

Открытые инновации: воронка идей

журнал «Свой Бизнес», 13.12.2017

Открытые инновации представляют собой простую концепцию: вместо того чтобы делать все внутри компании, можно подключиться к облаку идей внешних специалистов для разработки новых товаров и услуг. Но, как это часто случается с простыми концепциями, дьявол прячется в деталях. На практике открытые инновации — это не одна, а три различные стратегии, каждая из которых обладает огромным потенциалом, но одновременно сопряжена с серьезными рисками. Более того, открытые инновации не являются панацеей от всех бед: они могут помочь решить некоторые проблемы, но при этом породить новые. Открытые инновации — отнюдь не универсальная стратегия, но многим организациям она может принести значительную прибыль. Ключ к успешному использованию открытых инноваций — правильно определить, что именно делать открытым, как именно делать это открытым и как справляться с новыми проблемами, возникшими в результате этой открытости.

По мере того как инновации становятся все более демократичными, лучшие идеи новых товаров и услуг рождаются не только в хорошо финансируемых корпоративных и государственных лабораториях, а где угодно и у кого угодно. Чтобы подключиться к этим новым источникам идей, организации все чаще стремятся использовать процесс открытых инноваций, но многие из них при этом обнаруживают, что заставить открытые инновации работать на себя труднее, чем кажется. Например, транснациональный гигант PepsiCo навлек на себя бурю гнева, когда на открытом конкурсе рекламных роликов была продемонстрирована сцена святого причастия, в которой вместо просфор использовались кукурузные чипсы Doritos. А Kraft Foods столкнулась с проблемами, когда объявила открытый конкурс на лучшее название нового снека. Лучшим поначалу признали название iSnack 2.0, но после волны насмешек компании пришлось отказаться от него.

Подобные проколы усилили сомнения руководителей компаний относительно того, как и когда открывать инновационные процессы. По словам многих топ-менеджеров, они остро нуждаются в средствах категоризации различных типов открытых инноваций и в определении ключевых факторов успеха. Столь же важна и информация о наиболее частых проблемах, с которыми сталкиваются различные типы открытых инноваций.

За последние десять лет нами была проделана большая работа по созданию такого руководства: мы изучали условия возникновения систем открытых инноваций в различных секторах экономики, тесно сотрудничая со многими организациями, которые запускали программы открытых инноваций, а также проводили собственные эксперименты. Данное исследование позволило нам сформировать уникальный взгляд на возможности и проблемы, возникающие при реализации программ открытых инноваций. В каждой организации и отрасли руководители сталкивались с необходимостью поиска ответов на одни и те же вопросы, а именно: 1. Делать ли открытым процесс формирования идей? 2. Делать ли открытым процесс отбора идей? 3. Делать ли открытыми оба этих процесса?

Независимо от решений, принятых по этим вопросам, у компаний возникали некоторые управленческие проблемы. При этом успех или провал программ открытых инноваций главным образом зависел от методов реализации решений по внедрению инновационных процессов, использовавшихся в компании.

Проблемы и возможности открытых инноваций

В ходе исследования обнаружилось, что многие руководители имеют ошибочное представление об опасностях и возможностях открытых инноваций. Некоторые руководители боялись запускать совершенно новый тип инновационного процесса. Другие не в полной мере оценивали опасности (или возможности) ситуации, когда инновационные процессы компании открыты для всего мира. Тем не менее, на практике открытые инновации базируются на классических принципах, таких как генерирование идей и отбор идей. Успех по-прежнему основывается на умении выбрать правильный способ организации этого процесса и управлять им. Большинство руководителей, которые слышали о потенциальной возможности сделать процесс генерирования идей открытым, знают только об одном преимуществе такой открытости — большом количестве доступных идей. Если идеи для решения поставленной задачи могут появиться откуда угодно, тогда основной статистический принцип состоит в том, что чем больше генерируется идей, тем более высокого качества будет самая лучшая идея. Второе, менее известное преимущество открытых инноваций состоит в том, что ценность наилучшей идеи, как правило, увеличивается вместе с растущим разнообразием полученных идей. Руководители, имеющие опыт взращивания идей внутри организации, зачастую стремятся использовать открытые

