

РАСПОЗНАТЬ БУДУЩЕЕ



Сергей
Кржановский,
вице-президент по грантам,
экспертизе и тендерной
деятельности фонда
«Сколково»

Довольно часто разработчики, сосредоточенные на создаваемой технологии, не придают достаточного значения вопросу, зачем они ее создают, кто их клиент и что конкретно они собираются ему продавать. Плюс, на какой рынок намерена выходить их компания и, наконец, на чем зарабатывать.

Разработки, способные обеспечить России технологический прорыв, ищут национальные институты развития — они для того и созданы, для того и тратят значительные ресурсы. В постоянном поиске новых технологий и инновационных продуктов, которые будут востребованы рынком и с лихвой окупят вложенные в них средства, находятся венчурные инвесторы. Но и в том и в другом случае ключевой вопрос один: как на ранней стадии развития технологического проекта понять, что за ним большое будущее?

Сразу оговорюсь, что оценка проекта — даже самая авторитетная — это не истина в последней инстанции, а скорее прогноз, который может быть более или менее точным. Мест, где подобные прогнозы поставлены на поток, в России не так уж много. Наиболее известное из них — это фонд «Сколково», точнее, его экспертная служба, самый крупный в стране механизм отбора перспективных технологий: она пользуется услугами 750 экспертов — видных специалистов в различных областях науки, техники и бизнеса. За восемь лет существования ею рассмотрено более 12 тыс. проектов. Сначала этот механизм использовался исключительно для пополнения собственного, сколковского пула компаний-резидентов (сейчас их более 1800), но затем к услугам «Сколково» в качестве коммерческих заказчиков стали прибегать другие институты развития: Фонд развития промышленности, Национальная технологическая инициатива (НТИ), Корпорация малого и среднего бизнеса и др. Экспертизе фонда доверяют и венчурные компании, которые держат на особом контроле и постоянно отслеживают развитие сколковских проектов.

В процедуре оценки проекта принимают участие от пяти до семи экспертов, выбранных компьютером. Они получают на рассмотрение анонимную анкету, в которой соискатели излагают основные характеристики своей технологии. К ним относятся: проблема, на решение которой направлен проект, описание базовой технологии, текущие рыночные тренды и планируемая схема выхода на рынок, описание конкурирующих решений и преимуществ проекта перед ними, компетенции команды и план реализации проекта с ключевыми этапами на ближайшие два-три года.

Эксперты оценивают проект по четырем критериям.

1. Научная обоснованность, технологическая реализуемость. Как правило, проблем с научной составляющей проектов не возникает. Отсеивать лженаучные идеи приходится редко, хотя как-то давно сколковские эксперты рассматривали и, конечно, забраковали проект создания регрессивной мобильной связи. Не так давно был отвергнут проект, авторы которого предлагали методику, позволяющую, по их мнению, бороться с сердечной недостаточностью путем использования кардиостимулятора, который задает больной ткани ритм здорового сердца. Эксперты признали «метод ресинхронизации» несостоятельным с точки зрения доказательной медицины.

Гораздо более распространенный случай — сомнительная практическая реализуемость разработки. К примеру, эксперты рассматривали проект системы экстренной реанимационной помощи. По задумке авторов, робот-дефибриллятор и электростимулятор, осуществляющий принудительную легочную вентиляцию, доставляются на дроне к месту происшествия и самостоятельно либо с помощью находящегося на удалении врача проводят реанимационные процедуры. К проекту возникло слишком много вопросов: к примеру, кто из оказавшихся на месте происшествия случайных людей будет решать, что пациенту нужна именно такая помощь? Где будет использоваться система, если в мегаполисах полеты дронов запрещены? И проект был отвергнут за неосуществимость.

