

Лекція 14. Досвід формування венчурних компаній у світі

14.1. Досвід компанії «Техінвест».

14.2. Досвід компанії «Apple Computer».

Рекомендована література: [46; 53; 93; 94; 95; 96].

14.1. Досвід компанії «Техінвест»

Сучасний досвід розвитку венчурного інвестування в Україні можна розглянути через діяльність одного з найбільш успішних вітчизняних венчурних підприємств – компанії «ТЕХІНВЕСТ».

За роки своєї діяльності компанія «ТЕХІНВЕСТ» стала лідером у сфері комерціалізації технологій та довела привабливість венчурного бізнесу в Україні. За допомогою підтримки, яку надав холдинг «AVentures Group» на початку діяльності «ТЕХІНВЕСТУ», компанії вдалося протягом 2003-2006 років примножити інвестиції своїх партнерів у 2,5 рази.

ВК «ТЕХІНВЕСТ» була заснована в 2004 році талановитим інноваційним підприємцем-менеджером Сергієм Лобойко. Компанія «AVentures Group», яка має 10-річний досвід успішної роботи в українському бізнесі високих технологій, підтримала новостворену венчурну компанію «ТЕХІНВЕСТ» шляхом передачі їй своїх напрацювань в сфері венчурного бізнесу. Цей процес виявився досить довготривалим, що пов'язано зі специфікою інвестиційного бізнесу.

«ТЕХІНВЕСТ» досяг успіхів у побудові успішного міжнародного бізнесу на основі українських інновацій та талантів. Зокрема, була створена міжнародна ІТ-компанія «United Software Corporation», яка надає послуги з НДДКР та побудови центрів розробки для клієнтів із США, ЄС, Ізраїлю, а також здійснює розробку власних ІТ-продуктів. «USC Inc.», зареєстрована в 2004 році в Каліфорнії.

«USC Inc.» - перша українська ІТ - компанія, що одержала статус постачальника для компанії «IBM», а саме - здійснює НДДКР для дослідницького центра Т. Уотсона компанії «IBM». На думку експертів Швейцарії та США, розробки «USC» у сфері контролінгу за мінімізацією та ліквідацією ймовірних наслідків надзвичайних ситуацій та геоінформаційних систем є одними із провідних у світі. Одним з її клієнтів є компанія «Sonoria», яку очолює екс-віце-президент «Microsoft».

Венчурна компанія «ТЕХІНВЕСТ» разом з компанією «Draper Fisher Jurvetson» працюють над створенням венчурного фонду «DFJ Techinvest». «DFJ Techinvest» - перший на території України венчурний фонд, сфокусований на інвестуванні в хай-тек.

Про компанію

«ТЕХІНВЕСТ» - українська венчурна компанія, що має широку міжнародну мережу технологічних та інвестиційних партнерів та спеціалізується на інвестуванні на ранніх стадіях у побудову міжнародних технологічних компаній на основі українських інновацій і інженерних талантів.

Основне завдання компанії – розкривати справжню вартість українського високотехнологічного сектору та його потенціал виходу на глобальний ринок, шляхом здійснення венчурних інвестицій та надання менеджмент-консалтингової підтримки вітчизняним хай-тек компаніям з високим експортним потенціалом. Команда «ТЕХІНВЕСТа» досягла успіху в управлінні коштами приватних інвесторів, побудові успішних на міжнародному ринку сервісного та продуктового бізнесу.

Компанія «ТЕХІНВЕСТ» була визнана представником провідних міжнародних технологічних компаній та фондів, а у 2005 р. стала партнером венчурної компанії «Draper Fisher Jurvetson» (DFJ).

Основні функції компанії «ТЕХІНВЕСТ» у процесі венчурного співробітництва та просування проектів на міжнародному ринку:

- створення представницького офісу для реалізації проекту в США;
- формування успішної бізнес-стратегії розвитку створюваної міжнародної компанії;
- побудова легальної структури бізнесу;
- правильний захист інтелектуальної власності;
- організація ефективної на світовому ринку системи маркетингу і продажу;
- пошук великих інвестиційних партнерів для розвитку виробництва й збуту;
- пошук потенційних партнерів, клієнтів і керівників з міжнародним досвідом;
- розробка ефективної схеми організації виробництва.

