



# НАСОКИ ЗА ВКЛЮЧВАНЕ НА ТАЛАНТИ В ОТВОРЕНИ ИНОВАЦИОННИ ПРОЕКТИ В СЪТРУДНИЧЕСТВО С ВЪТРЕШНИ ПРЕДПРИЕМАЧИ



**Проект № 2020-1-IS01-KA204-065831**

Този проект е финансиран с подкрепата на Европейската комисия. Тази публикация отразява гледните точки само на авторите и не може да се търси отговорност от Комисията за всяка употреба на информацията, съдържаща се в нея.

## Съдържание

<b>Предговор .....</b>	<b>3</b>
<b>Въведение .....</b>	<b>4</b>
<b>Предприемачът и младият талант.....</b>	<b>4</b>
<b>Отворена иновация .....</b>	<b>5</b>
<b>Отворени методи и насоки за иновации.....</b>	<b>7</b>
<b>Предизвикателство за отворена иновация (или идея).....</b>	<b>8</b>
<b>Краудсорсинг .....</b>	<b>8</b>
<b>Отворена екосистема за идеи .....</b>	<b>9</b>
<b>Отворена лаборатория за иновации.....</b>	<b>9</b>
<b>Сътрудничество между колеги .....</b>	<b>10</b>
<b>Използване на правилния метод.....</b>	<b>10</b>
<b>Заклучителни бележки.....</b>	<b>13</b>
<b>Други подходящи източници.....</b>	<b>13</b>
<b>Литература .....</b>	<b>13</b>

## Предговор

Този документ предоставя преглед на темата за отворените иновации и включването на млади таланти, която има за цел да бъде полезна в подкрепа на вътрешнопредприемачески проекти в организации. Предоставя насоки, които ще помогнат на организациите и вътрешните предприемачи да идентифицират и разберат най-ефективните и резултатни начини за събиране на идеи и принос от различни източници, по-специално млади таланти от и извън организацията, за да се подобрят вътрешнопредприемаческите дейности, фокусирани върху устойчивостта в екологични, социални и икономически термини.



## Въведение

В света на бизнеса сме свидетели на много революции. Докато бизнес светът процъфтява, възползвайки се от тези революции, някои хора може да твърдят, че можем да се справим по-добре в поддържането на баланса между света на бизнеса и аспектите на околната среда и устойчивостта на света, в който живеем. Този дисбаланс доведе до концепцията за устойчиво развитие, където бизнесът разглежда подходи за развитие, които са различни, конкурентни и в същото време балансират факторите на екологичните, социалните и икономически ограничения, пред които сме изправени като общество, без да компрометираме бъдещето на по-младото и идващото поколение.

Бизнесът се нуждае от идеи и иновации, които са не само нови, но и балансират изискванията на настоящето и отчитат нуждите на бъдещите поколения, за да постигнат устойчиво развитие. За това бизнесът изисква талант и интелектуални ресурси. Бизнесът може да напредне до известна степен с таланта и вътрешните предприемачи, които имат в рамките на организацията, но бизнесът не винаги има достъп до всички таланти и интелектуални ресурси в индустрията или по-широка област, следователно бизнесът трябва да гледа извън организацията, за да придобийте тези. Това е мястото, където се появяват отворените иновации и включването на вътрешни предприемачи и млади таланти.

В следващите раздели ще разгледаме: защо е важно да се включват вътрешни предприемачи и млади таланти? какво е отворена иновация? Методи за отворени иновации, които могат да се използват, и насоки, които могат да се използват за изпълнение на проекти за отворени иновации, завършвайки с полезни заключителни бележки.

## Предприемачът и младият талант

Вътрешният предприемач разработва новаторска концепция или задача в организацията. Вътрешният предприемач може да не се изправи пред значителните опасности или да не получи наградите на предприемач. Въпреки това вътрешният предприемач има достъп до ресурсите и компетенциите на установено бизнес предприятие. (Естевес, 2021 г.) Въпреки че вътрешният предприемач и предприемач може да звучат сходно, те са различни и имат различни цели. Предприемачът си представя компания от стартирането ѝ, докато вътрешният предприемач надгражда визията на установена компания в рамките на организацията, за да я разшири.

Вътрешните предприемачи помагат за развитието на бизнеса с дълбокото си разбиране на бизнеса на всички нива и издигане до върха. Те работят с други служители на компанията за решаване и насърчаване на растежа на компанията чрез интегриране на нови идеи и използване на талант.

