

МЕНЕДЖМЕНТ

Стартаптарды және жаңа венчурлерді басқару

3-тарау. Жоспарлау және шешім қабылдау



Кітап: Менеджмент

Тарау: 3. Жоспарлау және шешім қабылдау

Дәріс: 11. Стартаптарды және жаңа венчурлерді басқару

Жыл сайын әлемде мыңдаған жаңа бизнес пайда болады. Олардың кейбіреуі табысты болса, басым көпшілігі, өкінішке орай, сәтсіздікке ұшырайды. Жаңа кәсіпті бастау барысында сәтсіздікке ұшыраған кәсіпкерлер қайта алға ұмтылса, кейде табысты бизнес бастағанға дейін екі немесе одан да көп сәтсіздікке ұшырауы ықтимал. Мәселен, Henry Ford – Ford Motor Company компаниясынан кейін екі рет банкротқа ұшырады. Әрине, табысқа жететін адамдар да бар. Осы дәрісімізде «Кәсіпкерлік» немесе венчур бастаудың бірде сәтсіз, бірде табысты процесі туралы кеңінен талқылайтын боламыз. Бизнестегі жаңа стартаптар мен венчурлер рөлін зерделеп, оларды ұйымдастыру стратегияларын, жаңа венчурлердің құрылымы мен жұмысын саралап көрейік.

Кәсіпкерлік – стартап немесе жаңа венчурді жоспарлау, ұйымдастыру, пайдалану және тәуекелдерін қабылдау процесі.

Кәсіпкер – кәсіпкерлікпен айналысатын адам. Рид Хастингс – NetFlix компаниясын іске қосқан және осы күнге дейін басқарып келе жатқан кәсіпкер. Ол компанияға өзінің жеке ресурстарын сала отырып, NetFlix жетістігі мен сәтсіздігіне өзі жауапты болды. Ал бизнесті басқаруға кәсіби басқарушыларды жалдаған бизнес иелері – шынайы кәсіпкерлер емес. Олар кәсіпорынға қауіп төнсе де, оны басқаруға немесе пайдалануға белсенді араласпайды. Сол секілді, басқа біреудің бизнесімен айналысатын кәсіби басқарушылар да кәсіпкер емес, себебі олар бизнестің сәттілігі немесе сәтсіздігі үшін жалпы жауапкершілікті өз мойындарына алмайды. Кәсіпкерлер жаңа бизнеспен айналысады, әдетте шағын кәсіпорындар құрады.

Шағын бизнес – активтері мен кірісі ортаға ықпал етуге жеткіліксіз жеке тұлғалар немесе жеке тұлғалардың кішігірім тобынан құралады. Біз сондай-ақ, стартапты немесе жаңа венчурді салыстырмалы түрде жаңа шағын бизнес ретінде қарастырамыз. Кез келген стартап немесе жаңа венчур үлкен табысқа қол жеткізе тұра, шағын бизнес болып қалуы, сәтсіздікке ұшырап, жабылуы немесе оны басқа бизнес өкілі сатып алуы мүмкін.

Стартап немесе жаңа венчур – салыстырмалы түрде жаңа шағын бизнес. Америкалық кәсіпорындардың 85%-ында қызметкерлер саны 20 адамнан аспайды, ал 12%-ында қызметкерлер саны 20–99 аралығында. Керісінше, 2,5%-ға жуық кәсіпорында қызметкерлер саны 100–499 аралығында болса, тек 0,5%-ында – 500 және одан да көп адам қызмет етеді. Америкалық қызметкерлердің шамамен 25%-ы – 20 адамнан, ал 30%-ы 20–99 адамға дейін жұмыс істейтін фирмаларда қызмет атқарады.

Дамыған елдерде экономикалық тұрақтылықтың негізгі бөлігі шағын бизнес еншісінде. Мысалы, Германияда қызметкер саны 500-ден аз компаниялар елдегі сатудан түсетін салық түсімінің 99%-ын және жалпы ішкі өнімнің үштен екі бөлігін өндіреді. Шағын кәсіпорындар Италия, Франция және Бразилияның экономикасында да маңызды рөл атқарады. Кәсіпкерлік бизнестің жеткен табысы жаңа жұмыс орындарын құруға мүмкіндік береді. Walmart, Best Buy секілді үздік компаниялар дамыған сайын мыңдаған жаңа жұмыс орнын қосып отырса, Kmart секілді компаниялардан мыңдаған адам қысқартылуда. Осылайша, көптеген фирмалар, әсіресе күрделі және серпінді орталарда шоғырланғандары жаңа жұмыс орындарын ашқан кезде өсу және жұмыс орындарын қысқарту кезеңдерін қатар бастан кешіреді.

