

На старте цифровой экономики

Как Open Innovations Startup Tour помогает строить новую экономику по всей стране

Варвара Грошева



Фотобанк фонда «Сколково»

«Мы строим такие сети, чтобы скорость ответа сервера не превышала скорости реакции мозга на раздражитель», – Андрей Кузьев, совладелец телекоммуникационной компании «Эр-телеком», доходчиво рисует аудитории, куда движется его бизнес. Из его презентации следует, что 15% выручки компании уже сейчас приходится на цифровые продукты и сервисы, ключевые направления для развития: умный город, умный дом, интернет вещей (о котором так много говорили в Давосе, откуда он недавно вернулся). На этот раз участник списка Forbes в джинсах, выступает перед

уральскими стартапами в технопарке «Пермь», где проходит первый день регионального этапа Startup Tour.

Возможность услышать из первых уст руководителей, в каких разработках заинтересованы крупные российские компании, у стартапов, особенно в регионах, бывает не часто. Но Open Innovations Startup Tour – самый масштабный проект в России и СНГ по поиску перспективных инновационных проектов и развитию компетенций начинающих предпринимателей. Фонд «Сколково» проводит его уже седьмой раз совместно с основными институтами развития.

Дорожные карты

Внедрением цифровых изменений активно занялись не только банки, ритейлеры и телекоммуникационные компании, но и крупные промышленные предприятия. И многие из них уже заинтересованы во взаимодействии со стартапами – это возможность быстрее получить доступ к новым технологиям и командам.

«Инновации сами по себе не существуют, нужен спрос на них со стороны бизнеса, промышленных компаний. Мы впервые в этом году привлекали их к участию в Startup Tour не только в качестве спонсоров и партнеров, – говорит Екатерина Иноземцева, генеральный директор АНО «Сколково форум». – Это интересно как самим стартапам, так и бизнесу». Пермь в феврале этого года стала первым городом, где обкатали новую концепцию Startup Tour. По сравнению с прошлым разом мероприятие посетило в 2 раза больше участников – около 700 человек вместо 350.

Константин Югов, генеральный директор «Сибур-Химпрома» в Перми, говорит, что для него лично впервые оказаться на форуме было приятно: «Порадовало как многообразие стартапов, так и атмосфера на площадке. Сразу же возникли контакты, идеи и планы, предполагающие взаимодействие по опробованию той или иной технологии в масштабе промышленного предприятия. Вместе с этим я еще раз убедился, что потенциал в развитии цифровых технологий колоссален. Это значит, что таких мероприятий не может быть много ни для стартаперов, ни для производственных компаний».

Иноземцева признается, что немного волновалась, не будут ли презентации крупных компаний декларативными. Но оба пермских спикера от большого бизнеса – и Кузьев, и Югов – выступили зажигательно, радуется она: говорили об осязаемых, реальных задачах,

02 →

Победитель ржавчины

Как стартапу стать партнером корпорации

Варвара Грошева

Городок Пыть-Ях, ХМАО. Два часа ночи. Южно-Балыкский газоперерабатывающий завод «Сибура». Совладелец и управляющий партнер группы компаний «Циноферр» Александр Рыбаков вместе со своим технологом вылезают из газосепаратора – работа закончена, антикоррозионное покрытие собственной разработки на оборудование нанесли. Рыбаков поясняет, что технологу доверяет, но ему как хозяину важно было на 200% убедиться, что все сделано как надо. На следующий день он вполне бодро общался с местными журналистами и даже говорил на камеру местному телеканалу: «Наше покрытие высокоустойчиво к нефти и нефтепродуктам, попутному нефтяному газу, морской и пресной

воде, ультрафиолетовому и радиационному излучению».

