

РАЗВИТИЕ НОВЫХ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ КОМПАНИЯМИ, ПОЛУЧИВШИМИ ВЕНЧУРНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ





SpencerStuart

Развитие новых подходов
к управлению компаниями,
получившими венчурные инвестиции



2012

Emerging Best Practices
for the Next Generation
of Venture-backed Leadership



SpencerStuart

2010

Введение РАВИ

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ [human capital] – оценка воплощенной в индивидууме потенциальной способности принести доход. Включает врожденные способности и таланты, а также образование и приобретенную квалификацию.

Лопатников Л. И. Экономико-математический словарь:
Словарь современной экономической науки.

Сегодня понятие «человеческий капитал» уже прочно вошло в корпоративную лексику. Во многих компаниях начинают придавать серьезное значение нематериальным характеристикам сотрудников, таким как лояльность, способность устанавливать взаимоотношения с потребителями и готовность идти на риск.

Можно услышать мнение, что, поскольку точно «измерить» человеческий капитал невозможно, то и определить его влияние на рост прибыли, доходов, капитализации нельзя. Но, с другой стороны, подбирая сотрудника на ту или иную должность, любая компания выдвигает определенный набор требований, таких как креативность, работоспособность, мобильность. Что это, если не попытка оценить человеческий капитал?!

Компании, финансируемые венчурным капиталом, являются здесь, пожалуй, наиболее ярким примером, так как в них человеческий капитал приобретает особое значение. Что важнее при принятии решения о финансировании: квалификация команды или предлагаемая идея, навыки предпринимательства или перспективность рынка? Некоторые инвесторы скажут: «Рынок важнее, команду можно поменять». Другие возразят: «Подобрать команду, способную реализовать этот проект на таком рынке, сложно и невыгодно. Проще отказаться от этого проекта». Как и во многих спорах, истина лежит где-то посередине.

В предлагаемой читателю брошюре нет четкого ответа на вопрос: «Как измерить человеческий капитал?». Вы сможете ознакомиться с мнением многих экспертов сферы венчурного предпринимательства о том, как за последние 10 лет изменилось отношение к ряду характеристик, навыков и опыту, которые считаются наиболее важными для руководителей портфельных компаний.

Уверена, брошюра будет полезным и необходимым пособием для тех, кто стремится развивать свой бизнес и рассматривает венчурный капитал и прямые инвестиции как один из возможных инструментов успеха.

Дерзайте и будьте успешными!

Альбина Никконен

Содержание

Введение	5
Люди остаются важнейшим фактором	6
Особенности, присущие успешным руководителям компаний, финансируемых венчурным капиталом	7
Сегодня стало легче привлекать и удерживать талантливых CEO	9
В поисках следующего CEO	10
Оценка управляющей команды	13
Вопросы вознаграждений	14
Тенденции в советах директоров.....	17
Планирование с учетом изменяющейся обстановки	19
Организаторы исследования.....	20

Введение

За минувшее десятилетие ландшафт венчурного инвестирования существенно изменился. Сегодня путь к ликвидности тернист и долог, формирование венчурного фонда становится все более трудной задачей, а эволюционный процесс появления новых отраслей промышленности влияет на тип компаний, привлекательных для венчурных инвестиций. Инновационные компании из самых разных отраслей являются наиболее уязвимыми к изменениям в правилах и предписаниях со стороны правительств, относятся ли они к государственной политике в целом или, например, к процессу одобрения со стороны FDA* или правительственному субсидированию новых чистых технологий.

С целью изучения влияния этого изменяющегося окружения на перечень характеристик, навыков и опыта, которые считаются наиболее важными для руководителей компаний, финансируемых венчурным капиталом, рекрутинговая компания SpencerStuart и Национальная ассоциация венчурного капитала США (NVCA) в марте 2010 года начали свое совместное исследование. Оно состояло в углубленных опросах руководителей компаний, управляющих венчурными инвестициями (венчурных фирм) в самых разных промышленных секторах, параллельно с количественными исследованиями, выполненными более чем 200-ми членами NVCA. Данному исследованию предшествовало аналогичное в 2001 году.

Хотя определенные характеристики или позиции венчурных инвесторов не изменились за этот промежуток времени, был отмечен ряд интересных новых тенденций, связанных с адаптацией индустрии прямого и венчурного инвестирования к изменяющимся условиям. Полученные данные показали, что у венчурных фирм появились очевидные возможности для более структурированного подхода к компоновке сильных, независимых и разнотипных советов директоров своих портфельных компаний, а также для того, чтобы – в связи с удлинением срока работы управляющих команд – постоянно и более тщательно осуществлять оценку качества управления своими компаниями.