2. Команда. Важно, чтобы участники проекта обладали знаниями, научным или промышленным опытом и предпринимательским потенциалом для реализации задуманного. К числу распространенных ошибок относятся, к примеру, случаи, когда в команде, собирающейся в обозримом будущем выводить свою технологию на рынок, присутствуют одни разработчики — и нет менеджера, который бы сосредоточился на вопросах коммерциализации. Распространенная ошибка «университетских» проектов — в команду стартапа входят аспирант и его научный руководитель. Нередко также приходится сталкиваться со случаями «раздутых штатов». Это особенно характерно для проектов со значительной научной составляющей. В состав команды стартапа вписывают одного академика, двух членкоров, трех докторов наук. Ясно, что это люди, обремененные многочисленными обязанностями, а проекту необходимы разработчики, которые уделяли бы ему большую часть своего рабочего времени, плюс менеджеры, понимающие толк в бизнесе.

3. Конкурентные преимущества. В этой части анкеты-заявки важно доказать, что соискатель знает конкурентов и что его технология (продукт) обладает существенными преимуществами перед имеющимися или разрабатываемыми аналогами. Некоторые стартапы занимаются прямо-таки разведывательной деятельностью, подсылая к конкурентам журналистов, которые на конференциях или выставках расспрашивают их, какие задачи решает их новая разработка, на какой стадии она находится, когда планируется ее выход на рынок и т. п.

При нынешней конкуренции и скорости создания новых технологий — для стартапа это вопросы жизни и смерти. Недавно сколковская экспертная комиссия не приняла хорошо проработанный проект создания автономных роботов-уборщиков, предназначенных для влажной уборки учебных, жилых и производственных помещений, офисов, больниц, аэропортов. Единственным основанием стало отсутствие ценовых конкурентных преимуществ по сравнению с китайской техникой.

Бывает, что высокотехнологичное решение проигрывает конкуренцию не другому высокотехнологичному решению, а некоей традиционной технологии. Так, команда разработчиков предлагала проект создания рыб-роботов для океанариумов. Такие рыбы внешне и по повадкам точь-в-точь напоминали бы настоящих и избавили бы океанариумы от необходимости приобретать обитателей морей, кормить их и создавать им подходящие условия содержания. Однако эксперты подсчитали, что содержание рыб-роботов в коммерческом смысле вовсе не дешевле содержания живых особей и существенно проигрывает в этом смысле аттракционам, построенным на технологиях виртуальной и дополненной реальности.

4. Потенциал коммерциализации. Довольно часто разработчики, сосредоточенные на создаваемой технологии, не придают достаточного значения вопросу, зачем они ее создают, кто их клиент и что конкретно они собираются ему продавать. Плюс, на какой рынок намерена выходить их компания и, наконец, на чем зарабатывать. Между тем это ключевые вопросы, определяющие перспективы проекта и его оценку экспертами. Бывает, что процесс подачи заявки в экспертную комиссию позволяет разработчикам по-новому взглянуть на проблему коммерциализации их технологии. К примеру, одна команда разрабатывала на базе ядерных нейтронных технологий оборудование, позволяющее, как рентгеном, проникать в толщу исследуемой массы. Первоначально авторы проекта планировали предложить это оборудование таможне и силовым структурам для проверки багажа и грузов. Но известно, что государственные структуры — непростой клиент для стартапа, и команда переориентировалась на использование технологии в алмазодобывающей отрасли. Созданная ею установка позволяет «видеть» крупные алмазы в породе без ее размельчения. Стартап обрел крупных корпоративных клиентов.

Но бывают случаи, когда хорошей, «работающей» технологии не находят сферы применения, в которой она могла бы стать привлекательным бизнесом. Так, известно, какие опасности подстерегают молодежь, не вынимающую из ушей наушники смартфонов — это и нештатные дорожно-транспортные ситуации, и невозможность услышать экстренные объявления в общественных местах. Чтобы помочь «людям в наушниках», разработчики придумали прибор, которым можно было бы оснастить автомобили и общественные места (торговые центры, аэропорты) — он подавал бы сигнал тревоги и отключал бы звук в наушниках. Разработчики не смогли представить убедительного бизнес-плана. Одобрение проекта экспертами уперлось в вопрос: кто за это готов платить?

Хотелось бы обратить особое внимание, что при прохождении экспертизы очень существенную роль играет оформление, или, на профессиональном сленге, упаковка проекта. То есть детальное, точное и хорошо структурированное изложение информации в анкете соискателя — это 50% успеха.

В такую уж эпоху мы живем: мало изготовить хороший товар — нужно еще и уметь его продать.