Группа компаний Рыбакова объединяет две фирмы – научно-производственную компанию «Инновации. Технологии. Производство», резидента Инновационного центра «Сколково», и торговый дом «Циноферр», отвечающий за коммерческую часть. «Сибур» узнал о существовании технологии на презентации стартапов, устроенной «Сколково» по просьбе компании. Чем разработка «Инн-ТехПро» привлекла внимание крупнейшей нефтехимической компании страны? «Циноферр» – экологически безопасное антикоррозионное покрытие на основе цинка и высокомодульного жидкого стекла. Оно устойчиво к агрессивным средам, температуре от -197 °C до +500 °C, термоударам. При этом не выделяет токсичных веществ ни при нанесении и сушке, ни во время эксплуатации. «Циноферр» позволяет сократить эксплуатационные и ремонтные издержки, избежать убытков от аварийного простоя оборудования, которые на крупных предприятиях достигают десятков миллионов, повысить безопасность и экологичность производства. Очень важно отдавать себе отчет, что продукт, который ты предлагаешь, несет ощу-

тимый эффект для реального бизнеса, а не только привлекает внимание. Тогда проще достучаться до любого заказчика», – объясняет Рыбаков.

Агрессивная среда

Для нефтехимической корпорации проблема коррозии очень актуальна, поскольку оборудованию приходится работать в агрессивной среде: в попутном нефтяном газе присутствуют коррозионно-активные вещества. Первые испытания в реальных условиях успешно завершились зимой 2017 г. Опытные образцы были помещены на 90 суток в поток с агрессивной коррозионной средой на трубопроводах Мамонтовской компрессорной станции и компрессорной станции № 2 в Пыть-Яхе. Результаты теста подтвердили заявленные свойства материала, констатировали специалисты «Сибура». Рыбаков тоже доволен: «Испытания показали, что при нанесении нашего покрытия коррозия не появляется и в 50 раз уменьшается коррозионный и эрозийный износ металла по сравнению с образцами без какой-либо защиты».

Второй и третий этапы испытаний проходили осенью 2017 г. на тольяттинской и дзержинской площадках «Сибура».

02 →

На старте цифровой экономики

→01 которые волнуют их компании и в ближайшей, и в долгосрочной перспективе, намечая тем самым наиболее востребованные направления для разработок технологических предпринимателей.

Губернатор Пермского края Максим Решетников, побывав на Startup Tour, признался, что был очень настойчив, зазывая мероприятие в Пермь. «Наши команды имеют возможность показать себя и свои идеи, пообщаться с инвесторами, получить средства. Но самое главное – они обучаются. Это больше, чем деньги. В регионе хорошо представлены и реальный сектор, и высшее образование, и наука. Такого рода мероприятия позволяют быстрее циркулировать идеям, деньгам и компаниям в этом треугольнике, и это задает совсем иную планку для нашего бизнеса», – говорит губернатор.

Михаил Шатров, менеджер региональных проектов ФРИИ, считает, что это может стать шагом к восстановлению работы Венчурного фонда Пермского края, который в свое время инвестировал в интересные региональные стартапы. А вот у правительства Удмуртии запуск совместного венчурного фонда в партнерстве с корпорациями, работающими на территории республики, в ближайших планах. «Корпорации для повышения своей конкурентоспособности вынуждены активно позиционировать себя на рынке стартапов. Мы видим этот тренд», – отмечает Александр

БОЛЕЕ **40 000** ЧЕЛОВЕК
приняло участие в мероприятиях
Startup Tour за семь лет

11 городов

посетят партнеры фонда «Сколково» в 2018 г.

Свинин, первый зампред правительства Удмуртской республики.

В Ижевск Startup Tour в этом году приедет впервые – по инициативе регионального правительства. Особое внимание организаторы хотят уделить блокчейн-технологиям и возможности их применения в государственном и муниципальном управлении (Госдума поддержала в январе 2018 г. проект Удмуртии как пилотного региона для внедрения блокчейн-технологий) и использованию IT в промышленном производстве.

Под запрос

За месяц до проведения Startup Tour в конкретном городе команда «Сколково» выезжает на встречу с руководством компаний, представленных в регионе. Как правило, собирает их на одной площадке губернатор. Просьба одна – рассказать

про стратегию своего технологического развития, какие технологии будут востребованы в перспективе. Программа форума в конкретном городе учитывает эти пожелания.

Во второй день форума проходит конкурс стартапов. У него есть стандартные треки: IT, биотехнологии в медицине и сельском хозяйстве, промышленные технологии. Организаторы готовы вносить изменения под конкретные запросы региона.

