

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КОРПОРАЦИИ С ВНУТРЕННИМИ ВЕНЧУРАМИ И СПИНАУТАМИ*

Рассматриваются венчурные стратегии корпорации. Особое внимание уделяется венчурным стратегиям, связанным с внутрифирменным предпринимательством — интрапренерством, в том числе стратегиям создания внутренних венчуров и спинаутов. Анализируются особенности взаимодействия корпорации с внутренними венчурами и спинаутами. Оценивается влияние венчуров на деятельность корпорации.

Ключевые слова: корпорация, стратегии, венчуры, интрапренерство, спинауты.

O.V. CHISTYAKOVA
PhD in Economics, Associate Professor,
Baikal State University of Economics and Law, Irkutsk
e-mail: chistyakovaov@mail.ru

ORGANIZATIONAL ASPECTS OF INTERACTION OF CORPORATION WITH INTERNAL VENTURES AND SPINOUTS

The article studies venture strategies of a corporation and pays special attention to venture strategies related to intercompany entrepreneurship — entrapreneurship, including strategies for creating internal ventures and strategy for establishing spinouts. The author analyzes some features of interaction of corporations with internal ventures and spinouts and assesses the influence of ventures on corporation performance.

Keywords: corporation, strategy, ventures, intrapreneurship, spinout.

Перспективным направлением развития корпораций является применение агрессивной венчурной стратегии, в рамках которой деятельность венчурных предприятий становится важнейшей составляющей стратегического и текущего успеха. Корпорациям необходимо использовать новые технологии и рыночные возможности. При этом инновационный процесс должен быть направлен не только на разработку новой продукции, но и на совершенствование технологических процессов.

Повышение эффективности развития за счет внутренних факторов не является сегодня достаточным источником роста для предприятий многих отраслей, которые работают в условиях перенасыщенных и высококонку-

рентных рынков. В этой связи необходима стратегия, предполагающая поиск незанятых ниш или брешей в технологиях и на рынках, направленная на создание новых производств, отвечающих неудовлетворенным потребностям клиентов на вновь возникающих рынках.

Таким образом, сегодня можно выделить два основных источника устойчивого конкурентного преимущества корпорации — это непрерывное совершенствование корпоративной культуры и использование венчурной стратегии.

Сами крупные корпорации, имеющие дорогостоящее оборудование и устойчивые позиции на рынке, неохотно идут на технологическую перестройку производства и разного рода эксперименты. Значительно более

* Работа выполнена при финансовой поддержке проекта ФБ-10 «Теоретические аспекты стратегического управления социально-экономическим развитием Сибирского региона при переходе на инновационную модель экономики», реализуемого в рамках АВЦП Рособразования «Развитие научного потенциала высшей школы (2010–2011 гг.)».

выгодно для них финансировать проекты мелких внедренческих фирм и, в случае успеха последних, двигаться по проторенному ими пути. В венчурах большие и средние компании могут найти новый источник роста. Создание венчурных структур в составе материнских компаний играет значительную роль в таких направлениях их развития, как освоение принципиально новых видов деятельности, завоевание рынков сбыта и применение ранее разработанных технологий.

В современных условиях можно выделить четыре основные венчурные стратегии корпорации:

- стратегия создания внутренних венчуров;
- стратегия создания спинаутов;
- стратегия инвестирования во внешние венчуры;
- стратегия поглощения венчуров.

В данной статье остановимся подробнее на корпоративных стратегиях, связанных с внутрифирменным предпринимательством, т.е. на стратегиях развития внутрифирменных венчуров и спинаутов. При этом особое внимание будет уделено организационным аспектам взаимодействия корпорации с такими венчурами и спинаутами.

Стратегия создания внутренних венчуров предполагает образование внутри корпорации новых технологических компаний, которые будут пользоваться ресурсами и преимуществами материнской организации, ее торговым именем и авторитетом. Автономия для венчурной компании означает независимость. Стратегия создания спинаутов предполагает, что венчурные компании выделяются из состава родительской компании как юридические лица.

Чтобы достичь роста посредством использования венчурных стратегий, компаниям необходимо перестать довольствоваться посредственными результатами, пересмотреть свою организационную структуру и развивать способности к ускорению. В современных условиях крупные компании должны быстро распознавать перспективные технологии и рыночные возможности и продвигать их к капитализации.