* Food and Drug Administration (Управление по контролю за качеством пищевых продуктов и лекарственных препаратов США)

Люди остаются важнейшим фактором

Венчурные капиталисты единодушно считают человеческий фактор важнейшим. В обоих исследованиях – 2001 и 2010 годов – достоинства управляющей команды признаются первостепенным фактором в принятии решения о том, следует ли инвестировать в предприятие, далее идет рыночный сектор. Наличие фирменных продуктов или услуг и качество бизнес-модели слегка отстают по своему значению от сектора рынка.

«Когда мы инвестируем туда, где есть что-то очень привлекательное в плане рынка или бизнес-модели, и мы говорим: “пусть управление не является идеальным, но возможность настолько потрясающая, что мы сможем заняться его улучшением потом”, – то, как правило, это оказывается ошибкой», – говорит Дипак Камра, генеральный партнер Sanaan Partners.

Венчурные капиталисты часто отдают приоритет менеджменту перед продуктом, услугой или бизнес-моделью, поскольку сложности, связанные с развитием бизнеса в быстро изменяющемся бизнес-окружении, неисчислимы. «Только самые лучшие управляющие команды могут одновременно заниматься развитием бизнеса и соответствующим образом реагировать на постоянно происходящие изменения в деловом ландшафте, – говорит Марк Хисен, президент NVCA. – Технологии и обстоятельства постоянно изменяются, и редко можно увидеть конечные результаты, похожие на те, что записаны в исходном бизнес-плане».

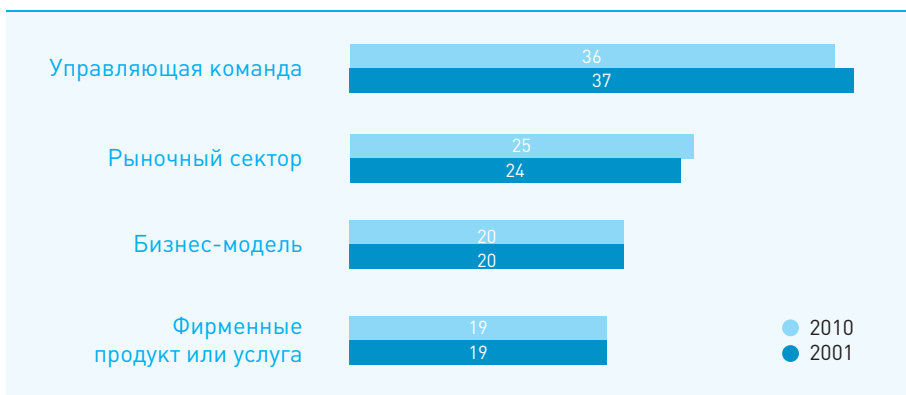
Тем не менее некоторые венчурные капиталисты полагают, что именно «верно выбранная лошадь», а не «жокей» приобретают все большее значение в условиях, когда путь к ликвидности стал более долгим и тернистым, чем в былые времена. «Менеджмент является решающим для успеха, однако вы всегда сможете внести изменения в управляющую команду и ввести в ее состав более эффективно работающих сотрудников, – говорит Джон А. Дидрик, управляющий директор Accuitive Medical Ventures. – Поменять интересный для вас рынок, интеллектуальную собственность, клинические данные и собственность на актив вам будет не так легко».

Особенности, присущие успешным руководителям компаний, финансируемых венчурным капиталом

Качествами, наиболее часто идентифицируемыми как «очень важные» для руководителей (СЕО) компаний, финансируемых венчурным капиталом (КФВК), являются особенности, которые универсально считаются желательными для любого лидера: этическое поведение/честность, лидерские навыки и способность к привлечению наиболее талантливых сотрудников. В то же время умение создавать концепцию развития компании и навыки мобилизации капитала были признаны более важными, чем десятилетие назад. Умение создавать концепцию, например, занимает четвертое место среди важных навыков СЕО в 2010 году, но только седьмое – в 2001 году. Мобилизация капитала, занявшая пятое место в 2010 году, находилась на восьмом в 2001.

«В 2001 году было легче привлекать средства, и вам не была необходима совершенная бизнес-модель, чтобы осуществить достойный выход, – говорит Камра. – Если у вас была хорошая история, то вы могли продать вашу компанию за большие деньги безо всякого труда. В те времена многие концепции развития могли оказаться потенциально прибыльными. Теперь же вам необходимо найти одну верную».