Но самый важный, пожалуй, шаг навстречу региональному бизнесу – появление в программе мероприятия Skolkovo Demo Day. Для крупных компаний чаще всего стартапы на ранних стадиях нерелевантны партнерам – слишком много рисков (от бюрократических сложностей до высокой цены возможной ошибки). Но, выяснив интересы компаний, работающих на той или иной территории, команда тура вступает в активное обсуждение с руководителями профильных кластеров в Инновационном центре «Сколково». И организует в рамках Startup Tour визит в город компаний-резидентов, сотрудничество с которыми могло бы быть полезно местному бизнесу.

В Красноярске, например, в рамках этого мероприятия свои проекты представили шесть компаний-резидентов. Два стартапа в области энергетики – «Ай-тор» и «Профотек» – вызвали наибольший интерес и сразу же договорились об отдельной встрече с представителями филиала РЖД и компании «Русал Красноярский алюминиевый завод». Как рассказывает Павел Морозов, директор по акселерации Кластера передовых производственных технологий, ядерных и космических технологий

Победитель ржавчины

→01 Так, в Тольятти защитное покрытие было нанесено на внутреннюю поверхность дефлегматора (теплообменного оборудования) на производстве изопрена. Через год планируют вскрыть объект для оценки эффективности антикоррозионных свойств в реальных условиях эксплуатации.

Рыбаков на объекты снова летал лично. «Интересный опыт, интересная работа, даже на изделия из нержавейки наносили – и ее коррозия разъедает, настолько там на некоторых участках агрессивная среда», – рассказывает он. И добавляет, что ему, как технарю в третьем поколении, решение амбициозных задач всегда интересно.

«Во втором полугодии 2018 г. «Сибур» получит результаты, на основе которых будет принимать решение о дальнейшем расширении сотрудничества», – говорит директор корпоративного НИОКР «Сибура» Дмитрий Степкин.

Стартап ждет результатов спокойно. «Мы продаем не краску, мы продаем решение проблемы», – говорит Рыбаков. Времени его команда не теряет – получили уже несколько заказов от предприятий, производящих оборудование для «Сибура». Параллельно в лаборатории тестируют свежую разработку – покрытие, которое выдерживает кислотную среду с pH 1 (как у азотной кислоты или желудочного сока). Обычно силикаты таких условий не выдерживают. Новый состав пока ведет себя стабильно. Идея появилась после многочисленных запросов от нефтехимических производств, говорит Рыбаков.

Чего корпорация ждет от стартапов

Путь от разработки до промышленного внедрения в случае с крупными предприятиями, тем более в такой сложной сфере, как нефтехимия, не быстрый. После того как стартап прошел отбор на уровне идеи, предстоит еще несколько этапов тестирования на производствах. Так что стоит набраться терпения. Предприниматели же часто не понимают, почему нельзя сразу перейти к промышленному внедрению, если на малом объеме все работает. «Компания всегда хочет увидеть максимально близкий референс. Часто это обусловлено потенциальными потерями, перекрывающими выигрыш», – объясняет директор корпоративного НИОКР «Сибура».

Он рекомендует стартапам учитывать этот аспект, планируя свои запасы ликвидности. «Циноферр» параллельно ведет работу и с другими крупными заказчиками: осенью прошлого года, например, компания попала в реестр поставщиков «Роснефти». Помимо нее покрытие уже применяется на



объектах «Новатэка», «Лукойла», «Татнефти», «Газпром нефти» и других нефтяных компаний, в судостроении, мостостроении, строительстве.

Также для крупной компании, по словам Степкина, важно быть готовой подхватить все проектное управление до мельчайших деталей. Если возникают проблемные вопросы – мобилизовать на решение свою команду, проверенных партнеров, задействовать связи с рынком. Модель, когда компания дает команде талантов полную свободу, просто финансируя проект и ожидая результата, не работает, предупреждает он.

Отдельная проблема для крупных компаний – работа с контрагентами, у которых нет ни оборотов, ни активов (а таких среди стартапов большинство). Если формой работы является тендер на закупку услуг по разработке, то конкурентоспособность любого крупного поставщика почти всегда окажется выше. Изменить процедуру и специально решать вопрос, как сделать участие в закупках возможным для стартапа, в крупных компаниях готовы только в случае действительно прорывной идеи. Но таких мало. «По нашему опыту поиска новых разработок, можно сказать, что в большинстве случаев предлагаемые идеи уже разработаны и были обкатаны кем-то другим либо находятся в такой же начальной стадии, но предлагаются надежным, опытным поставщиком», – говорит Степкин.