Следует отметить, что сегодня получило широкое распространение интрапренерство, или внутрифирменное предпринимательство. Организациям, желающим воспользоваться

преимуществами разработки новой продукции и услуг силами внутрифирменных предпринимателей, нужно обновить концепцию своей деятельности и ослабить контроль с целью увеличения скорости действий. При этом не следует смешивать управленческие и предпринимательские элементы. Ценности венчурного предприятия отличаются от установленных ценностей корпорации. Предпринимательское управление процессом создания венчурного предприятия существенно отличается от корпоративного управления, ориентированного на выполнение годового производственного плана. Новое венчурное предприятие должно быть организовано отдельно от старого, давно существующего и занимать особое место внутри организации. Его статус должен быть достаточно высоким.

Руководители организации должны разделять общие взгляды на прорывные тенденции и события, которые могут повлиять на будущее отрасли. Представитель топ-менеджмента должен выполнять специальную функцию — работать на завтрашний день в качестве предпринимателя и новатора, а также быть ответственным за развитие корпоративного венчурного предприятия и осуществление его стратегий.

Представляют интерес организационные аспекты взаимодействия корпорации с отпочковавшимися компаниями (спинаутами) и внутренними венчурами. Спинауты отличаются от отдельно созданной компании тем, что они остаются тесно связанными с материнской компанией. В большинстве случаев эти связи носят финансовый и оперативный характер. Финансовые связи могут осуществляться через взаимное владение акциями и через финансовый контроль со стороны материнской компании. Оперативные связи могут проявляться в оказании совместных профессиональных и административных услуг, а также в маркетинговой и управленческой поддержке. Технологические отпочковавшиеся компании (спинауты) предназначены для того, чтобы обеспечить собственную независимость и пространство для своей деятельности и дать возможность руководству увеличить рыночную капитализацию.

Новые венчурные предприятия, основанные как независимые компании, могут быстрее реализовать свой потенциал. В этом случае предпринимателям нет необходимос-

ти спорить с вышестоящим руководством или мириться с вмешательством его в свою деятельность.

Примером успешной деятельности спинаутов является опыт корпорации «Термоэлектрон» (США). Благодаря применению модели спинаут-компании доходы названной корпорации в период с 1983 по 1995 г. выросли с 200 млн до 4 млрд дол. США. Корпорация создала 23 спинаута и диверсифицировала свою деятельность, превратившись из компании, выпускающей одно изделие, в многопрофильную корпорацию.

Представляет интерес опыт компании «General Electric», которая имеет 30 венчурных предприятий, действующих в различных стратегических зонах хозяйствования. Общий фонд их составляет 100 млн дол. США. Если проект является жизнеспособным, из внутреннего венчурного фонда выделяются средства на его реализацию, затем создается внешняя венчурная фирма. В этом случае материнская компания выступает как основной держатель акций новой фирмы, устанавливая полный финансовый контроль над ее деятельностью, и получает эксклюзивные права на внедрение инновационных достижений в свою деятельность.

Что касается особенностей взаимодействия корпорации с внутренними венчурами, необходимо отметить, что, в отличие от спинаутов, внутренние венчуры извлекают выгоду, используя ресурсы компании, ее бренд и имидж. Предоставление автономии для нового внутреннего венчура может помочь ему действовать более независимо. Однако, по мнению П. Друкера [1], устоявшаяся деятельность может стать главным препятствием для развития предпринимательства.

Решение о создании внутреннего венчура принимается руководством корпорации, и деятельность такого венчура контролирует один из ее руководителей. При отборе идей, на базе которых может быть создан рискованный наукоемкий проект, обязательно учитываются несколько моментов.

Задачи проекта не должны совпадать с традиционной сферой интересов материнской компании, т.е. целью внутреннего венчура является поиск новых направлений деятельности.

При отборе идей, которые будут реализовываться в рамках внутренних венчуров,

эксперты должны убедиться, что коммерческий потенциал нововведений, издержки на создание, производство и сбыт продукции могут быть предсказаны с точностью 50–75%. В случае реализации новых проектов с высокой степенью риска и высокими потенциальными доходами проектные группы должны прилагать максимальные усилия по снижению затрат и уровню риска.

Срок вывода на рынок готовой продукции от стадии проекта не должен превышать трех лет. Проект должен быть нацелен на новый и растущий рынок и обещать ежегодный рост в 20%.

Для поддержания инновационного процесса в венчуре на высоком уровне необходимо сохранение проектного лидерства. Руководителей проектов подбирают исходя из их лидерских способностей, знания техники, маркетинга и производства. Лидерам проектов должна предоставляться возможность самостоятельно принимать решения, действовать в качестве исполнительных руководителей и вносить свой вклад в реализацию венчурной стратегии корпорации.

