

Открыты для сотрудничества



Обратившись за советом к своим клиентам, Альфа-банк открыл для себя технологию open innovation

Фото: ИТАР-ТАСС/ Интерпресс

В погоне за инновациями часто забывается собственно смысл их внедрения: компаниям нужно искать новые способы увеличения дохода и снижения затрат. Создание собственного инновационного отдела, привлечение консультантов или покупка технологических активов — рискованный с точки зрения экономики проекта процесс. Более эффективно использовать метод поиска технических решений, называемый "открытые инновации".

Олег Манчулянцев

Пекарь из Болоньи

Идея напечатать что-нибудь на чипсах пришла сотрудникам компании P&G во время одного из мозговых штурмов. Можно печатать анекдоты, загадки и фотографии поп-исполнителей, чтобы сделать потребление снежков более веселым. Но как наносить текст и изображение на чипсы, когда их жарится тысячи штук в минуту?

Команда разработчиков P&G решила отложить в сторону свой привычный способ разработки, который предполагал 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 бриф задачи с параметрами нужного решения и разослали по всем корпоративным информационным каналам в надежде, что у кого-то есть готовое решение.

Цепочка контактов вывела на итальянскую булочную в Болонье, владельцем которой был профессор местного университета. Он давно экспериментировал с пекарным оборудованием и успешно печатал на выпечке. Применить его технологию для чипсов оказалось делом техники, и новые чипсы Pringles Prints оказались на полках менее чем через год, а на разработку технологии компания не потратила и десятой доли прогнозируемого бюджета.

Данный подход получил за рубежом название open innovation. Компании формулируют стоящие перед ними задачи и приглашают к решению всех желающих. Open innovation стал исключительно популярным, и на сегодняшний день его используют более 50% компаний списка Fortune.

Банк просит помощи

"Открытые инновации" известны и в России. В частности, схожий проект реализует Альфа-банк. Он запустил проект "Альфа-Идея" — сайт для общения с клиентами. Девиз проекта — "Мы вас слышим". Цель — собрать и систематизировать предложения клиентов, направленные на получение ими еще большего уровня комфорта при обслуживании в Альфа-банке.

Руководитель проекта Наталия Масарская так определяет свои ожидания: "Мы хотим выстраивать долгосрочные отношения с нашими клиентами. Не реагировать постфактум на изменения потребностей клиентов, а предвосхищать их. Хотим вовлекать клиентов в процесс создания новых и изменение существующих продуктов и услуг банка, в изменение стандартов обслуживания или, если по каким-то причинам это невозможно, объяснять, почему сейчас нельзя сделать того или иного".

Принцип работы ресурса прост: пройдя регистрацию, пользователи могут публиковать свои идеи по улучшению обслуживания, предложения по развитию продуктов и услуг Альфа-банка и, главное, обсуждать их с ответственными за выбранные темы специалистами банка и друг с другом в режиме онлайн.

"Наши клиенты — активные, думающие люди,— считает Алексей Марей, инициатор проекта и руководитель блока "Розничный бизнес" Альфа-банка. — Уверен, что у них возникают мысли о том, как улучшить, оптимизировать ту или иную услугу или продукт. Мы постарались дать им, а также всем тем, кому интересен рынок банковских услуг, возможность напрямую вносить свои предложения, указывать на те аспекты нашей работы, которые, по их мнению, следовало бы доработать, дополнить, пересмотреть. Мы не обещаем воплотить все идеи наших клиентов, но гарантируем, что каждое пожелание или замечание будет услышано".

С момента запуска прошел почти год, можно посмотреть на результаты. По словам Наталии Масарской, со времени открытия в работу было принято 120 идей из почти 3 тыс. поданных. Полностью реализовано на сегодня 45 идей. Финансовые итоги планируется подвести через год после запуска "Альфа-Идей". Но уже сейчас Альфа-банк планирует развивать программу. "Будут подключены дополнительные собственные социальные площадки для наших клиентов — блоги-отзывы о наших продуктах и услугах, закрытые блоги по приглашению для наших активных клиентов с целью тестирования новых продуктов и услуг, также другие социальные онлайн-сервисы, которые мы пока не готовы показывать широкой публике",— говорит госпожа Масарская.

Деньги плюс идеи

Результаты инноваций — это не только увеличение дохода или снижение затрат, но и вовлечение персонала в развитие компании. Хорошо, когда сотрудники рекомендуют компанию друзьям. Но для этого руководству нужно поддерживать высокий моральный дух, а сотрудникам — знать о происходящем в компании. Программа открытых инноваций это позволяет.

И лучше всего, если действия сотрудников в области открытых инноваций будут скоординированы и нацелены на достижение корпоративных целей, которые обозначает руководство компании каждый год. Тогда инвестиции в программу открытых инноваций могут принести не только денежный возврат в виде дохода от новых товаров и услуг, но и обеспечить благотворный моральный эффект для всей компании.

Данный подход иллюстрирует пример энергетической компании ФСК ЕЭС. ФСК совместно с МШУ "Сколково" запустила "Школу практической энергетики", задача которой — научить студентов вузов превращать свои идеи в проекты. В рамках двухдневного курса участники под руководством топ-менеджеров ОАО ФСК ЕЭС и "Сколково" рассмотрели основные мировые тенденции и проблемы в области энергетики, прослушали доклады мировых лидеров в сфере производства электротехнического оборудования, чтобы выдвинуть собственные идеи, сформировать команды и придумать бизнес-модели.

В итоге 70 участников создали 6 проектов в области "умных городов", все с коммерческим потенциалом. Следующий модуль программы состоится в июне и будет посвящен отработке навыков публичных выступлений и подготовке презентаций. Но уже сейчас авторы лучших проектов получили предложения работы в структурах ФСК.

