

**УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ
ПРОЕКТАМИ В ХОЛДИНГОВЫХ
СТРУКТУРАХ**

Красильников Сергей Александрович
доктор экономических наук, профессор

Инженеры vs бизнесмены

Абсолютизация фин. результатов может привести к утрате компанией позиций на рынке – Джим Пресс, экс-директор отделения Тойота в США: «Корень проблем в том, что несколько лет назад компания была захвачена ...финансово ориентированными пиратами»

Джеймс Квигли, генеральный директор Deloitte: «...рост, к которому мы должны стремиться, - необязательно быстрый рост, важно, чтобы он был устойчивым» *Ведомости, №194 (2712)*

Генеральный директор «Hermes» Патрик Тома: «Мечта промышленника — передать компанию своим наследникам в блестящей форме. Мечта финансиста — заработать денег к ближайшему Рождеству....
Финансисты заходят в капиталы промышленных предприятий, выкачивают из них прибыль, быстро и несправедливо обогащаются и бросают их умирать. Хедж-фонды уводят деньги у будущих поколений...».

Хельге Лунд, глава норвежской нефтяной компании Statoil утверждает, что по утрам встает с постели, думая не о курсе акций Statoil, а о том, как бы «внести вклад в жизнь общества в целом» *Ведомости, 15.08.2012*

Патрик Рикар, глава Pernod Ricard (производитель премиального алкоголя): «Покупаешь один раз, а получаешь бренд на всю жизнь. В конце концов, миллионом больше или миллионом меньше — это имеет значение только в первый год, а в долгосрочной перспективе никакой разницы нет». *Ведомости, 23.08.2012*

Инвестиции в инновационной сфере

Мифы

и

Реальность

Доходность инвестиций в инновации выше средней по рынку

В период с 1948 по 2001 гг. доходность на вложенный в инновации капитал составила в среднем для американских компаний 0,19% годовых, что меньше темпов инфляции и средней доходности по казначейским обязательствам США (по данным У. Нордхауса, профессора Йельского ун-та. *

Авторы и разработчики успешных нововведений получают значительный доход

Разработчику (инноватору) достается незначительная часть дохода. В США 98% прибавочной стоимости, созданной в результате наукоемких разработок, переходит к потребителям и конкурентам.

Например, в янв. 2012 г. обанкротилась компания Kodak, хотя именно она изобрела первый массовый фотоаппарат и первую цифровую фотокамеру.

Прибыль является основным двигателем инноваций

Учитывая незначительную долю прибыли, достаемую разработчикам и низкую вероятность ее получения, т.е. успеха венчурного проекта (на 90% провалов – 10% побед), основным стимулом становятся не деньги, а страсть к исследованиям и масштаб открытий/работы.

Организация инновационной деятельности

Организационные формы

Приобретение компании, занимающейся новыми разработками (с ее последующей интеграцией в структуру холдинга)

Создание совместного предприятия

Договор о совместной деятельности

«Приобретение» (переход) новой команды разработчиков

Реализация проекта собственными силами

1. Действие рыночных сигналов ослабевает (предприятие становится защищенным от рынка стенами холдинга) – необходимость новой системы мотивации.

2. Дополнительные затраты, связанные с заменой менеджмента на предприятии при его вхождении в состав холдинга.

1. Обеспечение ориентации менеджмента СП на результаты проекта в целом, а не на учет интересов отдельных участников СП.
2. Организация согласительных процедур внутри СП не в ущерб оперативности принятия решений по проекту.
3. Дополнительные затраты, связанные с формированием инфраструктуры СП, разработкой нормативной базы и механизма принятия решений.

1. Невозможность учета на этапе составления договора всех вопросов, которые будут возникать в ходе его исполнения.
2. Организация контроля исполнения сторонами взятых обязательств с учетом вероятности возникновения спорных вопросов.
3. Дополнительные затраты, связанные с подготовкой договора, контролем его исполнения, а также возможными потерями в случае уклонения сторон от исполнения обязательств.

1. Более высокие затраты при процедуре «перекупки» команды.
2. Сложности взаимодействия «инженеров» (приобретенной команды) и менеджмента компании – инвестора (носителей бизнес-интересов).
3. Вероятность снижения мотивации команды разработчиков при переходе в крупную компанию (появление защиты от рынка и т.д.).
3. Распространение существующих внутрикорпоративных процедур на новую команду

1. Необходимость овладения новыми знаниями и компетенциями.
2. Стимулирование коллектива и менеджмента к переключению на решение новых задач
3. «Встраивание» механизма управления новыми проектами в существующие внутрикорпоративные процедуры.

Особенности управления инновационной деятельностью

Планирование

1. Сокращение горизонта планирования
2. Переход от долгосрочного прогнозирования спроса на новую продукцию к расчету объема производства, минимально необходимого для окупаемости инвестиций + оценка реалистичности достижения этого объема (план мер).

Финансирование

1. Исключение/ограничение использования заемных средств для финансирования R&D расходов и расходов на продвижение новых продуктов

Инвестирование

1. Инвестирование средств от продаж не в расширение, а в обновление производства.
2. Потери, связанные с прекращением производства «старой» продукции (демонтаж оборудования, недополученный доход и т.д.) не должны рассматриваться в качестве доп. расходов, снижающих эффективность обновления.

