

# К сотрудничеству – оптимальным путём!

Успешная концепция найдена в результате научного подхода

Эллен Энкель

Для успеха любой компании жизненно важным является взаимодействие с заказчиком. Вовлекая его в процесс внедрения новшеств, компания может расширить свои инновационные возможности и снизить свои риски на рынке, которые неизбежны, если инновация носит эпизодический, хотя и радикальный характер. Чем раньше знания и опыт заказчиков будут использованы в этом процессе, тем в большей степени компания сможет сосредоточить свою исследовательскую деятельность на удовлетворении нужд заказчиков. Такое сотрудничество с за-

казчиками помогает собирать информацию об их потребностях, распределять её по важнейшим направлениям деятельности компании и, наконец, воплощать её в наиболее востребованных новых продуктах и услугах.

Эмпирические наблюдения показывают, что вовлечение заказчиков в инновационный процесс можно рассматривать как специфический прикладной метод, находящий всё большее распространение и нацеленный на уменьшение риска при инвестициях.



Радикальные инновации, как источник риска, являются предметом особого внимания менеджмента, поскольку несут в себе гораздо больший элемент неопределённости, нежели инновации инкрементальные, имеющие устойчивый и продолжительный характер (см. вставку). Риск может заключаться как в самой природе продукта, так и в возможности организовать его эффективное производство на высоком техническом уровне, а также в том, как продукт будет востребован рынком и, в конечном счёте, насколько он окажется выгодным. Но и при совершенствовании продукта путём инкрементальной инновации тоже всё не так просто, ибо конечные свойства продукта и условия, в которых будут осуществляться инновации в будущем, заранее неизвестны. Традиционные подходы к прогнозированию потребностей заказчиков и потенциала рынка, будь то качественные или количественные, ограничены областью предположений, основанных на произведённых в продукте улучшениях. Вовлечение заказчиков в инновационный процесс, в том числе и тех, чьи потребности могут быть удовлетворены лишь частично, а также потенциальных заказчиков помогает пролить свет на ранее неизвестные потребности рынка сбыта и на то, что может потребоваться заказчиком в будущем, а в конечном счёте и привести к радикальным инновациям (см. вставку).

## Контрольные пункты сотрудничества

На практике компании часто пытаются выгодно использовать преимущества вовлечения заказчиков в процесс разработки нового продукта. Делается это по-разному, но обычно на этапе НИОКР, при этом вносимый заказчиками вклад зависит от стадии разработки, на которой данный заказчик был привлечён к работе. На рис. 1 в обобщённом виде показано, как различаются роли заказчиков в зависимости от этапа процесса инновации, на котором они привлекаются к работе. На рис. 3 показано, как различаются требования к заказчикам, вытекающие из необходимости достижения поставленных целей, в зависимости от этапа, с которого заказчик участвует в инновационном процессе.

### Вовлечение заказчиков в инновационный процесс помогает пролить свет на ранее неизвестные потребности рынка.

Обращения заказчиков могут подсказать идею нового продукта, вытекающую из заявленных ими потребностей. Значение таких обращений зависит от способности компании использовать обратную связь с заказчиками, чаще всего выражаемую в форме «жалоб и предложений». Жалобы касаются в основном уже выпускаемых, приобретаемых и используемых продуктов, а о новых продуктах информации дают немного. Наоборот, активное использование заказчиков начинается непосредственно с этапа разработки путём привлечения их для моделирования, конструирования и других работ. Накоплению опыта использования продукта способствуют отзывы заказчиков. Многочисленные эмпирические наблюдения показывают, что заказчики, дающие отзывы о продукте, могут играть в высшей сте-

пени продуктивную роль на этапе тестирования как прототипа, так и готового продукта. А вот роль первых покупателей в создании продукта довольно пассивная. Кстати, при моделировании процесса распространения новшества учитывается факт того, что, если у какого-либо продукта имеется продукт-предшественник, уже сильно влияющий на рынок, то этот предшественник может существенно способствовать успеху на рынке своего продукта-последователя. Заказчики, которые могут участвовать во всех этапах НИОКР, для сотрудничества наиболее предпочтительны. Это т. н. пользователи-лидеры.

