

ПЕРЕДОВИКИ ПРОИЗВОДСТВА

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 внедрения технологий (ЦВТ) «Химрар» 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 «Химрар» 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 браться за проекты в перспективных областях. В частности, не так давно мы взялись 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 плани-

рует организовывать открытые конкурсы, где за объявленное вознаграждение сможет получить 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 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. ■

ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА



ДМИТРИЙ БУТРИН,

РЕДАКТОР ОТДЕЛА ЭКОНОМИКИ „Ъ“

КУЛЬТУРНЫЙ СРЕЗ

Российские власти давно осознали необходимость культивирования «инновационной культуры» как необходимого условия для успешно работающего инновационного процесса. В свете этого апрельский опрос международной службы общественного мнения GlobeScan и исследовательской сети PIPA по запросу британской BBC на тему «инновационной культуры» в разных странах мира, в том числе в России, продемонстрировал, что, как и всякая культура, инновационная — крайне многомерное явление, которое сложно оценивать по лекалам других стран.

Во всяком случае, единственный вывод, к которому можно прийти после изучения отчета GlobeScan/PIPA: если России и предстоит «инновационный взлет», он вряд ли будет похож на аналогичные явления где-либо в других странах. Дело не столько в том, что, с точки зрения других стран, в России уникальная система отношения к тому, что именуется «инновационное предпринимательство», а скорее в том, что никакой единообразной «предпринимательской культуры» просто не существует. Причем Россия в этом отношении лишь одно из уникальных государств в числе прочих уникальных.

С поверхностной точки зрения в России с инновационной культурой, согласно опросу GlobeScan, все более чем плохо. Так, с точки зрения общего индекса «предрасположенности к предпринимательству в культуре» страна находится на одном из последних мест. В сравнении с США, где значение индекса составляет 2,8 балла из возможных 5, Канадой с 2,78 балла, Германией с 2,6 балла, Китаем с 2,66 балла дружелюбность к предпринимателям российской деловой культуры с ее 2,17 балла вызывает некоторые сомнения. Так, в Пакистане дела обстоят лучше — 2,35 балла, а на Филиппинах — 2,62 балла.

Но не будем столь категоричны. С точки зрения инновационной культуры хуже, чем в России, обстоят дела в Италии (2,15 балла) и динамично развивающейся Турции (2,14 балла). А гораздо ближе к общепризнанным культурным инноваторам, к Силиконовой долине жители таких стран, как Нигерия (2,7 балла). И уж во всяком случае, все эти инновационные нации в подметки не годятся абсолютному лидеру опроса GlobeScan Индонезии: там дружелюбность культуры к предпринимателям отражается в 2,81 балла. Получается, что Франция с ее сложнейшей системой поддержки инноваций и мощнейшей многовековой технологической культурой, с предпринимательством как культурной нормой менее инновационная страна.

Разумеется, в данном случае GlobeScan демонстрирует скорее не «дружелюбность к предпринимательству» как таковую, а общественные настроения. По сути, речь идет о том, какой бизнес в стране более предпочтителен в качестве работодателя. В странах с устоявшейся экономикой новый бизнес рассматривается скорее как нечто сомнительное, в странах экономического роста и большей динамики в секторе среднего и малого бизнеса, напротив, как источник благосостояния.

Достаточно информативна та часть исследования, которая посвящена оценке отношения к «креативному классу» в странах. На вопрос-утверждение «В этой стране люди с идеями легко могут воплотить их в жизнь» к «радикальной поддержке» этого тезиса склоняются где угодно, но не в России (и не в Турции с Египтом). Можно было бы предположить, что речь идет о некоей констатации низкого социального статуса предпринимательства в России как такового. Но вот данные следующего вопроса, на этот раз прямого, «У вас были бизнес-идеи?» — Россия и Германия вместе с Египтом в одной группе стран, где у людей бизнес-идей минимум: 27% русских, 29% немцев и египтян признаются в этом, в отличие от 51% турок. При этом по всем остальным показателям опроса Турция едва ли не «близнец» России по инновационной культуре. И «инновационная метрополия» США не более выдается по этому показателю, чем «инновационно репрессированная» Испания: 51% опрошенных имели бизнес-идеи в Соединенных Штатах, и это не идет ни в какое сравнение с настоящими резервуарами инновационных идей Перу (76% населения имели или имеют идеи для бизнеса), Эквадором (73%), Ганой (70%), Китаем (67%) и непревзойденными мировыми центрами инноваций Нигерией и Кенией: там четыре пятых опрошенных имеют бизнес-идеи. Кстати, именно в последних двух странах число опрошенных, уверенных в том, что бизнес-инновации помогут улучшить жизнь окружающих их людей, согласно тем же опросам, больше, чем в России, США, Германии и Франции. В России, кстати, по этому показателю царит средневропейская трезвость оценок: 36% опрошенных в это верят, как и 40% итальянцев, 35% англичан, 33% немцев и 30% французов. На всех остальных континентах (за исключением африканского Египта) в это верит половина опрошенных и больше.

Остается лишь констатировать, что без разработки более или менее уникальной, не тиражированной ранее во всем мире и не привнесенной в готовом виде извне стратегии «создания в РФ инновационной культуры» российским правительственным инноваторам в этом вопросе ничего не светит. Как, впрочем, и разработчикам «инновационной среды» во всем остальном мире: лекала и «общепризнанный мировой опыт» тут, как правило, малополезны, без креативности и здорового духа соревнования с коллегами из других стран можно лишь получить отличные цифры социологических опросов, инновационной экономики отнюдь не заменяющих.

ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА



ПЕРЕДОВИКИ ПРОИЗВОДСТВА