



Олег Манчулянцев,
директор бизнес-инкубатора Open Innovation Inc.
совместно с Открытым Университетом Сколково
при стратегической поддержке РВК

Открытые конкурсы, как инструмент управления капитализацией

Благодаря открытым конкурсам, компании получают возможность создавать инновационные активы, платить за которые можно по факту. При грамотной организации, работа может идти сразу по нескольким направлениям развития компании полностью за счет внешних трудовых и финансовых ресурсов. Автор иллюстрирует подход примерами из зарубежной, российской и личной практики.

Рычаг капитализации

Два события меня поразили за последние три месяца. Первое из них - продажа Skype Microsoft'у за \$8.5 млрд. при том, что не прошло и года, как консорциум инвесторов во главе с основателем Зеннстромом выкупил компанию у E-bay всего за 3.6 млрд. Второе - это премия в 73% к рынку при покупке Google стагнирующего подразделения Motorola по производству мобильных телефонов. Как венчурный предприниматель, я всегда верил в преобладание перспектив над денежным потоком в формуле капитализации, но чтобы настолько и так быстро после кризиса...

Раз рынок уже находится в поиске перспектив, управлять капитализацией с помощью инноваций самая разумная стратегия. Ведь увеличить денежный поток в разы - задача экстраординарная, создать же масштабную перспективу - вполне посильная. Поэтому не удивительно, почему инновациям в компаниях сейчас придается такое значение. Давайте глубже посмотрим, каким арсеналом мы можем с этим управляться.

Если представить инновации как рычаг, способный поднять капитализацию, то точками приложения могут быть прикладные решения в виде новых продуктов и услуг, управленческие решения в оптимизации бизнес-процессов компании, но максимальный эффект дадут, конечно, изменение правил игры в существующих областях и создание новых отраслей.

Для эффективной работы с рычагом у грамотного директора по развитию всегда был набор сопутствующих инструментов. И исследователи в R&D-отделе, и «разведчики», и консультанты, а у тех, кто побогаче бюджет на покупки активов или поддержку перспективных технологий. Только вот беда - все нынче стали грамотными, все это знают, все пользуют. И если для соответствия рынку этого вполне хватает, то чтобы формировать и опережать его - этого явно сегодня недостаточно. Нужна инновация в способе создания инноваций.

Конкурсы - инструмент открытых инноваций

В ответ на запрос новых механик создания инноваций за рубежом стали активно развиваться открытые инновации. Основным инструментом открытых инноваций являются конкурсы. Теперь вместо организации собственных разработок можно поставить задачу, учредить приз и пригласить сообщество к решению. Учитывая накопленный опыт людей и компаний, можно с определенной долей вероятности ожидать, что искомое решение уже у кого-то есть. Остается лишь его найти. Давайте посмотрим на примере Procter&Gamble, как это происходит.

Рождение открытых инноваций, или как модернизировали Pringles

Идея напечатать что-нибудь на чипсах пришла сотрудникам P&G в рамках одного из брейнстормов на тему как сделать потребление сэзков более фановым. Кто-то предложил печатать анекдоты и фотографии поп-исполнителей и, несмотря что идею сочли фантастической, она была записана и запала в душу. Более того, после мозгового штурма один из участников попробовал реализовать задуманное с помощью офисного струйного принтера.

Когда начали экспериментировать в лаборатории, выяснили, что печатать нужно в процессе жарки, пока чипсы еще горячие и влажные. Печатать нужно пищевыми красителями, печатать нужно четко, чтобы картинку или текст можно было разобрать, печатать нужно быстро, чтобы успевать за жаркой - тысячи штук в минуту. Очевидно, новое решение требовало нового подхода к разработке.

Команда разработчиков P&G решила отбросить в сторону свой привычный способ разработки, который в данном случае 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 необходимыми параметрами нужного решения, и разослали по всем корпоративным и частным каналам - может у кого уже есть готовое решение.

Цепочка контактов вывела на итальянскую булочную в Болонье, владельцем которой выступал профессор местного университета. Он давно экспериментировал с пекарным оборудованием и успешно печатал на выпечке. Применить его технологию для чипсов оказалось делом техники. В старые добрые времена только процесс вывода уже готового продукта на рынок занял бы не менее двух лет (не говоря уже про разработку). Благодаря конкурсу, Pringles Prints оказались на полках уже через год, не потратив и десятой доли обычного бюджета, а мы получили новый инструмент создания инноваций - открытые конкурсы.



Рис. Чипсы Pringles Prints

Интернет превращает открытые конкурсы в регулярную практику

Интернет и современные вычислительные мощности позволяют сделать то, что раньше не представлялось возможным – бросить миллионные человеческие ресурсы (краудсорсинг) на решения любых проблем. В том числе и корпоративных. Социализацию можно сделать мощным конкурентным оружием предприятия нового поколения. Действительно, если столько людей безвозмездно пишут в Википедию, то почему бы не применить их коллективные возможности для решения конкретных корпоративных задач?