Наилучшие результаты open innovation показывают в сочетании с венчурным капиталом. Цель венчурного инвестора — создать инновационную компанию в минимальные сроки и с минимальными затратами. Поэтому заказчику open innovation часто выгодно передавать результаты конкурса венчурному партнеру — и не нужно искать будущего покупателя на технологический актив.

Давайте посмотрим на одну из лучших практик в этой отрасли — конкурс Ecomagination Challenge. Компания General Electric (GE) с помощью этого конкурса искала идеи распределительных сетей следующего поколения и бизнеса на их основе. Чтобы не возиться с идеями на ранних стадиях, GE сформировала пул венчурных инвесторов, готовых вложить \$200 млн, чтобы вырастить для нее проекты. В результате за три месяца компания получила 4 тыс. проектов, отобрала лучшие и инвестировала в них \$55 млн. Что интересно, в числе поданных идей были заявки от таких компаний, как Netflix, PepsiCo, Procter & Gamble, Starbucks и Dell. Однако, по мнению руководителя центра высоких технологий (ЦВТ) "ХимПаp" Андрея Иващенко, российские компании пока не готовы сформулировать заказ на инновации: "Российские корпорации смогут работать с инновациями, если они учредят отдельную дочку, которая будет работать по принципу корпоративного венчурного фонда. Отдельная фирма, с отдельным руководством, с отдельными метриками. Если же это будет действовать внутри корпоративных процедур, деятельность будет умирать".

ЦВТ "ХимПаp" как раз является такой компанией на биофармацевтическом рынке. Его партнерами являются мировые гранды Roche, Ely Lilly, Merck, уже 15 лет заказывающие услуги в России. "У нас есть оборудование, у нас есть инфраструктура, у нас есть деньги свои и институтов развития, говорит господин Иващенко, и мы готовы братья за проекты в перспективных областях. В частности, не так давно мы взяли за "доведение до ума" препарата против СПИДа (Вириом), который изначально разрабатывала Roche. Это было трудной сделкой, целый год мы вели переговоры, но как только мы получили права на Вириом, наша "дочка" стала стоить \$10 млн. Дальше если получится препарат и будет продаваться хотя бы только на российском рынке емкостью \$20-50 млн, то капитализация составит уже сотни миллионов долларов. Впрочем, и Roche не останется внакладе: ей причитаются роялти от российских продаж и возможность продаж нового препарата на зарубежных рынках".

Прибыли и убытки

Зная, кому мы предлагаем инновации, и понимая, где их взять, самое время подсчитать финансовую составляющую проекта. Если доходы превышают расходы, можно сформулировать следующую бизнес-модель: компания-заказчик планирует организовывать открытые конкурсы, где за объявленное вознаграждение сможет получать технологические решения (вместо затрат на исследования) и оплачивать затраты на прототип пополам с венчурным инвестором. После нескольких раундов венчурного финансирования, необходимых, чтобы технология стала продуктом, доля заказчика в проекте снизится до 10-15%, так как используются чужие деньги. Заказчик получит бесплатную лицензию на использование полученной технологии для собственных нужд, а имеющиеся акции инновационной компании продаст внешним инвесторам для компенсации понесенных затрат.

Любопытную активность в этом направлении проявляет бизнес-инкубатор Open Innovation Inc. совместно с Открытым университетом "Сколково". Инкубатор предлагает услуги по поиску идей и технологических решений с помощью открытых конкурсов и услуги по реализации проектов. Благодаря стратегической поддержке РВК финансировать проекты инкубатор планирует за счет венчурного капитала, предлагая компаниям оплачивать только готовый актив. Таким образом, использование услуг бизнес-инкубатора Open Innovation Inc. позволяет компаниям сократить срок внедрения инноваций, приблизить дату коммерческой эксплуатации и захеджировать риски при работе с инновационными проектами с помощью венчурного капитала.

Риск открытости

Часто приходится слышать, что открытые инновации выдают "мелковатые решения", больше подходящие для прикладных инноваций, а базовые прорывные технологии крупные корпорации должны растить внутри.

Действительно, большинство прорывных инноваций на сегодняшний день происходит на стыках наук. И тот, кто это умело использует, получает преимущество. Например, ученые одного из российских НИИ предложили Procter & Gamble, искавшей новые технологии производства гигиенических прокладок, технологию перфорации с помощью ионных пушек, изначально создававшихся для космического оружия.

С другой стороны, компании держатся за существующую инфраструктуру. По мнению генерального директора НП ИНВЭЛ Эдуарда Наумова, "в России активность энергетических компаний в создании инноваций связывается с традиционным циклом проведения фундаментальных исследований, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, которые должны дать основу для будущих решений. Отчасти это связано с тем, что электроэнергетика является регулируемой государством отраслью и в соответствующих нормативных документах отсутствует понятие "инновационная деятельность"

Тем не менее, видя, как технология открытых инноваций вносит кардинальные изменения в инновационный процесс, НП ИНВЭЛ при поддержке Российской венчурной компании стремится расширить область применения этой технологии в энергокомпаниях. На данный момент с рядом компаний отрасли имеются договоренности о проработке возможностей использования open innovation при решении инженерных и технологических задач.

Другое дело, что в open innovation еще много изъянов. Во-первых, нужно быть готовым к тому, что предлагаемые решения в рамках открытых конкурсов в основной массе окажутся несостоятельными. Открытые конкурсы не повышают качество решений, они увеличивают только количество участников. Тем не менее активное внедрение подхода открытых инноваций, по мнению Евгения Кузнецова, члена правления РВК, создаст новый класс R&D-менеджеров — прозорливых визионеров, вдумчивых технарей и эффективных менеджеров, способных координировать команды из разных дисциплин для реализации амбициозных проектов.