



2021

Исследование ФРИИ

Масштабирование
инноваций. Как корпорации
зарабатывают на внедрении
технологий стартапов

corporate.iidf.ru



Осенью 2020 года команда корпоративных инноваций ФРИИ провела исследование по теме взаимодействия корпораций со стартапами, по результатам которого мы выяснили, что 92% компаний запускают пилотные проекты со стартапами и проверяют ключевые гипотезы, при этом почти 40% считают финансовый эффект от этой деятельности.

Пилотные проекты — это важно, но это только тест: проверка работы технологии, команды и метрик. Основной финансовый эффект и корпорация и стартап получают уже на масштабе, когда пилотный проект признаётся успешным и есть понимание, как использовать продукт или технологию в полном объёме в компании.

Именно поэтому в качестве следующего шага мы изучили опыт успешных российских инноваторов из более чем 20 крупнейших российских компаний в таких отраслях как телеком, ритейл, финтех и промышленность, которые масштабируют решения стартапов в своём бизнесе, и собрали основные тезисы о том, как обеспечить максимальную конверсию из пилотных проектов в roll out.



Ирина Тарасова

Директор Департамента корпоративных программ ФРИИ

Содержание отчёта

- 01 Предпосылки и описание исследования
- 02 Оценка эффективности масштабирования решений стартапов
- 03 Подготовка к масштабированию решений стартапов
- 04 Организация закупки в рамках масштабирования решений стартапов
- 05 Причины успеха и препятствия к масштабированию решений стартапов
- 06 Ключевые выводы по итогам исследования

Предпосылки к исследованию

Корпорации активно работают со стартапами и интегрируют их решения в свой бизнес

На 38%

несмотря на пандемию, в 2020 году выросло общее количество пилотных проектов со стартапами

>50%

опрошенных компаний отмечают сложности организации корпоративной культуры и процессов, где процедуры работы длительные и негибкие (заключение NDA, проверка службой безопасности, прохождение закупочных процедур и др.)

Данные исследования ФРИИ по внедрению инструментов открытых инноваций в корпорациях, сентябрь 2020 года

19% → 25%

в 2020 году выросла и конверсия из пилотных проектов в масштабирование

1-2 года

проходит до возникновения первых результатов работы по внедрению инноваций у более чем 60% корпораций

Понимая всю важность внедрения решений стартапов для получения экономического эффекта, мы посвящаем процессу масштабирования отдельное исследование

Цель и задачи исследования

Собрать рекомендации по выстраиванию процесса масштабирования решений стартапов в корпорациях

Подготовить рекомендации для корпораций с целью повышения конверсии из пилотных проектов в масштабирование

- 1 Описать процесс запуска в промышленную эксплуатацию успешно пропилотированных решений стартапов
- 2 Выявить позитивные и негативные факторы, влияющие на переход из пилотного проекта в масштабирование
- 3 Определить точки роста при сотрудничестве корпораций и стартапов

Методология исследования



Проведение
глубинных интервью
с представителями
корпораций



Проведение
онлайн-опроса
среди стартапов

Термины, обозначения, сокращения



Пилотный проект

тестирование технологического решения в одном из подразделений корпорации или в формате «технологической песочницы» на ограниченной выборке клиентов или данных, которые позволяют проверить работу технологии, ключевые гипотезы и метрики



Масштабирование

развёртывание технологического решения в масштабах всей корпорации после его успешного пилотирования или его промышленное внедрение в рамках отдельных подразделений на постоянной основе



Бизнес-заказчик (функциональный заказчик)

подразделение корпорации, в котором тестируется/внедряется решение стартапа

Функциональные подразделения корпораций

ИТ — информационные технологии, СБ — служба безопасности, ИБ — информационная безопасность



Данные из интервью
с корпорациями



Данные из опроса
стартапов

Участники исследования*



21 КОРПОРАЦИЯ



26 СТАРТАПОВ



* В опросе приняли участие респонденты с релевантным опытом — опытом масштабирования. Исследуемый период — с начала 2019 года.