Достаточно собрать таких людей в одном месте, поставить перед ними конкретные проблемы, определить призовой фонд для победителей – и остаётся лишь наблюдать над непрерывным появлением новых решений. Но и это не всё – сообщество, выдвигающее идеи, само может и отбирать лучшие из них (иначе время на просеивание мусора будет слишком велико). Теперь на вход предприятие может подавать свои проблемы, а на выходе получать лучшие из решений, созданных огромным интернет-сообществом. Затраты на такой краудсорсинг минимальные по сравнению с консультантами и внутренним R&D, а иногда эффективное решение находится только вне предприятия.

На сегодняшний день открытые конкурсы активно практикует более половины компаний из списка Fortune 500. Многие из них пользуются подобной схемой уже несколько лет, а некоторые, такие как Procter&Gambler, перевели до половины всех своих разработок на краудсорсинг.

Одной из лучших практик в проведении открытых конкурсов является конкурс Ecomagination от General Electric. Целью конкурса ставилась стимуляция идей в области альтернативной энергетики и распределительных сетей следующего поколения и организация бизнеса на их основе.

Понимая, что собственных ресурсов для работы с большим потоком проектов на ранних стадиях у компании не хватит, GE сформировала вокруг себя пул венчурных инвесторов, готовых вложить 200 млн долларов венчурных инвестиций для реализации проектов.

За три месяца компания получила 4000 проектов, отобрала лучшие и инвестировала в них 55 млн долл. Что интересно, в числе поданных идей были заявки от таких компаний, как Netflix, PepsiCo, Procter & Gamble, Starbucks и Dell. Они увидели в конкурсе бизнес-возможности и синергию со своими корпоративными целями.



Открытые инновации в России

Пионером Открытых инноваций в России является Сбербанк. По данным Коммерсантъ в течении 2009-2010 года Сбербанк тестировал «Биржу идей» и в октябре 2010 года Сбербанк объявил о запуске проекта на постоянной основе. Цель – оптимизация бизнес-процессов посредством предложений рядовых сотрудников Сбербанка. В пилотном режиме проект был запущен в ноябре 2009 года, и внедрение предложенных сотрудниками инноваций уже позволило банку сэкономить 650 млн руб. Эта сумма возрастет до 1 млрд. руб, - уверены в банке, когда все предложения будут запущены. При этом затраты Сбербанка на разработку и внедрение «Биржи идей» составили всего 17 млн руб.

Большая часть предложений касается обслуживания физлиц (25%) и юрлиц (14%), около 9% связаны с банковскими картами, по 6% приходится на предложения по улучшению кредитных продуктов, автоматизацию процессов и отчетность. Кроме улучшения бизнес-процессов, «Биржа идей» в том числе позволяет Сбербанку расширить инструментарий для дополнительной мотивации сотрудников:

программа предусматривает денежную компенсацию в зависимости от масштаба предложенных нововведений и составляет 30-350 тыс. руб.

Параллельно со Сбербанком Альфа-Банк запустил проект «Альфа-Идея» — первый в России 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 изменения 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 с момента открытия в работу было принято 120 идей из почти трех тысяч 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 - «Мы планируем в ближайшее время подключение дополнительных собственных социальных площадок для наших клиентов — блоги-отзывы о наших продуктах и услугах, вики о банковских и финансовых продуктах, закрытые блоги по приглашению для наших активных клиентов с целью тестирования новых продуктов и услуг, также другие социальных онлайн-сервисы, которые мы пока не готовы озвучивать публично».

Более «тяжелыми» проектами в парадигме открытых инноваций занимается ЦВТ ХимРар. Центр Высоких Технологий "ХимРар" представляет собой уникальный для Российской Федерации негосударственный научно-исследовательский комплекс и инновационный бизнес-инкубатор, объединяющий высокотехнологичные организации, ведущие разработки для отечественных и зарубежных фармацевтических и биотехнологических производителей.

ЦВТ ХимРар стремится быть «идеальным партнером» в области открытых инноваций 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 директор ЦВТ, Андрей Иващенко, - и мы готовы браться 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 в \$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 на зарубежных рынках с перечислением встречных роялти в Вириом.

Давайте попробуем сформулировать основные преимущества открытых конкурсов:

- Возможность использования «коллективного разума» всего Интернета, обладающего практически неограниченными возможностями
- Низкие затраты на разработки и быстрые сроки реализации по сравнению с внутренним R&D и консультантами, т.к. оплачиваются только готовые проекты победителей из заранее установленного призового фонда
- Возможность находить не только лучшие технологические решения, но и привлекать их авторов к дальнейшему сотрудничеству

Святой Грааль найден. Ура!?

Однако ж, нет. Есть и отрицательные примеры открытых конкурсов.

