



КӘСІПКЕРЛІК: ТЕОРИЯ, ПРОЦЕСС, ПРАКТИКА

Кәсіпкерлік өсуді басқару

4-тарау. Кәсіпкерлік венчурдің өсу стратегиялары





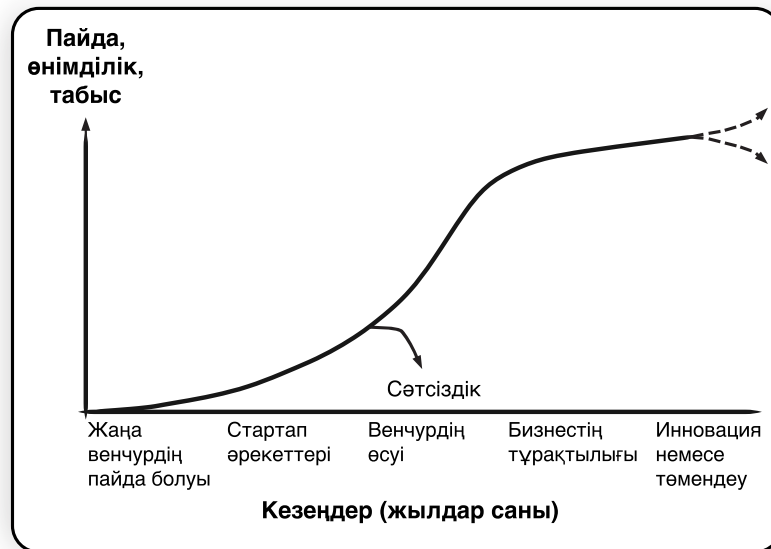
Дәрістің мақсаты: кәсіпкерлікті өсу басқару мәселелерін қарастыру.

Дәріс сұрақтары:

- 1) кәсіпкерлік өсуді басқару мәселелерін зерттеу;
- 2) әдеттегі венчурдің өмірлік циклінің бес кезеңін талдау;
- 3) кәсіпкерлік басқарудан кәсіби менеджерлік басқару ұстанымына ауысу барысын зерттеу;
- 4) өсу кезеңінде маңызды рөл атқаратын негізгі факторларды анықтау.

Бизнес венчур болашағының табысты болуы үшін аса маңызды тактика – кәсіпкерлік өсуді басқару болуы мүмкін. Жаңа венчур бастамасынан кейін кәсіпкер менеджмент өзгерістері туралы түсінігін қалыптастыруы керек. Көп жағдайда ұтқыр және динамикалық факторларды меңгере алу қабілеті қажет болғандықтан, бұл – қиын нәрсе.

Бұдан шығатын қорытынды – жаңа венчурдің аман қалуы мен одан әрі дамуы үшін кәсіпкерде стратегиялық және тактикалық дағдылар мен қабілеттер болуы керек. Қандай нақты дағдылар мен қабілеттер қажет екені венчурдің сол кезеңдегі дамуына байланысты анықталады; сызбада әдеттегі венчурдің өмірлік циклі бейнеленген. Өсуді басқару – кез келген венчурдің табысты дамуындағы ең басты мәселе.



Сызбада венчурдің дәстүрлі өмірлік циклінің кезеңдері көрсетілген. Бұл кезеңдер ішінде жаңа венчурдің пайда болуы, стартап әрекеттері, өсу, тұрақтылық пен инновация немесе төмендеу кезеңдері бар. Кей авторлар бұл кезеңдерді әртүрлі терминдермен анықтап берді. Мысалы, Альфред Чандлер фирманың дамуындағы кезеңдерді былай анықтайды:

1. Бастапқы кеңею мен ресурстар жинау;
2. Ресурстарды қолдануды рационалдау;
3. Ресурстарды қолдануды жалғастыру үшін жаңа нарыққа шығу;
4. Ресурстарды жұмылдыруды жалғастыру үшін жаңа құрылымдар құру.

Жаңа венчурдің пайда болуы

Жаңа венчурдің пайда болуы деп аталатын бірінші кезеңде венчурді құру әрекеттері қарастырылады. Бұл кәсіпкерлік процестің негізін қалайтын бастама кезең, бұл кезеңде креатив ойлау мен бағалау аса қажет. Ресурстарды жинақтау мен кеңейтуге қоса, алғашқы кәсіпкерлік стратегияны жасаудағы креатив ой, бағалау, нетуорк кезеңі. Кәсіпорынның негізгі философиясы, миссиясы, мақсаты мен бағыттары осы кезеңде анықталады.