Главная цель сотрудничества со стартапами — масштабирование успешных кейсов в корпорации



Все опрошенные корпорации заинтересованы в переходе пилотного проекта в масштаб

KPI корпораций в работе со стартапами

80%

KPI, связанные с масштабированием

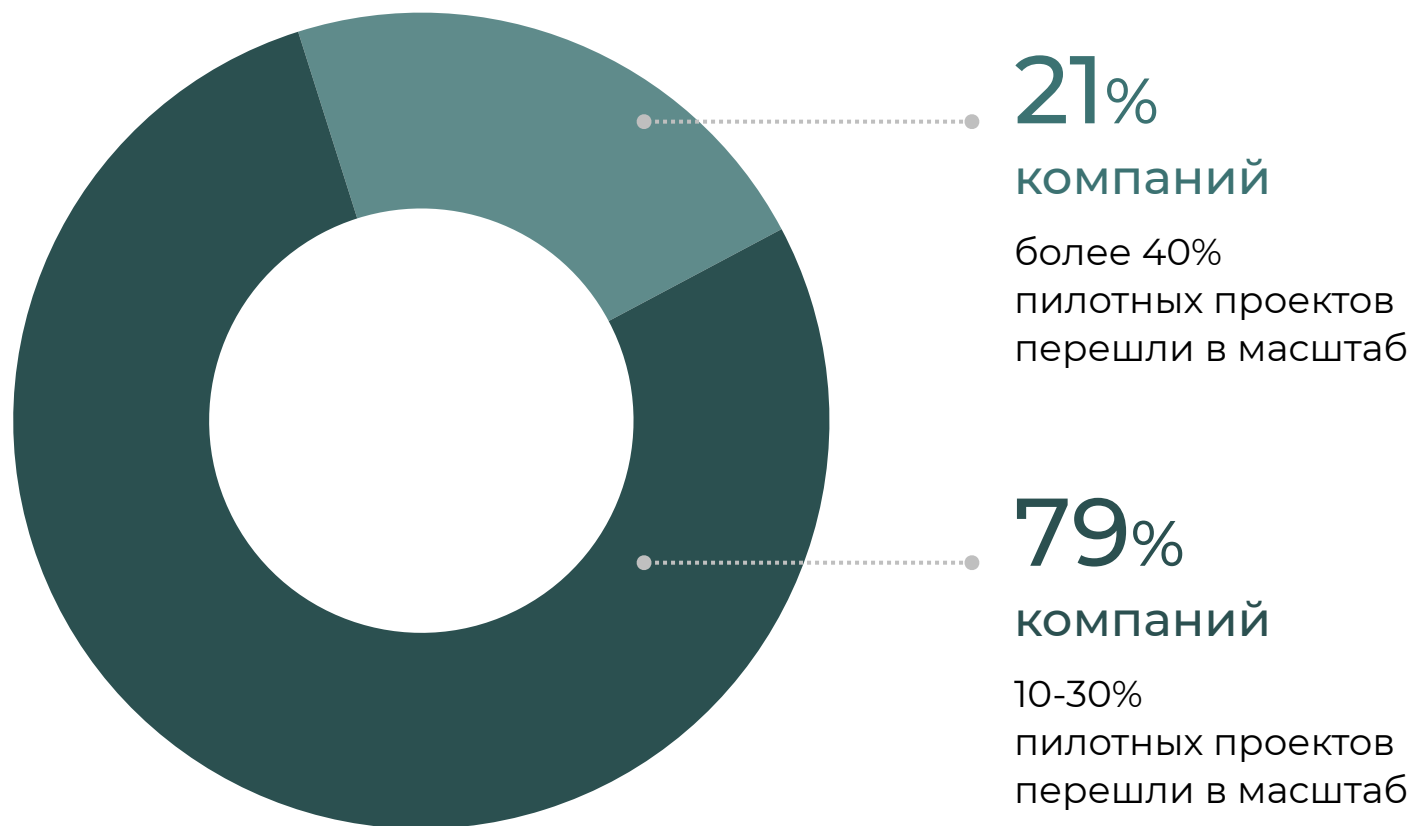
- ▶ Количество пилотных проектов, перешедших в масштабирование
- ▶ Финансовые KPI для оценки эффективности внедрений (рост выручки и оптимизация расходов, вклад в EBITDA, вклад в OIBDA)

20%

KPI, не связанные с масштабированием

- ▶ Количество пилотов
- ▶ Количество проектов, прошедших программу акселерации

Каждая пятая корпорация достигла 40% конверсии пилотов в масштабирование



~ 3-10

проектов в год
корпорации переводят в
промышленную
эксплуатацию
на постоянной основе