Пріоритетними технологічними напрямками для пошуку перспективних проектів компанія визначає:

- інформаційно-комунікаційні технології;
- нанотехнології та розробка нових матеріалів;
- біо- і медичні технології;
- енергетичні технології.

Компанією «ТЕХІНВЕСТ» ще у 2005 році було прийнято рішення про продаж своєї частки венчурним капіталістам зарубіжних компаній. Внаслідок цього «ТЕХІНВЕСТ» отримала суму, яка в чотири рази перевищила розмір першочергових вкладень.

Пізніше компанією було сформовано ефективну систему венчурного інвестування, що включає наступні елементи:

- управління економічними ризиками;
- інформаційна мережа взаємодії із партнерами (міжнародна співпраця з інвестиційними та технологічними партнерами);
- прогнозування та моніторинг показників фінансового стану підприємств;
- пошук та відбір перспективних проектів, зокрема у тих технологічних сферах, що є пріоритетними для вітчизняної економіки (медицина, енергетичні та нанотехнології, інформаційні технології) тощо.

14.2. Досвід компанії «Apple Computer»

Прикладом світового досвіду успішного становлення та стрімкого розвитку венчурного підприємства є історія компанії «Apple Computer».

Для компанії «Apple», яку називають легендою сучасної американської економіки, все почалося як зазвичай і буває - в гаражі. У березні 1976 року двоє молодих дуже енергійних інженерів Стів Возняк і Стів Джобс сконструювали комп'ютер, який підштовхнув їх до ідеї створення компанії з виробництва персональних комп'ютерів, розрахованих на масового покупця, а не тільки на великі корпоративні структури. Возняк працював у компанії «Hewlett-Packard», Джобс – у «Atari», а ночами вони збиралися в гаражі і продовжували створення Apple I.

Джобс займався пошуком потенційних клієнтів та інвесторів. Одним з перших, кому було запропоновано презентацію, та хто погодився на придбання комп'ютерів «Apple» був Поль Террел - власник найпершого в історії комп'ютерного магазину під назвою Byte Shop. Презентація заінтригувала Поля Террела, і на наступний день Террел пообіцяв придбати 50 комп'ютерів по 500 доларів за кожен. Террел поставив лише одну умову - його цікавили повністю зібрані комп'ютери.

Згодом інтенсивні пошуки інвестора для розробки комп'ютерів принесли свої плоди. Так, Нолан Бушнел, президент компанії «Atari», у якій працював Джобс, порадив юнакам звернутися до відомого підприємця та інвестора Дона Валентино, який у свою чергу познайомив їх з Армасом Кліффом Марккулою, який вже мав досвід вдалих операцій з пакетами акцій «Інтел» та «Fairchild Semiconductor». Марккула допоміг Джобсу скласти бізнес-план та сам інвестував у новонароджену компанію 92 000 доларів зі своїх особистих заощаджень і забезпечив для засновників кредитну лінію на 250 000 доларів у Bank of America.

3 січня 1977 року було офіційно зареєстровано фірму «Apple Computer», що в подальшому фактично, дало поштовх науково-технічній революції в галузі інформаційних технологій.

До найважливіших моментів історії розвитку фірми «Apple» належать п'ять, так званих, «етапів життєвого циклу «Apple»:

- 1) Ера С. Джобса,
- 2) Ера Д. Скаллі,
- 3) Ера М. Спіндлера,
- 4) Ера Г. Амеліо,
- 5) Ера «нового» С. Джобса.

Професійний менеджмент в компанії «Apple» був організований її засновниками - Стівом Джобсом і Стівом Возняком. Однак, останнє слово при прийнятті будь-яких рішень було завжди за С. Джобсом. Творча особистість Стіва Джобса перетворила «Apple Computer» в ту компанію, яку ми сьогодні бачимо - новаторська компанія, що йде завжди попереду в області інформаційних технологій.