Стартап әрекеттері

Екінші кезең – стартап әрекеттері кезеңі. Бұл кезеңге ресми бизнес-жоспар жасау, капитал іздестіру, маркетинг шараларын өткізу және нәтижелі жұмыс істейтін кәсіпкерлік команда құру сияқты венчурдің негізін қалаушы жұмыстар кіреді. Аталған іс-әрекеттерді жүзеге асыру әдетте венчурдің жұмысын бастауға бағытталған бар күш-жігерді агрессив кәсіпкерлік стратегияға салуды талап етеді. Бұл кезең Чандлердің реурстарды қолдануды рационалдау деп атаған фазасымен бірдей. Осы кезеңде фирманың бәсекелік артықшылықтарын анықтау мен қаржыландырудың дереккөздерін табу үшін стратегиялық және операциялық жоспарлау жүзеге асырылады. Бұл кезеңде маркетингтік және қаржылық мәселелердің маңызы жоғары.

Венчурдің өсуі

Өсу кезеңінде кәсіпкерлік стратегияда көп өзгеріс болады. Бәсеке мен өзге де нарық күштері стратегияны қайта қарастыруды талап етеді. Мысалы, кейбір фирмалар бизнестен «өсіп кетеді», өйткені венчурдің өсуін қадағалай алмай қалады. Креатив қабілеттері өте жоғары, білімді кәсіпкерлер де кейде өсу кезеңіне тән әкімшілік мәселелерді шешуге қауқарсыз немесе шешкісі келмейді. Нәтижесінде, олар кәсіпорынды тастап, басқа венчурге ауысып кетеді.

Өсу кезеңіндегі мәселелер стартап кезеңдегі мәселелермен салыстырғанда жаңа әрі күрделі. Осы мәселелерді шешу үшін кәсіпкер ұйымның «кәсіпкерлік мүмкіндігін» сақтай отырып, жаңа дағдылар мен қабілеттер жүйесін дамытуына тура келеді.

Өсу кезеңі – кәсіпкерлік тұлғалық көшбасшылықтан менеджмент командасының көшбасшылығына ауысу кезеңі.

Бизнестің тұрақтылығы

Тұрақтылық кезеңі – нарық жағдайы мен кәсіпкер еңбегінің нәтижесі. Осы кезең барысында бірнеше өзгеріс болады. Оның ішінде: бәсекенің артуы, тұтынушының кәсіпкер ұсынатын тауарларға немесе көрсетілетін қызметтеріне қызығушылығы төмендеуі, немқұрайлылықтың пайда болуы, нарықта «ұқсас» тауарлардың көбеюі бар. Сатылым көбіне тұрақтана бастайды. Осы кезде кәсіпкер келесі үш-бес жыл көлемінде кәсіпорын қалай дамитынын ойластыруы керек. Бұл кезең көбінесе «шешуші» кезең. Себебі осыдан кейінгі кезеңде фирма не пайданы көп табатын жоғары деңгейге өрлейді, болмаса төмендеп, бизнес құлдырауы да мүмкін. Бұл кезеңде болашақ табыс үшін аса маңызды нәрсе – инновация.

Инновация немесе төмендеу

Инновацияларды енгізе алмайтын фирмалар жабылып қалады. Көп жағдайда қаржылық жағынан табысты кәсіпорындар басқа инновациялық фирмаларды қосып алуға тырысып, сол арқылы өсуін қамтамасыз етуге тырысады. Оған қоса, көп фирма ұсыныстағы тауарлары мен көрсетілетін қызметтеріне қосымша инновациялық тауарлар мен көрсетілетін қызметтерді ойластырады.

Венчурдің өмірлік циклінің барлық кезеңдері маңызды стратегиялық межелер және әрқайсысына тән стратегиялық амалдар қажет. Алайда бұл тарау венчурдің өсу кезеңіне арналған, себебі, кәсіпкерлердің көбі бұған көңіл бөлмейді. Бұл олардың құзыреті жоқтығынан емес, табысты кезең кәсіпкерге гипноз сынды әсер етеді. Осы кезеңді басқару қабілетіне әсер ететін негізгі факторды қарастырайық.