22

проекта в год
самый высокий показатель
перевода в промышленную
эксплуатацию

Основной фокус — проекты, направленные на получение финансового результата



Какие проекты корпорации берут в работу:



Примеры проектов

с нефинансовым результатом:

- ▶ платформа для волонтеров → *социальный эффект*
- ▶ корпоративный портал с функционалом для полевых сотрудников → *повышение лояльности сотрудников*
- ▶ бесконтактное устройство для организации прохода со встроенным датчиком температуры → *решение проблемы распространения вируса в пандемию*

* Некоторые компании не считают финансовый эффект по ряду причин:

- невозможно посчитать ввиду специфики бизнес-модели
- находятся на раннем этапе инновационной зрелости
- таким образом поддерживают в компании культуру высокого уровня экспериментов

Финансовые KPI используются в корпорациях на более поздней стадии работы с открытыми инновациями



Многие респонденты отмечают, что количественные метрики (количество пилотных проектов и др.) используются при запуске работы с инновациями, а финансовые KPI внедряются на более поздней стадии работы с открытыми инновациями.

Примеры показателей для оценки экономической эффективности:

- ▶ EBITDA
- ▶ OIBDA
- ▶ LTV
- ▶ Прогноз поступления денежных средств
- ▶ Дополнительная выручка
- ▶ Сокращение оттока клиентов

Экономический эффект в миллиардах рублей

уже получают и рассчитывают получить некоторые респонденты в перспективе 2-3 лет.

У корпораций есть два основных типа запросов на внедрение инноваций

- ▶ ищут и интегрируют только проекты, приносящие дополнительную выручку (новые продукты/услуги)
- ▶ смотрят, в том числе, проекты, направленные на оптимизацию процессов/сокращение расходов

Как правило, период от первого знакомства до подписания контракта на масштабирование составляет от 5 месяцев до 1,5 лет