Порог входа

Основные разработки в нефтехимии чаще реализуются внутри корпораций либо в профильных

«Циноферр» в цифрах

1700 часов шло испытание в камере соляного тумана швейцарской лаборатории антикоррозионных материалов Eckart Suisse SA. Признаков коррозии не обнаружено

от -197 °C до +500 °C – диапазон температур, при которых стойкость покрытия сохраняется

15–30 минут требуется для высыхания в обычных условиях

20 лет позволяет уберечь от коррозии металл трехуровневый механизм защиты (барьерный, электрохимический, ингибиторный)

университетах. Стартапов со стороны в отрасли не так много. Отчасти это объясняется сложностью самой темы, требующей научных знаний, долгим и дорогим путем масштабирования, высокими рисками внедрения. Да и оценка перспектив той или иной предлагаемой технологии сложнее и затратнее, чем оценка массовых интернет-технологий. Но бизнес очень заинтересован в новых идеях и технологиях, которые могут сделать тот или иной процесс более эффективным. «Для нас интерес представляют идеи, о которых мы могли не задумываться ранее, – тогда мы пытаемся идти дальше со стартапом, который ее предложил. Кроме того, это возможность создания совместной интеллектуальной собственности», – рассказывает Степкин.

Для поиска новых идей «Сибур» запустил в 2010 г. конкурс нефтехимических стартапов IQ-Chem. С 2016 г. его организационным партнером стал фонд «Сколково», а сам конкурс проходит теперь в рамках Skolkovo Startup Village. В 2017 г. в конкурсе приняла участие 251 команда из 27 стран, в состав жюри помимо экспертов «Сколково» вошло более 30 специалистов, в том числе из крупнейших международных компаний (Dow, DuPont, AkzoNobel, LG Chem, Henkel, Linde и проч.).

Резкого роста количества стартапов в нефтехимии, несмотря на интерес бизнеса к новым разработкам, не случится, считает Степкин. Скорее это будет плавное поступательное движение по мере развития бизнес-компетенций самих стартапов и эволюции корпораций по мере наработки ими практик работы с молодыми командами. &

по 10 проектов

по биомедицине, промышленным и информационным технологиям допускается до очной защиты

33 проекта

стали победителями региональных конкурсов и прошли в полуфинал крупнейшей в России конференции для стартапов Startup Village в 2017 г.

3 минуты

есть у каждого стартапа, чтобы рассказать о себе в рамках конкурса

5 млн руб.

можно получить за 1-е место в финале конкурса Startup Village

2 млн руб.

сумма гранта Фонда содействия инновациям, на который традиционно претендуют участники тура

300 000 руб.

главный приз победителю гранд-финала Startup Tour в каждом городе

фонда «Сколково», их узкая специализация оказалась актуальной для присутствовавших на Demo Day корпораций.

Инновационный лифт

Startup Tour, по сути, выполняет функцию инновационного лифта, взаимодействуя напрямую с региональными площадками и основными институтами развития. В этом году мероприятие проходит в 11 городах: в феврале 2018 г. Startup Tour приезжал в Пермь, Красноярск и Южно-Сахалинск, в марте проходит в Тюмени, Ижевске, Калининграде и Ульяновске, а в апреле его примут Белгород, Улан-Удэ, Великий Новгород и Краснодар. Традиционно первый день Startup Tour посвящен образовательной и менторской программе, а также обсуждению новейших трендов, второй – конкурсу стартапов и теме цифровой экономики. Победители региональных этапов конкурса встретятся в Москве на полуфинале Startup Village.

Федеральный охват форума привлекает партнеров. «Для нас это отличный шанс увидеть но-

вые проекты. На мероприятия Startup Tour часто приезжают люди и из соседних городов, – говорит Шатров из ФРИИ. – Например, в Краснодаре мы нашли проект из Ижевска ZigZag, в который инвестировали 15 млн руб. в прошлом году. В Перми видели проекты из Екатеринбурга и даже из Санкт-Петербурга».

