Российский предприниматель в «театре инноваций»

Руководитель корпоративного акселератора делится с Центром социального проектирования «Платформа» опытом организации корпоративного венчурного бизнеса. Синергия с основным бизнесом – основное отличие в целеполагании классического финансового и корпоративного венчурных фондов. Театр инноваций, технологическая подкованность и недостаток навыков в маркетинге российских стартапов, история внедрения инновационной культуры в корпорации – обо всем этом в интервью эксперта проекту «Технологическая волна в России».

«В России все еще существует термин «театр инноваций”»

У нас в стране все еще, к сожалению, существует термин «театр инноваций». Это когда, образно говоря, прибивают на стену табличку «Центр инноваций, инновационное подразделение», а функцию берут закупочную. Или, оставив все те же старые процессы, механизмы, модели, навешивают лейбл, объявляя, что это инновации.

Горизонт планирования у стартапов в нашей стране, мягко говоря, отличается от горизонтов планирования, которые мы видим на других рынках. У нас культура предпринимательства пока только зарождается. Таких «серийных» предпринимателей, которые что-то создают, развивают, продают, потом новое делают – практически нет. Людей, которые начинают стартап и развивают его до «единорога» – тоже практически нет.

Возможно, такая ситуация связана с доступностью венчурного рынка для развития продукта. Зарубежные фонды не инвестируют, российские фонды малоактивны, крупные российские фонды уходят инвестировать на запад. Возможностей для развития бизнеса, кроме государственных денег, практически нет. Поэтому

стратегия большинства стартапов: или уехать и искать деньги на других рынках, или продать на раннем этапе какому-то стратегу, ну или идти за деньгами в госфонд, что не для всех приемлемо.

Да, сейчас начинают появляться корпоративные венчурные фонды. Но все крупные корпорации, возьмем топ-20, бегут в цифровую экосистему, поэтому именно в цифровом бизнесе сейчас больше шансов и возможностей для предпринимателей.

«Есть “под капотом”, но нет ничего в интерфейсе»

Инновационный предприниматель в России — это изобретатель, человек, обладающий технологическим бэкграундом. Он создает продукт, как правило, по модели B2B, а не B2C. Ему около 30-35 лет, он поработал какое-то время в корпорациях, набрался опыта, нашел партнеров-единомышленников и ушел делать свой бизнес.

Почему B2B, а не B2C? Продукт B2C, конечно, более охватный, но он менее цифровой, что ли. B2B — это, как правило, что-то сопряженное с «железом», hardware. И технологические предприниматели, которые довольно успешно с нами работают, обычно сопрягают софт с каким-то «железом» и решают конкретную задачу.

Российские предприниматели технологически очень подкованы, но совсем не понимают в маркетинге, сильная же их сторона — очень крутая технологическая, IT-школа. В противоположность зарубежным стартапам — для конференций они заказывают футболочки с логотипами, печатают раздаточный материал, дают что-то пощупать. Хорошо выступают, говорят. Когда начинаешь изучать вглубь — а продукта-то нет, просто идея и набор атрибутов. Никакой уникальности, никакой технологичности, ничего «под капотом». У нас наоборот: есть «под капотом», но нет ничего в интерфейсе.

Но настрой у наших предпринимателей боевой. Ведь команда

стартапа, как правило, очень маленькая, до 10-15 человек. И если основатель не «заряжен», не делает многого сам, его проект просто не выживет. Поэтому люди в стартапах высоко пассионарные, с активной жизненной позицией.

«Корпоративный венчур для стартапа – долгосрочный партнер»

Финансовый инвестор хочет быстро заработать несколько иксов, то есть получить возврат на свои инвестиции, поэтому период совместной жизни стартапа с финансовым инвестором ограничен. Чтобы развиваться и привлекать новые инвестиции, стартапу нужны новые фонды. Не всегда текущий инвестор способен покрыть новые потребности стартапа, возникающие в процессе его развития. Корпорация же как инвестор, если видит синергию, может делать в стартап дополнительные финансовые инъекции. Далее венчурная модель может перейти в модель M&A. Поэтому корпоративный венчурный фонд для стартапа – это долгосрочный партнер, который может и вкладывать деньги на нескольких раундах, и даже выкупить весь бизнес, вовлечь его в свой контур. В этом ключевая разница.