Знакомство со стартапом

1-2 месяца
73% корпораций

Подготовка к пилотированию

До 3 месяцев
80% корпораций

Пилотирование

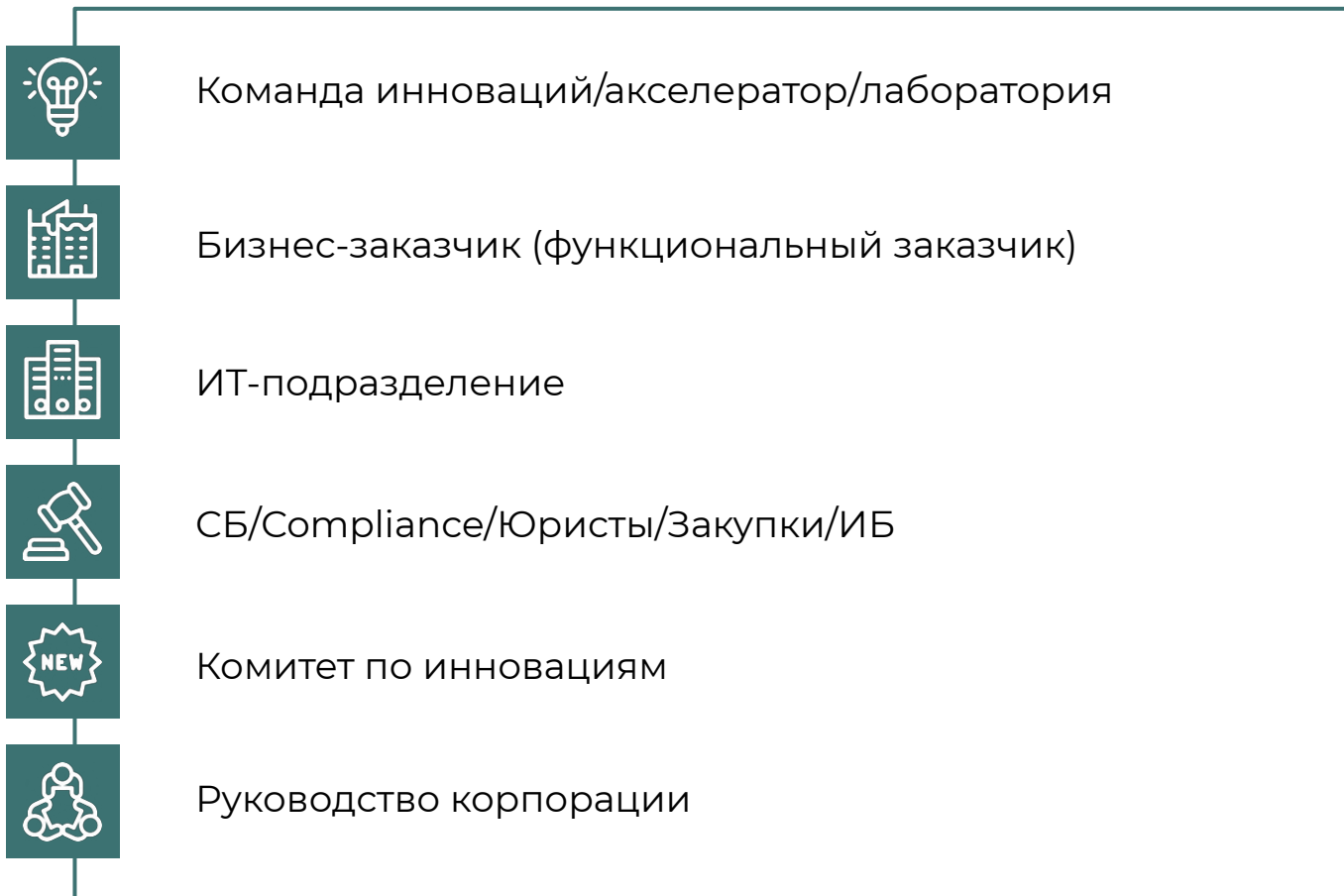
1-6 месяцев
63% корпораций

Подготовка к масштабированию

Масштабирование

Скорость прохождения этапов зависит от многих факторов, включая сложность решения, готовность бизнес-заказчика, наличие упрощенных процедур для запуска пилотных проектов и др.

В процессе подготовки как к пилотированию, так и к масштабированию участвуют различные подразделения



Критически важны поддержка топ-менеджмента и системный подход к работе по внедрению инноваций

Всё начинается с пилотирования решений стартапов



- 1** Подготовка бизнес-кейса вместе с бизнес-заказчиком
- 2** Описание пилотного проекта (метрики и методы расчёта, «песочница» или территория тестирования, требуемые ресурсы)
- 3** Прохождение обязательных процедур и проверок (СБ, compliance, ИБ, персональные данные)
- 4** Согласование с ИТ (на соответствие стеку технологий/ архитектурной стратегии, возможность интеграции)
- 5** Согласование и одобрение запуска пилотного проекта, выделение бюджета, выбор формы закупки пилота и др. (часто в рамках Fast Track)

Подготовка к масштабированию по итогам успешного пилотного проекта включает в себя



- 1 Анализ итогов пилотного проекта (достижение метрик, работа команды стартапа)
- 2 Корректировку бизнес-кейса с учетом дополнительных факторов, подготовку технического задания для масштабирования
- 3 Формирование итоговой стоимости проекта
- 4 Подготовку к полноценной интеграции (включая проверки по персональным данным и ИБ)
- 5 Согласование полноценной интеграции с ИТ-подразделением
- 6 Прохождение процедуры одобрения запуска проекта в масштабирование, получение бюджета, проведение закупочных процедур



Факторы, влияющие на скорость пилотирования и последующего масштабирования успешных кейсов



УСКОРЯЮТ СРОКИ:

- ▶ Заинтересованность бизнес-заказчика
- ▶ Контроль/поддержка со стороны команды инноваций
- ▶ Раннее привлечение к процессу всех функций (ИТ, СБ, ИБ, юристы, закупки)
- ▶ Наличие Fast Track, стандартизированных документов и шаблонов
- ▶ Закупка у единственного поставщика или подписание прямого договора
- ▶ Проактивная позиция стартапа и наличие у него опыта работы с корпорациями



ЗАМЕДЛЯЮТ СРОКИ:

- ▶ Подготовка ИТ-инфраструктуры и других ресурсов
- ▶ Отсутствие поддержки со стороны ИТ-подразделения (конкуренция с внутренней разработкой)
- ▶ Регламентированные цикличные процессы корпорации (например, выгрузка статистики для анализа в установленный порядком срок, а не раньше; порядок бюджетирования, в который важно «успеть»)
- ▶ Конкурентная закупка (2-4 месяца)
- ▶ Недостаток опыта и нехватка ресурсов на стороне стартапа

За процессы пилотирования и масштабирования могут отвечать разные команды



Ответственными за проекты со стартапами всегда являются команда инноваций или бизнес-заказчик (в зависимости от этапа работы).