В этом году одним из партнеров форума стал Внешэкономбанк, инициатор шоу «Идея на миллион», которое популяризует успех и технологическое предпринимательство. Акцент в этом сезоне собираются сделать как раз на региональных стартапах, чем объясняется интерес к Startup Tour.

А одна из номинаций конкурса представлена Национальной палатой моды. Победитель сможет принять участие в специальном бизнес-акселераторе, который пройдет во время октябрьской недели моды (Mercedes-Benz Fashion Week).

Общее будущее

Компании и стартапы чаще стали входить в системное взаимодействие. Процесс этот постепенно институционализируется, чему способствует и цепочка мероприятий «Сколково», Startup Tour в частности, отмечает Иноземцева.

Кому нужны ваши ноги

Что дают стартапу пилотные проекты с крупными компаниями

Варвара Грошева

Весной 2017 г. Adidas объявил о запуске серийного производства кроссовок с использованием 3D-печати в партнерстве со стартапом Carbon из Кремниевой долины. Печать подошвы сократилась с 90 до 20 минут. Chanel планирует наладить прямую связь с клиентами и внедрить цифровые решения в свои бутики с помощью онлайн-платформы Farfetch. Мир моды стремительно меняется под влиянием новых технологий. Производители и ритейлеры охотятся за новыми идеями.

В этом году одним из партнеров Open Innovations Startup Tour стала Национальная палата моды (в нее входят модельеры и предприятия модной индустрии). На конкурсе стартапов ее эксперты ищут команды, предлагающие прорывные решения для fashion-индустрии. Интерес высок, но даже в венчурной индустрии это направление только зарождается: в глобальной базе стартапов Angel List в разделе Fashion Tech числится 1217 стартапов (в здравоохранении – 18 036, в образовании – 16 092). В России уже есть истории стартапов, наладивших работу с крупными игроками. Один из них – Try.Fit, резидент Инновационного центра «Сколково».

Try.Fit разработала 3D-сканеры стопы и алгоритмы симуляции ношения обуви, которые позволяют на основании 3D-модели ноги конкретного покупателя определять, насколько комфортной будет для него та или иная модель обуви (для этого сканируют колодки каждой модели). Программное обеспечение учитывает и ситуацию использования обуви – кроссовки, которые полностью устраивают на примерке в магазине, могут мозолить ногу при беге или походе в горы. «Мы даем покупателю уверенность в покупке обуви. Это повышает конверсию продаж, а комфорт ношения – продажи и лояльность к бренду», – объясняет сооснователь Try.Fit Ваган Мартиросян.

Сейчас сканеры есть в сетях «Эконика», Ralf Ringer, «Декатлон» и Intersport в России, New Balance в Бостоне. В этом году, по словам Мартиросяна, планируют произвести и расставить минимум 100 сканеров.

Он советует стартапам любую идею тестировать с потенциальным заказчиком. «Обычно у стартапа много идей и кажется, что все они нужны рынку, а на деле – нет. Пока стартап не протестирует свои наработки с крупным брендом, он не может заниматься продажами. Надо соглашаться на бесплатные пилоты, чтобы выявить основную боль

клиентов. И всегда держать ее в фокусе», – говорит Мартиросян. Тогда партнеры понимают, чем для них выгодно сотрудничество со стартапом, и наладить взаимодействие становится гораздо проще.

На старте проекта в 2016 г. в компании планировали делать 3D-модель по трем фотографиям ноги. Но в итоге основным способом получения параметров стоп для 3D-моделей стали сканеры, которые стартап устанавливает в магазинах партнеров бесплатно. Сами сканеры, кстати, за год работы на пилотах тоже эволюционировали – сейчас уже третье поколение. «У нас каждые полгода случается pivot, или поворот по-нашему», – признается Мартиросян. И чаще всего – как раз благодаря инсайтам, полученным при работе с сетями.

Пилотный проект с «Эконикой» (сканер установлен в одном магазине), например, растянулся на год – оказалось, что у обуви на высоком каблучке и с зауженным носом совсем иная биомеханика. «Наш тест немного затянулся по сравнению с планами, но это совершенно оправданно, потому что когда дело касается каблучков, элегантных силуэтов, сапог, то появляются сложности. Но с этим как раз работает сейчас партнер и наша команда», – говорит Ирина Зуева, директор по маркетингу сети обуви и аксессуаров «Эконика».

