**Венчурный бизнес как катализатор роста**

Патрик Коувни, Джеффри Элтон, Байджу Шах, Брэдли Уайтхед

Новое поколение венчурных структур только встает на ноги, однако его роль в развитии материнских компаний уже сегодня весьма значительна. Чем это поколение отличается от предыдущего и что необходимо делать менеджерам, чтобы добиться успеха? В статье анализируются отличительные признаки таких подразделений и выделяются три типа венчурного бизнеса - совершенно новый для материнской корпорации, развивающийся в дополнение к основному бизнесу и позволяющий найти иное применение разработанным ранее технологиям. Главное для руководителей предприятий - не распылять усилия и средства, а сконцентрировать ресурсы на тех направлениях, которые вписываются в рамки четко определенной корпоративной стратегии.

В последнее время стремление крупных корпораций к росту заставило их изменить взгляды на перспективность подразделений, развивающих новый венчурный бизнес (НВБ). Эти подразделения "выращивают" с нуля различные компании, чтобы занять нишу на новых рынках, испытать и внедрить всевозможные нововведения. При этом бизнес создается внутри корпорации - в чем и состоит отличие НВБ-модели от дочерних венчурных фирм, инвестирующих в предприятия и занимающихся поиском предпринимательских идей вне материнской структуры1.

Эта модель не является открытием: многие ее разновидности применялись еще в 1970-е гг. Однако подразделения, недавно созданные в Coca-Cola, First Data, J.P. Morgan Chase, McDonald's, Mellon Financial, Nokia и других компаниях, отличаются от своих предшественников как принципами устройства и управления, так и характером деятельности. Они полностью отделены от основного бизнеса, поэтому могут сосредоточиться на венчурном предпринимательстве как таковом, не испытывая давления со стороны других подразделений. Кроме того, материнские фирмы обеспечивают "птенцам" НВБ удачный старт, предоставляя им возможность пользоваться корпоративными ресурсами, скажем предоставляя доступ к клиентам и инфраструктуре2.

Это теория. Но вот оправдывают ли на практике НВБ-подразделения возлагаемые на них надежды? В конце концов, они создавались, как правило, в годы подъема экономики, когда венчурные компании были широко разрекламированы, а стоимость новых фирм и выделившихся из больших корпораций бизнес-единиц стремительно росла. Теперь же чары первопроходцев потеряли свою силу и серьезные риски стали неприемлемыми для новичков рынка.

Попробуем кратко ответить на этот вопрос. Нам представляется, что организация НВБ-подразделений - отнюдь не дань моде. Опыт многих корпораций свидетельствует, что хотя данная модель во многих отношениях является незрелой, она уже выполняет свое предназначение, стимулируя рост материнских структур.

За последние несколько лет мы не только изучили опыт более чем 30 компаний, организовавших или организующих НВБ-подразделения, но и приняли участие в разработке планов их создания и деятельности. И что касается развития новых направлений бизнеса, некоторые уже достигли первых весьма впечатляющих результатов. Например, НВБ-подразделение корпорации Lucent Technologies, появившееся на свет в 1996 г., образовало 35 венчурных предприятий. Три из них уже "стали взрослыми" - они успешно провели первоначальное открытое размещение акций (IPO) или были проданы другой корпорации. Внутренняя норма рентабельности этого НВБ-подразделения достигла 80%3.

Мы также полагаем, что НВБ-подразделения играют весьма значительную организационную роль, действуя в качестве катализатора развития материнской корпорации и способствуя раскрытию ее потенциала в созидании нового бизнеса. Словно магнит, они притягивают специалистов с предпринимательским талантом, которых нередко не хватает в крупных компаниях. Такие сотрудники способны создавать во внешней среде особые "сети", привлекая финансовые ресурсы, технологии и опыт ведения венчурного бизнеса. Несколько ключевых сотрудников НВБ-подразделения одной из финансовых фирм позднее перешли на должности менеджеров в основном бизнесе компании.

