

О. Манчулянцев, А. Анискевич

CROWD KRATOS CREATION



Олег Манчулянцев

Краутия

«ДМК Пресс»

2012

Манчулянцев О.

Краутия / О. Манчулянцев — «ДМК Пресс», 2012

Современные системы управления социальными задачами усложнились настолько, что потеряли управляемость. А затраты возросли настолько, что потеряли экономическую эффективность. Гражданам нужны новые форматы объединения усилий для решения социальных задач. Книга описывает новые форматы взаимодействия в парадигме краудсорсинга и открытых инноваций.

© Манчулянцев О., 2012

© ДМК Пресс, 2012

Содержание

Intro	6
Часть I. Мир через призму игр	7
Глава 1. Роль игр в нашей жизни	7
Глава 2. Про организаторов игр	9
Глава 3. Как выигрывать в играх	10
Конец ознакомительного фрагмента.	14

Олег Манчулянцев, Александр Анискевич

Краутия

© Анискевич А., Манчулянцев О., 2012

© Оформление, ДМК Пресс, 2012

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

* * *

Intro

У меня трое детей, и когда они меня встречают с работы с криком «Папа приехал» – я часто ловлю себя на мысли, как сделать жизнь моих детей лучше. Раньше я думал, что для этого нужно заработать больше денег. Но это начало отнимать много времени, и я стал меньше времени уделять своим детям. А это, согласитесь, деньги не компенсируют. Я начал думать над новыми способами, как больше времени проводить с детьми, по-прежнему создавая для них лучшее будущее. Дети у меня родились в 2000-е, самое что ни на есть generation Indigo/X, чтобы лучше их понять – я начал изучать игры...

Часть I. Мир через призму игр

«Я говорю и утверждаю, что человек, желающий стать выдающимся в каком бы то ни было деле, должен с ранних лет упражняться... Например, кто хочет стать хорошим земледельцем или домостроителем, должен ещё в играх либо обрабатывать землю, либо возводить какие-либо детские сооружения».

Платон (427–347 гг. до н. э.)

Глава 1. Роль игр в нашей жизни

Википедия говорит: у детей дошкольного возраста игра является основной формой деятельности. Некоторые стихийные игры дошкольников имеют выраженное сходство с играми представителей животного мира, но даже такие простые игры, как догонялки, борьба и прятки, в большой степени являются окультуренными. В играх дети подражают трудовой деятельности взрослых, принимают на себя различные социальные роли. В играх проявляются индивидуальные и возрастные особенности детей. В возрасте 2–3 лет они начинают осваивать логически-образное представление действительности. Играя, дети начинают придавать предметам контекстуально-обусловленные воображаемые свойства, замещать ими реальные объекты (игры «понарошку»).

Игра практически с древних времён выступает как форма обучения, как первичная школа воспроизводства реальных практических ситуаций с целью их освоения. Исторически одной из целей игры являлась выработка необходимых человеческих черт, качеств, навыков и привычек, развития способностей.

Естественное и непреодолимое стремление детей к игре с большим успехом используется в педагогической практике. Существуют научно обоснованные игровые методики и технологии, рассчитанные на детей разного возраста. Основным отличием игры как метода обучения является наличие чёткой цели. Конкретное содержание и формы игрового процесса очень разнообразны и определяются рядом факторов.

В педагогике и психологии большую популярность получила теория Грооса, исходящая из развивающей роли игры. Согласно данной теории, игра представляет собой подготовку к дальнейшей деятельности. Играя, ребёнок осваивает новые роли, развивает навыки и расширяет жизненный опыт. У взрослых игра не исчезает, а превращается в рекреационную деятельность, имеющую ценность как дополнение к жизни. Теория функционального удовольствия К. Бюлера рассматривает удовольствие, получаемое непосредственно от игрового процесса, в качестве главной мотивации. Согласно концепции игры, разработанной Г. Спенсером под влиянием идей Ф. Шиллера, игра является средством избавления от нереализованной энергии.

Считается, что большинству игр присущи следующие главные черты:

- свободная развивающаяся деятельность, предпринимаемая лишь по желанию, ради удовольствия от самого процесса, а не только от результата;
- творческая, импровизационная, активная по своему характеру деятельность;
- эмоционально напряжённая, приподнятая, состязательная, конкурентная деятельность;
- деятельность, проходящая в рамках прямых или косвенных правил, отражающих содержание игры.

Исследование, проведенное британцами¹, свидетельствует, что понятие о единой профессии, которую большинство людей выбирали на всю жизнь, в будущем исчезнет: технологии будут так стремительно развиваться, что необходимо будет уметь приспосабливаться и менять специализации. В среднем человек будет менять 8–10 профессий на протяжении жизни. Это значит, что учиться (читай играть) мы будем постоянно.