инновации, чтобы получить доступ к пулу надежных и высококачественных идей. Однако, забрасывая «большую сеть», можно получить преимущества и за счет доступа к идеям самого широкого диапазона: качество средней идеи может быть низким, зато более вероятно, что наилучшая идея будет сногшибательной. Многие руководители зачастую настроенно относятся к генерированию идей посредством открытых инноваций, но обычно вообще ничего не знают о возможностях, которые может получить компания, если она сделает открытой вторую часть инновационного процесса — отбор идей. Большинство руководителей полагают, что только сотрудники компании могут выявить лучшие из предложенных идей. Однако открытость процесса отбора идей также может дать компании значительные преимущества. Внешние эксперты обладают особым опытом и точкой зрения, что позволяет им выбирать наиболее выигрышные идеи — особенно когда речь идет о товаре, который может быть использован различными способами, или когда требования к товару и мода на него быстро меняются. Например, компании, зарабатывающие миллиарды долларов на производстве досок для виндсерфинга и кайтбордов, благодаря энтузиастам «со стороны» находят такие способы применения продукции, которые выходят далеко за рамки ее первоначального предназначения. Ведь именно любители серфинга лучше, чем кто-либо, понимают, что необходимо для выполнения тех или иных трюков. В других сферах — например, на рынке одежды — перемены происходят так быстро, что отбор новых идей зачастую требует взгляда неискушенных людей со стороны, которые могут предложить свои варианты использования новых идей, тем самым облегчая процесс отбора.

Таким образом, руководители могут сделать открытым либо процесс генерирования идей, либо процесс отбора идей, либо оба этих процесса. Они могут черпать уверенность в том, что их предыдущий опыт управления инновационными процессами представляет несомненную ценность, а основные элементы этих процессов остаются прежними. Однако теперь каждый элемент инновационного процесса ставит перед руководителем новые трудные задачи.

Сделать открытым процесс генерирования идей

Для повышения эффективности процесса генерирования идей многие организации используют конкурсы инновационных проектов. Подобные соревнования напоминают «аукционы наоборот»: озвучивается размер вознаграждения, а дизайнеры предлагают возможные варианты решения задачи. Конечно, ценность этого мероприятия для спонсоров может быть разной — все зависит от количества участников и качества проектов. Например, недавно Школа медицины Гарвардского университета использовала глобальный конкурс для генерирования новых гипотез о методах лечения диабета первого типа. В течение шести недель инициаторы конкурса получили более 190 проектов. В число 12 победителей вошли студент-химик, дантист на пенсии, геофизик и известный исследователь-генетик, ранее не занимавшийся проблемой лечения диабета. Последующий анализ проектных заявок показал, что значительная их часть выходит за рамки традиционного академического подхода к лечению диабета. На похожую инициативу Национального исследовательского института глазных болезней (Бетесда, штат Мэриленд) откликнулись авторы 548 проектов по купированию и лечению различных глазных заболеваний.