А европейская группа Intersport не предоставляла для пилотного проекта колодки. Поэтому специально под сотрудничество с этой сетью, объединяющей 5400 магазинов, в Try.Fit разрабатывали обучаемую систему рекомендации обуви, основанную на искусственном интеллекте и работе с большими данными. Сейчас система дает рекомендации с точностью порядка 70%, говорит Мартиросян.

Вся интеллектуальная собственность, которая рождается во время пилотных проектов с компаниями, принадлежит Try.Fit. Стартап уже подал заявки на два международных патента, еще четыре – в стадии подготовки. Партнеры же получают бесплатно сканер и интернет-плагин (это интернет-сервис, подключаемый к онлайн-магазину партнера, который позволяет нажатием кнопки «Примерить» на странице товара понять, какой размер нужен). Это дает возможность увеличить как офлайн-, так и онлайн-продажи: клиент, 3D-модель стопы которого попадает в базу, более уверен в выборе конкретной модели, не разочаруется в ней после покупки и сохранит лояльность бренду. К тому же и время на обслуживание сокращается.

Try.Fit планирует зарабатывать на 5%-ной комиссии с продаж обуви через свое мобильное прило-

84% покупателей пользуется смартфоном во время шопинга

до 50–60% – уровень возвратов проданной в интернете обуви, по данным Try.Fit

5 секунд уходит на сканирование стопы, столько же – на создание 3D-модели

\$250 000 инвестировала в Try.Fit компания 1C в 2017 г.

жение. Оно показывает потенциальному покупателю обуви ближайший магазин (неважно, какой сети), где он мог бы отсканировать свою ногу. После чего он может совершить покупку как в офлайне, так и в онлайн. Так что стартап работает в парадигме o2o (online to offline) – привлекает потенциальных клиентов интернет-каналов в офлайн-магазины. И наоборот – люди, отсканировавшие ноги при офлайн-покупке, дальше с легкостью делают примерки через сайт сети или приложение Try.Fit (offline to online). По мере накопления данных о стопах покупателей Try.Fit может давать и рекомендации производителям.

«Интерес к технологиям, которые помогают увеличить конверсию ритейлера, особенно в одежде и обуви, очень высокий. Все больше ритейлеров ищет способы увеличить продажи в онлайн. Думаю, что через пять лет с учетом развития 3D-печати розница сильно изменится. Магазины станут витринами и логистическими хабами», – отмечает сооснователь Try.Fit. Он знает, о чем говорит. В момент нашего разговора Ваган находился в Калифорнии и часть трендов видел воочию. В США за прошлый год закрылось 4000 обувных магазинов. &

ИРИНА ЗУЕВА, ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ СЕТИ ОБУВИ И АКСЕССУАРОВ «ЭКОНИКА»:

«Нужно реально смотреть на готовность самого стартап-проекта, профессионализм команды, инвестиции. Часто неплохие идеи проработаны не так детально, как хотелось бы. Сейчас на рынке очень много самых разных предложений, у ритейлеров иногда глаза разбегаются от такого многообразия. Хвататься за все – путь в никуда. Наше мнение – нужно сфокусироваться и выбрать несколько интересующих тем и отрабатывать их для дальнейшего внедрения».

Экспертный совет

Что стартапам и корпорациям нужно знать для успеха совместной работы

Варвара Грошева

Глядя на то, как Uber, Amazon и SpaceX меняют традиционные отрасли, многие крупные компании стали присматриваться к идеям технологических предпринимателей внимательнее.

Статистики, по которой можно было бы судить об этом тренде в России, нет, но есть косвенные признаки. Когда мероприятия Startup Tour только начинались в 2012 г., реальный интерес к участию в качестве спикеров и менторов больше проявляли представители международных компаний, в первую очередь из технологической сферы. В первые годы представители компаний, работающих в принимавших мероприятие регионах, чаще всего покидали зал по окончании пленарной сессии, вслед за губернатором.