Игра – основной вид деятельности ребёнка. С. Рубинштейн отмечал, что игра хранит и развивает детское в детях, что она – их школа жизни и практика развития. По мнению Д. Эль-конина, «в игре не только развиваются или заново формируются отдельные интеллектуальные операции, но и коренным образом изменяется позиция ребёнка в отношении к окружающему миру и формируется механизм возможной смены позиции и координации своей точки зрения с другими возможными точками зрения».

Пожалуй, если посмотреть на мир сквозь призму игр – можно увидеть будущее глазами ребенка. Интересно, что видят наши дети?

Как мы знаем из описания, каждая игра должна иметь свои правила и наличие конкурентной деятельности. Давайте проанализируем типы деятельности, доступные нам в жизни.

Я в работники пойду, пусть меня научат! Правила здесь такие: дают гарантированную зарплату, но она одинаковая у всех, незначительно отличающаяся по размеру бонусов. На работе нужно ждать, пока дойдет твоя очередь пробиться по служебной лестнице. И самое обидное – основную прибавочную стоимость забирает владелец бизнеса. Есть в этом справедливость?

В бизнесмены я пойду, пусть меня научат! Здесь можно заниматься только тем, что хочешь, и все деньги твои. Жаль только, самые лучшие места на рынке уже заняты теми, кто имеет доступ к телу заказчика, государства, доступ к природным ресурсам, тарифам, частотам. И главное, здесь нет кнопки «Undo»: если облажался – попадаешь в черный список, и больше тебе никто инвестиций на новый бизнес не даст. Есть в этом справедливость?

Лучше я в инвесторы пойду, пусть меня научат. Здесь я и только я решаю, кому денег дать, а кому нет. Только вот валюта, в которой мы держим деньги, сама по себе обесценивается. Государство это называет инфляцией, никто не знает, почему так происходит?

Кажется, я начинаю понимать, почему большинство детей в Европе и Штатах вместо работы предпочитают играть в электронные игры...

¹ The shape of jobs to come. Possible New Careers Emerging from Advances in Science and Technology (2010–2030) January 2010, Rohit Talwar, Tim Hancock, Fast Future Research.

Глава 2. Про организаторов игр

Как делают игры?

Самая простая, но и самая эффективная модель выглядит следующим образом:



Есть истина. И есть ложь. И люди, знающие истину, разбивают ложь на две части (чтобы никто не догадался) и предлагают непосвященным выбирать между ложью и ложью, оставляя себе истину. Например, казино предлагает поставить на красное или черное, чтобы выиграть миллион, оставляя за кадром теорию вероятности и зоро. Интересно, а какой механизм внутри наших повседневных игр? И все ли в порядке у их организаторов?

В течение XX столетия мир полировал производственные процессы: снижение затрат за счет масштаба, перенос производства в страны с дешевыми трудовыми ресурсами, оптимальное использование ресурсов благодаря планированию ERP-системами. Однако, подмяв под себя весь мир, модель производства массовой продукции столкнулась с проблемой сбыта. Товарные остатки стали большой головной болью. Раньше товарные остатки сбывали с помощью кредитов, но и кредитная система подошла к концу. Нужно производить больше, чтобы было дешевле, и нужно производить меньше, чтобы не терять на товарных остатках. Выйдя на мировой уровень, модель массового производства уткнулась в неразрешимое противоречие.

Почему так произошло?

Из инструмента удовлетворения потребности товары и услуги стали источником наживы. Мы стали менять вещи не тогда, когда они выходят из строя, а в соответствии с требованиями производителей. Автомобиль, рассчитанный на 10 лет, мы меняем раз в 3 года. Телефоны и ноутбуки, способные трудиться 5–7 лет, мы меняем раз в 1,5–2 года. Одежду мы вообще меняем раз в полгода. Не модно...

Акции компаний тоже превратились из инструмента по привлечению инвестиций в товар. Инвестиционные компании и брокеры ради комиссионных сочли выгодным выпускать как можно больше акций на рынок, не заботясь о качестве эмитентов. Их главным аргументом было – эта бумага будет расти, купите сейчас (пока дешевая), продайте, заработайте на курсовой разнице, а дальше не ваше дело. Учитывая, что альтернативой было изучение многостраничных проспектов эмиссии – брокерам верили на слово.

Для обслуживания товарного и фондового рынка требовалось все больше и больше денег, а раз есть спрос, банкиры смекнули: почему бы и деньги не сделать товаром?! Деньги отвязали от обеспечения (гудбай, золотой запас), начали печатать и продавать. Только вот в чем держать банкам свои сбережения? Золота на всех не хватит, нефть и так взлетела выше небес, может, в других валютах-фантиках? В ценных бумагах-фантиках? В никому не нужных товарах? В средствах производства, производящих никому не нужные товары?