Почему же главы компаний не воспринимают всерьез преимущества открытых инноваций? На то есть две главные причины. Во-первых, многих руководителей беспокоит, что открытые конкурсы будут мешать совместным инновациям. Во-вторых, они склонны думать, что открытые инновации эффективны только при решении узко поставленных технических задач. Но в обоих случаях они ошибаются. Наше исследование показало, что условия конкурсов можно сформулировать таким образом, чтобы участники соревнования могли сотрудничать — более того, такое сотрудничество можно поощрять, как поступила компания Netflix, предложив \$1 млн за лучший алгоритм прогнозирования оценки, которую зритель поставит кинофильму. Победивший вариант представлял собой результат объединенных усилий двух ранее соперничавших групп. Этот маневр, кстати, подтолкнул и других участников к объединению своих ресурсов: на протяжении всего конкурса соперники свободно делились знаниями и нередко собирались в новые команды. А компания MathWorks уже на протяжении 10 лет каждые полгода проводит конкурс на разработку программного обеспечения, в ходе которого сотни претендентов соперничают и сотрудничают друг с другом в поиске алгоритмических решений для поставленных задач. По сути дела, конфигурации многих платформ онлайн-конкурсов создавались как раз с расчетом на то, чтобы участники могли создавать команды и объединять свои усилия. Некоторые платформы для конкурсов дизайн-разработок (например, чикагская crowdSPRING и австралийская 99designs) дают спонсорам возможность проводить абсолютно открытые конкурсы, в которых любой участник может посмотреть проекты всех остальных конкурсантов, почерпнув из них что-то новое.

Что касается аргумента о том, что открытые инновации эффективны только при решении узких технических задач, то и здесь есть много примеров, опровергающих это представление. К примеру, General Electric в партнерстве с несколькими венчурными компаниями уже около восьми лет проводит конкурс Esoemagination Challenge с призовым фондом \$200 млн, целью которого является поиск

и финансовая поддержка высокотехнологичных решений и передовых бизнес-моделей в сфере возобновляемых источников энергии, повышения эффективности энергосистем и энергопотребления.

General Electric создала онлайн-систему, которая позволяет предлагать на конкурс свои проекты ученым, предпринимателям и всем желающим. За первые шесть работы этой онлайн-системы компания привлекла более 60 тыс. участников и получила более 5000 проектов и бизнес-планов из 85 стран мира. К сегодняшнему дню GE и ее партнеры уже инвестировали в полученные проекты более \$134 млн. Еще одна организация, которая использует открытый подход к поиску решений задач самого широкого спектра, — парижская eYeka, которая в сотрудничестве с HSBC, Kraft Foods и Coca-Cola работает над созданием новых товаров и позиционированием товаров на рынке. По словам Стефани Хаджар, которая в бытность свою руководила отделом инноваций во французской телекоммуникационной компании SFR, конкурс на разработку новых образовательных проектов для детей, объявленный eYeka, позволил собрать новые идеи гораздо быстрее и вдвое дешевле, чем при традиционной разработке образовательных проектов. AXE, SmartWool, Harley-Davidson и LEGO разработали маркетинговые кампании с помощью инновационно-ориентированных платформ — таких как Victor&Spoils и Tongal.

Но мы вовсе не хотим сказать, что управление процессом открытых инноваций не представляет никаких трудностей. Одна из потенциальных проблем коренится в условиях, на которых компании заключают контракты с авторами идей. Многие организации давно уже нанимают внешних специалистов для создания новых товаров или разработки больших рекламных кампаний. Однако когда речь идет об открытых инновационных процессах, компании не заключают контрактов с разработчиками — они покупают идею уже после того, как она реализована. Эта разница может показаться незначительной, но она способна породить громадные проблемы. Когда вы заключаете контракт с автором идеи, можно заранее обозначить, у кого окажутся права на будущую идею. А когда вы приобретаете саму идею, может возникнуть проблема, которую описывает так называемый «информационный парадокс Эрроу».

Нобелевский лауреат Кеннет Эрроу утверждал, что ценность идеи не может быть установлена, пока эта идея не высказана. Но как только идея высказана, потенциальный покупатель уже обладает ею и может отказаться платить за нее. Права интеллектуальной собственности снижают этот риск, ограничивая неправомерное использование изобретений. Но идеи сами по себе не могут быть защищены патентом или авторским правом. Для таких случаев парадокс Эрроу является серьезной преградой. Самые талантливые разработчики могут отказаться от участия в конкурсе из опасений, что предложенные ими идеи могут быть незаконно скопированы, оставив спонсоров наедине с пулом посредственных проектов.

