

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ВЕНЧУРНОЙ ИННОВАЦИОННОЙ КОМПАНИИ

VENTURE INNOVATIVE COMPANY DEVELOPMENT STRATEGY

А. В. Аполлонов,

соискатель Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС

Инновационные компании, в том числе венчурные, являясь локомотивом роста современных национальных экономик, создаются и развиваются в условиях неопределенности внешней и внутренней среды. Решить целый ряд стратегических вопросов развития этих компаний традиционными методами, базирующимися на моделях дисконтирования потоков денежных средств, невозможно. Наилучшей теоретической основой построения новой концепции стратегического управления венчурной инновационной компанией является метод динамических способностей в сочетании с теорией игр и с методом реальных опционов. Этот метод, объединивший внешний подход с внутренним, представляет собой путь непрерывных инноваций.

Innovative companies, venture companies included, serve as locomotives of the growth of national economics. However, they are formed and operate under conditions of uncertain external and internal environment; therefore, certain strategic issues of their development can not be addressed proceeding from traditional methods based on cash-flow discounting models. Best venture innovative company development strategy may be worked on the basis of the strategic capabilities method in conjunction with the theory of games and the real options approach. This is an incessant innovation method that unites approaches based on external and internal environment factors.

Companies innovatives, telles du financement hasardeux inclus, servent comme locomotives d'accroissement d'economie nationale. Parce qu'ils sont formé et fonctionnent dans l'environnement extérieur et intérieur incertain, beaucoup des questions stratégiques de leur administration ne peuvent pas être résolue avec méthodes traditionnelles basant sur modèles du discount du cash-flow. La meilleure stratégie du développement d'une compagnie inovative du financement hasardeux peut être élaboré en base de la méthode des capacités stratégiques en combinaison avec la théorie des jeux et d'approche des options réelles. C'est une méthode d'innovations continues qui unit des aproches basantes sur les facteurs extérieurs et intérieurs d'environnement.

Innovative Kompanien, diejenige der gewagten Finanzierung eingeschlossen, dienen als Lokomotive des Nationalökonomiewachstu. Da diese Kompanien unter Bedingungen unbestimmten Außen- und Innenumwelt gebildet und leitend werden, manche ihre strategischen Verwaltungsfragen mit Hilfe Traditionsmethoden, die sich auf Barbestandsflussdiskontierung gegründet sind, kann nicht gelöst werden. Die beste Entwicklungsstrategie einer Innovationskompanie der gewagten Finanzierung kann man auf Grund der Strategiekapazitätsmethode in Verbindung mit der Spieltheorie und dem Realitätsoptionsansatz erarbeiten. Diese Methode der ununterbrochenen Innovationen sich auf der vereinigten Umweltfaktoren (außen und innen) gestützt.

Ключевые слова: венчурный бизнес, венчурные инвестиции, инновация, теория игр, реальные опционы.

Key words: venture business, venture investment, innovation, game theory, real options.

Mots clefs: *entrepris du financement hasardeux, investissement hasardeau, innovation, théorie des jeux, options réelles.*

Schlüsselwörter: *Kompanie der gewagten Finanzierung, Investitionen der gewagten Finanzierung, Innovation, Spieltheorie, Realitätsoptions.*

Развитие российской экономики, активное ее участие в процессах глобализации, осознание необходимости перехода к инновационному типу эволюции требуют модернизации и применения новых систематизированных подходов к вопросам стратегического управления. Эффективная и надежная совокупность гибких организационных и экономических механизмов управления на микро-, мезо- и макро-уровнях является важнейшим условием успешного долгосрочного развития отечественных субъектов экономики в условиях глобализации.

В этой связи, совершенствование механизмов управления с ориентацией на целевые показатели финансовой устойчивости и приращения корпоративных ценностей как способности формировать прибавочную стоимость и генерировать денежные потоки с учетом приемлемого уровня риска является актуальным для многих экономических субъек-

тов, сталкивающихся с проблемой выбора стратегических альтернатив [6].