Наиболее важные факторы для принятия вами решения о финансировании венчурного предприятия (в сумме 100%)



Наиболее важные характеристики CEO компаний – кандидатов на получение венчурных инвестиций*



Вне всякого сомнения, сейчас компаниям труднее мобилизовать капитал, чем десять лет назад. По результатам недавнего отчета PricewaterhouseCoopers/NVCA Money Tree™, созданного на основе данных Thomson Reuters, сумма венчурного капитала, инвестированного в компании в 2001 году, превосходила 7 млрд долл., что более чем вдвое превышало сумму около 3,3 млрд долл., инвестированных в 2009 году. В некоторых случаях такие условия привели к тому, что инвестиционные фирмы с меньшим желанием стали выбирать CEO, чьим основным достоинством являлось умение заинтересовывать и продавать, предпочитая руководителей, у которых не только был надежный послужной список в области мобилизации частного капитала, но также присутствовало понимание значения эффективности капитальных вложений.

* Суммарный процент может не быть равным 100% по причине округления чисел

«Я думаю, что люди подрастеряли некоторую часть своего энтузиазма по отношению к CEO, главными достоинствами которых были умение хорошо говорить и способность привлечь внимание к своей компании, – сказал Джеймс Е. Томас, соучредитель Thomas, McNerney & Partners. – Сейчас люди более расположены к бизнесменам, стоящим на более прочной почве».

По результатам опросов ведущих венчурных капиталистов оказалось, что сегодня CEO также должны обладать более широким набором специальных навыков. «Я считаю, что набор инструментов, которыми должен владеть успешный CEO, сегодня значительно расширился, – говорит Стивен Блох, генеральный партнер Canaan Partners. – Чтобы его усилия увенчались успехом, ему действительно необходимо хорошо разбираться во всем, начиная с научных основ и до коммерциализации продукта. Это очень трудная задача. Действительно лучшие CEO могут либо иметь опыт во всех этих областях, либо знать, где и как найти подходящих специалистов, чтобы заполнить пробелы в своих компетенциях».

Как ни удивительно, но многие венчурные капиталисты не оценивают наличие международного опыта выше, чем они это делали десятилетие назад. Только 19% опрошенных в 2010 году респондентов согласились и 47% лишь отчасти согласились с тем, что глобальный или международный опыт CEO приобрел большее значение за прошедшие 10 лет. Хотя венчурные фирмы все больше инвестируют в портфельные компании, работающие на международных рынках, приоритетной задачей для инвестиций на ранних стадиях сегодня по-прежнему является развитие своего продукта или услуги.

Сегодня стало легче привлекать и удерживать талантливых CEO

Результаты исследования 2010 года свидетельствуют, что сегодня фирмам венчурных инвестиций легче привлекать и удерживать лидеров в своих портфельных компаниях. «Привлекать и удерживать талантливых CEO стало легче по двум причинам, – говорит Кейт Митчелл, председатель и соучредитель NVCA и управляющий директор Scale Venture Partners. – Во-первых, CEO не так часто решаются покинуть свою сегодняшнюю позицию в поисках большего дохода, как они это делали 10 лет назад. Во-вторых, при том, что капитал в венчурной индустрии уменьшился, каждый стартап имеет больше шансов добиться успеха – мы больше не финансируем так много “примкнувших” компаний, как раньше».

Несмотря на эти факты, находить высококачественных руководителей до сих пор непросто, частично по той причине, что сегодняшним CEO КФВК приходится брать на себя более долгосрочные обязательства. «Сегодня нас окружает больше опытных людей, но тем не менее – раньше было, в общем-то, легче нанять хорошего CEO, благодаря тому, какие были тогда выходы и как быстро можно было достичь этих выходов, – сказал Камра. – Теперь мы ищем людей, способных терпеливо дожидаться ожидаемого результата, – не стоит брать в расчет ребят, которые хотят осуществить выход за два года».

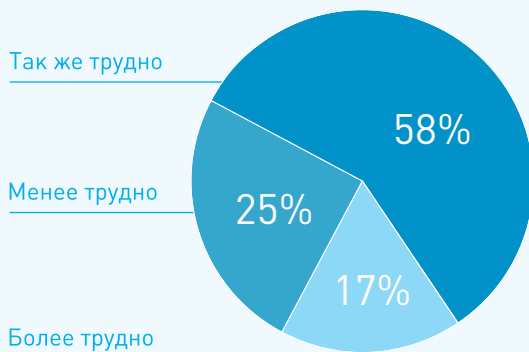
В некоторых отраслях, таких как биотехнологии и медицинское оборудование, существенно возросли регуляторные препятствия, мешающие CEO КФВК достигнуть стадии выхода, – и это является фактором, затрудняющим привлечение способных руководителей. Однако этот факт уравнивается усилиями крупнейших фармацевтических компаний, создающими большой пул доступных талантливых специалистов. «Стало труднее находить людей на должность CEO, но всегда есть возможность взять человека непосредственно из большой компании в малую, – говорит Томас. – Для нас это большой риск, однако крупные компании увольняют массу работников, и для них это является альтернативой».