Кәсіпкерліктен менеджерлікке өту

Венчурдің бір кезеңнен екінші кезеңге ауысуы кәсіпкердің басқару стилін ауыстыру қабілетінің арқасында толықтырылып (немесе шектеліп) отырады. Негізгі ауысу венчурдің өсу кезеңінде болады. Осы кезеңде кәсіпкер басқарудың менеджерлік стиліне көшеді. Бұл оңай нәрсе емес. Зерттеушілер Чарльз В. Хофер мен Рам Чаран атап көрсеткендей, «кездесетін барлық ауысулардың арасында ең қиыны – қол жеткізу, ұйымның дамуы үшін ең маңыздысы – бір тұлға басқаратын, кәсіпкерлік фирмадан функциялық түрде ұйымдасқан, кәсіби топты басқаруға ауысу».

Кәсіпорынның (1) шешім қабылдау жүйесі қатты орталықтандырылған (яғни билік тек бір адамның қолында болса), (2) бір немесе екі негізгі тұлғаға қатты тәуелді болса, (3) кәсіпкердің басқару дағдылары мен білімі сай болмаса, (4) патерналдық, яғни қамқоршыл атмосфера басым болса, ауысу кезінде біраз мәселелер туындауы мүмкін. Аталған сипаттар венчурдің бастапқы іс-әрекеттері кезінде қажет болса да, өсу кезеңінде фирманың дамуына кедергі келтіретін қатер. Көбіне бұл сипаттар кәсіпкердің өсу кезеңін табысты басқару қабілетін төмендетеді.

Фокусты теңгеру: кәсіпкерлік не менеджерлік басқару

Өсу кезеңін басқару барысында кәсіпкерлер екі маңызды нәрсені есте ұстауға тиіс. Біріншіден, бейімделуші фирма инновация мен креатив ынталандыратын белгілі бір кәсіпкерлік ерекшеліктерді сақтауы қажет. Екіншіден, кәсіпкер жаңашылдық пен креатив рухын өз қызметкерлеріне де беріп, жеке өз басы менеджерлік стильге қарай қадам жасауы керек. Кәсіпкер/менеджер теңгерімін ұстап тұру өте қиын. Кез келген фирма Apple, Google және Facebook сияқты инновациялық, икемді және креатив болғысы келеді: жаңашылдыққа бет бұрып, инновацияшыл даму жолын таңдаған, бірақ оны істей алмаған мыңдаған жаңа мейрамхана, ғаламтор-бизнес, бөлшек сауда дүкендері мен жоғары технологиялық венчурлер бар.

Әкімшілік басқаруға өту кезінде кәсіпкерлік сипатын жоғалтпау – венчурдің табысты өсуіне өмірлік қажеті бар нәрсе.

Бес негізгі фактор:

- стратегиялық бағдар;
- мүмкіндіктерді пайдалану ниеті;
- ресурстарды пайдалану ниеті;
- ресурстарды бақылау;
- басқару құрылымы.

Осы бес фактордың әрбірі кәсіпкерлік басқаруға қажет теңгерімді ұстау үшін маңызды рөлге ие. Осы теңгерімнің екі басында (кәсіпкерлік бағытынан әкімшілік бағытына дейін) нақты көзқарастар орналасқан. Зерттеулердің бірінде бұл мәселе сұрақтар түрінде берілген.

Кәсіпкер көзқарасы тұрғысынан:

- Мүмкіндіктер қайда?
- Одан қалай пайда таба аламын?
- Маған қандай ресурстар қажет?
- Оларды бақылауға қалай қол жеткіземін?
- Қандай құрылым жақсы?

Әкімшілік көзқарас тұрғысынан:

- Қандай ресурстарды бақылай аламын?
- Біздің ұйымның нарықпен қарым-қатынасын қандай құрылым айқындайды?
- Менің іс-әрекетіме өзгелердің ықпалын қалай төмендете аламын?
- Қандай мүмкіндік сай келеді?



Шашыраңқы сұрақтар астарындағы логика сан алуан жолдармен берілген. Мысалы, кәсіпкерлікте ресурстарға деген бейілдік өзгермелі ортаның сұраныстарына қарай өзгереді. Ал әкімшілік көзқарас тұрғысынан ол тәуекелді төмендетуге бағытталған.

Ресурстарды бақылау кезінде, бұл әдіс ескіргендіктен әрі барынша икемді болу үшін кәсіпкерлер меншіктен қашқақтайды. Менеджерлер болса, керісінше, меншікті нәтиже мен тұрақтылыққа қол жеткізудің құралы ретінде қарастырады. Құрылым жағынан алғанда, кәсіпкерлік тұрғысынан икемділік пен тәуелсіздік қажет болса, әкімшілік бағыт үшін мақсаттың күрделілігін, тәртіпке ұмтылу мен марапаттың бақыланатын жүйелерін интеграциялауды қамтамасыз етуге көңіл аударылады.