Впрочем, не все НВБ-подразделения работают одинаково хорошо. В то время как некоторые из них становятся лидерами в своей группе, другие топчутся на месте или вовсе терпят крах. Необходимо отметить, что отличительными признаками первых являются способность сосредоточиться на ограниченном числе направлений и использование определенных принципов управления деловыми процессами. Менеджеры могут выбрать любой из трех видов венчурного бизнеса - совершенно новый для материнской корпорации, расширяющий палитру предложений, которые разработаны ключевым подразделением, или бизнес, основанный на новом использовании возможностей и технологий материнской структуры. Но если они будут заниматься всем подряд, то в итоге им придется иметь дело со смешанным бизнес-портфелем, и не исключено, что требования к управлению его компонентами окажутся противоречивыми.

**Совсем другое поколение**

В большинстве случаев современные НВБ-подразделения имеют весьма отдаленное сходство со своими предшественниками, основанными в 70-х, 80-х и даже середине 90-х гг. По сути, они прошли путь от функционирующего в рамках крупной корпорации центра разнообразной предпринимательской деятельности до специализированной организации, которая обслуживает специфические потребности роста материнской структуры. Кроме того, в настоящее время НВБ-подразделения используют преимущества создавших их фирм не так, как раньше.

НВБ-подразделения первого поколения в целом работали как механизмы, стимулировавшие возникновение множества различных идей (либо на семинарах для персонала, либо в ходе конкурса бизнес-планов). Идеи оценивались и, в случае признания их перспективными, финансировались. Руководство рождающимися инициативами и их внедрение осуществлялись исключительно работниками компании, обычно с участием авторов новаций.

Однако результаты этих усилий по большей части оказывались неутешительными. На конкурсах и семинарах редко вырабатывались хорошие предложения. Сотрудниками венчурных структур, как правило, становились эксперты исследовательских отделов, которым не хватало как умения выстраивать бизнес, что необходимо для претворения идеи в жизнь, так и способности создавать внутрифирменную сеть для обеспечения своего подразделения требуемыми ресурсами. Кроме того, НВБ-подразделения первого поколения часто не вписывались в обширные программы роста материнских корпораций. В итоге многие из них были ликвидированы.

Сегодняшнее поколение выглядит совсем иначе и гораздо больше ориентировано на процесс создания бизнеса. Большинство НВБ-подразделений располагается в штаб-квартире организации и подотчетно генеральному директору. Обычно такими подразделениями руководит небольшая команда из шести-десяти портфельных менеджеров, часть которых приходит из материнской структуры, а часть - извне. Присутствие "своих" обеспечивает доверительное отношение высшего руководства к венчурной структуре; они обладают знанием внутрикорпоративных реалий и способностью направить имеющиеся ресурсы на развитие самых перспективных сфер бизнеса. Пришедшие со стороны (обычно - бывшие менеджеры инвестиционных банков, консультационных фирм и недавно вышедших на рынок компаний) дают "свежую кровь" - новые навыки и опыт, новый взгляд на состояние дел и новые связи. Например, Кит Нидхэм (Kit Needham), один из директоров НВБ-подразделения Mellon Financial, пришел из банковской структуры, а его коллега Стивен Хэйер (Steven Heyer) из Coca-Cola ранее был президентом и исполнительным директором Turner Broadcasting System.

Имеются и другие отличия. В наше время портфельные менеджеры не ждут появления "фонтана" идей, чтобы выбрать из них самые подходящие. Сегодня они сами отправляются на охоту. Они ведут поиск идей в строго определенных областях и обладают необходимыми деловыми качествами, чтобы отобрать наиболее интересные варианты.

Так, сотрудники НВБ-подразделения компании Capital One Financial занимаются изучением клиентской базы данных, включая информацию об использовании кредитных карт, для разработки новых финансовых инструментов и услуг, а также формирования маркетинговых альянсов. Их коллеги в другой финансовой корпорации анализируют потребности клиентов, которые пока не удовлетворяются основными бизнес-подразделениями материнской компании и другими фирмами.