Объединенная судостроительная корпорация в конце 2010 года решила провести конкурс дизайнерских идей в российском кораблестроении "Строим флот сильной страны". Цели конкурса – привлечение инновационных решений гражданских дизайнерских бюро во внешнем и внутреннем дизайне кораблей, формирование нового образа современного флота и поддержка профессии промышленного дизайнера. Участникам предлагается попробовать себя в 10 номинациях в сфере дизайна корабля и его составляющих, в том числе в номинациях "Внешний футуристический облик корабля", "Дизайн дверей кают" и "Приз зрительских симпатий". Победитель в главной номинации "Внешний футуристический облик корабля" получит денежное вознаграждение в размере 2 миллионов рублей. Общий призовой фонд конкурса составляет несколько миллионов рублей.

Несмотря на мнение большинства экспертов в военно-морской области, что внешний вид боевого корабля определяется прежде всего его назначением, составом вооружения и другими утилитарными параметрами, а не эстетикой и дизайнерскими формами, несмотря на опасения, что в погоне за красотой могут пострадать боевые качества корабля, конкурсу был дан старт.

Организаторы конкурса Роман Троценко (ОСК) и Игорь Шулинский (Design Act) торжественно объявили начало конкурса во время Дизайн-акта 2010. Но от вопроса профессиональных участников рынка, что негоже обычным дизайнерам решать узкоспециализированные задачи оборонки, на которые и Техническое задание нельзя выдать, чтобы секреты не раскрыть, Игорь Шулинский отмахнулся, как от несущественного - справятся!

Дальше с конкурсом начали происходить вообще странные вещи. В октябре первым из организаторов отвалился Дизайн-Акт. Потом три раза сдвигались сроки конкурса - желающих участвовать все не объявлялось. Чтобы как-то оживить процесс подачи заявок пригласили финского лодочного дизайнера, лекция которого прошла территории еще одного партнера конкурса - ЦСИ "Винзавод". Несмотря на живое выступление финна, лекции занятых отечественных товарищей с заводов ОСК пошли в записи, что явно не способствовало энтузиазму у

участников. Возникло ощущение, что призы достанутся своим... Под конец конкурса по причине полного провала PR-продвижения конкурса отвалился итальянский Istituto Europeo di Design, который обещал приз зрительских симпатий в виде гранта на годовое обучение в IED в Венеции на курсе «Дизайн яхт». Кто-то потерял возможность учиться...

Но может все это не существенно, давайте посмотрим на результаты, озвученные Романом Троценко в интервью газете «Известия»:

- Мы получили 150 работ. Качество фантастическое, при том что задача была поставлена довольно сложная: разработать сам концепт, его трехмерную компьютерную модель, с привязкой к системам вооружений, дать ответы на вопросы, связанные с будущей эксплуатацией судна, а в финале еще и создать анимационный ролик корабля на боевом дежурстве. На подготовку отвели всего пять месяцев. Работа была проделана колоссальная, особенно учитывая количество нестандартных, прорывных решений, которые предложили участники конкурса. К примеру, в номинации "Облик корвета" победил проект судна, имеющего два асимметричных корпуса и вертолетный ангар в межкорпусном мосту, с самой большой площадью палубного пространства, какая только может быть у столь компактного корабля. Она позволяет обслуживать одновременно два вертолета.



Проекты корвета будущего (победитель) и корвета «Русич» (специальный приз)

По мнению Михаила Масленкова, эксперта в области кораблестроения, среди проектов имеется много нестандартных решений, но вот что они при этом являются и прорывными – вызывает большие сомнения. Во-первых, оба проекта-победителя имеют по несколько зарубежных аналогов. Во-вторых, проектированию многокорпусных кораблей самого различного назначения в СССР еще с семидесятых годов прошлого века уделялось достаточно много внимания. В-третьих, в угоду малой радарной видимости существенно сократились габариты и вооружение кораблей. Оно заметно помельчало, что несомненно скажется на огневой мощи. Плюс малая численность экипажа, малые запасы боеприпасов, топлива, питания и пр., малая дальность плавания и автономность. Ну а из этого следует весьма скромная и специфичная боевая значимость таких кораблей. Так что прорывной технологии и в данном случае не получается, хотя сами технические решения весьма интересные.

Что касается других номинаций, здесь стоит обратить внимание на то, что некоторые номинации не были закрыты частично или полностью из-за недостаточного соответствия присланных работ техническим требованиям номинаций. Если посмотреть более пристально, то практически все номинации,

которые касались решения специальных задач и требовали внятного и подробного технического задания (а не того, что было выдано организаторами) - оказались невостребованными. В итоге премии по 2/3 номинаций не вручены.

Почему же так получилось? Поиск инноваций с помощью конкурсов похож на работу золотоискателя - чтобы найти крупную золотую жилу, нужно промыть горы песка. Повсеместное проникновение интернета помогает увеличить количество участников (читай песка), но не размер крупинки золота. Более того, если у участников нет готового решения (порода пустая) - искомую инновацию можно вообще не найти. Следовательно, нужно создавать...

Модель Open Innovation Inc.

Наряду с конкурсными механизмами в мире на протяжении уже более 50 лет развиваются методы мышления. Методы мышления – это техники, которые концентрируют наше внимание на решаемых задачах и повышают вероятность их решения. Одни из них заточены под развитие существующих товаров и услуг, другие под создание новых идей, третьи созданы для решения сложных технических проблем.