Инновационные компании, являясь локомотивом роста современных национальных экономик, создаются и развиваются в условиях неопределенности внешней и внутренней среды. Успешность многих инновационных проектов зависит от взаимодействия и взаимовлияния всех заинтересованных сторон: предпринимателей, инвесторов, разработчиков, партнеров, конкурентов и так далее. Вместе с тем, стратегический синтез этих отношений довольно сложно правильно проанализировать в рамках доминирующих сейчас подходов к оценке проектов, базирующихся на моделях дисконтирования потоков денежных средств. Следствием этого является повышенная сложность управления такими проектами, что вызывает необходимость совершенствования методов разработ-

ки стратегий инновационных компаний, в особенности венчурных.

Стратегия фирмы – система действий, критериев и правил поведения в бизнесе, определяющих качественное изменение или сохранение будущих конкурентных позиций бизнеса и возможностей участия в бизнесе, реализующая систему ценностей и стратегическое видение собственников бизнеса [5].

Поскольку венчурные инновационные компании зарабатывают «альфу» (доход, превышающий цену капитала для актива с аналогичной степенью рыночного риска) благодаря определенному конкурентному преимуществу, главной проблемой стратегического менеджмента здесь является вопрос о том, как они его достигают и удерживают. С точки зрения внешних факторов, компания использует для этого особенности окружающей среды (например, несовершенную конкуренцию из-за высоких барьеров входа или особенностей рынка). Здесь (по Майклу Портеру) [3] стратегия фирмы определяется выбором из четырех базовых стратегий: ценовое лидерство, дифференциация, нишевое ценовое лидерство, нишевая дифференциация.

Ценовая конкуренция наиболее вероятна там, где существует высокая эластичность спроса, и товар сложно дифференцировать. Создание конкурентного преимущества на основе дифференциации больше подходит к ситуациям, где, наоборот, эластичность спроса низкая, источники ценового превосходства уже использованы, и товар можно дифференцировать.

Каждая стратегия подразумевает определенный набор возможных тактических действий. Например, при стратегии ценового лидерства надо проводить агрессивную ценовую политику с целью захвата рынка, строить большие производственные мощности для экономии на масштабе, инвестировать в разработку технологий, снижающих себестоимость продукции, или обеспечивать доступ к дешевым ресурсам. Следовательно, выбор стратегии зависит, в частности, от возможностей компании.

Наиболее популярным подходом, используемым при анализе ситуации в отрасли и конкурентной среды с точки зрения внешних факторов, является метод «Пяти сил» Майкла Портера [3], где положение в отрасли рассматривается как результат взаимодействия пяти сил: конкуренции среди существующих игроков, угрозы вхождения новых игроков, угрозы товаров-заменителей, власти поставщиков и покупателей.

В начале 1990-х гг. Майкл Трейси и Фред Вирсема представили три ценностные дисциплины, то есть три способа доставки потребителю той или

иной ценности: производственное совершенство, лидерство по продукту и близость к потребителю. Компании, желающие доминировать на своих рынках, должны выбрать одну и только одну из этих дисциплин и добиться в ней совершенства. По сути, они продолжали рассматривать конкуренцию по старинке, по принципу: «мой выигрыш – твой проигрыш» (игра с нулевой суммой результатов). Недостатками теории Портера, как и подхода Трейси и Вирсема, является то, что они не помогают понять, когда стоит конкурировать, а когда нет, а также определить взаимодействие стратегических шагов конкурентов и результат воздействия обещаний и угроз. Для ответа на эти вопросы лучше подходит теория игр [2], которая позволяет учесть взаимное влияние решений и действий конкурентов.