Кейбір стартаптар мен жаңа венчурлер кеңейеді және ұлғаяды, біреулері қалыпты күйде қалады, ал басқалары сәтсіздікке ұшырайды. Маңызды инновациялардың басым көпшілігі ірі бизнес стартаптар мен жаңа венчурлерден бастау алады. Мысалы, шағын фирмалар мен жеке тұлғалар дербес компьютер, тот баспайтын болат пышақ, транзистор радио мен көшірме машинасы, реактив қозғалтқыш, фотоапарат, тікұшақ, рөлді күшейткіш, автоматты трансмиссия мен кондиционер, целлофан, қаламсап ойлап тапты. SBA деректері бойынша АҚШ нарығында пайда болатын барлық «инновациялардың» жартысынан астамы стартаптар мен жаңа венчурлердің иелігінде.

Ірі бизнестің маңызы

Ірі өндірушілер шығарған өнімдердің көпшілігін тұтынушыларға шағын кәсіпорындар сатады. Мысалы, Ford, Chevrolet, Toyota және Kia автокөліктерін сататын дилерлердің көпшілігі дербес меншік иелері және өзін-өзі басқарады. Сонымен қатар шағын кәсіпорындар ірі



бизнесерді көптеген қызметтермен, жеткізілімдермен және қажетті шикізатпен қамтамасыз етеді.

Менеджер жаднамасы

Менеджерлер жұмыс орындарын құру мен қысқартуды қалай салыстыру және бағалау керегін түсінуі қажет.

Стартаптар мен жаңа венчурлердің инновация және ірі бизнеске қосқан үлесі маңызды екенін есте сақтаңыз.

Стартап пен жаңа венчурдің стратегиясы

Стартапты басқарудың алдында тұрған негізгі міндеттердің бірі – стратегияны анықтау. Кішігірім фирмалардың алдында тұрған үш стратегиялық міндет – бәсеке саласын таңдау, артықшылықтарды алға тарту, бизнес-жоспарын әзірлеу. Стартаптар мен жаңа венчурлер кейбір салаларда кең таралғаны таңғаларлық жай емес. Табысты жаңа венчурлер мен шағын бизнесті қамтитын негізгі салалық топтар – қызмет көрсету, бөлшек сауда, құрылыс, қаржы және сақтандыру, көтерме сауда, тасымалдау және өндіріс. Тұтас алғанда, салаға неғұрлым көп ресурс қажет болса, бизнесті бастау соғұрлым қиынға соғады және сол салада шағын фирмалар аз болады.

Шағын бизнес, әсіресе бөлшек сауда және қызмет көрсету секілді белгілі салаларда қарқынды күшке ие. Бірақ тасымалдау және өндіріс сияқты салаларда шағын кәсіпорындар аз. Олардың айырмашылығы бірінші кезекте – осы сала бойынша нарыққа шығу үшін қажет инвестициялық шығындардың көп болуы. Мысалы, жаңа авиакомпания ашу үшін үлкен жолаушылар ұшағы мен әуежай қақпаларын сатып алу және қымбат қызметкерлер тобын жұмысқа жалдау қажет.

Есіңізде болсын, шағын деген жай ғана салыстырмалы термин: әр саланың критерийлері, яғни қызметкерлердің саны және жыл сайынғы сату көлемі бір-біріне ұқсамайды және сала бизнеспен салыстырғанда ғана маңызды болуы мүмкін.

Артықшылықтарды алға тарту стратегиясы

Ұйымның арнайы құзыреті өз бәсекелестеріне қарағанда жақсы жұмыс істейтін бизнестің аспектілеріне байланысты. Шағын бизнестің арнайы құзыреті әдетте үш бағытқа бөлінеді: қалыптасқан нарықтарда жаңа нишаларды анықтау, жаңа нарықты анықтау қабілеті және жаңа мүмкіндіктерді пайдалану үшін тез жылжу мүмкіндігі.