Когда мы в инкубаторе Open Innovation Inc. думали, по какой модели нам заниматься инновациями, мы подумали, а что если сложить коллективные механизмы открытых конкурсов, методы мышления и капитализацию?

Должна получиться довольно интересная машинка по созданию инновационных активов:

- методы мышления задают высокий технологический уровень,
- коллективные механизмы обеспечивают диверсификацию компетенций и формируют команды,
- заработок на капитализации активов привлекает венчурных инвесторов для игры в короткую с очевидным выходом



Компании получают готовые работающие активы, платить за которые нужно по факту (и если будет соответствовать ТЗ, конечно). Более того, экономятся не

только средства, не только время (люди с мотивацией работают по-другому), но и приобретает масштаб. При грамотной организации, работа может идти сразу по нескольким направлениям развития компании и все это за счет внешних трудовых и финансовых ресурсов.

Чтобы проверить модель на практике мы провели несколько конкурсов в бизнес-инкубаторе Open Innovation Inc. совместно с Открытым Университетом Сколково при стратегической поддержке РВК. Давайте рассмотрим на их результаты.

Инновации в бизнес-модели как результат конкурса Marussia Motors

Дано: Marussia Motors купила команду Формулы 1. Годовой бюджет команды \$50-60 млн. Команда себя окупает на рекламных контрактах. Владельцы Marussia Motors подумали, а почему бы на борту вместо очередного логотипа корпорации не появилась бы надпись «Russian People». Это позволило бы сделать Marussia Motors народной российской командой Формулы 1. Болельщики могли бы гордиться. Для финансирования «надписи» решили использовать механизм краудфандинга, благо активных болельщиков Formula 1 в России около 5 млн.

Задача: необходимо создать модель социальной сети, участники которой объединены вокруг команды и для финансирования ее побед ежемесячно делают взносы 1-10-100 долларов. Необходимо предоставить подтверждение работы модели (действующий прототип). Модель должна иметь потенциал масштабирования от 500 тыс. пользователей и более.

Собрать в России деньги с людей на частную затею?

- это нереально, - первая реакция людей, узнавших о конкурсе. - Тем более, собирать регулярно.

Чтобы опровергнуть это утверждение, была разработана серия из трех конкурсов в Открытом Университете Сколково и Кубанском Государственном Университете. Чтобы снять инерцию мышления и вытолкнуть участников в зону сильных решений, фасилитация конкурсов сопровождалась специалистами в области латерального мышления и ТРИЗ.

Задачей первого конкурса - было пробудить интерес к задаче, убедить в возможности ее решения и стимулировать поиск дополнительной информации. В итоге было получено более 20 предложений на сайте Клуба мышления.

Задачей следующего конкурса - было «заглубить» решения, сделать их более качественными. Командам были предоставлены 2 недели для верификации идей-гипотез. В итоге своей тестовой работы командам нужно было провести эксперименты на технологическую реализуемость, на восприятие сервисов потребителями и экономическую целесообразность. В ходе процесса верификации естественным образом отсеялось большинство команд. До финала добрались три команды «Поехали!», «12 Апостолов» и «Маруся - My Russia».

Когда жюри удалилось в совещательную комнату - победитель был очевиден - проект «12 апостолов», суть которого заключается в том, что помимо пилотов, врачей, техников и руководства в команде будут еще 12 человек, лучших представителей многомиллионной армии российских болельщиков. Став членом команды, болельщик получает возможность получить форму и попасть на лучшие гонки формулы в окружении пилотов и организаторов, участвовать в мероприятиях и знакомиться с влиятельными людьми, стать участником ряда телевизионных шоу.

Состав этой группы будет формироваться перед каждым этапом F1. Стать «апостолом» - одним из 12 может каждый. Для этого нужно подняться на вершину, пройдя испытания в одной из 12 номинаций на сайте социальной сети:

1. Спонсор - человек, купивший за наибольшую сумму место в команде
2. Гонщик - победитель онлайн-гонок сайте
3. Игрок - победитель тотализатора на гонках F1
4. Счастливчик - победитель лотереи на сайте
5. Звезда - победитель SMS-голосования фанатов
6. Miss Marussia - победительница конкурса красоты в социальной сети
7. Agent M - победитель конкурса красоты в социальной сети
8. Инноватор - победитель конкурса идей на сайте конкурса
9. Блоггер - самый рейтинговый блоггер в социальной сети Marussia
10. Инвайтер - участник, пригласивший больше всех пользователей
11. Фанат - самый активный покупатель продукции с символикой Marussia
12. Гонщик - победитель реальных гоночных заездов под франчайзинговым брендом Marussia

Задачей третьего конкурса - было объединение трех проектов в рамках одного. В итоге лидер проекта «12 апостолов» Андрей Бардиан предложил:

- При всей массовости проникновения интернета и социальных сетей - основная целевая аудитория фанов находится в офлайне. Чтобы вовлечь ее в процесс пожертвования - нужно запустить кобрендинговые программы с производителями товаров массового потребления. На товаре, скажем бутылке с водой, нужно размещать большой круглый ярлык с надписью «10 руб. пойдет Marussia, чтобы побеждать». Таким образом мы честно будем предлагать людям заплатить больше на благое дело. Кроме этого, под крышкой будет код, введя который можно получить 10 баллов на специальном фан-сайте команды (12 апостолов, как вы уже догадались). В то время как все выплаты по благотворительности будут прозрачны и идут «на победу», можно легально зарабатывать на следствиях и параллельной активности. Неплохое удвоение капитала...