Лишь небольшому числу компаний удалось преодолеть парадокс Эрроу, создав себе репутацию честного делового партнера. Например, компания S.C. Johnson & Son (производитель таких известных товаров для домашнего хозяйства, как освежитель воздуха Glade, средства для ухода за обувью Kiwi и репеллент для защиты от насекомых OFF) провела огромную работу, чтобы зарекомендовать себя как честного покупателя сторонних идей, и в итоге смогла привлечь авторов хороших проектов. Организациям, не обладающим таким послужным списком, может пригодиться посредник. Одна из самых успешных платформ инновационных конкурсов InnoCentive, к примеру, выступает в качестве связующего звена между компаниями и сообществами разработчиков инновационных идей. Компании-заказчики могут фактически «брать напрокат» репутацию InnoCentive (в активе платформы — более 1000 решенных инновационных задач с призовым фондом от \$5000 до \$1 млн), объявляя конкурс инновационных проектов, получив при этом доступ к тысячам разработчиков. Изобретатели знают, что InnoCentive обладает всеми необходимыми рычагами, чтобы предотвратить незаконное присвоение идей, поскольку бизнес-модель платформы построена именно на репутации честного и эффективного организатора конкурсов. В качестве меры предосторожности InnoCentive требует от клиентов согласия на проверку объектов интеллектуальной собственности, чтобы гарантировать правомочность использования идей и справедливое вознаграждение изобретателям.

Вторая проблема в управлении процессами открытых инноваций вызвана смещением роли лица, которое берет на себя расходы по разработке идей и связанный с этим риск. При традиционном подходе к разработке нового товара исполнители получают вознаграждение за приложенные усилия, а компания-покупатель берет на себя риск неудовлетворительного результата разработки. А в случае с открытыми инновациями компания платит только за результат. Это означает, что автор идеи берет на себя как расходы по разработке, так и ответственность за результат. Как следствие, размер инвестиций, необходимых для разработки идей и решений, возрастает, а количество авторов идей уменьшается. Поскольку конкурсы инновационных проектов наиболее эффективны при значительном числе участников, компаниям нужно рассмотреть возможность использования механизмов, позволяющих снизить расходы конкурсантов.

Одним из таких способов является снабжение участников конкурса инструментами проектирования. Компании по производству полупроводников — такие как LSI из Сан-Хосе, штат Калифорния — уже давно предоставляют в пользование клиентам-разработчикам электронные «наборы инструментов», которые помогут им в создании инновационных чипов. Тем же путем идет и Threadless — онлайн-сообщество художников и дизайнеров, снабжающее разработчиков практическими пособиями и шаблонами для создания популярных товаров — футболок, сумок, рюкзаков и портфелей

для ноутбуков. А канадская горнодобывающая компания Goldcorp поощряет разработку новых подходов к добыче золота, открывая для широкой публики доступ к своим геологоразведочным данным и программному обеспечению.

Еще один способ снизить расходы на генерирование идей и привлечь к этому больше число разработчиков — разбить комплексные задачи на более мелкие задания, назначая вознаграждение за выполнение каждого из этих заданий. В NASA приобрели такой опыт, когда агентство начало размещать свои задачи на платформе InnoCentive. Одной из задач, предложенных NASA разработчикам, было создание прачечной для международной космической станции. Этот проект оказался многоуровневым. «Мы извлекли полезный урок: для обеспечения общего результата нужно разбить проект на небольшие составные задачи», — признался Джеффри Р. Дэвис, директор департамента космической биологии и медицины NASA. Кроме получения навыка разбивки задач на более мелкие части в NASA также осознали, что задачи должны быть четко сформулированы и организованы таким образом, чтобы они были понятны разработчикам из разных отраслей. Онлайн-платформа для конкурсов инновационных разработок программного обеспечения TopCoder с более чем 500 тыс. постоянных участников разработала жесткий процесс разделения задач на составные части. Компания систематически разбивает проекты своих заказчиков по разработке ПО на модули, которые могут быть спроектированы, разработаны, интегрированы и протестированы каждый по отдельности. Например, выполняя недавно заказ Министерства здравоохранения и социального обеспечения США и штата Миннесота на создание нового информационного портала для здравоохранения и системы выявления подлогов, в TopCoder разделили проект на 123 более мелкие задачи и получили проекты от 73 разработчиков из 16 стран.

