



АЛЕКСЕЙ ХАРНАС.
РЕДАКТОР BUSINESS GUIDE
«ИННОВАЦИИ»

ОПЫТНЫМ ПУТЕМ

Три недели назад я провел несколько дней в государстве, которым правит тандем, а инновационное развитие взято за идеологическую основу развития страны. Деньги на финансирование проектов берутся из бюджета, а туда они поступают от продажи нефти и газа. Это Катар — крошечное государство на Ближнем Востоке, занимающее шестое место в мире по объему продаж нефти и газа. Руководящие страной эмир и премьер-министр объявили о необходимости диверсификации экономики и построили в столице «Технополис» — настоящий инноград посреди пустыни.

Путевые заметки не лучший жанр для деловой газеты, но в данном случае наиболее подходящий. Сложно сказать, что на самом деле происходит за стенами «Технополиса», поскольку сторонним посетителям доступны лишь базовый набор картинок: стерильные чистые лаборатории; освобожденные женщины Востока, колдующие над приборами с открытым лицом, хотя и в защитных очках; говорящие на прекрасном английском служащие. В этом научном центре открыты лаборатории многих нефтехимических компаний, где молодые местные ученые бок о бок с европейскими коллегами совершенствуют технологии монетизации природных ресурсов.

В общем, сам собой напрашивается вывод: если инновационное развитие становится госполитикой, его внешние проявления будут одинаковы, в какой бы стране ни происходило действие. Так что российским авторам инноградов не надо изобретать ничего нового. Готовая модель работы есть во многих странах со схожим социальным укладом, самое главное — не вносить в нее никаких инноваций.

Тематическое приложение к газете «Коммерсантъ» (Business Guide-Инновации)

Демьян Кудрявцев — генеральный директор
Азер Мурсалиев — шеф-редактор
Анатолий Гусев — арт-директор
Эдвард Опп — директор фотослужбы
Валерия Любимова — директор по рекламе.

Рекламная служба:

Тел. (499) 943-9108/10/12, (495) 101-2353
Алексей Харнас — руководитель службы «Издательский синдикат»

Алексей Харнас — выпускающий редактор
Наталья Дашковская — редактор
Сергей Цомык — главный художник
Виктор Куликов — фоторедактор
Екатерина Бородулина — корректор

Адрес редакции: 125080, г. Москва, ул. Врубеля, д. 4.
Тел. (499) 943-9724/9774/9198

Учредитель: ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом». Адрес: 127055, г. Москва, Тихвинский пер., д. 11, стр. 2. Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор). Свидетельство о регистрации СМИ — ПИ № ФС77-38790 от 29.01.2010

Типография: «Сканвев Аб». Адрес: Корьяланкату 27, Коувула, Финляндия
Тираж: 75000. Цена свободная

Рисунок на обложке: Насибулина/Жестарев

ОТКРЫТЫ ДЛЯ СОТРУДНИЧЕСТВА

В ПОГОНЕ ЗА ИННОВАЦИЯМИ ЧАСТО ЗАБЫВАЕТСЯ 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».

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 напечатать текст и изображение на чипсы, когда их жарится тысяча 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, пе-

рестроить. 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-Идеи». 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 →



ОБРАТИВШИЕСЬ ЗА СОВЕТОМ К СВОИМ КЛИЕНТАМ, АЛЬФА-БАНК ОТКРЫЛ ДЛЯ СЕБЯ ТЕХНОЛОГИЮ OPEN INNOVATION

ПЕРЕДОВИКИ ПРОИЗВОДСТВА