Тем временем, растущие сектора – объекты венчурного финансирования, такие как экологически чистые технологии – намного активнее, чем раньше, привлекают высококлассных специалистов. «Десять лет назад чистые технологии получали менее 1% от всего объема венчурных инвестиций, а ключевые CEO и другие руководители часто являлись крупными учеными, не имевшими никакого опыта в управлении, – заявил Айра Эренпрейс, генеральный партнер Technology Partners. – Сегодня же чистые технологии представляют собой крупнейшую глобальную возможность нашего времени, и, как результат, наш сектор стал магнитом, притягивающим самых лучших и ярких».

В поисках следующего CEO

Как утверждают респонденты, в поисках талантливых руководителей для работы в развивающихся секторах, где пул кандидатов в CEO невелик, они отдадут большее предпочтение CEO из иных секторов, которые обладают доказанным опытом в получении венчурных инвестиций, по сравнению с предпринимателями из нужного сектора, но не обладающими опытом работы в качестве CEO, или отраслевыми лидерами из крупных компаний, у которых нет опыта работы в предпринимательской среде.

Насколько трудно сегодня привлекать и удерживать наиболее талантливых CEO в ваших портфельных компаниях по сравнению с 2001 годом?

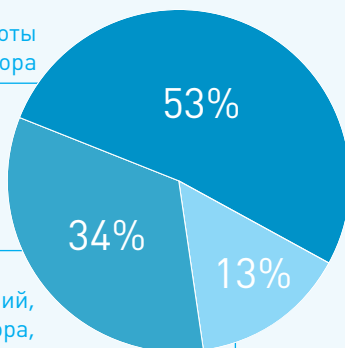


Предпочитаемые характеристики руководителей для развивающихся секторов, в которых отсутствует сформировавшийся пул кандидатов в CEO

Опытные и имеющие доказанную историю работы в должности CEO КФВК из иного сектора

Многообещающие предприниматели с отличным знанием данного сектора и соответствующих технологий, но не имеющие опыта работы в качестве CEO

CEO – кандидаты из крупных компаний, обладающие знанием сектора, но не имеющие предыдущего опыта управления в предпринимательской среде



«Из-за недостатка опыта работы в секторе чистых технологий сегодня мы часто вынуждены ставить человека, обладающего знаниями в конкретной области, в пару с человеком, имеющим опыт в сфере предпринимательства, – часто это люди, добившиеся успеха в информационных технологиях или науках о жизни, желающие на этот раз поработать в компании в области чистых технологий, – сказал Эренпрейс. – Мне кажется, что лет через десять мы сможем нанимать серийных предпринимателей, обладающих опытом работы в секторе чистых технологий».

В ряде секторов эта эволюция уже произошла. «Это не какая-то “магическая” группа людей, которые вдруг явились свеженькими в нашу индустрию, со складом ума и всесторонними знаниями в сфере бизнеса, – говорит Томас, в фокусе внимания которого находятся компании сектора здравоохранения. – Это мы вырастили таких парней, которые сейчас в четвертый раз проводят компании сквозь всю эту нашу “маслобойку”».

В то время как венчурные капиталисты, видимо, согласны рассматривать кандидатуры талантливых лидеров из самых разных секторов, это не касается ситуации, когда речь идет о поисках CEO для таких секторов, как биотехнологии, где недостаток понимания регуляторных моментов может явиться существенным препятствием, которое придется преодолевать. «Я нахожу, что люди, пришедшие со стороны, не понимают правил, – заявила Бренда Гэвин, партнер Quaker BioVentures. – Они считают, что “если вы делаете средство от рака, то FDA это одобрит”. – Но это абсолютно неверно: вам все-таки придется проходить через все эти невыносимые испытания, чтобы добиться своего. Я бы сказала, что это абсолютная истина: люди должны приходиться из мира фармации или медицинского оборудования».