Сделать открытым процесс отбора идей

В ходе нашего исследования выяснилось, что руководители хуже знакомы с возможностью сделать открытым процесс отбора идей. Подобные подходы обычно принимают вид «конкурсов на утверждение проектов»: сразу приходят на ум телеконкурсы, когда внешние эксперты голосованием определяют, какой проект станет победителем. Конкурсы на утверждение проектов взяли штурмом индустрию моды. Традиционно при определении новых линий одежды дома моды опираются на команды дизайнеров или экспертов и заключают рекламные контракты со звездами шоу-бизнеса и авторитетными фигурами из мира моды. Но испанская компания Zara отказалась от этих подходов. Вместо этого компания каждый год производит небольшими партиями около 10 тыс. новых наименований, а затем дает самим потребителям определить новейшие тенденции в моде. Это позволяет Zara не только выявлять популярные товары, но и оперативно минимизировать потери, если новинка окажется непопулярной.

Онлайн-ритейлер ModCloth из Сан-Франциско, который специализируется на торговле винтажной одеждой, внес свой вклад в развитие данного подхода: на веб-сайте компании потребители голосуют и высказывают свои мнения о дизайне продукции, и ModCloth именно на основе этих оценок определяет, какие из моделей пойдут в серийное производство. Еще один онлайн-бутик модной одежды Shopbop, который в 2006 году купила компания Amazon.com, предлагает пользователям отмечать «сердечками» понравившиеся им товары, а потом использует эти данные для создания персональных бутиков. Данные используются, чтобы определить размер серийного производства тех или иных товаров.

Впрочем, опросы потребителей проводят не только компании, выпускающие одежду. Датская LEGO Group предложила потребителям проголосовать за те знаменитые здания, которые они хотели бы собирать из ее фирменных «кирпичиков». А Wal-Mart недавно попросила своих покупателей проголосовать за новые товары, которые можно будет заказать через интернет или найти на полках магазинов сети.

Несмотря на очевидные преимущества, открытые процессы отбора идей также сопряжены с определенным риском. Хотя внешние специалисты и могут обладать уникальным видением идеи, их представления о ценностях не всегда совпадают со стратегией компании, торговой маркой или требуемой доходностью. Поощряя группы извне к выявлению лучших идей и проектов, руководители компаний уступают контроль людям, у которых могут быть совсем другие мотивы при выборе.

Один из возможных способов свести к минимуму подобные риски — сохранить за собой право принимать окончательное решение. Например, компания Threadless, занимающаяся дизайном одежды, разрешает людям извне каждую неделю голосованием выбирать лучшие из 800 новых дизайнерских решений, однако результаты этого голосования используются только для того, чтобы сузить базу до 100 проектов. Затем сотрудники и руководители компании сами выбирают из этой сотни проектов по 7-9 новых моделей в неделю, которые и идут в серийное производство. При этом руководители Threadless руководствуются тремя факторами: количество баллов, набранных во время внешнего голосования, распределение баллов (которое показывает предпочтения поклонников) и собственное эстетическое чувство моды и стиля. Этот «финальный» контроль позволяет директорам и руководителям отклонять проекты, которые они считают неподходящими или оскорбительными. Например, недавно компания Walt

Disney организовала партнерство с Threadless и ее сообществом потребителей для создания нового дизайна футболок на основе любимых мультипликационных персонажей (таких как Маппетсы) и более поздних героев вроде Финеаса и Ферба из одноименного анимационного диснеевского сериала. Сообществу Threadless была предоставлена полная свобода при создании новых интерпретаций персонажей Диснея и голосовании за них, однако затем к процессу отбора подключилась сама компания Disney.

