«Потребности в инновациях нет там, где конкуренцию искусственно ограничивают»

До того, как внедрять инновации, предприниматель должен понять, зачем они ему нужны и каких вообще целей он хочет достичь на пути инновационного развития. Как внедрять инновации в управлении предприятием, »Ъ“ рассказал **Андрей Шаронов**, ректор Московской школы управления «Сколково».

— образование —

ПЕТР КАССИН

— В кризисные периоды, как сейчас, инновации могут стать для компании способом выживания?

— Кризис заставляет компании принимать очень жесткие решения, к которым они могут быть не всегда готовы в сытые времена. Чаще всего компании выбирают тактику выживания, сокращают затраты, пытаются пережить тяжелые времена. И только некоторые компании рассматривают кризис еще и как период возможностей, во время которого умирают или слабеют конкуренты, высвобождаются целые ниши. С одной стороны, в некоторых секторах кризис расчистил поляну от конкурентов из-за санкций. С другой — он сильно ограничил доступ к финансовым ресурсам, которые для многих компаний становятся слишком дорогими и недоступными.

— Любые инновации требуют больших финансовых затрат?

— Не всегда. Многие организационные инновации не требуют больших затрат. Инновации — это то, что люди никогда прежде не делали. Для того чтобы в компании произошли изменения и улучшения, должен быть кто-то, кто понимает суть и механику этого процесса. В этом смысле обучение — и не только за партой — обязательно.

— В вашей школе есть такие программы обучения внедрению инноваций?

— Запрос на управление изменениями, на внедрение инноваций — один из запросов к нам. У нас, как и в любой бизнес-школе, есть целое направление корпоративного обучения, предлагающее программы, разработанные под конкретные структуры и компании, которые учитывают их специфику, задачи и т. п. Нашей особенностью является проектный метод, когда результатом обучения становится не диплом за количество прослушанных часов, а создание и защита перед экспертным жюри реального проекта, решающего задачи компании.

— На что сейчас нацелены компании, которые приходят к вам на корпоративное обучение?

— Сейчас наиболее популярным направлением являются проекты, направленные на повышение операционной эффективности, поиск того, на чем можно сэкономить. Но бывают и компании, которые приходят с проектами развития, например с выходом на зарубежные рынки. Недавно проходил обучение клиент, который в рамках образовательной программы разработал проект выхода на рынки Индии, Китая, Германии и Турции. Это пример абсолютно прикладной задачи конкретной компании, которая реализуется через наших профессоров, коучей и модераторов, сопровождающих эту проектную работу.

— Много ли сейчас компаний, которые занимаются внедрением инноваций?

— Это трудно оценить: не все компании, которые внедряют инновации, приходят к нам, и не все компании, которые приходят к нам, занимаются инновациями.

— А что может в кризисный период подвигнуть компанию на инновационное развитие?

— Компании занимаются инновациями в меру необходимости, а не из любви к искусству. Чаще всего на кардинальные изменения идут компании, которые настолько зажаты конкурентами, условиями рынка, что у них нет иного шанса выжить. Эти инновации не обязательно технологические, они могут быть связаны с внутренней перестройкой компании, которая приводит к повышению качества и снижению издержек. Если честно, инновации — это не всегда новые гаджеты, машины или технологическое решение. Иногда более эффективны инновации в сфере управления, в сфере отношений с клиентами, сервиса — то, что связано с организацией деятельности. Есть много примеров, когда хорошие технологические решения не находили себе применения, потому не сопровождались управленческими улучшениями.

Мне очень нравится анекдот про больного, которого везут на операцию. Он спрашивает врача: «Я выживу?» Врач отвечает: «Конечно, выживете». «А на пианино играть смогу?» — «Конечно, сможете».— «Вот здорово: до операции не мог, а после — смогу!» Так и в кризис: если ты не умел что-то делать до него, то после кризиса это знание к тебе просто так не придет. Людей нужно учить, в том числе управленческим технологиям, маркетингу, операционной эффективности и многому другому.

— Какие крупные промышленные компании проходили в вашей школе проектное обучение?

— Компании «Евраз», «Автодор», «Газпром нефть», «Россети», ТНК-ВР, «Росатом» и др.

— Есть ли различия по отраслям: где не выжить без инноваций, а где можно без них обойтись?

— На рынке сотовой связи и мобильных устройств конкуренция очень высокая и открытая, поэтому здесь очень заметен рост качества услуг. То же самое можно сказать про ресторанный бизнес, где вмешательство государства невелико. Там конкуренция очень высока, и именно она двигает ситуацию. Есть сегменты, где конкуренция искусственно ограничивается — там никой потребности в инновациях не возникает. Есть исследования по конкуренции в России, результаты которых показывают различия по производительности разных компаний в одном секторе в 80 раз. Если одна компания работает хуже другой в 80 раз и при этом выживает, значит, существует искусственное ограничение конкуренции. Если бы потребитель мог купить товар того же качества по более низкой цене, он бы купил. Существование такого разрыва говорит о том, что у потребителя нет выбора, он вынужден приобретать некачественную продукцию у производителя, который тем не менее выживает на неконкурентном рынке.