До 1980 року компанія вже домінувала на комп'ютерному ринку, ставши провідним виробником персональних комп'ютерів. При перетворенні її в акціонерну компанію відкритого типу її акції миттєво розійшлися на фондовому ринку. Звичайно, були і прорахунки стосовно технічних параметрів та цінової політики, часом мали місце незграбні спроби зробити щось надзвичайне. Однак, витвір Джобса - комп'ютер Macintosh 1984 року буквально приголомшив весь світ своїм дизайном, конструкцією, а головне інтерфейсом.

Але згодом, його закрита архітектура не дозволила швидко відслідковувати зміну вимог до технічних параметрів персональних комп'ютерів (продуктивності, ємності накопичувачів інформації), і компанія почала швидко поступатися своїм ринком іншим виробникам ПК.

В травні 1985 року Джобса відсторонили від вирішення оперативних питань, а в вересні він покинув компанію, яку сам же і створив. Трохи раніше, на початку того ж 1985 року, компанію залишив другий її засновник - Стів Возняк. Таким чином, до кінця 1984 - початку 1985 року в компанії Apple закінчується перший етап організаційного розвитку - «ера С. Джобса» - і настає криза керівництва. Стів Джобс і Стів Возняк як творчі особистості зробили дуже багато в плані формування продукту компанії, але життя показало, що їм було не під силу впоратися з керуванням бізнесом, враховуючи всі нюанси поведінки сучасного ринку.

За часів «**ери Джона Скаллі**», який був призначений виконавчим директором компанії Apple ще в 1983, але зміг «розвернутися» тільки після звільнення з компанії С. Джобса, при прийнятті стратегічних рішень почав переважати управлінський підхід. Технічний розвиток комп'ютерів Apple, розвиток виробництва та збуту стало проводитися цілеспрямовано, орієнтуючись на конкретні потреби ринку. У Д. Скаллі був багатий досвід маркетингу, який він одержав, працюючи до приходу в Apple, в компанії PepsiCo. До 1987 року комп'ютер Apple знову став «гвіздом сезону». Однак, концентруючись на глобальних питаннях, Д. Скаллі випустив з уваги проблему внутрішньої ефективності діяльності компанії, як по лінії виробництва, так і по лінії управління. В результаті до 1990 року Apple підійшла з надзвичайно дорогими моделями комп'ютерів і надмірно роздутим управлінським штатом. Прагнучи підняти компанію на наступній хвилі науково - технічного розвитку, Д. Скаллі покладає на себе відповідальність за науково-дослідницький напрямок діяльності Apple, і в результаті з'являється електронна записна книжка Newton. Цей продукт, незважаючи на новизну та оригінальність ідеї, яку він повинен був втілити (розпізнавання рукописного введення інформації в режимі реального часу), на практиці виявився технічним та маркетинговим провалом Apple. Це було пов'язано з тим, що на ринок було винесено «незавершений» продукт. Він отримав цілу лавину критики, і в результаті ринок просто відкинув його. Ретроспективний аналіз показує, що до цього часу в Apple виникла інша організаційний криза - **криза автономії**.

Д. Скаллі створив управлінський апарат, в якому була дуже висока ступінь централізації всіх процесів прийняття рішення. Це було виправдано на перших етапах, коли слід було подолати кризу керівництва. Однак, за умов, коли істотно розширилася географія бізнесу Apple, виникла гостра потреба в нових технічних ідеях і рішеннях, в той час як новаторські ініціативи середніх і нижніх рівнів почали стримуватись верхніми. Ситуація з Newton висвітлила нову кризу в компанії. Так, у 1993 році Рада директорів Apple приймає рішення замінити Д. Скаллі на посаді виконавчого директора Майклом Спіндлером.