Отыскав хорошую идею, современные менеджеры не стремятся, как их предшественники, к ее немедленному внедрению. Они оттачивают и развивают ее, внедряя постепенно, шаг за шагом, с учетом мнений внутренних и внешних экспертов. Таким образом, применяемый ими подход подразумевает большее число итераций, чем прежде. Кроме того, если ранее руководители венчурных структур пытались выстраивать новый бизнес исключительно изнутри корпорации, то сейчас принято приобретать небольшие фирмы для ускорения развития перспективных направлений.

Наконец, НВБ-подразделения первого поколения позволяли "цвести всем цветам" и реализовывали широкий набор идей. Теперь же, как правило, создается бизнес-портфель, объединяющий взаимосвязанные инвестиции. Например, в Coca-Cola венчурное предпринимательство развивается на базе действующей в корпорации системы доставки продукции (некоторые предприятия используют созданные специалистами материнской компании технологии охлаждения, другие превращают огромную дистрибьюторскую сеть в солидную стартовую площадку для различных видов перспективного бизнеса).

**Значение специализации**

Менеджеры наиболее успешно работающих НВБ-подразделений нынешнего поколения концентрируют усилия на определенных направлениях деятельности. В результате нашего исследования были выявлены три главных типа таких стратегий: это создание совершенно нового для материнской фирмы бизнеса, разработка новых товаров или услуг, которые позволяют укрепить рыночные позиции главных подразделений, и использование интеллектуальной собственности корпорации для развития самостоятельных венчурных предприятий в непрофильных рыночных сегментах, нередко в союзе с внешними партнерами. Проницательные руководители выбирают стратегию, отвечающую специфическим потребностям роста материнской структуры. Примерно в половине случаев применяется стратегия первого типа. Например, НВБ-подразделение химической компании исследует свойства веществ биологического происхождения, на основе которых возможно производство перспективных товаров. Такой путь обычно выбирают фирмы, ключевые подразделения которых не могут самостоятельно найти новые возможности для роста из-за чрезмерной увлеченности проблемами внешних угроз или повышения эффективности внутренних бизнес-процессов, либо вследствие того, что их деловая культура поддерживает привлечение дополнительных интеллектуальных ресурсов.

Ряд венчурных структур специализируются на создании товаров или услуг, которые впоследствии войдут в основной ассортимент. Так, в одной из финансовых корпораций НВБ-подразделение занимается анализом долгосрочных социально-экономических тенденций и будущих событий, способных оказать существенное влияние на состояние финансового сектора (таких как изменения в демографической структуре и возможная приватизация системы социального обеспечения США). Эти исследования позволяют представить горизонты, открывающиеся перед ключевыми подразделениями. Первые успехи уже достигнуты: в одно из операционных отделений фирмы вошло перспективное венчурное предприятие, а другое получило технологию, разработанную недавно созданной компанией.

Подобная стратегия используется в тех случаях, когда основной бизнес компании нуждается в защите от конкурентов, нацелившихся на захват смежных сегментов рынка, или необходимо выявить варианты, которые возникают на пересечении сфер деятельности крупных корпораций.

Наконец, все большее число НВБ-подразделений занимаются, по сути, тем, что выводят на новую ступень традиционный процесс лицензирования. Не довольствуясь получением лицензий на применение той или иной технологии или оборудования, они развивают соответствующий бизнес с нуля, нередко в сотрудничестве с внешними партнерами, и в результате получают немалую отдачу от считавшихся неокупаемыми капиталовложений. Через один-два года такие подразделения добиваются возврата средств, вложенных в новые компании, а затем продают их другим корпорациям, наделяют самостоятельностью или образуют на их базе совместные предприятия.