До завершения пилота:

- ▶ В 90% случаев инновационная команда отвечает за процесс, как минимум, до завершения пилота
- ▶ В остальных — основную организационную роль берёт на себя бизнес-заказчик, но при активном участии команды инноваций

Большинство команд инноваций продолжают поддерживать и стимулировать бизнес-заказчика даже после того, как официально «выходят» из проекта. Если этого не делать, бизнес-заказчик с высокой вероятностью погружается в рутину, проект «буксует».

Переход ответственности от команды инноваций к бизнес-заказчику:

- ▶ **в 33% случаев** — по завершении пилота вместе с его итогами в виде отчёта/протокола.
- ▶ **в 28% случаев** — при подписании договора на масштабирование.
- ▶ **в 39% случаев** команда инноваций участвует в процессе внедрения в разных ролях. Это может быть:
 - ▶ *управление проектом по внедрению*
 - ▶ *стимулирование пользователей применять новые инструменты*
 - ▶ *менторская поддержка бизнес-заказчика*
 - ▶ *продвижение успешного решения внутри корпорации за пределами России*
 - ▶ *работа с документацией.*

Этап закупки – один из важнейших этапов масштабирования



Государственные компании* при закупке товаров, работ, услуг руководствуются положениями Федерального закона от 18.07.2011 № 223-ФЗ. Наиболее распространённым способом является конкурентная закупка.

Большинство частных компаний (74% респондентов) предпочитают гибкость в выборе способа закупки решений стартапов:

- закупка у единственного поставщика в случае уникальности решения;
- конкурентная закупка в случае наличия на рынке аналогичных решений и необходимости выбора лучшего соотношения «цена/качество».

В редких случаях используется **прямой договор** — без проведения закупочных процедур. Например, продлевается договор на пилот со скорректированными условиями.

**Здесь и далее речь идёт о юридических лицах, для которых устанавливаются общие принципы закупки товаров, работ, услуг в соответствии с Федеральным законом от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц»*

Помимо стандартных процедур закупки используются и другие подходы



01

Успешный пилот — преимущество стартапа

Более 36% корпораций учитывают успешный пилот при проведении конкурентной закупки

03

Конкурсный отбор на стадии скаутинга

Более 33% корпораций используют данные по сбору воронки для обоснования конкурентного отбора в случае закупки у единственного поставщика