«**Ера М. Спіндлера**» в компанії Apple почалася із звільнення 2500 працівників, що було зроблено як перший крок на шляху до нової моделі низько-затратного бізнесу. Потім було організовано випуск недорогих моделей «Маков» для активізації «домашнього» ринку збуту (в США) і згладжування можливих «жорстких місць» при переході на виробництво вже розроблених до того часу нових перспективних моделей комп'ютерів лінії процесора PowerPC. Однак, скоротивши виробничі потужності і просуваючи на ринок нові перспективні моделі персональних комп'ютерів, М. Спіндлер, як виявилось, недооцінив можливого масштабу попиту на них, і компанія Apple у 1995 році виявилася неспроможною задовольнити всіх бажаючих купити її продукцію. Фортуна знову відвернулася від компанії. Стали очевидними втрати частки ринку не тільки настільних ПК, але і ноутбуків. Компанію почали залишати топ-менеджери. Останній квартал 1995 року виявився просто фінансової катастрофою. За цей

період втрати склали \$ 69 млн. У надії знизити ціни і збільшити обсяг продажів М. Спіндлер знову пішов на скорочення 1300 працівників компанії. Однак, уже була наявною нова криза - **криза контролю**, вийти з якої можна було тільки покращивши координацію та взаємодію всіх підрозділів компанії.

У лютому 1996 року М. Спіндлер відправляється у відставку, а пост виконавчого директора займає Гіл Амеліо. Відтак починається **«ера Г. Амеліо»**. Амеліо розуміє, що реструктуризація компанії з метою поліпшення координації її ланок займе досить тривалий час і що в процесі цієї реорганізації може відбутися істотне скорочення виробництва. Тому, щоб зберегти за комп'ютерами Apple частку ринку, він зважується на безпрецедентний в історії компанії крок - продаж ліцензій на виробництво комп'ютерів і використання операційної системи MacOS. Цей захід дає запланований ефект збереження і навіть збільшення на комп'ютерному ринку частки деяких моделей комп'ютерів. Але разом з тим, виникає і побічний ефект, який змушує світову громадськість заговорити про здатності компанії Apple вижити в сучасному світі. Якщо в 4-му кварталі 1996 року Apple оголосила про прибутки розміром \$ 25 млн., то вже в 1997 році за підсумками 1-го кварталу її втрати склали \$ 120 млн., за підсумками 2-го кварталу втрати були \$ 708 млн., до кінця 3-го кварталу втрати вдалося скоротити до \$ 56 млн., однак, в цілому 1997 рік був завершений з втратами в \$ 161 млн.

Гіл Амеліо визначив правильну стратегію розвитку компанії Apple в тих умовах, в яких вона опинилася: сконцентрувати всі зусилля на двох напрямках – 1) розробка принципово нового персонального комп'ютера, який би перемагав за своїми основними технічними параметрами моделі конкуруючих фірм і 2) створення принципово нової операційної системи. З приходом Гіла Амеліо будь-які розмови про можливий продаж Apple були припинені. Більш того, була придбана нова компанія Стіва Джобса NeXT. Це був дуже сильний хід. Стів Джобс зі своєю компанією дав Apple не тільки «свіжу кров» для нових технічних і технологічних рішень, що прискорило процес створення нових продуктів, але і по суті передав їй стратегічні контакти з провідними розробниками програмного забезпечення.

І у 1997р. рада директорів компанії Apple вирішила, що, враховуючи погані фінансові результати за 1997р. Гілу Амеліо необхідно покинути посаду виконавчого директора і тимчасово передати свої повноваження Стіву Джобсу, започатковуючи тим самим «еру «нового» С. Джобса».

Лекція 15. Принципи венчурної політики різних країн світу

15.1. Історія формування венчурної політики в США.

15.2. Принципи формування венчурного підприємництва у Південній Кореї.

15.3. Особливості формування венчурного бізнесу в Японії.

15.4. Історія формування венчурної політики в Україні.

Рекомендована література: [1; 2; 7; 12; 23; 27; 44; 45; 46; 56; 61; 62; 65; 71; 75].