Многие организации оставляют за собой право решать, насколько жестко контролировать выбранные проекты и сообщество, которое будет приглашено к процессу отбора идей. Цель такого подхода — сохранить баланс между свободой самовыражения, стремлением получить искренний отклик и корректным поведением и уважением, которые необходимы для поощрения участников. В какой-то момент онлайн-ритейлеру ModCloth стало трудно сохранять этот баланс. Керри Уортон Купер, бывший начальник производственного отдела компании, вспоминает один из первых экспериментов по сбору отзывов потребителей через Facebook: «У одной из наших сотрудниц большой размер одежды. Кто-то назвал ее «толстухой», и страница взорвалась комментариями. Да, у нашей девочки из ModCloth пышные формы, а создание сплоченного сообщества — часть нашей работы».

Сделать открытыми и процесс генерирования идей, и процесс их отбора

Некоторые организации, особенно те, кто производят товары, требования к которым быстро меняются, сделали открытыми и этап генерирования идей, и этап их отбора. Компания Threadless организовала онлайн-сообщество для создания и отбора новых проектов дизайна футболок. Нью-йоркская компания Quirky, специализирующаяся на выпуске «ширпотреба», пошла еще дальше: пользователи предлагают компании идеи самых разных продуктов — от удлинителей до складных ангаров, — а потом самые популярные идеи поступают в разработку, производство и в продажу через интернет-магазин или крупные торговые сети, такие как Best Buy и Target. Японская компания Muji, торгующая в розницу бытовыми электротоварами, применяет похожий подход. Она позволяет потребителям модифицировать и перекомпоновывать свои основные товары. Если на модифицированный продукт поступает достаточное количество заказов от потребителей, компания производит для них этот товар, а также поставляет какое-то количество этой продукции в свои магазины.

Преимуществами открытости обоих этапов инновационного процесса могут воспользоваться не только компании, торгующие относительно недорогими товарами массового спроса. Американская компания Local Motors из штата Аризона, которая занимается дизайном автомобилей, а также технологическими разработками, опирается на онлайн-сообщество, куда входят потребители, дизайнеры (и любители, и профессионалы) и автомобилисты. Руководство оценивает проекты, которые вызвали наибольший отклик в сообществе, а проекты, прошедшие финальный отбор, поступают в производство на региональные «микроразработки», выпускающие около 2000 автомобилей в год. Помимо коммерческих проектов компания недавно выполняла заказ Министерства обороны США, совместно с Управлением перспективных научно-исследовательских проектов занявшись разработкой нового поколения машин боевого обеспечения. Крупные автомобильные концерны тоже экспериментируют с сообществом дизайнеров. Компания BMW предложила сообществу несколько заданий по изменению дизайна интерьера автомобилей, а концерн Fiat разработал городской концепт-кар Mio, взаимодействуя с 17 тыс. потребителей и изучив более 11 тыс. проектов, присланных ими.

Производителям программного обеспечения открытые проекты по написанию компьютерных программ позволяют как разрабатывать, так и отбирать проекты. Стремительный рост объемов свободного ПО в интернете (операционные системы, базы данных, веб-технологии и анализ данных), равно как и появление высокотехнологичных устройств (телефоны Android, цифровые видеозаписывающие устройства TiVo, игровые приставки Sony PlayStation) во многом объясняются активностью динамичного сообщества разработчиков программного обеспечения, которое непрерывно создает, модифицирует и отбирает представленные проекты. Все лидеры рынка высоких технологий — Apple, Google, Facebook и IBM — научились использовать ресурсы открытых сообществ программистов, активно способствуя созданию открытого ПО, а также создавая дополнительные активы, которые позволяют эффективно применять решения, найденные сообществом.

Именно в секторе высоких технологий появились первые двусторонние платформы, которые дают возможность тысячам разработчиков создавать узкоспециализированные программные приложения на базе основных платформ. Эти приложения предлагаются пользователям на продажу, а оператор платформы получает часть дохода от розничных продаж. Самым успешным примером двусторонней платформы можно назвать App Store компании Apple, однако и другие компании, включая SAP и Microsoft, тоже преуспели в этой области.