При этом нельзя сказать, что корпоративный венчур – это не про деньги. Он про деньги, но не только про них. Понятно, что любая инвестиция, которую мы делаем, должна финансово окупаться. У нас есть прогноз IRR, его выполнение – это необходимое, но недостаточное условие. Важно, чтобы у стартапа была стратегическая ценность для компании. Кстати, многие госфонды также нацелены на это, у тех же Роснано и Росатома есть корпоративные фонды со стратегическими, а не только финансовыми интересами.

«Сейчас у нас скорее этап коллаборации»

О конкуренции между корпоративными венчурными фондами говорить пока рано, рынок еще не на такой стадии зрелости, когда за стартапы начинают биться. Биться пока не с кем – все

корпорации довольно крупные, с деньгами, со стратегией, любой их оффер достаточно силен и привлекателен. Поэтому сейчас у нас скорее этап коллаборации. Мы взаимодействуем, обмениваемся опытом, воронками проектов, делимся фидбэком.

С государственными институтами развития взаимодействие тоже есть, но оно более формальное. Хотя мы общаемся каждый день, обмениваемся информацией о стартапах, конференциях.

«Мы не должны быть корпорацией, которая душит в объятиях»

Когда наше венчурное подразделение только формировалось, у меня изначально в голове была парадигма: мы будем для стартапов именно партнерами. Мы ни в коем случае не должны выступать как корпорация, которая душит в своих объятиях. И нам пришлось довольно долго внедрять эту культуру внутри компании — нужно делать и мыслить именно так, а не с позиции заказчика-исполнителя, как работают классические закупки. Работа в понимании, почему это выгодно предпринимателю, и позволяет достичь именно партнерских взаимоотношений.

Развитие в корпорации культуры инноваций зависит от человека, кто это драйвит внутри. Человек — половина успеха. Вторая половина — все-таки тип бизнеса. Намного проще и быстрее получить эффект от инноваций, когда у тебя цифровой бизнес. То есть взял, внедрил, получил и это показал. Ведь одна из важных составляющих инновационной деятельности — это демонстрация результата. Все же у нас привыкли как? Сегодня тебе дали ресурс — завтра покажи результат. Не послезавтра, не через два дня, а завтра. И в технологических компаниях, поскольку производственный цикл дольше, цикл внедрения, тестирования, согласования дольше — процесс этих изменений не такой быстрый, как в цифровых компаниях. Внедрение софта в софт гораздо быстрее, чем харда в конвейер.

«Мы работаем на синергию с бизнесом компании»

Прежде чем принять решение об инвестиции, мы ищем синергию, возможное применение продукта внутри нашей компании. Наш инвестиционный мандат сформулирован сейчас так: 80% инвестиций делаются под бизнес заказчика, то есть под внутреннего потребителя. Если внутри компании продукт, технология или стартап никому не нужны, мы в них не инвестируем. Задача венчурного фонда в первую очередь заключается в увеличении ценности продуктовых вертикалей компании.

Помимо этого, у венчурного фонда есть определенный мандат на открытие новых направлений. Около 20% его средств направляются на поиск каких-то совсем новых проектов, которых пока еще в контуре компании нет. Таким образом мы решаем две задачи: насыщаем инновационными технологиями текущий бизнес и пытаемся искать какие-то горячие темы, которые потом смогут перекочевать в основной бизнес.

Мы работаем на синергию с бизнесом компании, и именно этим отличаемся от стандартного венчурного фонда на свободном рынке. Финансовый инвестор заинтересован вложить рубль — получить десять рублей, мы же заинтересованы в том, чтобы, вложив рубль, получить синергию на двадцать рублей.