Еще менее желательным, чем перемена секторов, может оказаться переход на позицию CEO КФВК человека, обладающего опытом работы только в крупной компании, – и венчурные капиталисты начинают все больше отдавать предпочтение руководителям, уже имеющим опыт работы в малой компании. «Я ищу лидеров, уже знакомых с проблемами малых компаний, и меня интересует, что они предпринимали для их решения, – говорит Ананд Мехра, партнер Sofinnova Ventures. – Вам приходится пробиваться через множество разных обстоятельств, что не так уж приятно. Если человек, работавший в крупной компании, был там защищен от многих трудностей и неопределенностей и ему не приходилось иметь с ними дела, то очень трудно предсказать, как он будет реагировать, столкнувшись с ними в малой компании».

Оценка управляющей команды

Несмотря на тот факт, что многие венчурные капиталисты считают качество управляющих высшего звена единственным наиважнейшим фактором, определяющим успех или провал портфельной компании, мастерство оценки уровня управления остается несовершенным – и до, и после найма на должность. «Нахождение подходящего CEO и оценка людей в целом – это самая сложная часть нашей работы», – сказал Камра.

Несмотря на серьезные изменения ландшафта венчурного инвестирования за минувшие 10 лет, фирмы не изменили существенным образом свой подход к оценке способностей руководителей высшего звена. Почти все респонденты исследования сообщили, что они всегда изучали резюме и опыт ключевых менеджеров. Большинство проводили также персональные интервью ключевых руководителей, изучали предоставленные и независимые рекомендации, наводили справки об их поведении в коллективе и пытались вникнуть в суть их характера. Сегодня, однако, венчурные капиталисты, перед тем как нанимать на работу менеджеров, будут, скорее, заниматься проверкой их биографических данных: 44% респондентов в исследовании 2010 года сообщили, что они проводили формальные проверки биографий так же часто или чуть чаще, чем они это делали 10 лет назад.

По мере «взросления» индустрии венчурного капитала инвесторы более уверенно подходят к своим оценкам. В 2001 году только 4 из 10 венчурных профессионалов согласились с утверждением, что их фирмы принимают на работу самых талантливых сотрудников, постоянно и тщательно проводят оценки работы управляющих команд или быстро увольняют неэффективных работников. В 2010 году уже 84% согласились с тем, что их фирмы нанимают самых способных, 63% поддержали утверждение о том, что они постоянно и тщательно проводят оценку работы управляющих команд, и 67% согласились с тем, что они быстро увольняют из портфельных компаний неэффективных CEO.

Тем не менее фирмы по-прежнему не слишком методичны в своем подходе к формальным оценкам CEO и топ-менеджеров после того, как они были взяты на работу. В нашем исследовании 2010 года только 25% респондентов регулярно проводят формальные оценки работы управляющих после осуществления инвестиции в портфельную компанию.

Отчасти это может быть связано с тем, что пристрастие к формальным процедурам противоречит самой природе венчурного капиталиста. Но

важнее всего тот фактор, что венчурные фирмы и без того крепко связывают цели и задачи CEO с нуждами компании посредством своей структуры вознаграждений.

«Мы всегда устанавливаем индивидуальные цели и корпоративные цели, – заявляет Блох. – Для CEO эти цели имеют тенденцию сливаться воедино, и они в меньшей степени подвергаются управлению с точки зрения тактики, а скорее – связаны с генеральной стратегией увеличения стоимости компании. Если спуститься на уровень финансовых директоров или руководителей по продажам, то их цели немного более соответствуют специфическому набору задач».

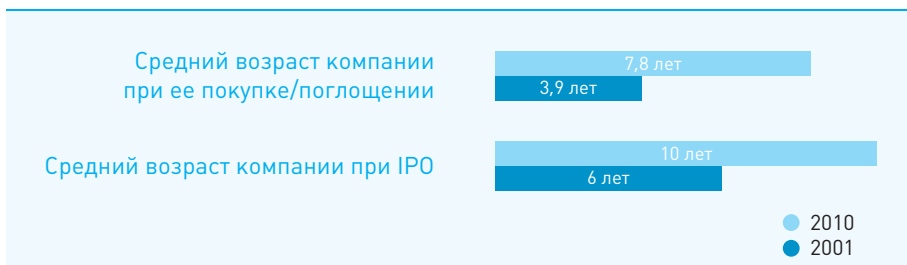
Однако повышение внимания во многих фирмах к постоянному проведению оценок CEO после найма на работу может создать в индустрии огромный потенциал совершенствования талантов управляющих. «В прошлом большинство венчурных капиталистов сказали бы вам, что есть CEO – специалисты в создании компаний или в том, как провести их от пункта «А» до пункта «Б», есть управляющие средними стадиями развития компаний и есть лидеры компаний на поздних стадиях, – говорит Хисен. – CEO хорошо знали, что эта работа не была долгосрочной. Увеличившаяся сегодня продолжительность периода достижения ликвидности ставит под вопрос весь традиционно установившийся путь развития компании, и эти исследования становятся более важными, потому что люди дольше работают вместе с вами, чем раньше».