Руководители, которые стремятся сделать открытыми обе части инновационного процесса, безусловно, тоже сталкиваются с упомянутыми выше проблемами. Им точно так же нужно решать фундаментальную задачу: как заработать на этом деньги? Традиционно большинство компаний считают лучшей защитой

от конкурентов секретность. Они присваивают себе ценность инноваций, сохраняя их в секрете, или зарабатывают на более глубоком понимании потребностей потребителей. Но как заработать на секретных технологиях, когда всеми этими видами деятельности управляют извне?

Один из самых эффективных способов найти новые источники доходов — переосмысление своей текущей деятельности. Например, компания TopCoder не стала довольствоваться участием обычного разработчика программного обеспечения, который предоставляет права на использование созданного им ПО. Вместо этого речь TopCoder трансформировалась в онлайн-платформу для разработчиков программного обеспечения, позволяющую им работать над проектами для других организаций. За пользование платформой компания взимает с разработчиков плату. Этой же стратегии следуют такие компании, как InnoCentive и Kaggle. Другие компании, наоборот, предоставляют платформу бесплатно, но используют ее для получения «излишков» ценности в своем более традиционном бизнесе. Подобная дополнительная ценность также доступна для высокотехнологичных компаний. Например, для разработки нового поколения аппаратуры, используемой при производстве интегральных схем, компания IBM и ее конкуренты (включая Toshiba и Samsung) совместно создали лабораторию, в которой трудились специалисты по разработке идей и по их отбору. Ради участия в этом совместном проекте каждая из компаний согласилась предоставить другим участникам альянса доступ к своей интеллектуальной собственности. Это, разумеется, исключало конкуренцию производственных процессов, так как они были открыты для всех участников альянса. Однако они могли по-прежнему конкурировать друг с другом, совершенствуя продукт, который был произведен их общими усилиями.

Определить правильную стратегию использования открытых инноваций

Процесс выбора правильной стратегии использования открытых инноваций состоит из трех этапов, на каждом из которых руководители должны задавать себе определенные вопросы. Во-первых, они должны решить, будут ли внешние специалисты иметь доступ к уникальным знаниям, которые помогли бы им найти приемлемое решение инновационной проблемы. Ответ на этот вопрос зависит от того, много ли носителей знаний, необходимых для решения инновационной проблемы, или мало. Если носителей знаний много или требования к ним невысоки, то выгоднее будет сделать открытым этап генерирования идей. В ходе нашего исследования мы не раз видели, как удивлялись руководители многих компаний, когда специалисты, не имевшие отношения к их компании или даже отрасли, демонстрировали правильное понимание внутренних проблем компании.

Руководители, рассматривающие возможность генерирования более продуктивных идей внешними специалистами, должны понять, как привлечь этих специалистов. Если инновационный проект требует значительных инвестиций со стороны исполнителя, то внешних специалистов, желающих принять участие в инновационной программе компании, будет мало. (Это ограничение можно преодолеть, если компания будет проводить активную работу по разделению сложных задач на более мелкие задания, тем самым снижая требования к размеру капиталовложений со стороны каждого отдельного участника проекта.) Кроме того, руководители должны иметь возможность убедить разработчиков в том, что их идеи не будут похищены. Умение преодолевать нежелание внешних специалистов раскрывать свои идеи играет решающую роль в успехе программы открытых инноваций. Если руководители приходят к выводу, что внешние специалисты обладают ценными идеями и могут быть привлечены к участию в программе, то им нужно будет понять, как именно сделать процесс генерирования идей открытым — объявив конкурс проектов или создав сообщество разработчиков.