Вътрешните предприемачи обикновено са силно мотивирани личности със специфичен набор от умения, както и новаторска визия и лидерство. Те са готови да поемат рискове и да интерпретират индустриалните и пазарните тенденции, за да може компанията да остане конкурентоспособна.

Когато вътрешните предприемачи разглеждат проблемите от опита, който са придобили, младите таланти индивиди имат нов поглед и гледат на нещата от различна гледна точка. Младите таланти обикновено са по-енергични и предвиждат различни идеи, които са извън традиционните възгледи.

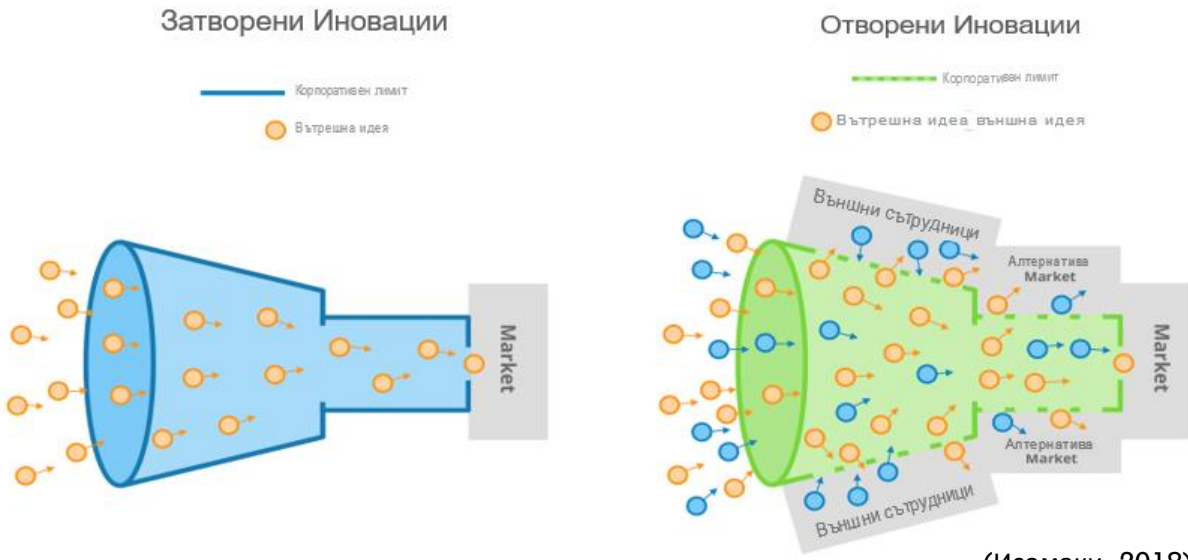
Обединяването на вътрешните предприемачи и младите таланти чрез проекти за отворени иновации ще спомогне за създаването на синергия от идеи и иновации, които ще предоставят на бизнеса по-добри иновации и продукти. В същото време младите таланти ще получат насоки и контакт с реалното решаване на проблеми и опит. Но важното е балансирането на групата и избягването на доминиране и следователно бизнесът изисква подходящи методи и насоки.

## Отворена иновация

През 2003 г. Хенри Чесбру измисли термина „Отворена иновация“, определяйки го като „използване на целенасочени входящи и изходящи потоци на знания за ускоряване на вътрешните иновации и съответно разширяване на пазарите за външно използване на иновациите“ (Chesbrough, 2006). Но на практика отворените иновации са били добра практика много преди това. От началото на концепцията за отворени иновации, тя се разви в много форми. Отворената иновация позволява на бизнеса да има пропускливи граници, което му позволява да комбинира бизнес ресурси с външно сътрудничество, за да се разшири.

Отворената иновация в известен смисъл може да се разглежда като нагласа на отвореност към споделяне и получаване на информация и най-добрият начин да я разберете е да знаете разликата между затворена и отворена иновация.





(Исомаки, 2018)

По-нататъшно разбиране на темата може да се придобие, като щракнете върху връзката [Отворени иновации](#).

Отворените иновации могат да бъдат класифицирани въз основа на нивото на включване и целта на използване, както е показано в матрицата.