Фокустағы айырмашылық мысалдары бізге басқару спектрінің екі жақ бағытында да орын алатын маңызды мәселелерді тануға көмектеседі. Әрбір кәсіпкерлік және әкімшілік бағытының маңызды тұстары бар. Венчурдің нәтижелі өсуі кезінде маңызды рөлдері болады. Оларды теңгерімде ұстау қажет.

Өсу кезеңінің негізгі факторлары

Өсу кезеңі венчурдің жеке тұлғалық басқарудан топтық-құрылымдық басқаруға өтуі кезінде болатын түбегейлі өзгерістердің басталуынан хабар береді. Жетекші кәсіпкердің басымдық көрсетуі азайып, топтық басқару әдісіне қарай ауысады. Бұл ұстаным икемділік пен үйлесімдікке бағытталады.

Кәсіпкерлер өсу кезеңіне қажет төрт негізгі факторды түсінуі керек. Олар нақты басқару іс-әрекетіне байланысты. Бұл факторлар – бақылау, жауапкершілік, төзімділік пен өзгерістер.

Өсу салдарынан басқару мен бұйрық беруде мәселелер туындайды. Осы мәселелерді шешу барысында кәсіпкерлер үш сын сұраққа жауап беруі керек.

Өсуді бақылау:

- 1) Бақылау жүйесі сенімге әсер ете ме?
- 2) Ресурстарды бөлу жүйесі сенімге әсер ете ме?
- 3) Рұқсат сұрау оңай ма, кешірім сұрау оңай ма?

Бұл сұрақтардың жауабынан венчурдегі бақылау деңгейі туралы ақпарат алуға болады. Жауап «иә» болса, венчур оң бағытта дамып келе жатыр деген сөз, «жоқ» болса, әр жауаптың себептерін зерттеген дұрыс.

Жауапкершілік. Компанияның өсуіне байланысты өкілеттік пен жауапкершілік арасындағы айырмашылықтар айқындала түседі. Себебі өкілеттікті үнемі табыстауға болады, бірақ жауапкершілік сезімін туғызу одан да маңыздырақ. Бұл шаруа икемділікті, инновацияны және қолдаушы ортаны қалыптастырады. Адамдарда жауапкершілік сезімі қалыптасса, олар лауазымдық нұсқаулықтан артық жұмыс орындауға ұмтылады. Сондықтан да өсу кезеңінде инновациялық белсенділікті арттырып, жауапкершілікті барлығымен бөліскен дұрыс.

Сәтсіздікке төзімділік немесе толеранттық. Венчур бастапқы стартап кезеңінде кедергілерді айналып өтіп, өсу кезеңіне дейін кеңейіп жетсе де, бәрібір сәтсіздікке деген төзімділік туралы ұмытпау керек. Венчур стартап кезеңінде кәсіпкер қиындықтарға төтеп беріп, олардан сабақ алып, сәтсіздікке төзімділігі қандай жоғары деңгейде болса, өсу кезеңінде де сол деңгейден түспеуі тиіс. Әрине, бір де бір фирма сәтсіздікті арнайы іздеп жүрмейді, үнемі инновацияшыл болып, өсуге бағдарланған фирма сәтсіздік үшін жазаланудың орнына, төзімділік таныта білгені жөн.

Өзгеріс Венчур өсу кезеңінен өтуі үшін жоспарлау, күнделікті операциялар мен енгізулердің барлығы тұрақты өзгерісте болады. Өсу кезеңінде фирма инноватив және мүмкіндіктерден айырылып қалмау стилін сақтап қалу үшін өзгерістерді сезіну мен нормадан ауытқуды талап етеді. Алайда, кәсіпкерлер өзгерістердің ресурсқа, адамға, құрылымға қатты ықпал ететінін түсінуі қажет. Сондықтан өсу кезінде икемділікті сақтау маңызды. Бұл орта шарттарына жылдам менеджерлік жауап қатуға мүмкіндік береді.



«Өсу қабырғасымен» қарсыласу

Венчурдің өсуін дұрыс басқару мақсатында менеджерлік қабілетін дамытуға тырысу кезінде көп кәсіпкер алдынан ешқашан өте алмайтын, үнемі биіктеп отыратын қабырға шыққанын сезінеді. Ол «өсу қабырғасы» деп аталады. Осылайша олар фирманың өсу кезеңімен байланысты туындаған мәселелерді шешу процесін бастап кете алмайды.