На кого переложить? Кто крайний? Конечно, на государства и надгосударственные институты, чтобы те из наших налогов погасили. Но если мы больше не покупаем в прежних объемах (а соответственно, не производим, не работаем и т. д.), откуда возьмутся налоги?

Да, плохо, когда в твои игры не хотят играть. Сегодня не хотят играть в Греции, что будет, когда люди перестанут играть в игры США? Пока вы размышляете, мы глянем на тех, кто использует сложившуюся ситуацию.

Глава 3. Как выигрывать в играх

В ответ на необходимость решения проблемы товарных остатков начали появляться сервисы коллективных скидок. Самый известный – американский сервис Groupon.

Коллективная покупка – принцип организации, при котором несколько лиц объединяются в группу для совершения оптовой закупки товаров. С помощью коллективной закупки пользователи могут получать скидки (до 90 %), которые можно активировать исключительно при условии, если ими заинтересуется определенное минимальное количество участников программы. И если раньше для сбора необходимого количества участников нужно было самостоятельно собирать группу – теперь это делают скидочные сервисы. Сервисы выполняют функцию связующего звена между продавцом и потребителем в системе коллективных покупок, которые мотивируют поставщика услуг к предоставлению дисконта и информируют потенциальных клиентов об акции на своих сайтах. Для получения скидки необходимо купить купон на сайте сервиса, распечатать его и предъявить продавцу.

Продавая неходовые товары, а также услуги в неурочное время даже со скидкой в 90 %, продавцы расчищают склады, а некоторые даже умудряются зарабатывать. Интересно, Groupon – это обезболивающее для агонизирующей экономики, цинично наживающиеся хищники или новое лицо экономики?

Как бы то ни было, социальные сервисы всерьез захватили внимание компаний. Кто-то воспринимает их как угрозу, кто-то – как возможность решить застаревшие проблемы силами пользователей. HR-отделы улучшают внутренние процессы, R&D-отделы создают новые технологии, а отделы маркетинга – новые продукты. Давайте на примере открытых инноваций посмотрим, как это происходит.

Открытые конкурсы как источник инновационных идей

Взрывное развитие информационно-телекоммуникационных отраслей в девяностых и двухтысячных годах сделало инновации очевидным фактором роста и капитализации едва ли не любой крупной компании. Одновременно стало ясно, что традиционное делегирование инновационного процесса исследователям собственного отдела разработок, а также и консультантам, «разведчикам» и прочим зачастую не даёт конкурентного преимущества. К тому же из-за возросшего интереса к услугам этих категорий специалистов цены на данные услуги настолько возросли, что часто оказываются обременительными даже для крупных организаций. Дорогим удовольствием стало и приобретение многообещающих стартапов. Потребовались *инновации в способе создания инноваций*.

В ответ на этот запрос за рубежом стали активно развиваться открытые инновации, а одним из наиболее удачных инструментов открытых инноваций оказались конкурсы. Благодаря открытым конкурсам компании получают возможность создавать инновационные активы, причём при грамотной организации работа может идти сразу по нескольким направлениям за счет внешних трудовых и финансовых ресурсов. Теперь вместо организации собственных разработок можно поставить задачу, учредить приз и пригласить сообщество к решению. Учитывая накопленный опыт людей и компаний, можно с определенной долей вероятности ожидать, что искомое решение уже у кого-то есть. Остается лишь его найти.

Рождение открытых инноваций, или Как модернизировали Pringles

Идея напечатать что-нибудь на чипсах пришла в голову одному из сотрудников Procter & Gamble, искавших способ сделать чипсы источником веселья для потребителей. Кто-то предложил печатать анекдоты и фотографии поп-исполнителей, и, несмотря на то что идею сочли

фантастической, она была записана и запала в души. Более того, после мозгового штурма один из участников попробовал реализовать задуманное с помощью офисного струйного принтера.



Лабораторные эксперименты показали, что печатать нужно в процессе жарки, пока чипсы еще горячие и влажные. Печатать нужно пищевыми красителями, печатать нужно четко, чтобы картинку или текст можно было разобрать, печатать нужно быстро, чтобы успевать за жаркой – тысячи штук в минуту. Очевидно, новое решение требовало нового подхода к разработке.

Команда разработчиков P&G решила отбросить в сторону свой привычный метод, который в данном случае предполагал бы поиски лучшей компании в области струйной печати, финансирование исследовательских работ и переговоры насчет будущих прав на технологию, что потребовало бы длительных временных и значительных финансовых затрат.