После осмысления этапа генерирования идей руководителям необходимо обдумать этап отбора идей. Обладают ли внешние эксперты, осуществляющие отбор, уникальными знаниями о запросах потребителей? Как быстро меняются эти запросы? Необходимы ли для отбора правильного инновационного проекта специальные навыки? Если да, то внешние эксперты могут быть полезны. Как только руководители приходят к выводу, что взгляд со стороны приносит выгоду, они должны задать себе вопрос: можно ли привести мотивацию внешних экспертов в соответствие с целями компании? И возможно ли побудить внешних экспертов к участию в проекте, если компания сохранит за собой часть контроля?

Если приведенный выше анализ убеждает руководителя в том, что нужно сделать открытыми оба процесса, то останется найти ответ на последний вопрос: за счет чего этот бизнес будет прибыльным? Защита компаний своих корпоративных секретов часто является самым большим препятствием для потенциальных участников открытого проекта, а значит, и решающим условием сохранения прибыльности.

Если создание инновационных проектов, а также их отбор экспертами проводятся за рамками компании, то для извлечения выгоды потребуется новая бизнес-модель.

Перед тем как воспользоваться открытыми инновациями, компании необходимо обзавестись правильной стратегией извлечения прибыли из грядущих инновационных проектов.

Выбор правильного подхода к процессу инноваций



В процессе инноваций главным фактором успеха является способность генерировать идеи и выбирать лучшие из них. Выбирая, какой именно подход к инновациям использовать, компании должны учитывать, являются ли необходимые для этого знания внешними или внутрикорпоративными.

Текст: Эндрю Кинг, Карим Р. Лакхани
Перевод с английского: Елена Гордишевская

Источник: журнал «Свой Бизнес», 13.12.2017

Развитие «открытых» моделей управления созданием инноваций (продуктов/услуг/процессов) стимулируется возрастающей стоимостью, сокращением жизненного цикла продуктов/услуг и неопределенностью внешней среды. Развитие цифровых технологий позволяют бизнесу повышать эффективность, совершать и совершенствовать «открытые» модели управления созданием инноваций.

ЗАДАНИЕ:

Предложите свою или совершенствуйте существующую «открытую» модель управления созданием инноваций для конкретных (выбранных Вами) продуктов/услуг/процессов.

Примите во внимание, что «открытая» модель управления созданием инноваций может включать несколько этапов, например, (1) «открытый» процесс формирования идей, (2) «открытый» процесс отбора идей и формирования ценностного предложения (value proposition), (3) совместное создание (co-creation) инноваций (продуктов/услуг/процессов).

В своем предложении Вы можете фокусироваться на одном или нескольких этапах «открытой» модели управления, совершенствуя и развивая их.

Будьте краткими, лаконичными и убедительными. Рекомендуем Вам использовать табличный формат/шаблон представления результатов, см. ниже.

№		Информация
1	Отрасль	
2	Причина, по которой Вы проявляете интерес к этой отрасли.	
3	Какое предложение	

	<i>(продукт/услуга/процесс) создается с использованием «открытой» модели управления созданием инноваций?</i>	
4	<i>Опишите Ваше предложение «открытой» модели управления созданием инноваций. Если Вы фокусируете свое внимание на одном или нескольких этапах (1. «открытый» процесс формирования идей, 2. «открытый» процесс отбора идей, 3. совместное создание инноваций), то сообщите об этом. Укажите, какие проблемы в управлении Вы идентифицировали и хотите предложить решения.</i>	
5	<i>В чем конкурентоспособность ПРЕДЛАГАЕМОЙ Вами «открытой» модели управления созданием инноваций, т.е. почему бизнес, реализующий предлагаемую Вами модель, окажется более конкурентоспособным?</i>	

Описание Вашего решения не должно превышать **ДВУХ** страниц (А4),
шрифт - TimesNewRoman, размер шрифта - **10**, междустрочный интервал - **одинарный**.

Тексты длиннее **2-х** страниц (А4) не будут рассматриваться.

Рекомендуем Вам использовать табличный формат/шаблон представления результатов, см. выше.