Венчуры предполагают работу в команде, состоящей из специалистов разных профилей. При этом внутрифирменное предпринимательство в компании может осуществляться на основе «невидимого контракта»: сотрудник может одновременно занимать две должности: старую («видимую») и должность в новой предпринимательской фирме («невидимую»). Такой подход позволяет привлекать нужных специалистов независимо от сферы их деятельности.

Кроме того, на уровне корпорации необходимо создать межфункциональные группы, которые будут принимать участие в инновационном процессе и иметь доступ ко всем ресурсам и технологиям корпорации. Эти группы должны решать технические, производственные и маркетинговые проблемы по каждой новой идее и эксперименту, работать в целях синхронизации такой деятельности. На ранней стадии внедрения инновационного процесса они должны определять соответствие технологии рыночным потребностям, а также возможные производственные ограничения.

Для реализации предпринимательского подхода к управлению венчурами, подразумевающего понимание динамики рынка и конкуренции, необходимо изменение крите-

риев оценки проектов и системы контроля. В центре внимания при организации хозяйственно-ориентированного контроля должны находиться такие рыночные показатели, как сроки и коэффициент окупаемости инвестиций. Недопустимо управлять новыми предпринимательскими компаниями с позиции логики производственного плана.

Создание внутренних венчуров является наиболее взвешенным способом внедрения инноваций. Автономность венчуров снижает для корпорации уровень риска, который возникает вследствие диверсификации производства. Внутренним венчурам, как правило, предоставляется бюджетная самостоятельность. Они большей частью располагаются в отдельном помещении. Материнская компания обеспечивает их научно-исследовательским, вычислительным и другим оборудованием, оказывает необходимые управленческие и прочие услуги. Венчурам разрешается проводить независимую кадровую политику.

На протяжении обусловленного срока венчур должен разработать новый продукт и подготовить его к запуску в массовое производство. Если проект оказался успешным и продукт имеет намеченные характеристики, а исследование рынка показывает, что данный продукт будет пользоваться спросом, венчур превращается в одно из производственных подразделений материнской компании и его продукция реализуется по сложившимся в компании каналам сбыта.

После завершения работ, ради осуществления которых создаются венчурные фирмы, они обычно прекращают свою деятельность и либо поглощаются одним из учредителей (крупной фирмой), либо, при благоприятной конъюнктуре и конкурентоспособности продаж, самостоятельно развивают предпринимательскую деятельность. Иногда внутренний венчур контактирует с другими корпорациями и создает на акционерных началах общие фонды венчурного финансирования.

Как показывает практика, многие компании организуют одновременно несколько

внутренних венчуров. Примером может служить корпорация «IBM», которая в 1983 г. имела 15 «рисковых» проектов. По ним разрабатывалась и выпускалась на рынок такая продукция, как телекоммуникационное оборудование, новые виды дисплеев и персональные компьютеры. Создание и выпуск персональных компьютеров — наиболее успешный проект внутренних венчуров «IBM». Через год после начала практической реализации этого проекта продукция была направлена на рынок, а еще через два года объем ее продаж составил 2,5 млрд дол. США. К этому моменту внутренний венчур превратился в крупнейшее производственное подразделение корпорации.

Таким образом, для успешного функционирования в современных условиях корпорациям необходимо использовать преимущества венчурных стратегий и системного подхода к разработке новой продукции и управлению проектами. Это дает им возможность быстрыми темпами получать выгоду от применения новых технологий и использования рыночных возможностей. При этом наиболее привлекательным направлением, связанным с интрапренерством, является создание венчуров внутри корпорации и спинаутов, т.е. отпочковавшихся от компании венчуров. Использование корпорациями венчурных стратегий может дать следующие эффекты:

- устанавливается прямая связь между научными исследованиями, производством и рынком;
- успешные венчуры трансформируются в новые жизнеспособные хозяйственные единицы корпорации;
- диверсифицируется бизнес корпорации;
- увеличивается занятость высококлассных специалистов;
- происходит техническое перевооружение корпорации;
- повышается эффективность деятельности корпорации в целом.

Список использованной литературы

1. Друкер П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры: Практика и принципы: пер. с англ. М., 1992.

Bibliography (transliterated)

1. Druker P.F. Rynok: kak vyiti v lidery: Praktika i printsipy: per. s angl. M., 1992.