В качестве примера можно рассмотреть Delphi Technologies (НВБ-подразделение компании Delphi, поставляющей автомобильные узлы для крупных автопроизводителей). Вместе с рядом других венчурных структур она организует независимые фирмы, которые внедряют в коммерческих целях технологии автомобилестроения на рынках телекоммуникационного оборудования и бытовой электроники. При выборе какой-либо из трех описанных стратегий требуются определенные способы поиска инвестиций и варианты финансирования венчурных предприятий, различные подходы к использованию потенциала материнской корпорации и различные стратегии выхода из бизнеса.

Мы столкнулись с таким явлением: менеджеры каждого пятого НВБ-подразделения, считая, что сила венчурного предпринимательства состоит в диверсификации, пытаются преследовать сразу несколько стратегических целей. На практике получается, что хотя они и в состоянии самостоятельно вести бизнес по двум не связанным между собой направлениям, однако подобное распыление сил заставляет их искать компромисс между совершенно разными требованиями к управлению. Компании, выводимые на рынок "гибридными" НВБ- структурами, растут медленно или не растут вовсе, а талантливые специалисты, которых привлекают к руководству этими фирмами, испытывают разочарование и зачастую увольняются.

Более того, менеджеры смешанных НВБ-подразделений "жонглируют" инвестиционными возможностями, не имеющими стратегической взаимосвязи. Одна из таких гибридных НВБ-структур придерживалась принципа "пусть расцветают тысяча цветов" и теперь переживает трудный период. Ей приходится закрывать или продавать созданные предприятия, которые не вписываются в стратегическую программу роста материнской компании.

Примерно половина из исследованных нами НВБ-подразделений превосходит остальные в концентрации ресурсов и управленческого внимания на новых видах бизнеса, соответствующих четко определенной корпоративной стратегии. Подобные специализированные структуры могут похвастаться конкретными результатами. Созданные ими венчурные предприятия уже представляют или скоро будут представлять реальную ценность для потенциальных покупателей.

Наконец, 30% рассмотренных нами подразделений были образованы совсем недавно, а потому оценивать их достижения еще рано.

Крупные фирмы могут идти тремя путями одновременно, создав три специализированных НВБ-подразделения. Так, Delphi образовала два подразделения, занимающих одинаковые позиции в корпоративной иерархии. Одно из них, Delphi Technologies, развивает совместно с внешними партнерами бизнес на базе интеллектуальной собственности, а другое, New Markets, - новые направления бизнеса для использования в материнской фирме.

**Проектирование нового венчурного бизнеса**

Наш опыт свидетельствует: планируя организацию НВБ-подразделения, корпорации сосредотачиваются на решении двух вопросов - перед кем оно будет отчитываться и сколько сотрудников следует привлечь. В результате проектирование управленческой структуры чрезмерно упрощается.

**НВБ как совершенно новый бизнес**

Компания, создающая подразделение для развития нового венчурного бизнеса, должна обеспечить ему поддержку со стороны производственных менеджеров. Все усилия окажутся бесплодными, если материнской корпорации не удастся мобилизовать персонал, активы, каналы снабжения и сбыта, необходимые для предоставления своему детищу шансов на успех на уровне выше среднего.

Однако в некоторых компаниях производственные менеджеры не имеют достаточной мотивации, чтобы оказывать помощь НВБ-подразделению в информационно-технологическом обеспечении и установлении контактов с клиентами и партнерами, например дистрибьюторами. Успешно действующие корпорации, напротив, применяют структурированную систему стимулирования, в результате чего выигрывают не только "венчурная" команда сотрудников, но и ключевые акционеры материнской фирмы. Крупный медицинский центр в одном из штатов США действует так: если руководители нижнего звена сотрудничают с НВБ-подразделением, они вознаграждаются за доходы, полученные в результате совместной деятельности, и не штрафуются за понесенные в связи с этим расходы.