Но за последние несколько лет ситуация изменилась: новые тенденции, идеи и технологии стали интересны и крупным корпорациям, и региональному бизнесу. «Такие мероприятия помогают бизнесу лучше понять форматы и инструменты работы с инновациями и стартапами, позволяют выстроить работу эффективнее и сэкономить время», – говорит Андрей Биветски, гендиректор SAP Labs в СНГ.

Компании теперь сами устраивают конкурсы стартапов и хакатоны, создают корпоративные бизнес-акселераторы и в какой-то момент приступают к пилотному внедрению тех решений, которые показали им наиболее эффективными для развития основного бизнеса. Часто на этой стадии взаимные ожидания стартапов и корпораций не оправдываются. Что нужно учесть, чтобы этого не произошло?

Инструкция для стартапа

Ключевая проблема стартапов, которые хотят сотрудничать с крупными компаниями, – стремление выдать желаемое за действительное, рассказывает ментор Startup Tour Олег Баранник, директор по маркетингу Startbase. Если для американского предпринимателя три успешных встречи из 100 с потенциальными заказчиками – большая удача, то для многих российских третьи переговоры вступают – повод для уныния.

Баранник советует предпринимателям учиться работать с открытыми источниками: заранее выяснять, как устроена компания, какие у нее задачи, какие текущие проблемы решает его технология. В стартап-среде принято узнавать все при личной встрече. В крупной компании стандартная реакция на предложение рассказать, как тут у вас все устроено, – «почитайте наш сайт».

Биветски приводит в качестве примера правильной подготовки проект VeeRoute, приложение которого позволяет выстраивать маршруты в реальном времени. Сам он заметил эту команду на одном из мероприятий для стартапов, но команда VeeRoute тогда не очень поняла, чем SAP может быть полезен ее стартапу. А когда предприниматели начали общаться с потенциальными заказчиками – банками, интернет-магазинами, ритейлерами, выяснилось, что тех очень волнует вопрос интеграции с уже установленными у них продуктами, в частности с SAP Transportation Management, системой для управления логистикой. Когда представители VeeRoute связались с Биветски и пришли на встречу, они хорошо знали о продуктах SAP и обсуждали конкретные вопросы по интеграции своего решения.

Обе стороны должны как можно раньше обозначить, как они видят себе дальнейшее сотрудничество после совместного пилотного проекта. Условно – если ракета взлетит, то следующие 15 запусков осуществляем на таких-то условиях по такой-то цене. Необходимо уделить внимание этике и правилам ведения коммуникации. «Многие начинают общаться с руководителем департамента в привычной для стартап-среды манере. И искренне удивляются, встречая непонимание», – отмечает Баранник.

Инструкция для бизнеса

Первое обязательное условие для эффективного взаимодействия со стартапами – понять, зачем компании этим заниматься. Биветски формулирует цели четко: «Нам важен синергетический эффект. Мы ищем партнеров, с которыми возможны совместные инновации, чтобы удовлетворить наших заказчиков. Чем шире предложение на наших платформах, тем интереснее работать с нами».

Компании важно определить, кто внутри нее заказчик инноваций, какие цели и в каких направлениях ставятся. «При работе со стартап-проектами всегда нужно понимать, в каком направлении они применимы и какую «боль» бизнеса они будут решать: помогут заработать больше денег? Обеспечат дополнительный клиентский сервис? Помогут

решение в компании и просто закроется, не дождавшись финансирования от заказчика», – говорит Тарасова.

Важно заранее проработать вопросы монетизации результатов совместной деятельности: предполагается ли по итогам покупка доли, закупка продукции, приобретение интеллектуальной собственности, наем команды стартапа в штат, отмечает Баранник. «Это как при начале отношений парня с девушкой: если сразу не обозначить, на что обе стороны рассчитывают, возникнут взаимные претензии. Ситуация «мне скучно и нужно с кем-то провести выходные» предполагает один формат отношений, а «если все у нас получится, то поженимся» – другой», объясняет эксперт.

В SAP Lab, например, есть четкие контуры работы с экосистемой. Штатные эксперты помогают стартапам, но сами не пишут ни строчки кода. «Мы даем доступ к технологиям, ландшафту наших систем, экспертизе, помогаем с выходом на рынок. Но все это без отчуждения интеллектуальной собственности», – отмечает Биветски.

