a collision of science, ethics and (patent) ownership be avoided? [Electronic resource] / B. Berman // IP CloseUp. – 2017. – Mode of access : <https://ipcloseup.com/author/ipinsider1/> (accessed date : 11.05.2017).
11. Cosandier, C. Defensive and offensive acquisition services in the market for patents [Electronic resource] / C. Cosandier, H. Delcamp, A. Leiponen. – Mode of access : https://economix.fr/pdf/seminaires/lien/Y_meniere_2014.pdf (accessed date : 04.05.2017).
12. Dave Merrill. Billions at Stake in University Patent Fights [Electronic resource] / Dave Merrill, Blacki Migliozi, Susan Decker // Bloomberg. – 2016. – Mode of access : <https://www.bloomberg.com/graphics/2016-university-patents/> (accessed date : 11.05.2017).
13. David F. Fundamentals of strategic management / David F. – Merrill Publishing Company, Columbus, OH : 1986. – P. 19.
14. Gibbs, W. W. Patently inefficient [Electronic resource] / W. W. Gibbs. – Mode of access : www.sciam.com/index.cfm (accessed date : 02.05.2017).
15. IPO Corporate IP Management Benchmarking Survey [Electronic resource]. – Mode of access : <https://clairvalex.com/PDFs/Patent%20Portfolio%20Economics.pdf> (accessed date : 11.05.2017).
16. Patel, R. P. A Patent Portfolio Development Strategy for Start-Up Companies / R. P. Patel. – Fenwck & West LLP, U.S. Patent and Trademark Office, 2002. – 3 p.
17. Rivette, K. G. Discovering new value in intellectual property / K. G. Rivette, D. Kline // Harvard Business Review. – 2000. – № 78. – Pp. 54–95.
18. Skyler, H. The Patent Troll [Electronic resource] / H. Skyler // GOOD.IS/Features. – 2009. – Mode of access : <http://www.good.is/post/the-patent-troll/> (accessed date : 11.05.2017).
19. Wilson, R. Strategic marketing management / R. Wilson, C. Gilligan. – Rochester : Butterworth&Heinemann, 1997. – 827 p.