Степен на приобщаване

	Интра-компания	Интер-компания	За експерти	Публично отвори
Цел на използване	Маркетинг и реклама		Напр. пренасяне информация за ниша продукти	Например споделяне информация за нов / продукт
	Събиране прозрение	Напр. събиране мъгляво знание от служители	Напр. събиране полезни съвети от партнери	Напр. получаване обратна връзка от клиентите изразяване на поддръжки продукти
	Намиране талант	Напр. непризнати таланти вътре в компания	Напр. скрита експертиза в партньорство фирми	Напр. намирането на най-добър мач за отворената работна позиция
	НИРД	Напр. Обединяване бизнес единици за продукт развитие	Напр. използване колектив знания между фирми	Напр. разработване продукти, които изисква специфични експертиза

(Исомаки, 2018)

Ползите от отворените иновации включват:

- Ангажиране на по-голяма аудитория
- Ангажиране на подходяща аудитория
- Подобряване на ефективността на разходите
- Включване на клиенти в научноизследователска и развойна дейност
- Подобряване на PR и стойността на марката
- Печелене на добра воля на клиентите
- Шансове за доходоносни партньорства
- Търсене на нови таланти

Но всяка монета има обратна страна и отворените иновации не са по-различни, следователно, когато планирате отворени иновации, нещата трябва да се обмислят внимателно, особено следното:

- Голове
- Тип публика
- Изграждане на ефективен процес
- Разработване и реализиране на идеи
- Намиране на правилните инструменти
- Правата на интелектуална собственост
- Правила и условия
- Негативни нагласи и притеснения
- Липса на участие и ангажираност
- Награждаване на участниците

Внимателно изпълнена отворена иновация, като се има предвид, че участниците вероятно ще дадат страхотни резултати.

## Отворени методи и насоки за иновации

Осъществяването на отворени иновации не може да се счита за лесна задача. Освен това, включването на млади таланти в сътрудничество с вътрешни предприемачи чрез проекти за отворени иновации се нуждае от адекватно планиране и стратегии. В този смисъл отворените иновации могат да се изпълняват от организации, използващи различни методи в зависимост от целта, независимо дали са само за събиране на идеи или повече. По-долу са изброени някои методи за отворени иновации и как те могат да бъдат изпълнени, последвани от стъпки за избор на правилния метод (Isomäki, 2018).

### Предизвикателство за отворена иновация (или идея).

Това е състезание, в което участниците си сътрудничат, за да разработят идеи, съсредоточени върху конкретна тема, обобщен проблем или област за подобрене. Те могат да бъдат структурирани като начинания с ограничено време и размер, които включват или само фазата на решение (когато проблемът е ясен), или и двете фази на решение и проблем (когато проблемът също трябва да бъде дефиниран).

Един метод за провеждане на предизвикателство за отворени иновации е да се използва инструмент за управление на идеи като платформа за улесняване на процеса на създаване на идеи и развитие, докато имейлът се използва за ангажиране на целевата аудитория. Не забравяйте да дадете на потенциалните участници достатъчно време да отговорят (няколко комуникационни кръга, за да създадете вълнение) и да сте много ясни относно естеството на предизвикателството.

#### Кога да го използваме и защо?

Предизвикателството за открити иновации е идеално за фирми, които търсят решения на конкретни проблеми, което изисква приноса на експерти в областта, вътрешни предприемачи и млади таланти. Ако намирането на решение или извършването на подобрене е чувствително към времето, предизвикателствата с ограничено време могат да бъдат изпълнени в ефективни цикли, увеличавайки броя на идеите и натиска да се разработи нещо, достойно за изпълнение за по-кратко време.

Предизвикателствата за отворени иновации са мащабируеми, хирургични и бързи, което ги прави ефективен инструмент за компании, работещи в затруднено време или в силно специфична област.

### Краудсорсинг

Краудсорсингът измества значителна част от отговорността за ангажиране и надзор на иновационния процес извън компанията. Като цяло това означава, че една компания разработва тема, въпрос или предизвикателство и след това наема или стимулира хора извън компанията да излязат с идеи или решения. По този начин могат да участват голям брой млади таланти извън компанията.

За да улесните краудсорсинга, трябва да създадете изключително интуитивна среда, в която външните сътрудници могат да си сътрудничат, за да създават и развиват идеи. Средата трябва да бъде лесна за използване и ангажираща, за да може иновационният процес да не изисква постоянно управление. Това може да се постигне с помощта или на специален инструмент за управление на идеи, или на собствено решение на компанията.

#### Кога да го използваме и защо?

Краудсорсингът работи добре за ясни теми, които не изискват постоянен управленски принос от компанията на произход и полета, където подходящата информация не е ограничена само до шепа лица с познания за компанията. Освен това информацията, публикувана при краудсорсинга, не трябва да бъде чувствителна или вредна за компанията в неподходящи ръце.



Краудсорсингът може да бъде рентабилен в смисъл, че улесняващата компания обикновено плаща само за резултати, бързо, тъй като предлага възможност за ангажиране на големи и подходящи аудитории без пристрастия към компанията, и гъвкаво поради широкия набор от възможности за ангажиране. Като цяло краудсорсингът е чудесен начин да получите разнообразие от качествени идеи.