02

Закупка с участием сторонних компаний

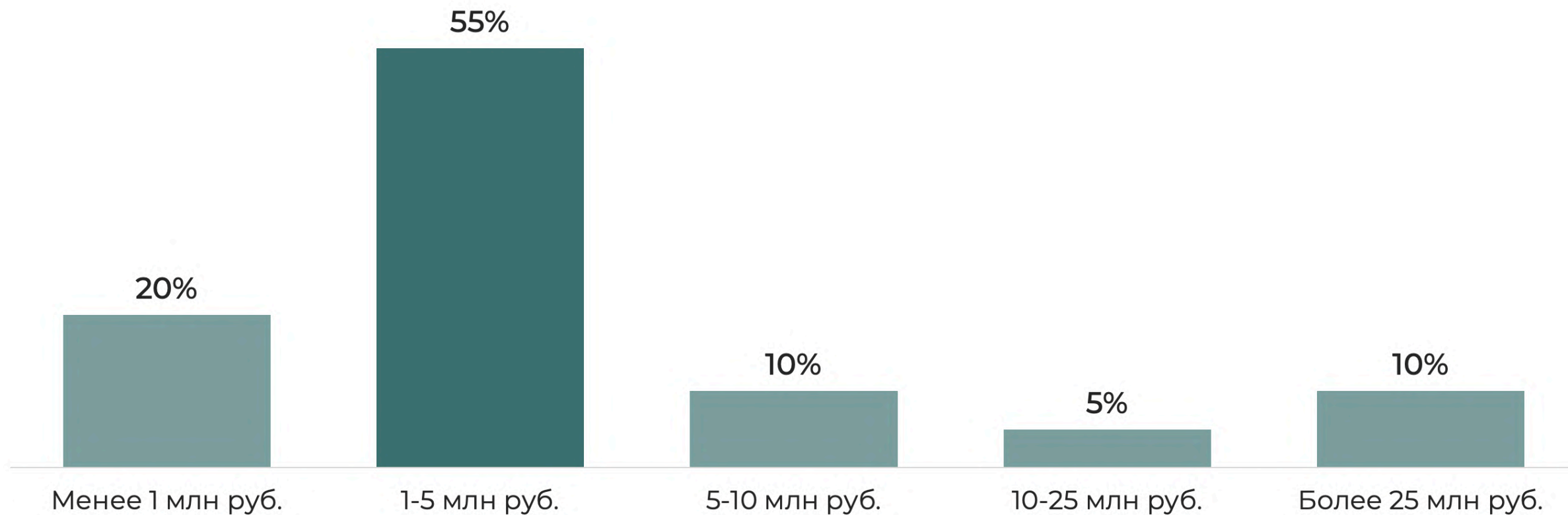
Решение стартапа интегрируется как часть продукта авторизованного поставщика корпорации

04

Другие формы взаимодействия по итогам пилота:

- создание совместного предприятия (СП)
- вход в капитал
- покупка/совместный НИОКР

Чаще всего стоимость договора на масштабирование составляет от 1 до 5 млн рублей*



* По оценкам стартапов

Вовлечённость бизнес-заказчика – ключевой фактор успеха при масштабировании



65%

опрошенных
корпораций

73%

опрошенных
стартапов

отмечают активную вовлечённость бизнес-заказчиков в качестве одного из ключевых факторов успеха

Это можно обеспечить за счёт следующих действий

Обучение и подготовка бизнес-заказчика

Формулирование качественного бизнес-кейса и метрик на стадии пилотирования и ТЗ на этапе внедрения решения + активное вовлечение на всех этапах, контроль

Внутренний PR

Бизнес-заказчик может рассказывать об успешных кейсах (как дополнительная мотивация)

Своевременный поиск бюджета на масштабирование

Помощь на этапе бюджетирования, подготовки к защите бизнес-кейса при масштабировании и т. д.

Более половины опрошенных стартапов считают, что введение KPI на масштабирование в корпорации положительно скажется на мотивации бизнес-заказчиков

Один из главных участников в процессе масштабирования — внутреннее ИТ-подразделение



ИТ-специалисты обеспечивают интеграцию решения стартапа с платформами корпорации

Что важно учесть:

Соответствие стеку технологий, интеграция

Привлечение ИТ-архитекторов на этапе согласования кейса и метрик для проверки решения и подготовки инфраструктуры к внедрению

Выделенный ресурс

- найм ИТ-специалистов в команду инноваций
- согласование графика загрузки ИТ-подразделения под проекты со стартапами

Пилотирование на «реальном регионе»

- отсев проектов, которые невозможно интегрировать
- эффект от внедрения «на входе»
- бесшовный переход в масштаб

В ряде случаев корпорации предоставляют API для упрощения интеграции.