Вопросы вознаграждений

CEO КФВК сегодня получают большее вознаграждение, чем 10 лет назад, при этом 47% респондентов заявляют, что они не только платят CEO больше денег, но также предоставляют им большее участие в акционерном капитале компании. «Вознаграждения определенно изменились, – говорит Гэвин. – CEO часто были согласны отказаться от больших вознаграждений или иных преимуществ, которые они могли бы иметь в крупных компаниях, в связи с ожиданиями выгод от того, что делали ставку на акционерный капитал. Сегодня, когда наши компании подвергаются большему уровню риска и публичных рынков не хватает, мы должны платить больше, и особенно в сфере биотехнологий».

Кроме того, венчурные капиталисты отмечают, что договора найма для CEO и других старших управляющих, в которые включены установленные путем переговоров условия выходных пособий при увольнении, также встречаются чаще, чем 10 лет назад. Однако в целом можно отметить, что изменения в сфере вознаграждений происходят постепенно.

Удлинение пути к ликвидности



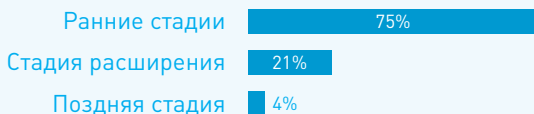
«Я бы сказал, что зарплаты постепенно увеличивались на 5% в год в течение последних пяти-семи лет, но если вы проводите оценки при сравнении частных КФВК с публичными компаниями, то оказывается, что по акционерному капиталу это существенно больше – так что люди реально работают в ожидании большого дохода», – говорит Блох.

В целом, венчурные капиталисты явно предпочитают структуры вознаграждений, которые нацелены на повышения эффективности работы. «Если CEO говорит: “Я собираюсь это сделать за указанное время по цене 10 миллионов долларов” и при этом его вознаграждение тесно связано с выполнением сказанного, это способствует согласованию интересов и существенно меняет дело», – говорит Мехра.

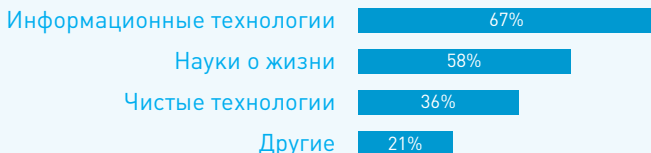
Как результат, венчурные капиталисты продолжают отдавать заметное предпочтение таким пакетам вознаграждений, которые ставят оплату CEO в зависимость от эффективности работы компании, с особым вниманием к опционам на покупку акций и другим некомпенсаторным видам стимулирования. «Вы хотите держать предпринимателя и топ-менеджмент “впроголодь”, – говорит Хисен. – Вы не хотите их “уморить голодом”, но вам нужно постоянно держать их в состоянии постоянных поисков способов, как с течением времени получить деньги по очень привлекательной ставке в результате хорошей продажи или IPO. Если же вы выплатите им деньги заранее, это может разрушить ваши планы на будущее».

Результаты опроса венчурных капиталистов*

На какой стадии обычно инвестирует ваша фирма?



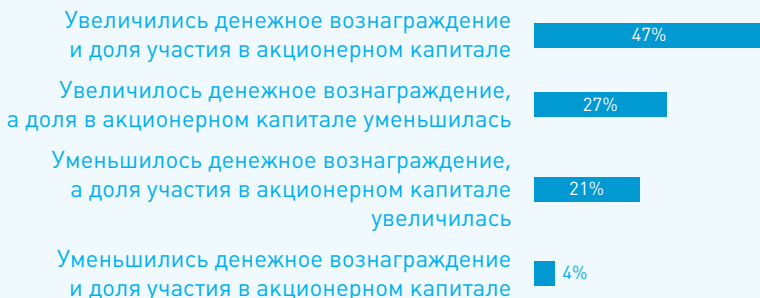
В какие сектора промышленности вы инвестируете?



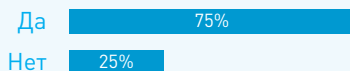
Какая доля инвестиций вашей фирмы осуществляется в следующие регионы?



Как за последние 10 лет изменилась система вознаграждений CEO ваших портфельных компаний?



Нанимают ли ваши компании на работу большее число независимых/внешних директоров в связи с удлинением периода достижения ликвидности?