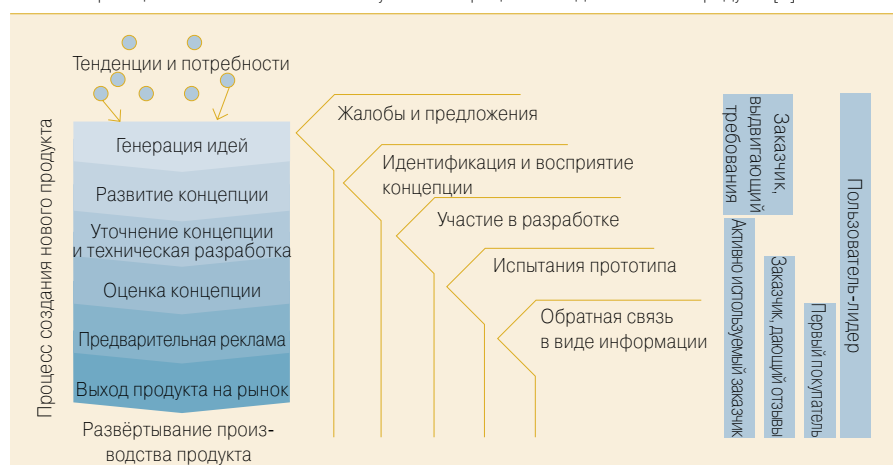
В некоторых эмпирических исследованиях подчёркивается, что степень новизны продукта, ожидаемый товарооборот, удельный вес продукта в обороте рынка и даже «стратегическая важность» данного инновационного проекта оказываются значительно выше, если к работе над продуктом привлекались пользователи-лидеры. Многоэтапный подход при использовании «метода пользователей-лидеров» позволяет не только разрабатывать концепции новаторских

продуктов, но и повышать эффективность работы групп с участием разных специалистов, работающих над новыми продуктами.

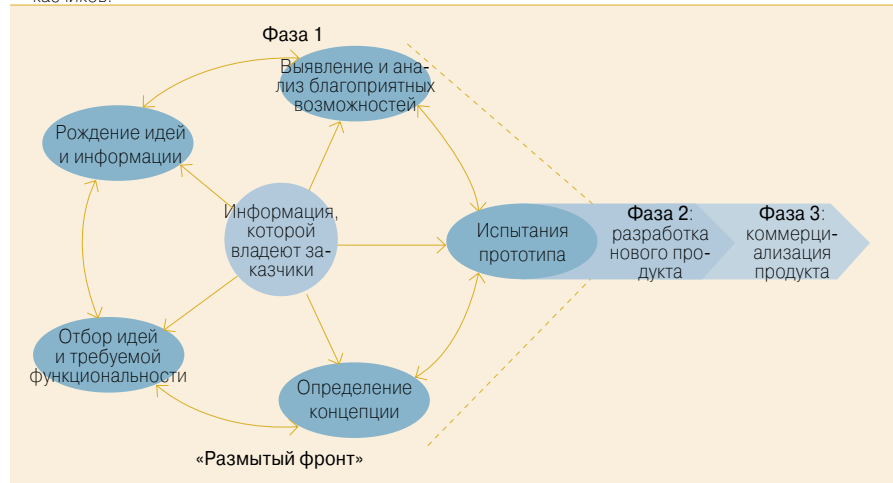
### Опыт заказчика может существенно помочь в генерации новых идей и определить концепции будущих продуктов, процессов или услуг.

Пользователи-лидеры отличаются от обычных пользователей весьма существенно. Они сталкиваются с новыми потребностями и осознают их значительно раньше большинства заказчиков-участников рынка и в первую очередь выигрывают от инноваций, призванных удовлетворить эти новые потребности. На ранних этапах инновационного процесса пользователи-лидеры могут внести свой вклад в разные моменты разработки (как бы «размытым фронтом»). Как показано

1 Классификация заказчиков и степени их участия в процессе создания нового продукта [1]



2 «Размытый фронт» применительно к процессу сведения воедино информации, стекающейся от заказчиков.