Прикладные инновации как итог конкурса «Газохим-Техно», резидента кластера энергоэффективности Фонда Сколково

Компания разработала новое компактное оборудование для сжижения попутного газа в синтетическую смесь углеводородов. Благодаря его низкой стоимости теперь даже малый источник газа может сжижаться и транспортироваться с природной нефтью по существующей сети трубопроводов. Компания видит своих клиентов в лице владельцев малых и удаленных от потребителей месторождений нефти с попутным газом. Необходимо найти новые применения технологии.

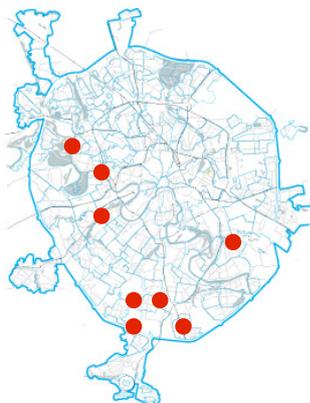
Для поиска новых применений был проведен мини-конкурс, целью которого было привлечь предпринимателей к развитию прикладных направлений технологии, сформировать команды, предоставить гранты на маркетинговые исследования и упаковку от Фонда Сколково (до 1,5 млн. руб.) и стимулировать подачу новых проектов на со-инвестирование в Фонд Сколково (до 30 млн. руб.).

В рамках конкурса участники (в т.ч. студенты МВА) с помощью методов мышления смогли последовательно найти, сформулировать и описать прикладные применения и новые рынки товаров и услуг на базе созданной технологии. Определить наиболее привлекательные точки, спланировать путь достижения от текущего положения компании, увидеть для себя новые возможности и собственное место в будущих проектах в соответствии со своими компетенциями. И как главный результат - возглавить прикладной проект, чтобы потянуть развитие базовой технологии за собой.

За полтора часа, которые проходил мини-конкурс было предложено 8 прикладных решений, из которых победителем стало предложение адаптировать технологию для очистки атмосферы угледобывающих шахт от метана (автор М.Королев).

Инновации в управлении для решения проблемы Мосводоканала

По данным Мосводоканала Москва потребляет ежедневно свыше 4 миллионов кубометров воды. При этом 10% потребления остается неучтенным. При обороте в \$1 млрд., цена проблемы - \$100 млн. Основные проблемные места - жилой сектор, объекты соцкультбыта и госучреждения. Необходимо найти способ обнаружения неучтенного расхода воды и борьбы с ним и придумать новый сервис как на этом заработать.



Учитывая размер проблемы, очевидно, что над проблемой бьются не первый год как соответствующие НИИ, так и подрядчики Мосводоканала. И так же очевидно, что они идут проторенной дорожкой технических решений. Поэтому когда конкурс решили провести в МФТИ, несмотря на технический ВУЗ, была поставлена задача и подобраны такие методы мышления, чтобы найти решение задачи в нетехнической сфере. В результате победителем был признан проект «Береги каждую каплю». Проект формирует карту утечек воды нажатием кнопки любого мобильного телефона. Теперь Мосводоканал по красным точкам на карте всегда может знать, где нужен сантехник и оперативно исправлять ситуацию (автор Фёдоров П.Д.) И

пусть не все 10% удастся устранить, но 2-3%, а может и 5% - вполне, а это уже десятки миллионов. Неудивительно, что для реализации данного сервиса сразу нашелся инвестор.

Регулярное применение открытых конкурсов

Проведя конкурсы, мы не только подтвердили свои предположения на практике, но и выработали собственную методику проведения конкурса. Первым делом нужно ответить на три простых вопроса - кому нужны инновации, в каком формате и на какой доход можно рассчитывать. Затем можно приступать к технологии проведения конкурсов - как готовить задачи, как вовлекать участников, как формировать команды и создавать активы на основе найденных технологических решений. И, наконец, какие партнеры, инструменты и программное обеспечение вам потребуется для успешной реализации. Позвольте, я познакомлю с основными моментами.