* Суммарный процент может не быть равным 100% по причине округления чисел

Тенденции в советах директоров

На уровне советов директоров CEO также получают более крупные компенсации – и в ответ на них налагается большая ответственность. «Проблемы обязательств возросли, и на их решение требуется сегодня больше времени, чем в прошлом, – сказал Хисен. – Это больше не похоже на то, как ходили на квартальные встречи совета директоров раньше. Теперь, чтобы действительно быть квалифицированным членом совета директоров, необходимо полностью разбираться в финансовых особенностях деятельности этих компаний и, очень часто, быть осведомленным в разрабатываемых этими компаниями технологиях. Это избранные люди, за которыми, в конечном счете, можно пойти следом, и это увеличивает для них размер вознаграждения».

В частности, члены советов директоров КФВК изъявляют все меньше желания работать только за компенсацию в форме акционерного капитала. «Я наблюдал, как все больше и больше членов советов директоров частных компаний желают получать вознаграждение деньгами из-за того, что работа занимает все больше времени и путь к ликвидности стал длиннее», – говорит Блох.

Даже если члены советов директоров получают вознаграждение только в виде акционерного капитала, ожидается, что это будет способствовать внесению ими ценного вклада в организацию. «Если вы дадите кому-то четверть процента или полпроцента доли собственности в компании, они будут с большим старанием заниматься увеличением стоимости компании, – говорит Дидрик. – Я не хочу, чтобы они являлись шесть раз в году и занимались разглагольствованиями – я хочу, чтобы они вникали в проблемы и помогали в их решении».

Венчурные капиталисты не только ожидают большего от своих директоров – членов советов, они также нанимают больше независимых членов советов директоров. В исследовании 2010 года 75% респондентов сообщили, что в настоящее время они нанимают больше независимых/внешних членов советов директоров, что связано с удлинением сроков достижения ликвидности.

«Принципы руководства и управления, которые применяются по отношению к молодым компаниям, выходящим на IPO, в той же степени применимы и к частным компаниям поздних стадий, – говорит Митчелл. – Поскольку сейчас IPO имеют место на более поздних стадиях жизни компаний, чем 10 лет назад, все больше советов директоров частных компа-

ний оглядываются на то, как действовали советы публичных компаний десятилетие назад. Это разумно, поскольку многие из этих фирм имеют доход более 100 млн долл. и сталкиваются с теми же проблемами, что и их коллеги из публичных компаний».

Во время исследования 2010 года 93% респондентов высказали мнение, что увеличение числа членов совета директоров оправдывается тем, что у компании появляются советники с разносторонним опытом и широким спектром контактов. По мнению 51% опрошенных, есть еще одна причина – это появление в совете директоров лиц, имеющих опыт работы с более зрелыми компаниями.

В тех секторах, где отсутствует стабильная база талантливых CEO, совет директоров может также предоставлять управляющей команде поддержку в виде столь необходимого знания особенностей данного сектора. «В отраслях ИТ и наук о жизни все сегодняшние компании-лидеры в какой-то момент были стартапами, – говорит Эренпрейс. – В отрасли чистых технологий у нас нет такой “роскоши”, так что мы набираем членов совета директоров из отрасли энергетики, чтобы ознакомиться с точкой зрения экспертов из другой области».

Фактически, венчурные капиталисты, с которыми мы беседовали, были единодушны во мнении, что компании, если она хочет считаться профессионально и правильно управляемой, необходимы внешние члены советов директоров, и что компании, обдумывающей свое IPO, необходимы два-три независимых директора в совете.

Однако не все проинтервьюированные нами венчурные капиталисты считали, что независимые члены советов директоров всегда делали вклад, отвечавший их ожиданиям. Чтобы гарантировать, что их независимые директора привносят реальное знание дела, а не являются просто номинальными фигурами или известными именами для публичных предложений, фирмы стали все чаще прибегать к более стратегически важному подходу.

«Сегодня на смену практике назначения на посты по знакомству приходят назначения более подходящих, эффективно работающих независимых членов совета директоров, которых нанимают из частных соображений, – сказал Дидрик. – Например, мы только что наняли двоих новых членов совета, и подчеркнули в финансовом договоре, что один из них должен быть специалистом по вопросу компенсаций, а другой – экспертом по операционным вопросам».

Планирование с учетом изменяющейся обстановки

Входя в новое десятилетие, индустрия прямого и венчурного инвестирования занимается переоценкой своих стратегических подходов. Среди развивающихся отраслей наибольшего внимания удостоились чистые технологии – 36% респондентов 2010 года ответили, что их фирмы инвестируют в эту область. Однако инвестиции в отрасли, традиционные для этой индустрии, также остаются на высоком уровне: 57% респондентов инвестируют в науки о жизни и 67% – в информационные технологии.