### Словарь терминов по инновациям

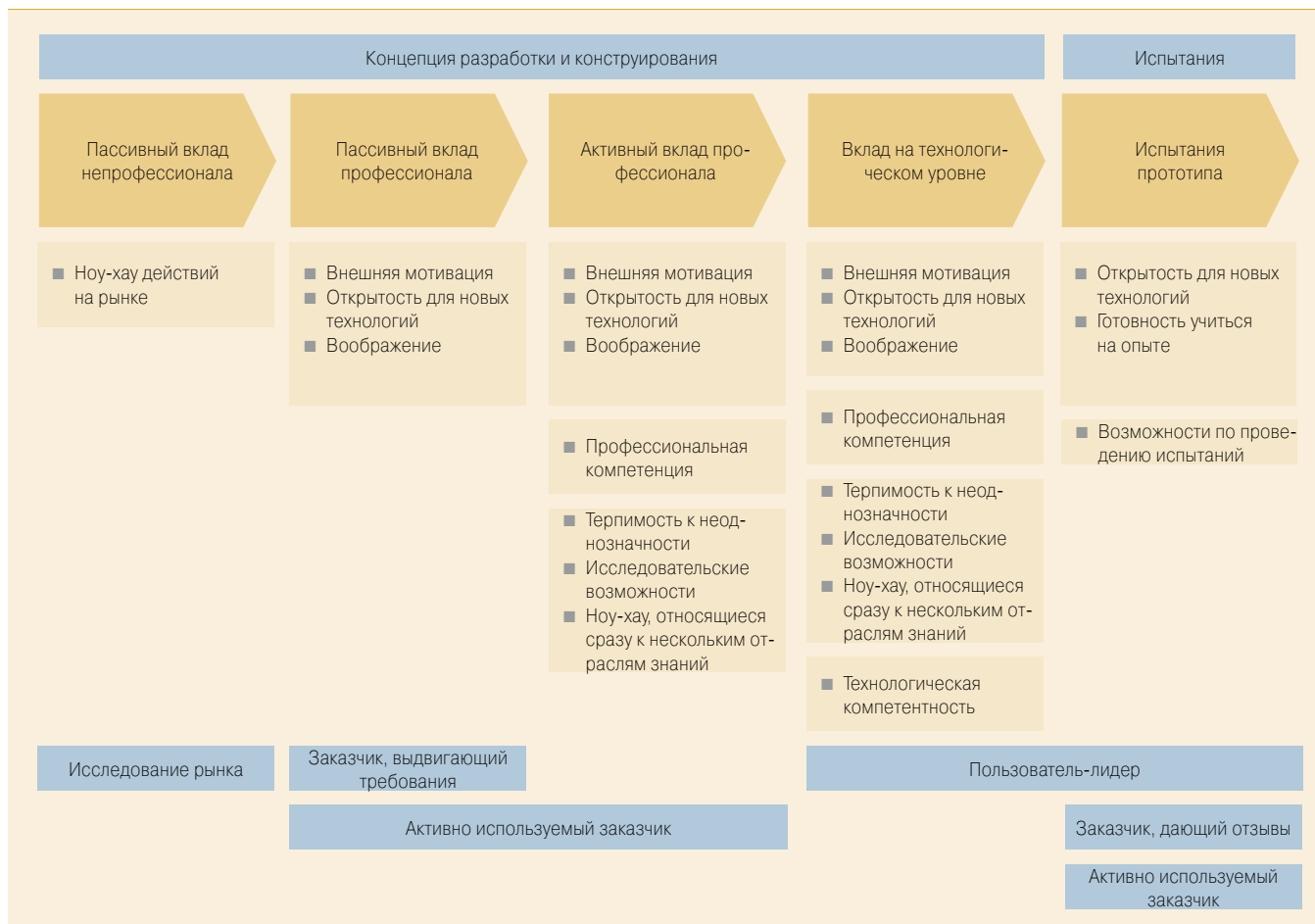
**Радикальная инновация:** изделие, система или технологический процесс, в корне меняющие основные существующие технологии или концепцию существующих продуктов, что приводит к образованию нового рынка.

**Инкрементальная инновация:** небольшое улучшение в существующей технологии или продукте, направленное на достижение краткосрочных целей и способствующее сохранению динамики развития компании.

**Открытая инновация:** покупка процесса или продукта или приобретение лицензий на них у других компаний; методы и процедуры в области открытой инновации получили развитие в последние пять лет [5].

## Контрольные пункты сотрудничества

3 Перечни требований к заказчикам, привлекаемым для участия в процессе создания нового продукта [ 1 ]



на рис. 2, то, что известно заказчику, может существенно помочь в генерации новых идей, выявить благоприятные возможности и определить концепции будущих продуктов, процессов или услуг.

Объединение знаний, заимствованных извне не только у заказчиков, но и в университетах и различных институтах по изучению общественного мнения, в одном инновационном процессе породило весьма многообещающую область открытой инновации (см. вставку и [5]). Практические аспекты и ориентиры в рамках открытой инновации вполне применимы к отношениям с заказчиками [2].

Взаимодействие с партнёрами, должным образом не направляемое, также таит в себе определённый риск, так как может привести к утрате собственной компетенции, к зависимости от настроения покупателей, к ограничению инноваций лишь

4 Десять заповедей, которые надо соблюдать, чтобы сотрудничество в проведении НИОКР было возможно успешнее



инкрементальными или же только к заполнению рыночных «ниш» [3, 4]. Однако, если следовать приведённым выше советам (и не только им), подсаженным практикой, присущие такому взаимодействию риски могут быть несущественными, а благоприятные возможности – значительными.

### Эллен Энкель

Руководитель Центра знаний в области открытой инновации при университете Св. Галлена, Швейцария.  
ellen.enkel@unisg.ch

### Литература

- [1] Ellen Enkel, Javier Prez-Freije, Oliver Gassmann: Minimizing Market Risks through Customer Integration in NPD. Learnings from a bad practice. Creativity and Innovation Management, Vol. 14 (4), p. 425–437 (2005).
- [2] Oliver Gassmann, Christoph Kausch, Ellen Enkel: A study of negative side effects of customer integration. International Journal of Technology Management. (2007) (готовится к изданию).
- [3] Responsible Partnering: a handbook composed by EIRMA, EARTO, ProTon and EUA, www.eirma.asso.fr
- [4] Ellen Enkel, Christoph Kausch, Oliver Gassmann: Managing the risk of customer integration; European Management Journal Vol 23,2, pp 203–213, April 2005
- [5] Ellen Enkel, Oliver Gassmann: Driving Open Innovation in the Front End. The IBM Case. International Journal of Technology Management. (2008) (готовится к изданию)