Қалыптасқан нарық – бірнеше ірі фирма нақты критерийлер бойынша бәсекелесетін нарық түрі. Мәселен, ұялы телефондар нарығында Nokia және Motorola секілді фирмалар көп жылдар бойы басым болды. Бұл фирмалар дизайны мен бағасы тұрғысынан бәсекелес болды. Бірақ содан кейін Apple компаниясы iPhone-ды ұсынып, бәрі өзгерді. iPhone – ұялы телефон, электронды пошта құрылғысы ретінде жұмыс істеді, сондай-ақ веб-браузинг қызметін қолдануға мүмкіндік берді. Apple компаниясының бәсекеге көзқарасы бұрыннан қалыптасқан нарықта жаңа нишаларды анықтауға бағытталған.

Ниша – пайдаланылмай тұрған нарық сегменті. Қазір Apple өнімдерін қолдану ыңғайлылығы оны басқа компаниялардан ерекшелеп тұр. Жалпы алғанда, ірі ұйымдарға қарағанда стартаптар мен жаңа венчурлер нишаны тани біледі. Ірі ұйымдарда әдетте ескірген, іскерлік тәжірибеге негізделген ресурстар көп, олар жаңа мүмкіндіктерден хабарсыз. Жаңа іс бастаушы кәсіпкерлер бұл мүмкіндікті көре алады және оларды пайдалану үшін жылдам әрекет етеді.



Жаңа нарықты анықтау

Табысты кәсіпкерлер, жаңа нарықты да табуға тырысады. Жаңа нарықты кем дегенде екі жолмен табуға болады. Біріншіден, кәсіпкер бір географиялық нарықта шығарылған өнімді немесе қызметті екінші нарыққа ұсына алады. Екіншіден, кәсіпкерлер кейде жаңа сала қалыптастырады. Айталық, Электрография және жартылай өткізгіштің кәсіпкерлік өнертабысы – жаңа салаларды құруға мүмкіндік берді. Бұл нарықтарға тек алғашқы компаниялар ғана емес, олардың кәсіпкерлері де жүздеген өзге компаниялардың дамуына үлес қосып, жүз мыңдаған жұмыс орнын құрды. Кәсіпкерлер бизнес жүргізу тарихына назар аудармағандықтан, олар жаңа, үлкен нарықтарды ірі ұйымдарға қарағанда жақсы тани біледі. Кейде ірі фирмалар стартаптармен және жаңа венчурлермен қатар қолданыстағы немесе жаңа нарыққа бір уақытта тауар енгізеді, бірақ ірі фирмалар бұл мүмкіндіктерді пайдалану үшін осы шағын компаниялар секілді тез қозғала алмайды.

Алғаш бастаушының артықшылығы – мүмкіндікті кез келген өзге фирмадан бұрын пайдаланған фирманың артықшылығы. Кәсіпкер бәсекелесе алатын саланы таңдап, қандай ерекше құзыреттерді белгілеуге болатынын анықтағаннан кейін, осының бірін бизнес-жоспар құжатына енгізеді. Бизнес-жоспар – кәсіпкердің бизнес стратегиясын және осы стратегияны қалай іске асыру керектігін анықтайтын құжат. Әрине, Бизнес-жоспар идеясы жаңа емес. Кәсіпкерлер арасында бизнес-жоспар әзірлеу талабы кредиторлар мен инвесторлардың шағын бизнесті қаржыландыруға көмектесу не көмектеспеу туралы шешім қабылдауы үшін керек.

Менеджер жаднамасы

Болашақ кәсіпкерлер саланы мұқият бағалап, стартап немесе жаңа венчур құру кезінде арнайы құзыретті толық білуі керек.

Кәсіпкерлер жақсы құрылған бизнес-жоспардың маңызын жете бағалауы тиіс.

Стартап пен жаңа венчурдің құрылымы

Стратегия мен бизнес-жоспарды қолдана отырып, кәсіпкер бизнес жоспардың көрінісін шындыққа айналдыратын құрылым әзірлеуге кірісе алады.

Жаңа бизнес бастау

Стартап немесе жаңа венчур бастаудағы алғашқы қадам – жеке тұлғаның бизнес иесі болу міндеттемесі. Ұсынылатын тауарларды немесе қызметтерді таңдау – таңдалған сала мен нарықты зерттеу процесі. Бұл таңдауды жасау кәсіпкерлерге саладағы трендтерді ғана емес, өз дағдыларын бағалауды да талап етеді. Қолданыстағы бизнестің басшылары секілді, жаңа бизнес иелері де өзі жұмыс істейтін кәсіпорынның шынайы мәнін түсінетініне сенімді болуы керек.