При создании совершенно нового для материнской компании бизнеса возникает необходимость в образовании альянсов с внешними партнерами для компенсации недостатка опыта и информации об особенностях рынка, а также для управления финансовым риском, присущим венчурному предпринимательству. Одна из исследованных нами фирм попыталась в нарушение этого принципа ограничиться использованием опыта своих сотрудников в сфере информационных технологий. Через несколько месяцев выяснилось, что они не в состоянии обеспечить необходимые для выхода на рынок масштабы бизнеса и скорость его развертывания.

А вот корпорация Lucent Technologies сделала ставку на партнерство с финансовыми компаниями, которые обладали необходимыми знаниями в специфических областях венчурного бизнеса. Кроме дополнительного капитала финансисты принесли с собой опыт оценки новых предприятий, свои таланты, а также связи с потенциальными поставщиками, контрагентами и потребителями.

Менеджеры любых НВБ-подразделений, в особенности тех, которые создают совершенно новый бизнес, обязаны подвергать потенциал каждого компонента своего портфеля регулярной переоценке. Их задача - построить в выбранных сегментах рынка платформы будущего роста, т.е. сделать серию небольших инвестиций, способных со временем превратиться в масштабный бизнес. Для крупной корпорации предназначением такой платформы должно быть получение дохода, превышающего сотни миллионов долларов. Если же по истечении пяти лет окажется, что венчурная структура вырастила лишь несколько достаточно скромных, хотя и прибыльных предприятий, значит, она не выполнила своего предназначения.

Обычно одно-два успешно работающих НВБ-подразделения большой компании активно используют метод "перетасовки" бизнес-портфеля, чтобы определить, насколько его компоненты соответствуют общекорпоративной стратегии. По мере раскрытия потенциала различных направлений некоторые из созданных предприятий продаются, а вместо них приобретаются другие, ускоряющие развитие самых перспективных плацдармов.

**НВБ как развитие основного бизнеса**

Риск в деятельности НВБ-подразделения с такой специализацией связан с чрезмерной концентрацией на идеях, рождающихся в главной сфере бизнеса, ведь эти подразделения как раз и организуются для усиления позиций корпорации в важнейших для нее областях. НВБ-подразделение банка J.P. Morgan Chase избежало такой опасности, включив в программу поиска идей анализ мнений клиентов и отраслевых экспертов (основный акцент был сделан на предоставлении в сети Интернет инвестиционных банковских и брокерских услуг).

Поскольку именно с ключевыми подразделениями связано развитие венчурных предприятий и коммерциализация нововведений, их руководители обязаны с самого начала работать плечом к плечу с менеджерами НВБ-подразделений. Подобное сотрудничество должно означать не просто предоставление последним доступа к мощностям и возможностям первых. Венчурные предприятия следует формировать так, что-бы со временем их легко было встроить в основной бизнес. Налаживание или разрыв этих взаимосвязей целиком и полностью зависит от конкретных людей. Например, одному из исследованных нами НВБ-подразделений удалось привлечь извне талантливых специалистов, которые принесли в компанию новые знания и навыки. Однако они не смогли создать себе должную репутацию и эффективно воспользоваться потенциалом ведущих подразделений, поэтому образованные ими предприятия попали в затруднительное положение. В корпорации Mellon Financial, напротив, организация процессов выработки, отбора и развития идей нацелена на стимулирование совместной работы менеджеров венчурных и основных структур, причем НВБ-подразделение не приступает к реализации проекта без одобрения соответствующего департамента материнской фирмы.

**НВБ как бизнес на базе интеллектуальных достижений**

Руководители венчурной структуры, которая не может развивать бизнес только на основе технологий и возможностей материнской компании, обычно привлекают экспертов из других отраслей для оценки инвестиционных возможностей. Например, создав заменитель жира под названием Olestra, компания Procter & Gamble прибегла к услугам целой группы специалистов для анализа способов использования и рынков сбыта данного товара. Коммерческий потенциал его применения в производстве косметики, мазей и в области переработки промышленных отходов был определен ими как весьма высокий.