— Какие новые модели управления в компаниях сейчас популярны?

— На рынке очень много схем и моделей управления. Они почти все индивидуальны, хотя, конечно, компании стараются перенимать наиболее успешные практики управления. Например, многие сейчас заинтересованы в применении LEAN-технологий («Бережливое производство».— **„Ъ“**).

— Новшества управленческие проще перенять, чем технологические? Компании охотно делятся своими наработками в этой сфере или защищают их?

— В отличие от технологических инноваций, новые модели управления не защищаются патентами. С другой стороны, это и не та информация, которой они охотно делятся: для любого бизнеса это не благотворительность и не просветительство, это способ быть эффективными и зарабатывать деньги.

— Как они становятся доступными другим участникам рынка?

— Через публикации в специализированных журналах, обсуждения на конференциях, через обсуждение работы конкурентов. Если одна какая-то компания выстреливает, вы начинаете анализировать, почему это произошло, что им помогло в достижении этой цели.

— Какие цели ставят себе компании, когда внедряют инновации в управлении?

— Они могут быть различны и зависят от текущих задач компании. Например, это может быть повышение качества работы с клиентом или повышение узнаваемости вашего товара. Затевая перестройку управления, вы целенаправленно улучшаете конкретный показатель вашей деятельности.

Записала Ольга Кучерова

«Венчурным инвесторам некому продавать свои проекты в России»

— инвестиции —

ГУЛЬНАРА БИККУЛОВА, заместитель генерального директора РВК, рассказала корреспонденту „Ъ“ СВЕТЛАНЕ РАГИМОВОЙ о том, что происходит на венчурном рынке и в какие проекты предпочитают вкладываться инвесторы.

РВК

— Куда сегодня лучше всего инвестировать? Какие направления наиболее перспективны с точки зрения возврата инвестиций?

— Как представитель РВК я бы сказала, что лучше всего инвестировать в те направления, которые наиболее важны для развития российской экономики: промышленность, здравоохранение, образование. Но в реальности инвесторы предпочитают вкладываться в те направления, которые им наиболее понятны или являются самыми популярными и модными. Все надеются на быстрый выход, выбирают знакомые для себя темы проектов с понятной финансовой моделью. В связи с этим больше всего российские инвесторы вкладывают денег в электронную коммерцию, рекомендательные сервисы, социальные сети, рекламные технологии. Сейчас появились новые направления, к которым наблюдается повышенное внимание. Одно из таких — digital health (буквальный перевод — «цифровое здоровье»). Это всевозможные устройства для наблюдения за показателями жизнедеятельности организма, мониторинга физической активности и сервисы вокруг них. Популярность именно этих направлений связана с предыдущим профессиональным опытом венчурных инвесторов в сфере информационных технологий.

В ближайшем будущем ситуация радикально не изменится, но структура рынка все же постепенно меняется. Например, в прошлом году увеличилось количество сделок в биотех. На рынок приходит все больше инвесторов, которые разбираются в этой теме, прежде всего фармацевтические компании. В том числе было организовано несколько новых фондов, специализирующихся на биотехе, с участием РВК.

Благодаря усилиям институтов развития увеличились количество и объем инвестиций в промышленные проекты. Это во многом происходит вследствие импортозамещения и запроса на новые технологии со стороны крупного российского бизнеса. Структура рынка меняется, но медленнее, чем хотелось бы.

— Какие факторы на это работают? Почему фармацевтика пошла в довольно специфический венчурный бизнес? Кризис сказывается?

— Первая причина — активность РВК в биотехе. Самый большой портфель фондов, инвестирующих в биотехнологии, создан с нашим участием. Мы работаем над тем, чтобы наши фонды инвестировали в это направление. Также и «Роснано», и ФРИИ вкладывают усилия в развитие этой сферы. Это государственный фокус.

С точки зрения внимания частных инвесторов в последние несколько лет во всем мире самые популярные направления для инвестирования — здоровье, образование и развлечения. Это такие вечные ценности, актуальность которых будет только расти, и, соответственно, на эти направления будет сохраняться спрос со стороны потребителей.