### Отворена екосистема за идеи

Екосистемата с отворени идеи е основно фиксирана среда за иновации заедно с клиенти, партньори или други експерти в областта. Този метод не е толкова хирургичен, колкото предизвикателството за отворени иновации, но също така изисква по-малко надзор, като по този начин е по-евтин в дългосрочен план.

Много компании, като Lego с техния сайт Idea, имат собствено вътрешно решение, като уеб страница с вътрешен процес за филтриране и разработване на идеи. Алтернативно, специален софтуер за управление на идеи може да улесни платформа, където идеите могат да се добавят и развиват с административен надзор от компанията.

### Кога да го използваме и защо?

Екосистемата с отворени идеи е перфектна за компании, които не е задължително да измислят решения за нещо конкретно (като в предизвикателство за иновации), но независимо от това искат да включат голяма аудитория в редовни R&D или просто да събират информация за клиентите.

Освен това, тези видове екосистеми са рентабилен начин за ангажиране на потребителите в ранните фази на разработка на продукт или услуга.

### Отворена лаборатория за иновации

Това обикновено е вътрешно улеснено и отделно финансирано работно пространство за иновации, което премахва ежедневните рутинни процедури и процеси на компанията. Хората, които участват в отворената лаборатория за иновации, обикновено са екип, който се състои от служители и нови служители с помощта на някои външни сътрудници. Мисията на екипа може да варира от измисляне на целенасочени решения на конкретни проблеми до представяне на нови начини за подобряване на съществуващите системи.

Хостването на отворена лаборатория за иновации основно включва осигуряване на безпрепятствено място, където избраните участници работят съвместно за създаване и разработване на продукти или услуги, осигуряване на финансиране за проекта и информиране на участниците, че са приети да бъдат част от него.

### Кога да го използваме и защо?

Често срещан проблем с тези лаборатории е, че се изпълняват твърде прибързано и без ясни цели за това, което трябва да постигнат. Това води до много слаби съотношения на използваните разходи за идея и цялостно изпълнение на една идея. Идеалната ситуация за хостване на лаборатория за отворени иновации – имайки предвид важността на внимателното планиране и ясните цели – е,

когато или искате да излезете с решения на много специфични и предизвикателни проблеми, които изискват голям експертен опит, или да създадете нови вълнуващи бизнес начинания.

И в двата случая една добре изпълнена отворена лаборатория за иновации е чудесен начин за обединяване на целенасочена група от изключително талантливи хора около обща цел.

### Сътрудничество между колеги

Сътрудничеството между колеги, е инициатива за сътрудничество на служители, която се състои от онлайн и/или офлайн иновационни дейности с намерение за реализиране на нов бизнес или подобряване на съществуващ.

Когато планирате изпълнението на онлайн дейностите в тълпа от колеги, крайната цел е да получите идеи, достойни за изпълнение. Това означава, че трябва да имате среда, в която можете да събирате идеи от служителите, да ги сортирате и развивате. Един от най-добрите начини за улесняване на целия този процес е със специален инструмент за управление на идеи.

### Кога да го използваме и защо?

Този метод е чудесен за компании, които искат да стимулират вътрешното изследване и развитие и да ангажират служителите в по-голямата картина на компанията. Той предлага възможността за получаване на подходяща представа и мълчаливо знание от служителите без риск от излагане на чувствителна информация навън. В допълнение, тълпата от колеги е много лесен начин за увеличаване на иновационните дейности в една компания, без да се налага да се изграждат обширни допълнителни поддържащи структури (като в лаборатория за иновации). Въпреки това, тъй като е ограничен до пределите на компанията, това не винаги е най-ефективният начин за използване на огромния творчески и интелектуален потенциал, който например може да предложи екосистема с отворени идеи.

### Използване на правилния метод

Дори и да сте чели много по темата, не винаги е лесно да прецените кои методи могат да работят в даден случай. Следователно, тук е лесен процес за избор на метод.

*Процес на избор на метод:*

- Очертаване на вашите цели
- Изброяване на плюсове и минуси
- Избор на метод (и пилотиране)
- Изпълнение (и повтаряне)

### Графика на вашите цели

Във всеки случай, добро място да започнете е като очертаете целите си. На този етап е важно да не се увличате твърде много в иновациите по един или друг начин, а по-скоро просто да разберете какво искате да постигнете.

Направете списък с основните цели, области на стратегически фокус или проблеми, които трябва да бъдат разрешени. Формирайте ги в насочващи въпроси, за да получите по-добра представа за типа идеи, които търсите.