Баранник советует составить карту взаимодействия со стартапом: как будет двигаться пилотный проект, что на каком этапе может понадобиться, к чему партнеры готовы дать друг другу доступ, к чему – нет. Был пример, когда крупную российскую компанию заинтересовала разработка стар-

«Корпорации, как правило, в начале работы не отдают себе отчета, на какие внутренние изменения придется пойти ради работы с молодыми компаниями, у которых ограничен бюджет и количество сотрудников».

сократить затраты на отдельных участках за счет увеличения скорости и оптимизации работы?» – говорит Ирина Тарасова, руководитель корпоративных программ ФРИИ.

Тарасова считает, что внутри компании нужна выделенная структура или отдельные сотрудники, которые отвечают за работу с воронкой стартапов и их перемещение внутри компании: «Если в компании нет людей, которые каждый день занимаются поиском, оценкой стартапов, помогают запустить пилотные проекты и взаимодействуют с внутренними бизнес-заказчиками, то работа со стартапами будет продвигаться очень медленно и неэффективно».

Нужно организовывать зеленый коридор для пилотирования и внедрения инноваций, сходятся во мнении собеседники «Ведомости&». Корпорации, как правило, в начале работы не отдают себе отчета, на какие внутренние изменения придется пойти ради работы с молодыми компаниями, у которых ограниченный бюджет и количество сотрудников. Контракт с крупной компанией даже на тестовое использование (пилотный проект) может занимать от нескольких месяцев до года. «Если корпорация намерена серьезно работать со стартапами на системной основе, ей нужно упростить процедуры контрактования и проверки стартапов, организовывать пилотные зоны («песочницы инноваций») и вводить специальные правила для них, иначе стартап не сможет реализовать свое

тапа из области квантовой оптики. Математическая база технических специалистов полностью устраивала, в компетенциях предпринимателей сомнений не было. Но когда стартап запросил образцы руды для анализа в рамках развития совместного проекта, компания их предоставить отказалась. Сотрудничество зашло в тупик, потому что вывести на месторождение установку, занимающую помещение с четырехкомнатную квартиру, предприниматели не могли. «На практике часто случается так, что компании в начале сотрудничества со стартапом не имеют четкого представления о контуре дорожной карты работы с проектом, поэтому после первых совместных шагов работа останавливается – не ясно, как ее дальше строить», – констатирует Баранник.

И наконец, нужно смотреть не только на технологию, но и на команду стартапа. В SAP, например, предпочитают работать с командами, где есть минимум два основателя и наемные сотрудники, – так меньше рисков, что вопрос останется нерешенным, если кто-то заболел или не берет трубку. «Парадокс – казалось бы, преимуществом стартапа является оперативность, а команда настолько мала, что они на письма ответить за неделю не успевают», – описывает риск Биветски. Компании спокойнее смотрят на проекты, которые четко понимают, что предлагают, и уже делали пилотные проекты у клиентов, пусть даже маленьких, – меньше рисков, что идея провальная. &



Рекламно-информационное приложение к газете «Ведомости»

16+

Главный редактор Анфиса Сергеевна Воронина
Генеральный директор Глеб Прозоров
Верстка Анна Ратафьева
Фоторедактор Дмитрий Горячкин
Корректор Светлана Борщевская
Менеджер по печати Татьяна Бурнашова
Шрифт «Пермиан», Илья Рудерман,
«Студия Артемия Лебедева»

Учредитель и издатель АО «Бизнес Ньюс Медиа»
Адрес учредителя, издателя и редакции: 127018 Москва, ул. Полковая, 3, стр. 1.
Тел. 7 (495) 956-34-58
Рекламное СМИ

Свидетельство о регистрации:
ПИ № ФС77-66973 от 15 сентября 2016 г., выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)
Все права защищены ©2017, АО «Бизнес Ньюс Медиа»
Любое использование материалов издания, в том числе в электронном варианте, допускается только с согласия правообладателя

Отпечатано в типографии АО «ПК «Экстра М»
143405 Россия, Московская область, Красногорский район, г. Красногорск, автодорога «Балтия», 23-й км, владение 1, дом 1
Тираж 37 000 экз. Заказ № 18-02-00371
Цена свободная