При этом ИТ-подразделение может замедлять/блокировать работу со стартапами



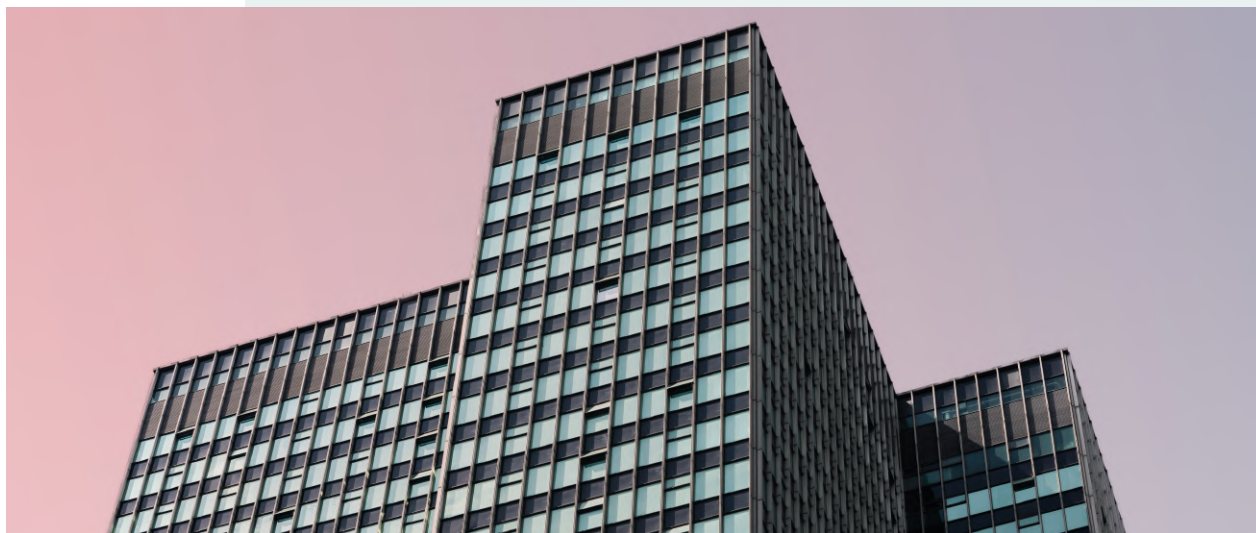
ЧЕМ ЭТО ВЫЗВАНО?

- ▶ План внутренней разработки фиксируется на год и более вперёд
- ▶ Под него выделяется бюджет и нанимается команда людей

КАК ИЗБЕЖАТЬ КОНКУРЕНЦИИ?

- ▶ Выстраивать политику, в рамках которой решение бизнес-заказчика является ключевым
- ▶ Анализировать time to market — часто правильно сделать выбор в пользу стартапа, чтобы быстро протестировать/запустить технологию или продукт, не дожидаясь разработки
- ▶ Помочь ИТ-подразделению работать с более приоритетными задачами и не тратить ресурсы на разработку решений, которые уже есть на рынке

Не менее важно построить взаимодействие с другими функциями, а также Fast Track



Опрошенные корпорации и стартапы отмечают важность правильного взаимодействия с функциональными подразделениями: ИБ, СБ, юристами, службой закупок и др.

Что важно учесть:

Вовлечение функций уже на этапе подготовки к пилотному проекту
Чем раньше — тем выше шансы на успех

Fast Track, использование стандартов и шаблонов во всех возможных процессах и процедурах
Особенно в части закупок

Успех масштабирования зависит не только от корпорации



Ключевые характеристики стартапов для успешного масштабирования



ПО МНЕНИЮ КОРПОРАЦИЙ

- ▶ проактивность команды, высокая скорость реагирования
- ▶ нацеленность на долгосрочное партнёрство
- ▶ коммерческая экспертиза, знание рынка
- ▶ умение донести ценность до клиента
- ▶ глубокое знание технологии своего продукта, наличие технической экспертизы



ПО МНЕНИЮ СТАРТАПОВ

- ▶ высокий уровень компетенций
- ▶ оперативность и гибкость команды
- ▶ качественный продукт с понятной ценностью для корпорации

Ключевые выводы: метрики

ВСЕ корпорации

проходят эволюцию в рамках сотрудничества со стартапами: KPI на пилоты → KPI на число проектов в масштабировании → KPI на финансовые результаты от внедрений

Максимум с 3-го года работы с инновациями

важным показателем становится не число проектов, а % перехода из пилотов в масштабирование — то есть эффективность процессов

Эффект от внедрения

может быть как финансовым, так и нефинансовым (лояльность, популярность бренда, социальный эффект)

55% респондентов

предпочитают работать только с проектами, которые приносят финансовый результат

Некоторые из корпораций уже достигли следующих эффектов:

- рост финансовых показателей от сотен миллионов до нескольких миллиардов рублей
- сэкономлены несколько лет time to market
- создано несколько совместных предприятий

Ключевые выводы: подготовка к масштабированию

Чаще всего от 5 месяцев до 1,5 лет

занимает процесс от знакомства со стартапом до подписания договора на масштабирование