Вместо этого инженеры из P&G составили краткое техническое задание с необходимыми параметрами нужного решения и разослали по всем корпоративным и частным каналам – на тот случай, если у кого-то уже есть готовое решение.

Цепочка контактов вывела на итальянскую булочную в Болонье, владельцем которой оказался профессор местного университета. Он давно экспериментировал с пекарным оборудованием и успешно печатал на выпечке. Применить его технологию для чипсов оказалось не только возможно, но и сравнительно дешево. В старые добрые времена только процесс вывода уже готового продукта на рынок, не говоря уже про разработку, занял бы не менее двух лет. Благодаря неформальному конкурсу Pringles Prints оказались на полках уже через год, не потратив и десятой доли обычного бюджета, а мы получили новый инструмент создания инноваций – открытые конкурсы.

Три проблемы – три решения

Открытость конкурсов имеет явные преимущества, но потенциально способна и создавать трудности их организаторам. Первая трудность очевидна: как привлечь достаточное количество участников к решению задачи, о существовании которой они не подозревают? Первопроходцам из Pringles повезло; однако информационно-коммуникационные технологии превращают открытые конкурсы в регулярную практику. Интернет и современные вычислительные мощности позволяют сделать то, что раньше не представлялось возможным, – бросить миллионные человеческие ресурсы на решение любых проблем, в том числе и корпоративных. «Ресурс толпы» (crowdsourcing) можно сделать мощным конкурентным оружием предприятия нового поколения. Действительно, если столько людей безвозмездно пишут в Википедию, то почему бы не применить их коллективные возможности для решения конкретных корпоративных задач? Достаточно собрать таких людей в одном месте (физическом или виртуальном), поставить перед ними конкретные проблемы, определить призовой фонд для победителей – и остаётся лишь наблюдать над непрерывным появлением новых решений.

Но и это не всё – сообщество, выдвигающее идеи, само может и отбирать лучшие из них. Это решает вторую проблему – проблему «информационной перегрузки»: иначе время и усилия на просеивание мусора могут оказаться слишком велики. Теперь на вход предприятия может подаваться свои проблемы, а на выходе получать лучшие из решений, созданных и ранжированных огромным сообществом. Затраты на такой метод решения задач минимальны, по сравнению с консультантами и внутренним R&D, а иногда эффективное решение находится только вне предприятия.

На сегодняшний день открытые конкурсы активно практикуют более половины компаний из списка Fortune 500. Многие из них пользуются подобной схемой уже несколько лет, а некоторые, такие как Procter&Gambler, перевели на неё до половины всех своих разработок.

Одной из лучших практик в проведении открытых конкурсов является конкурс Ecomagination от General Electric. Целью конкурса было стимулирование идей в области альтернативной энергетики и распределительных сетей следующего поколения и организация бизнеса на их основе. Понимая, что собственных ресурсов для работы с большим потоком проектов на ранних стадиях у компании не хватит, GE сформировала вокруг себя пул венчурных инвесторов, готовых вложить в общей сложности 200 млн долларов в реализацию проектов.

За три месяца компания получила 4000 проектов, отобрала лучшие и инвестировала в них 55 млн долл. Что интересно, в числе поданных идей были заявки от таких компаний, как Netflix, PepsiCo, Procter&Gamble, Starbucks и Dell. Они увидели в конкурсе бизнес-возможности и синергию со своими корпоративными целями.



Разумеется, не все свои проблемы компания может выносить в Интернет (и это третья проблема открытости). Но ничто не мешает организовывать закрытые конкурсы для сотрудников и партнеров компании². Статистика свидетельствует, что 68 % сотрудников компаний хотят выдвигать идеи для своей компании и вынашивают их, но не имеют возможности ими поделиться. Конкурсы как раз предоставляют им такую возможность.

Открытые инновации в России

Пионером открытых инноваций в России является Сбербанк. По данным газеты «Коммерсантъ»³, в течение 2009–2010 годов Сбербанк тестировал «Биржу идей» и в октябре 2010 года объявил о запуске проекта на постоянной основе. Цель – оптимизация бизнес-процессов по предложениям рядовых сотрудников Сбербанка. В пилотном режиме проект был запущен в ноябре 2009 года, и всего за год внедрение предложенных сотрудниками инноваций позволило банку сэкономить 650 млн руб. При этом затраты Сбербанка на разработку и внедрение «Биржи идей» составили всего 17 млн руб.

² Подробнее об этой практике см. в статье Владислава Шершульского «Управление инновациями в Microsoft: от идеи до продукта». – *Прим. ред.*

³ Дементьева Ксения. Сбербанк применил идейное мышление // *Коммерсантъ*. – 2010. – № 196 (4496). – 21 окт.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.