### **Плюсове и минуси на списъка**

Преди да вземете решение за метод, от решаващо значение е да оцените приложимостта на отворените иновации към ситуацията. Това може да се постигне чрез съставяне на списък с предимства и недостатъци. Обърнете се към предимствата и недостатъците на отворените иновации. Как отворените иновации могат да ви бъдат от полза и как се проявяват тези ползи? Какви потенциални пречки могат да застрашат успеха?

### **Избор на метод (и пилотиране)**

Сега е време да изберете метод и да го изпробвате с пробни пускания. Невъзможно е да се каже какъв е идеалният метод или дори дали такъв съществува. Въпреки това, на този етап трябва да е ясно кои методи изглеждат най-вероятните да ви отведат до вашата цел. Изключително важно е да започнете да го тествате веднага и да се поучите от ранните успехи и неуспехи.

### **Изпълнява се (и се повтаря)**

Когато методът е установен, е време да преминете към действителното изпълнение. Въз основа на вашите експерименти трябва да имате добра представа как ще работи в по-голям мащаб. Направете го, като приложите наученото. Ако нещата не се получат, върнете се към първата стъпка и опитайте отново. Намирането на правилния метод (и следователно на правилния инструмент за изпълнението му) често е итеративен процес, така че не се тревожете, ако не се получи веднага. Продължавайте усилията си.



Когато се ангажираме с мощни умове (вътре и извън) организацията, са необходими силни поддържащи роли в организацията. Въпреки това, няма нито един шампион на отворените иновации. Иновационните процеси са сложни и включват множество хора, отдели и дисциплини. Освен това, когато се разглеждат отворени иновации за включване на вътрешни предприемачи и млади таланти, процесът може да изглежда допълнително сложен. Следователно, за да се преодолее инерцията в сложни иновационни проекти, са необходими различни роли. Роли, които могат да помогнат на организацията да преодолее вътрешните сили, които могат да възпрепятстват отворените иновации. Ролите трябва да включват човек с йерархична власт да управлява проект, да осигурява необходимите ресурси и да подпомага преодоляването на препятствия като воля и бюрокрация, които могат да възникнат по време на проекта. Втората роля е човек, който има уникалното техническо разбиране за проблема с иновациите и преодолява ограниченията на способностите. Тези препятствия често са краен резултат от информация в рамките на дисциплината на избрана област. Трето, човек, който черпи афект от организационно ноу-хау и

вътрешноорганизационни социални мрежи. Това лице установява и поддържа връзката между другите роли, както и различни участници в проекти, които желаят и могат да дадат принос към ноу-хау на проект за отворени иновации, които нямат разрешение да го направят поради съществуващи вътрешни разпоредби или ограничен капацитет и ресурси.

## Заклучителни бележки

Да се опитвате да постигнете цели чрез прилагане на отворен метод за иновации в области, които не са необходими, и без да разбирате защо го правите, може да бъде най-голямата грешка.

И накрая, отворените иновации понякога могат да бъдат рентабилен и хирургичен инструмент за аутсорсинг на идеи дори в трудни времена, но в други случаи могат да бъдат смущаваща празнота на потънала инвестиция. Разбирането на всичко, което е било преди, и след това някои е разликата между двете.

## Други подходящи източници

[https://publications.europa.eu/resource/cellar/3213b335-1cbc-11e6-ba9a-01aa75ed71a1.0001.02/DOC\\_2](https://publications.europa.eu/resource/cellar/3213b335-1cbc-11e6-ba9a-01aa75ed71a1.0001.02/DOC_2)

[https://ec.europa.eu/assets/eac/youth/library/publications/creativity-innovation\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/assets/eac/youth/library/publications/creativity-innovation_en.pdf)

## Литература

Chesbrough, H. (2006). New Paradigm. In H. Chesbrough, *Open Innovation: A New Paradigm for Understanding*.

Estevez, E. (2021, July 24). *Intrapreneur*. Retrieved January 2022, from Investopedia:  
<https://www.investopedia.com/terms/i/intrapreneur.asp>

Isomäki, A. (2018, November 18). *Open Innovation*. Retrieved January 2022, from viima:  
<https://www.viima.com/blog/open-innovation>

Stadler, C., Hautz, J., Matzler, K., & Friedrich von den Eichen, S. (2021, November 02). *A User's Guide to Open Strategy*. Retrieved January 2022, from Harvard Business Review:  
<https://hbr.org/2021/11/balancing-open-innovation-with-protecting-ip>