Стремясь к быстрому получению прибыли, наиболее успешно действующие НВБ-подразделения этого типа стараются найти внешних партнеров для развития идей и придания им необходимого размаха. Корпорация может, допустим, использовать метод аутсорсинга, т.е. передать сторонней частной фирме практически все функции, связанные с развитием нового бизнеса, - от привлечения управленческой команды до установления связей с участниками рынка. Таким образом, она будет пожинать плоды деятельности венчурного предприятия, предоставив в его распоряжение лишь свою интеллектуальную собственность и переложив решение всех остальных проблем на специализированную компанию.

Такие НВБ-подразделения не нуждаются в тесном сотрудничестве с ключевыми подразделениями - напротив, они должны быть максимально свободны в определении судьбы тех или иных технологий. В одном из исследованных нами случаев венчурная структура не смогла добиться самостоятельности в этих вопросах. Ее развитие замедлилось из-за того, что производственные менеджеры посчитали внешнее использование одной из технологий потенциальной угрозой основному бизнесу корпорации. Чтобы избежать подобных проблем, компания Ford Motor наделила свою группу по управлению интеллектуальными активами (строго говоря, это не НВБ-подразделение, но у нее примерно те же функции) правом контроля над всеми корпоративными технологиями, применение которых возможно и в других отраслях, т.е. не в автомобилестроении.

Иногда НВБ-подразделениям данного типа даже предоставляется юридическая независимость, чтобы они могли сформировать иные, нежели у материнской фирмы, структуру капитала и стимулы для менеджеров, а также обеспечить более серьезное вовлечение внешних партнеров в свою деятельность. К примеру, eMac Digital (совместное предприятие McDonald's и инвестиционной компании Accel-KKR, которое создано ими для развития некоторых инвестиционных возможностей в области электронного бизнеса) является, по сути, НВБ-подразделением, организованным как отдельная фирма (со своими собственными командой менеджеров и правлением, с особой структурой капитала)4.

Подведем итоги. Корпорация, создающая новую венчурную структуру только для того, чтобы получить сиюминутную выгоду на рынках капитала, не добьется успеха. Неудача постигнет и ту компанию, в каждом из подразделений которой не укоренятся достижения венчурной структуры. Если же фирма способна организовать НВБ-подразделение, деятельность которого станет неотъемлемой частью реализации общей программы роста (наряду с функционированием подразделений разработки продукции, развития бизнес-процессов, слияний и поглощений, лицензирования), она получит дополнительный механизм своего развития.

1 Некоторые корпорации, в состав которых входят НВБ-подразделения, владеют также специализированными бизнес-единицами. Последние осуществляют, подобно фирмам частного долевого капитала, инвестиции в независимые венчурные предприятия, впервые выходящие на рынок.

2 Проблемы сочетания преимуществ выделенных из материнской компании венчурных бизнес-единиц и включенных в ее состав НВБ-подразделений подробно рассматриваются в следующей статье: Jonathan Day, Paul Mang, Ansgar Richter, John Roberts. The innovative organization: Why new ventures need more than a room of their own // The McKinsey Quarterly, 2001, № 2, pp. 20-31. В ней также проанализирована деятельность подразделения, развивающего новый венчурный бизнес в корпорации Nokia.

3 Оценивая деятельность своего НВБ-подразделения, корпорация Lucent Technologies применяет показатель внутренней нормы рентабельности, который является общепринятым индикатором эффективности для фирм частного долевого капитала. В конце 2001 г. Lucent продала 80-процентную долю участия в капитале НВБ-подразделения. Сумма сделки и ее условия не раскрывались.

4 Данное венчурное предприятие будет использовать потенциал McDonald's (активы и взаимосвязи с контрагентами) для создания новых инвестиционных возможностей для ведения электронного бизнеса в отрасли быстрого питания. Его программа действий включает в себя образование онлайновых бирж для организации взаимодействия между операторами кафе, поставщиками и дистрибьютора-ми, а также использование разработанных в материнской компании прикладных программ и услуг для повышения эффективности ресторанного бизнеса.