Управление R&D

1. Собственные R&D разработки и их коммерциализация должны сочетаться с участием в прибыли от внедрения «чужих» R&D продуктов.
2. В структуре холдинга наряду с собственным R&D подразделением должно существовать подразделение R&D аналитиков (поиск «чужих» R&D продуктов для участия в их внедрении и получении соотв. доходов).

Слияния и поглощения

1. При реализации новых проектов путем создания СП риски проекта не уменьшаются, а лишь распределяются между партнерами. При этом общие риски увеличиваются в результате снижения доходности проекта в целом (за счет возросших транзакционных издержек при создании СП).
2. Необходим сравнительный анализ доп. издержек при различных вариантах реализации проекта (СП, M&A, договор, переход команды разработчиков, собственные силы).

Мотивация

1. Нельзя допустить снижение мотивации разработчиков, оказавшихся защищенными от рынка стенами холдинга.
2. Система мотивации должна обеспечить оптимальный баланс между заинтересованностью разработчиков в совершенствовании продукта и менеджеров в его продаже.

Сравнение с мировым опытом: в компании Toyota показатель инновационной активности составляет более 600%, т.е. каждый работник в среднем предлагает более 6 идей в год; в тоже время даже в успешных российских компаниях – не более 30%.

Горизонты планирования

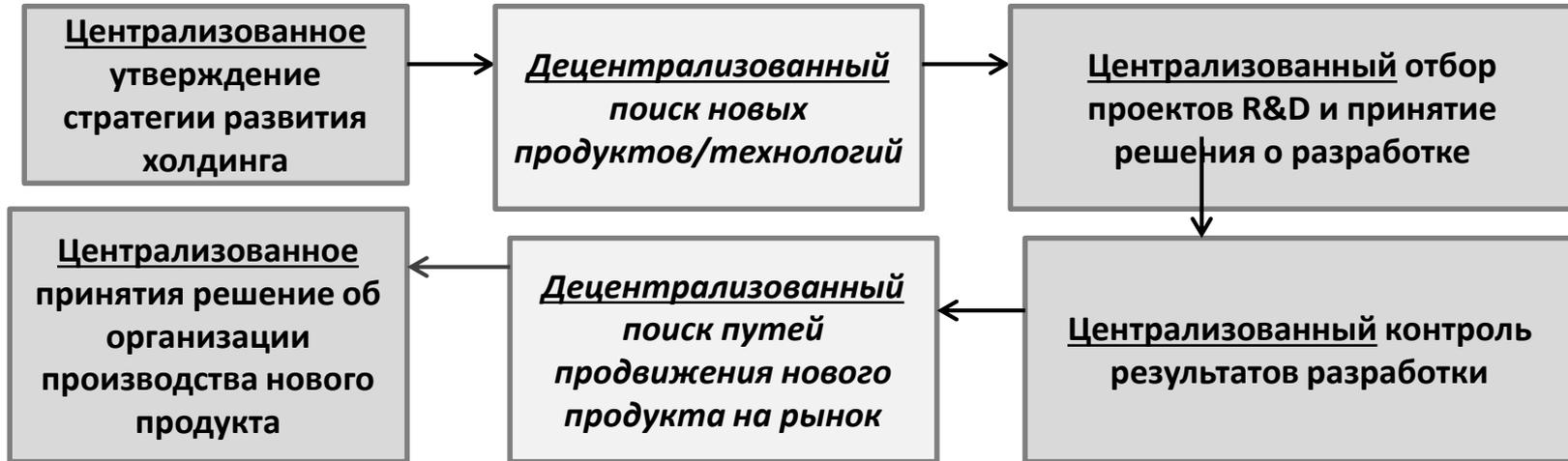
«Статичное» бюджетирование



«Скользящее» бюджетирование



Централизация vs децентрализация



Критерии принятия решений по альтернативным инвестициям в различных рыночных условиях

А. Формы вывода нового продукта на рынок

В. Критерии принятия решений

В1. Нефинансовые

В2. Финансовые

1

*Разработка и производство
нового продукта на заказ*

Наличие достаточных компетенций
(или возможностей их приобретения)
для разработки и производства
продукта с заданными свойствами в
установленные сроки (1.В1)

Оценка доходности выполнения
заказа (1.В2)

2

*Разработка и производство
нового продукта на заказ с
последующим выходом на
открытый рынок*

1.В1 плюс компетенции в области
продвижения продукта на рынок
(2.В1)

1.В2 плюс оценка доходности
проекта с учетом вероятностной
оценки продаж на открытом рынке
(2.В2)

3

*Разработка и производство
нового продукта,
ориентированного на открытый
рынок*

2.В1 плюс компетенции, позволяющие
принять решение о старте разработки
нового продукта (оценка
технологической новизны и наличия
новых потребительских свойств
предлагаемого продукта) - 3.В1

2.В2 плюс наличие условий,
позволяющих снизить риски
инвестиций в проект (возможность
разделения рисков, привлечения
внутрихолдинговых источников
финансирования и т.д.) – 3.В2.