— Понятно, зачем государству развивать промышленность и здравоохранение. Как убеждаете частных инвесторов, что нужно инвестировать в такие социально значимые направления? Обычно все хотят вкладывать в «модные» сферы, где уже родилось несколько «единорогов» (стартапов, которые оценены в миллиард долларов и больше). Нехожеными тропами мало кто хочет идти…

— Действительно, первый вопрос, который нам задают инвесторы: где будущие «единороги», покажите нам их? Понятно, что сделать это невозможно. На ранних стадиях никто не может предсказать, какой проект дорастет до миллиардной капитализации. В целом сейчас интерес «традиционных» инвесторов к инвестициям в технологические проекты вырос. Потому что другие сектора экономики и традиционные объекты для инвестиций стали менее привлекательными. На рынке появляется все больше инвесторов, которые впервые решили вложиться в венчурные проекты. У них пока нет опыта работы в этой сфере, поэтому очень важно развивать инфраструктуру, помогающую новым инвесторам снижать инвестиционные риски. Один из самых эффективных способов это сделать — учиться у более опытных инвесторов. Например, через участие в венчурных фондах, организованных вместе с государством, потому что РВК, например, проводит серьезную процедуру дью-дилидженса управляющих компаний фондов, в которые инвестирует. Это происходит не только уровне фондов, но также в среде индивидуальных инвесторов. Появляется все больше клубов бизнес-ангелов, которые снижают риски за счет организации синдицированных сделок. Портфельный подход, инвестирование в несколько проектов сразу, дает больше шансов, что какие-то из инвестиций выстрелят. Также ски сокращаются за счет инвестирования с более опытными бизнес-ангелами, благодаря чему заодно новички учатся. Синдицированные сделки все чаще происходят в России, и они выполняют в том числе образовательную функцию.

— Что появление новых «непрофессиональных» инвесторов значит для рынка?

— Новые инвесторы, особенно на ранних стадиях,— это хорошо, это приток капитала и экспертизы, так необходимой молодым технологическим предпринимателям. В нашей стране проекты на ранних стадиях чаще всего поддерживает государство, которое действует через Фонд содействия и фонд «Сколково». Мы все заинтересованы в том, чтобы приходили частные инвесторы, потому что они обычно привносят также и свой опыт построения бизнеса, то есть так называемый smart capital («умный капитал»). Такие инвестиции более эффективны, чем государственные. Но это люди, которые, как правило, не понимают специфику венчурного рынка, часто ожидают таких же быстрых возвратов, как на других рынках. Не понимают, что инвестиции в венчурный проект — это не «дать взаймы на год», а ждать несколько лет первых результатов, которых можно и не дождаться вовсе.

— Судя по вашему рассказу, рынок стал достаточно зрелым. Есть ли какие-то препятствия для дальнейшего развития?

— Главная проблема сейчас, которую все обсуждают,— проблема выходов. Венчурным инвесторам некому продавать свои проекты в России. Традиционно это делается через биржевые механизмы, у нас они не развиты, или через покупку проектов стратегическими инвесторами — корпорациями. РВК предпринимает большие усилия, чтобы создавались корпоративные венчурные фонды. Но тема развивается очень медленно. Причина в том, что венчурный фонд — это проект на много лет, предполагающий изменение системы менеджмента внутри компании. Такие изменения целесообразны, если у бизнеса есть серьезные лидерские амбиции, понимание, что инновации помогут компании оставаться конкурентоспособной. Заставить быть инновационными в ситуации экономической непредсказуемости и отсутствия долгосрочных приоритетов сложно. Поэтому инновациями в России занимаются только те компании, которые либо работают на международных рынках и конкурируют за лидерство в своем сегменте, либо находятся на высококонкурентных рынках в России. К ним относятся, например, банковский сектор или телекоммуникации.

С точки зрения законодательства много лет обсуждаются различные налоговые льготы для бизнес-ангелов для того, чтобы способствовать привлечению большого количества частных денег на рынок. Мы совместно с Национальной ассоциацией бизнес-ангелов предлагали такие инициативы Минфину, но они пока не встретили интерес, потому что при том количестве бизнес-ангелов, на которое мы можем рассчитывать сейчас, экономический эффект от внедрения подобных льгот будет незначительным в масштабах российской экономики.

— Правильно ли я поняла, что инвестирование на ранних стадиях уже не проблема, сложности с выходом инвесторов?

— Не совсем: ситуация понемногу меняется, но пока лишь небольшое количество сделок на ранних стадиях происходит с участием частных инвесторов. В основном этим занимаются государственные фонды, например ФПИ РВК. Есть несколько частных фондов, но этого недостаточно, чтобы система была устойчивой.

Для примера, на рынке США на стадии pre-seed 300–400 тыс. проектов получают государственную поддержку или ангельские инвестиции. До стадии посевных инвестиций доходит несколько десятков тысяч проектов. До стадии венчурных сделок доходит 3–4 тыс. стартапов. Для того чтобы у венчурных инвесторов был хороший выбор, количество сделок на каждой из ранних стадий должно быть на порядок больше. В России на 200–250 венчурных сделок в год приходится несколько сотен ангельских сделок и около 2,5 тыс. проектов, получивших государственные гранты.