Зерттеушілер жылдам өсіп келе жатқан фирмалар бетпе-бет келетін іргелі өзгеріс түрлерін анықтады. Олар: көлемнің қарқынды өсуі, қателеспеймін деген сенім, ішкі әбігер және орасан зор ресурстарға мұқтаждық. Осы мәселені шешу жолында үлкен кедергі – өсу қабырғасы пайда болуы мүмкін. Өсуге бағдарланған табысты фирмалар тәжірибесінен бірнеше тақырыпты байқауға болады:

- Кәсіпкер компанияның келешекте ұлғаятынын болжай алуға қабілетті;
- Келешек істерге қажет топ мүшелерін қазірден бастап қызметке алу және дайындау;
- Фирманың бастапқы, түпнегізгі көзқарастарын үнемі және шын пейілмен дамыту;
- Жаңа «үлкен компания» процестерімен біртіндеп таныстырып, қалыптасқан тәсілдерді алмастырушы емес, толықтырушы ретінде енгізу;
- Иерархия барынша азайды;
- Қызметкерлердің фирмада қаржылай үлесі бар.

Тақырыптардың бәрі кәсіпкерлер үшін маңызды және оны естен шығармау керек. Себебі бұлар кәсіпкерлердің өсуді басқару қабілетін арттырады.

Зерттеушілердің бірі өсу кезеңіндегі фирмаларға әсер ететін капитал өсімінің жеткіліксіздігі, шектелген бақылау ауқымы мен кәсіпкерлік өміршеңдікті жоғалту сынды ішкі шектеулерді көрсетті. Бұл шектеулер табысты жоғары нәтижеге жеткен фирмаға қарағанда, аман қалуға тырысып жүрген фирмаларда көбірек болатынын айқындаған. Оған қоса, фирманың сыртқы ортадағы өзгерістер мен трендтерге көзқарастарында да іргелі айырмашылықтар байқалған. Сыртқы ортадағы өзгерістер мен трендтерге байланысты туындайтын мәселелерді шешуге арналған бірнеше қадамды ұсынамыз.

Олар: сыртқы ортаға байланысты мәліметтерді бейімдейтін мақсатты топ құру, венчурдің әлсіз және күшті тұстарын анықтау. Фирманың күшті тұстарын пайдаланатын жаңа идеяларды ой-талқыға салу және ары қарай дамытылуы қажет негізгі идеяларды ұсыну; стагнацияны тоқтататын, ықтимал нәтижелерді жинақтау және қажет ресурстарды анықтау стратегиясының көмегімен өсуді жоспарлау; өсуге бағдарланған қарым-қатынасты ынталандыратын және марапаттайтын өсу мәдениетін қолдау; венчур өсуінің ажырамас бөлігіне айналатын сыртқы кеңесшілер кеңесін құру. Осы айтылғандар өсуге деген ықыласты күшейту үшін анықталуы, жобалануы және ұйымдық құрылымға енгізілуі

Түйін

Кәсіпкерлік өсуді басқаруда туындайтын қиындықтар зерттелді. Венчурдің өмірлік циклі пайда болу, бастапқы іс-әрекеттер, өсу, тұрақтылық және инновация немесе төмендеу сияқты бес кезеңнен тұрады. Бұл дәрісте өсу кезеңіне қажет шешім қабылдау кезіндегі кәсіпкерлік көңіл күй мен бағытын сақтап қалудың жолдары қарастырылып, сонымен қатар, кәсіпкерлік және менеджерлік тәсілдердің арасындағы теңгерім туралы айтылды. Бұл теңгерім стратегиялық бағдар, мүмкіндіктер мен ресурстарды пайдалану ниеті, ресурстарды басқару және басқару құрылымы сынды бес негізгі фактор арқылы түсіндіріледі. Негізгі факторларды осылай жіктеу әкімшілік немесе белсенді кәсіпкерлікті талап ететін ұйым аспектілерін талдауға аса қажет.

Дәрісте қарастырылған тағы бір мәселе – венчур өсу кезеңінің маңызы. Кәсіпорында болатын түбегейлі өзгерістерге қарап, бақылау, жауапкершілік, сәтсіздіктерге төзімділік және өзгерістер сияқты төрт фактор талқыланды.