Адам Бранденбургер и Барри Нейлбафф выступили с утверждением, что бизнес – это игра со своей спецификой [8]. Дело в том, что в бизнесе успех компании не предполагает непереносимой неудачи других: победителей может быть много. Необходимо не только конкурировать, но и сотрудничать. Бизнес – это соконкуренция [8], где важно правильно определить, когда конкурировать, а когда сотрудничать. Именно здесь в дело вступает теория игр. Она не только подсказывает, как играть в игру, но и помогает изменить ее согласно желанию игрока. Чтобы изменить игру, необходимо изменить один или большее число ее элементов. Это означает, что каждый из них (игроки, «доходы», последовательность ходов, стратегии и масштабы) дает способ трансформировать существующую игру в совершенно новую.

Например: изменение игры посредством изменения состава игроков (включение большего числа потребителей или поставщиков); изменение «доходов» (ограничение предложения, улучшение продукта, укрепление лояльности потребителей); изменение последовательности ходов (потребуется углубленное изучение воздействия определенного правила на всех участников игры); изменение игры посредством изменения ее масштабов (например, выход с локального на региональный уровень).

Наиболее популярным подходом к анализу отрасли и конкурентной среды с точки зрения внутренних факторов является метод Гари Хамела и Коимбатора Прахалада [4]. Они предложили начать воспринимать компании как сочетание ключевых компетенций (навыков, умений и технологий, позволяющих компаниям предоставлять блага потребителям). Иными словами, с точки зрения внутренних факторов, компания использует для достижения конкурентного преимущества свои специфические активы и ключевые компетенции, что подразумевает инвестирование в создание и развитие этих уни-

кальных активов и компетенций, а также их дальнейшее эффективное использование. При этом, для того чтобы они действительно могли генерировать дополнительную прибыль, компания должна приобретать их, не платя полную премию, отражающую все ее выгоды. Эти активы особенно ценны, если они непосредственно связаны с определенными рыночными возможностями и перспективами. Поэтому, со стратегической точки зрения важно определить эти потенциальные возможности и перспективы, чтобы создавать активы и развивать компетенции, необходимые для того, чтобы воспользоваться этими возможностями в будущем. При этом данные активы должны иметь несколько важных свойств:

- они должны быть определяемы, редки и необходимы для получения конкурентного преимущества;
- они должны быть длительного пользования;
- конкурентам должно быть трудно их скопировать или приобрести;
- фирма должна иметь возможность получать дополнительную прибыль от использования данных активов.

Эти активы и компетенции можно рассматривать как реальные опционы. Поэтому для анализа, создания и управления такими активами и способностями мы предлагаем использовать метод реальных опционов [1]. Этот метод расширяет стандартные инструменты финансового анализа, использующего методы, основанные на дисконтировании потоков денежных средств, путем применения математических моделей, разработанных для применения финансовых опционов к ситуациям реального бизнеса, где существует необходимость принятия дорогостоящего, необратимого, инвестиционного и/или стратегического решения в условиях неопределенности.

Трудно говорить о реальном конкурентном преимуществе компании, не имеющей подобных активов и компетенций; тем не менее, это лишь часть необходимых факторов успеха.

Новый подход в стратегическом менеджменте, который объединил в себе внешнюю и внутреннюю точки зрения, предложили Дэвид Тис, Гэри Пизано и Эми Шуен. Это – метод динамических способностей (*dynamic capabilities*) [7]. Он объясняет, как компании обновляют свои ключевые компетенции и активы с целью повышения гибкости и получения прибыли от постоянно меняющейся внешней среды (например, посредством инвестиций в нематериальные активы). При этом можно выделить два аспекта создания и удержания конкурентного превосходства. Первый сфокусирован на возможностях фирмы обновлять свои ключевые компетенции и адаптировать гибкость в постоянно меняющейся

среде. Второй сфокусирован на стратегическом управлении адаптацией и изменением навыков, ресурсов и компетенций. Данный подход делает акцент не только на том, как компании впервые создают свои уникальные компетенции, но также и на том, как они их обновляют в постоянно меняющейся среде. Это – путь непрерывных инноваций.