Ключевой фактор успеха для проекта —

активный бизнес-заказчик, который может сформулировать бизнес-кейс, поставить задачу на масштабирование и получить бюджет

ИТ может конкурировать с решениями

стартапов с точки зрения внутренней разработки, а может, наоборот, помогать в интеграции решения стартапа и подборе необходимых ресурсов

Чтобы повысить конверсию перехода из пилотного проекта в масштабирование, необходимо:

- использовать стандарты и шаблоны во всех возможных процессах и процедурах подготовки к пилотированию и масштабированию
- оценивать стартапы на входе не только с точки зрения пилотирования, а сразу с учётом потенциального масштабирования
- как можно раньше подключать все необходимые подразделения для предварительного согласования

Ключевые выводы: закупки

74% корпораций предпочитают использовать разные инструменты:

- закупка у единственного поставщика, когда решение уникально
- конкурентная закупка, когда на рынке много однотипных решений

Государственные компании

при закупке товаров, работ, услуг руководствуются положениями 223-ФЗ и, чаще всего, используют конкурентную закупку

Успешное завершение пилота

является преимуществом для стартапа в закупочном процессе, а в качестве подтверждения конкурентного отбора может служить факт выбора стартапа из воронки уже на этапе отбора в пилотный проект

По итогам пилота корпорация может предложить стартапу другие формы взаимодействия:

- создание совместного предприятия (СП)
- вход в капитал
- покупка/НИОКР

Ключевые выводы: факторы успеха и зоны роста для успешного масштабирования



Ключевые факторы успеха для масштабирования по мнению стартапов и корпораций:

- ▶ адекватная, быстро реагирующая команда стартапа
- ▶ мотивированный бизнес-заказчик, нацеленный на результат
- ▶ проработанное решение с понятной ценностью для заказчика и расчётом финансового эффекта
- ▶ наличие Fast Track в корпорации, особенно в части закупок



Зоны роста по мнению стартапов и корпораций:

- ▶ взаимное желание «говорить на одном языке» и строить «честное партнёрство»
- ▶ повышать культуру работы с инновациями в корпорациях (для этого важны первые истории успеха и популяризация инноваций)
- ▶ уметь правильно поставить и оцифровать задачи, а также ожидания от проекта (бизнес-кейс, ТЗ, метрики и т. д.)

Команда исследования



Ирина Тарасова

Директор Департамента
корпоративных программ
ФРИИ



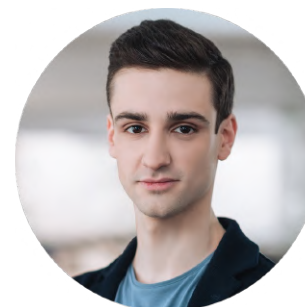
Евгения Игнатова

Маркетолог корпоративных
программ ФРИИ



Рита Сиразова

Руководитель направления
«Открытые инновации» ФРИИ



Дмитрий Беленький

Руководитель практики
инновационного консалтинга
ФРИИ



Кирилл Соснин

Координатор практики
инновационного консалтинга
ФРИИ



Ангелина Барсегян

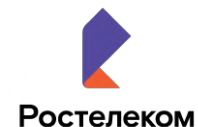
Координатор корпоративных
проектов ФРИИ

Мы помогаем корпорациям эффективно внедрять инновации для достижения финансового результата

Наши услуги

- ✓ Консалтинг по теме внедрения инноваций, обучение и вовлечение бизнес-заказчиков и топ-менеджмента
- ✓ Инновационный аудит и формирование запроса на инновации
- ✓ Интеграция решений стартапов в бизнес, помощь в запуске пилотных проектов
- ✓ Программы корпоративного предпринимательства
- ✓ Программы развития лидеров
- ✓ Обучение и оценка компетенций продактов и обучение продуктовым навыкам
- ✓ Акселерация внутренних продуктовых команд

Наши партнёры



Давайте обсудим ваши задачи по внедрению инноваций



Ирина Тарасова

Директор Департамента
корпоративных программ ФРИИ



itarasova@iidf.ru



[irina.tarasova81](https://www.facebook.com/irina.tarasova81)

#knowhowtoinnovate



[corporate.iidf.ru](https://twitter.com/corporate.iidf.ru)



[@chiefinnovationchannel](https://t.me/@chiefinnovationchannel)