Кому нужны инновации

И первый вопрос на этом пути, и, пожалуй самый главный - кто ваши клиенты? Странный вопрос, не правда ли? Как внутри компании могут быть клиенты? Но без клиента, которому нужен результат вашей работы - ваши усилия превратятся в сизифов труд. Все инновации будут лежать бесполезным списком, пока не потеряют актуальность. Поэтому давайте поразмыслим, кому в компании нужны инновации. В числе первых могли бы быть руководители отделов продаж. Им, наверняка, понадобятся новые рынки для сбыта существующей продукции, новые продукты и сервисы для существующих клиентов. Следующими - менеджеры отделов маркетинга и рекламы, ищущие снижения затрат на продажи и продвижение. За ними - руководители производственных и финансовых отделов, заинтересованные в снижении себестоимости продукции, руководители HR-департаментов, заинтересованные в снижении затрат на привлечение и отбор сотрудников, а также в повышении их квалификации, и, конечно, руководители R&D-отделов, которым жизненно необходимы повышение вероятности положительных результатов в исследованиях, радикальное снижение сроков и затрат.

За все это им будут бонусы. Так что вот они ваши клиенты. Стоят в очереди, готовые платить, посмотрите: как менеджеры маркетингового отдела Daimler радуются результатам проведенного открытого конкурса:

Эксперты Daimler обратили внимание на то, насколько клиенты страстно и трепетно относятся к своим автомобилям. Насколько много аксессуаров они устанавливают в качестве дополнительных опций. Как много из них на этом не останавливается и занимается индивидуальным тюнингом. Менеджеры Daimler решили поддержать своих клиентов в этой страсти.

Идея организовать конкурс появилась благодаря корпоративному portalу, на котором каждый может предлагать свои и рейтинговать чужие идеи. Это была одна из 1300. Конкурс назвали "Style Your Smart", создали под него специальную программу для разработки дизайнов прямо на сайте и пригласили участников со всего мира создавать свои автомобильные дизайны для Smart ForTwo.

Начало было феноменальным - в первые же 10 дней Daimler получил 10,000 уникальных идей. Причем не только количество, но и качество идей превзошло ожидания организаторов. Всего же в конкурсе за шесть недель приняли участие 8,000 человек, пославших более 50,000 идей и 600,000 раз проголосовавших за свой выбор.

Надо отметить, в этом конкурсе страсть превалировала над экономическим расчетом. Победитель получил приз в размере всего 1 500 евро, еще несколько участников получили призы поменьше. Однако, это никак не повлияло на результаты. Более того, после того как конкурс был официально завершен - сообщество, сформировавшееся за время конкурса на сайте, продолжило выдавать свои варианты, наполняя сайт "Style Your Smart" собственной жизнью.

Руководство компании так оценивает результаты конкурса - мы не только получили быструю реакцию клиентов и пачку свежих дизайнов, но и создали низкобюджетный канал коммуникации со своей целевой аудиторией. Теперь мы регулярно получаем информацию о том, какие опции и какие цветовые гаммы будут востребованы покупателями в ближайшем будущем.

Формат инноваций

Определившись кому нужна польза от инноваций, нужно подобрать форму для предложения. Очевидная форма результатов инноваций - это увеличение дохода или снижение затрат. Но не каждому из ваших клиентов она подойдет. Вот вам несколько вариантов упаковки:

Новые ниши для существующих товаров. По мере удовлетворения спроса со стороны очевидных потребителей, органичный рост продаж тормозится. Дальнейший рост возможен за счет поиска новых ниш. Когда ниши мельчают настолько, что просачиваются сквозь пальцы менеджеров по маркетингу - нужны новые незамысленные глаза. Вовлечение внешних глаз с помощью прикладных конкурсов способно не только поддержать рост, но и снизить затраты на поиск и продвижение.

Новые товары и услуги. Оценки заслуживает как сам факт обновления, так и сравнение затрат на создание новых товаров. Руководители R&D-отделов могут использовать конкурсы как эффективный метод сбора (агрегирования) информации из разных источников (которые не в силах прочесть и тьма исследователей) в четко форматированном виде - идеях на тему задачи. R&D отделы могут привлекать внешних партнеров для решения прикладных задач, в то время как сами могут сосредоточиться на совершенствовании базовой технологии.

Ускорение и уменьшение проблем при выводе новых продуктов на рынок. Каждый товар имеет свой цикл. Опоздание с выходом на рынок означает для компании потерю возможного дохода независимо от того, насколько хорош сам товар или услуга. Когда новый проект выводится на рынок, немудрено, если возникают проблемы. Но количество проблем могло бы быть существенно меньше, если бы проектом занимались не несколько человек из R&D или отдела маркетинга, а кросс-команда из всех заинтересованных отделов. Глядишь, продавцы заранее разогрели бы клиентов, производственники загодя подготовились, а сервисный отдел знал, что делать. Экономия может быть значительной.

Регулярное снижение производственных затрат. Наряду с воспроизводством новых товаров и увеличением продаж, компания должна постоянно заботиться о снижении себестоимости текущей производимой продукции (конкуренты не дремлют) для чего содержит штат технических специалистов и менеджеров по закупкам. Как и с новыми нишами - сравните бюджет затрат на снижение до и после внедрения конкурсных механизмов при работе с партнерами и поставщиками.