С этой точки зрения, фирмы следуют траектории развития компетенций. Стратегия венчурной инновационной компании может рассматриваться как серия долгосрочных, частично необратимых инвестиций в развитие определенных навыков, способностей и ноу-хау, что, в нашем случае, можно представить как цепь опционов на опционы. При этом в данной стратегии выбранный путь не только определяет сегодняшние инвестиционные альтернативы компании, но и ограничивает будущее. «Альфа» проистекает не только из активов компании и степени защищенности ее уникальных преимуществ, но и из способности изменять себя.

Можно выделить три главных фактора, определяющих способность компании создавать и удерживать конкурентное преимущество в постоянно меняющейся среде [7]:

- процессы организации и управления интеграцией, обучением и изменением;
- текущая стратегическая позиция, определяемая специфическими активами, компетенциями и репутацией;
- зависимость от пройденного пути: возможные будущие пути развития фирмы зависят от текущей позиции и прошлых решений, которые помогли создать конкурентное преимущество; совершенные инвестиции, как правило, необратимы и определяют будущие инвестиционные альтернативы, и поэтому они имеют долгосрочные последствия.

По нашему мнению, не существует метода построения стратегий, который бы идеально подходил для любой компании. Надо стремиться использовать достижения всего многообразия существующих на сегодняшний момент школ стратегий, беря за основу методы, наиболее подходящие для специфики конкретной задачи, и создавая на его основе свою уникальную стратегию. Поскольку метод динамических способностей делает акцент на непрерывность инновационного процесса, придает особую важность потенциальным возможностям роста и способности компании к адаптации (сохраняя при этом преемственность и сильные стороны предшествующих школ стратегий), он, в сочетании с теорией игр и с методом реальных опционов, может быть использован как теоретическая основа для построения новой концепции стратегического уп-

правления венчурной инновационной компанией. Эта концепция делает возможным количественный и качественный анализ стратегических нюансов, помогает выявлять, оценивать, создавать и встраивать в венчурные инновационные проекты реальные опционы с учетом взаимодействия всех заинтересованных сторон. Она также поможет определить потенциальные деструктивные игры (например, войну стандартов), перевести их в конструктивное русло (например, в соглашение о разработке единого стандарта) и выработать оптимальную стратегию в остальных играх, что невозможно осуществить традиционными методами, основанными на моделях дисконтирования потоков денежных средств.

Библиографический список

1. Дамодаран Асват. Инвестиционная оценка: инструменты и методы оценки любых активов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
2. Петросян Л.А. и др., Теория игр: учеб. пособие для ун-тов. М.: Высшая школа, 1998.
3. Портер, Майкл, Э. Конкуренция: пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2003.
4. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. М.: Олимп-Бизнес, 2002.
5. Рубин Ю.Б., Чугунов А.Г. Методическое руководство по изучению курса «Стратегическое управление»: учебно-методическое пособие. М.: Московская финансово-промышленная академия, 2005.
6. Рудых Д.В. Генезис глобального экономического кризиса и проблематика управления социально-экономическими системами // Финансовый Бизнес (Аналитический журнал по финансам и экономике). – 2009. – № 2 (139). – С. 52–56.
7. David J. Teece, Gary Pisano, Amy Shuen, Dynamic Capabilities And Strategic Management; Strategic Management Journal (August 1997), pp. 509–533.
8. Adam M. Brandenburger, Barry J. Nalebuff. The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy. Harvard Business Review, July-August 1995.

Аполлонов А. В. – соискатель Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС, финансовый директор ООО «Системная интеграция»

Apollonov A. V. – Competitor or Scientific Degree, Moscow International Higher School of Business (MIRBIS); Finance Director, Sistemnaya Integratsiya, Ltd.

e-mail: evgenii.zhukov@mail.ru