В то время когда венчурные капиталисты исследуют новые сектора и внимательно следят за изменениями государственного регулирования, которые могли бы повлиять на экономическую жизнеспособность определенных потенциальных инвестиций, они также наблюдают географические подвижки в сфере венчурного инвестирования. «За последнюю декаду мы отмечаем рост числа добившихся успеха стартапов в штатах Висконсин, Флорида, Юта и Индиана, – говорит Митчелл. – Сейчас, когда в этих регионах стало больше лидеров, которые знают, как управлять быстрорастущей компанией, мы и дальше будем наблюдать рост числа КФВК за пределами традиционных центров венчурного капитала».

Все это вместе взятое – появление новых географических регионов и отраслей промышленности, усиление государственного регулирования и удлинение периода достижения ликвидности – преподносит венчурным капиталистам как вызовы, так и новые возможности. Поскольку венчурные капиталисты стремятся улучшить свои послужные списки путем создания компаний, сделавших «крупную игру», их усилия могут все в большей степени сосредотачиваться на более правильном формировании советов директоров, которые были бы похожими на советы публичных компаний. Также зачастую удлинившиеся сроки пребывания в должности членов управляющих команд и СЕО являются доводом в пользу более тщательной оценки и переоценки уже работающих управляющих команд, а не только до их принятия на работу. Посредством этих действий венчурные фирмы могут стать более искусными и все более успешными в отборе инновационных предпринимательских лидеров с умениями, необходимыми, чтобы успешно вести индустрию к будущим свершениям.

Организаторы исследования

National Venture Capital Association (NVCA)

Национальная ассоциация венчурного капитала США

NVCA, объединяющая в своем составе более 440 фирм-членов, является главной профессиональной организацией, представляющей интересы индустрии венчурного капитала США. Миссия NVCA – выработка и углубление понимания важности роли венчурного капитала в экономике США, а также поддержка предпринимательской активности и инноваций. NVCA борется за соблюдение высоких профессиональных стандартов, обеспечивает сбор надежных данных по индустрии, спонсирует профессиональное развитие и способствует взаимодействиям в среде своих членов. Более подробная информация доступна на сайте: www.nvca.org.

Spencer Stuart

Spencer Stuart – одна из ведущих на мировом рынке фирм, занимающихся подбором руководителей высшего звена. Являясь частной компанией с 1956 года, фирма использует обширные знания отраслей промышленности своих сотрудников, их профессиональные навыки и способности для оказания консультативной помощи ряду клиентов – от крупнейших многонациональных фирм до молодых развивающихся компаний и некоммерческих организаций – и направляет свои усилия на удовлетворение их потребностей в надлежащих руководителях. Имея 51 представительство в 27 странах, фирма оказывает услуги клиентам по всему миру посредством целого комплекса отраслевых рабочих групп.



Руководитель проекта
Эксперт-консультант
Компьютерный дизайн
Переводчик и редактор

Альбина Никконен
Валентин Левицкий
Павел Ломакин
Наталья Жуковская

Развитие новых подходов к управлению компаниями, получившими венчурные инвестиции – Иркутск, 2012. – 24 с.

© Российская Ассоциация
Венчурного Инвестирования (РАВИ), 2012



Национальная ассоциация венчурного капитала (NVCA), объединяющая в своем составе более 440 фирм-членов, является главной профессиональной организацией, представляющей интересы индустрии венчурного капитала США. Миссия NVCA – выработка и углубление понимания важности роли венчурного капитала в экономике США, а также поддержка предпринимательской активности и инноваций.

www.nvca.org

SpencerStuart

Spencer Stuart – одна из ведущих на мировом рынке фирм, занимающихся подбором руководителей высшего звена. Являясь частной компанией с 1956 года, фирма использует обширные знания отраслей промышленности своих сотрудников, их профессиональные навыки и способности для оказания консультативной помощи ряду клиентов – от крупнейших многонациональных фирм до молодых развивающихся компаний и некоммерческих организаций – и направляет свои усилия на удовлетворение их потребностей в надлежащих руководителях.

www.spencerstuart.com



Первая в России профессиональная организация, объединяющая ведущих игроков российского рынка прямых и венчурных инвестиций.

Деятельность РАВИ направлена на содействие становлению и развитию рынка прямых и венчурных инвестиций в России, активизации инновационной деятельности и повышению конкурентоспособности реального сектора экономики России.

www.rvca.ru