Оптимизация бизнес-процессов. Считается правильным приглашать консультантов для организации креативных сессий для топ-менеджмента. Система открытых инноваций позволяет не только проводить их самостоятельно, не только расширить круг принимающих участие в обсуждении, но и получить концепты не хуже, нежели с помощью консультантов. Думают-то те же люди. Но самое главное - люди, разработавшие план, находятся внутри компании и будут драйверами и гарантами его исполнения.

Вовлечение персонала в развитие компании. Хорошо, когда сотрудники рекомендуют компанию друзьям. Это позволяет компании выбирать лучших и получать повышенный доход по сравнению с конкурентами. Но для этого нужно руководству поддерживать высокий моральный дух, а сотрудникам знать, что в компании происходит и иметь возможность влиять на свое будущее. Программа открытых инноваций это позволяет, а заодно и получить статус «лучшая компания для работы».

Здесь же будет уместно сказать пару слов насчет секретных задач. Ведь, не все свои проблемы компания может выносить в Интернет. Но ничто не мешает организовывать закрытые конкурсы для сотрудников и партнеров компании. Статистика свидетельствует, что 68% сотрудников компаний признаются, что хотят выдвигать идеи для своей компании и вынашивают их, но не имеют возможности ими поделиться. Конкурсы как раз предоставляют им такую возможность. А количество сотрудников в компаниях, доросших до секретности уже исчисляется тысячами...

Однако, максимальный эффект открытых конкурсов лежит все-таки в области проектов на стыках отраслей. Здесь и коммерческий потенциал будет больше (может родиться новая отрасль), и коллективные механики максимально проявляются в перемешивании компетенций.

Базовая бизнес-модель конкурсов

Проектируя конкурс, непременно столкнешься со следующими финансовыми вопросами:

- Каким установить уровень призовых? Сколько потратить на PR? Какой должна быть сумма выкупа созданного актива?
- На какие доходы можно рассчитывать? За какой период считать дополнительную прибыль и экономию? Как оцифровать синергитический эффект?

Чтобы каждый раз не ломать над ними голову, разумно заранее продумать базовую бизнес-модель, например такую:

- Уровень призовых устанавливать на уровне двухмесячного оклада специалиста (-ов), необходимого для решения задачи;
- Затраты на PR - равными половине затрат на рабочее место специалистов и эксперименты;
- Сумму выкупа актива определять как 1/3 экономического эффекта созданного актива.

Таким образом создаются достаточные стимулы для участников конкурса, при наличии очевидной экономии для компании, что позволяет сделать процесс долговременным.

Технология проведения открытых конкурсов

Давайте проанализируем главные ошибки организаторов конкурса ОСК. Во-первых, не правильно поставленные задачи выдали отсутствие решений. Неспециалистам задачи были просто не понятны, не понятно как их решать, какие предложения делать. В результате, люди сосредоточились на том, что лучше понимали. Во-вторых, отсутствие на конкурсных мероприятиях представителей заказчика, отсутствие возможности взглянуть организаторам в глаза, невозможность убедиться, что приз не отдадут своим и после конкурса будет продолжение - охладил энтузиазм участников. В третьих, в конкурсе отсутствовало сотрудничество с венчурным капиталом, который бы те только не дал бы подобному случиться, но и довел бы проекты до конца - ведь он собирается на этом заработать.

Очевидно, что к постановке задач нужно подходить более внимательно, нужно в рамках конкурса перемешивать как внешних участников, так и штатных сотрудников компании (талантливая молодежь прекрасно подходит на эту роль), а в качестве шила обязательно использовать венчурный капитал, который не только разделит риски возможных неудач в реализации проектов, но и способствует скорейшему превращению найденных идей в технологические активы. Давайте глянем как это осуществить практически.

Тщательная подготовка задач

Задача декомпозиции - сделать сложные корпоративные задачи доступными для решения силами непрофильных специалистов и студентов. Возьмем в качестве иллюстрации пример, предложенный Александром Кудрявцевым:

- Предположим, вы мэр города и решили бороться с пробками. Если поставить общую задачу, мол предлагайте любые варианты, то наверняка к вам придет масса невозможных в реализации идей, например перенести столицу в другой город, тем самым избавиться от чиновников с мигалками и расширить улицы за счет резервных полос. Во-первых, такое решение может принять только президент, а во-вторых где будут двигаться кареты скорой помощи и службы МЧС?

А можно проанализировать транспорт города на предмет причин, тормозящих движение, выявить десять проблемных перекрестков и поставить по каждому из них задачу типа: дан перекресток с тремя полосами движения, правая направо, левая полоса налево, средняя - прямо. По левой полосе двигаются троллейбусы, но их передвижение затруднено паркующимися автомобилями. Как увеличить проходимость данного перекрестка? Тогда можно ожидать более практичных решений, например, предоставить водителям карту ближайших парковок с информацией по их загрузке в реальном времени. И полученные таким образом решения можно уже сводить в комплексную программу борьбы с пробками.

Для декомпозиции задач прекрасно подходят методы мышления ТРИЗ, Де Боно, Design Thinking. Декомпозиция включает анализ задачи и уже существующих решений с целью выявить и сформулировать основные противоречия в основе проблемы, решение которых и выносятся на конкурс.

Привлечение участников и формирование проектных команд

Чтобы задачу начали решать, первым делом нужно убедить аудиторию, что конкурс реальный с точки зрения решения задачи, выплаты вознаграждения и

дальнейшей реализации в рамках компании. Это достигается личным контактом аудитории с заказчиком в рамках серии публичных решений конкурсной задачи в местах наибольшего скопления целевой аудитории. Серия стимулирующих мероприятий позволяет продемонстрировать возможность решения сложных корпоративных задач силами непрофильных специалистов, создать атмосферу творчества и вдохновить на последующую самостоятельную работу. Мероприятие может включать в себя краткую лекцию про Open Innovation, демонстрирующую перспективы для участников при решении корпоративных задач, краткую лекцию про роль методов мышления в решении задач, задачу-пример и, собственно, сам мозговой штурм по решению корпоративной задачи. В результате люди понимают, что решить задачу можно, у проекта будет продолжение и начинают вовлекать в нее новых участников, выступая сами как «ходячая реклама».

Полученные решения нужно собирать в одном месте. Для для этого потребуется программное обеспечение. За рубежом подобные системы называются Idea Management. Как мы поняли из собственного опыта, хорошие системы вовлекают персонал в более плотное общение, стимулируют сотрудничать и формировать команды. В результате поток предложений получается гораздо более качественным и проработанным. Толковый российский аналог мы не нашли, использовать зарубежный без локализации - значит отсечь большую часть участников, поэтому решили создать собственную. Тем более, что мы хотели использовать методы мышления, а в зарубежных системах их изначально нет.

Когда технологические решения собраны - нужно отобрать лучшие идеи и сформировать вокруг них команды. Для этого мы голосованием самих же участников выбираем десятку финалистов и проводим второй этап конкурса. На этот раз требуем верифицированных результатов. Авторы, понимая, что одним не справиться - приглашают к себе коллег, друзей, знакомых - в общем всех, кто необходим, чтобы создать прототип. Таким образом формируются команды.

Использование венчурного капитала

Наилучшие результаты Open Innovation проявляет в сочетании с венчурным капиталом. Не многие компании имеют отделы, способные работать с идеями на ранних стадиях. В тех, что имеются, сроки разработки стремятся к освоению бюджетов. Другое дело венчурный капитал, кровно заинтересованный создать компанию в минимальные сроки и с минимальными затратами. Поэтому, когда компания передает результаты конкурса венчурному партнеру «на вырост», это ему тоже выгодно – не нужно искать будущего покупателя на технологический актив.

Чтобы венчурный инвестор включился в игру на тему узкоспециализированных решений, которые никому, кроме компании, возможно, и не понадобятся - нужно выдать четкий коммитмент на выкуп созданного актива. Чтобы защитить себя, коммитмент можно обставить списком условий, регламентирующих основные технические и бизнес-параметры.

Когда когда технологическое решение верифицировано, команда сформирована, а коммитмент на руках - можно ожидать, что венчурный инвестор сделает всю необходимую работу по выбору лучших и превращению проектов в активы. Вот, собственно и все.

* * *

Создавая в рамках конкурсов экосистему вокруг предприятия, компания не просто рушит стены вокруг R&D отдела, позволяя влиться в процесс разработки решений внештатным сотрудникам, клиентам, партнерам, студентам и профессуре профильных университетов, да и просто волонтерам. Применение Open Innovation позволяет взглянуть на задачу со множества сторон. Решения выражают опыт множества людей с совершенно разным бэкграундом. Open Innovation позволяет импортировать решения из лучших источников, много лучших чем сама компания. Увеличивается скорость поиска решений, то над чем может годами биться R&D отдел может быть получено в течении нескольких дней.

Мое твердое убеждение - открытые инновации могут успешно решать задачи в каждой из этих точек приложения. Просто нужно понимать, что уровень задач определяет круг специалистов для его решения. Где-то и студенты справятся, а где-то нужно привлекать глубоких специалистов. Но если ставить задачи с хорошим призовым фондом и хорошими перспективами дальнейшего участия в реализации - большое количество «взрослых» специалистов и предпринимателей сочтет разумным принять участие. Вот GE установила размер призовых в \$100 тыс. и пул инвестиций в \$200 млн. - и сразу получила предложения не только от частных лиц, не только от малого бизнеса, но и от PepsiCo, Procter & Gamble, Starbucks и Dell...

И пусть в России все еще только начинается, активное внедрение подхода открытых инноваций по мнению Евгения Кузнецова, члена правления РВК, уже создает новый класс R&D-менеджеров - прозорливых визионеров, вдумчивых технарей и эффективных менеджера, способных координировать команды из разных дисциплин для реализации амбициозных проектов.