Жаңа бизнесті қаржыландыру

Бизнесті қалай бастауды таңдау маңызды, жаңа бизнес иесі дүкен құру үшін ақша таба алмаса, бизнесті бастаудың мағынасы болмайды. Қаржыландырудың неғұрлым кең тараған көздері қатарында отбасы, достар, жеке жинақ, банктер және соған ұқсас несие мекемелері, инвесторлар мен мемлекеттік органдар бар. Несие беру мекемелері жаңа бизнеске қарағанда жұмыс істеп тұрған бизнесті сатып алуды қаржыландыруға көбірек көмектеседі, өйткені олардың тәуекелдерін жақсы түсінеді. Стартап немесе жаңа венчурлерді жүзеге асыратын



Кітап: Менеджмент

Тарау: 3. Жоспарлау және шешім қабылдау

Дәріс: 11. Стартаптарды және жаңа венчурлерді басқару

адам өзінің жеке қаражат қорына сүйенгені дұрыс. Сонымен қатар, стратегиялық альянстар, венчурлік капитал компанияларын атап өткен маңызды.

Стратегиялық альянс – бизнес өсімін қаржыландырудың танымал әдісі. Стивен және Эндрю Грунди Spin.com интернет-CD-алмасу бизнесін ашу туралы шешім қабылдаған кезде, өздерінің капиталы жеткіліксіз болған және олар басқа фирмалармен одақ құру тәсілін кеңінен қолданды. Мысалы, Альянс CD жеткізушісі ретінде Entertainment Corporation-мен серіктестік орнатты.

Венчур капитал компаниялары – жылдам өсу әлеуеті бар компаниялар арқылы табыс табуды көздейтін, инвесторлардан құралған шағын топ. Бұл фирмалардың көпшілігі қарыз бермейді: олар қаражатты инвестициялайды, қорды қайтару үшін капиталды қамтамасыз етеді. Венчур капитал компаниялары директорлар кеңесіне өкілеттігін қосуды талап ете алады, ал кей жағдайларда басшылар маңызды шешім қабылдамас бұрын венчур компанияның мақұлдауы қажет болуы мүмкін. Қазіргі уақытта Құрама Штаттарда жасалған венчур капиталдың 25%-ы таза венчур капитал компанияларынан келеді. 2014 жылы венчур капитал компаниялары Құрама Штаттарда жаңа стартаптарға 30 млрд доллар инвестиция салды.

Соңғы бірнеше жылда стартаптар мен жаңа венчурлерді қаржыландырудың жаңа көздері пайда болды. Ең жиі кездесетіні – краудфандинг. Бұл алуан түрлі онлайн сервистер арқылы жасалады. Іс жүзінде, кәсіпкерлер стартап немесе жаңа венчур туралы идеяларын және басқа да маңызды ақпаратты жариялайды. Инвесторлар сол идеяларды зерттеп, стартап немесе жаңа венчурді қаржыландырығысы келетінін айтады.

Менеджменттегі кеңес берушілер

Қаржыландыру – стартаптар мен жаңа венчурлерге қажет ресурстардың бірі ғана. Бизнесін сақтап қалу және өсіру үшін стартаптар мен жаңа венчурлер де менеджменттегі кеңеске мұқтаж болуы мүмкін. Кеңесті әдетте төрт түрлі жолмен алуға болады: консультатив кеңестер, басқарушы кеңесшілер, шағын бизнес әкімшілігі және нетуоркинг.

Франчайзинг

Қаланы көлікпен не болмаса жаяу аралап жүрген кезде McDonald's, Taco Bell, Subway, Denny, KFC мейрамханаларын; 7-Eleven, Circle K дүкенін; RE/MAX немесе Coldwell Banker жылжымайтын мүлік кеңесін; Holiday Inn, Ramada Inn қонақүйлерін; Sylvan Learning Center немесе Mathnasium білім беру орталығын; Impress Oil Change, Precision Auto Wash сервис орталығын; Super-cut шаштараз салонын байқаған шығарсыз. Бұл бизнестің ортақ көзі қандай? Көп жағдайда бұл – франчайзинг, олар бас компаниялардың лицензиясы бойынша жұмыс істейді және басқаратын жергілікті кәсіпкерлерге беріледі.

Франчайзинг келісімі – кәсіпкер мен бас компания арасындағы шарт; кәсіпкер бас компанияға оның тауар белгілерін, өнімдерін, формулаларын және бизнес-жоспарларын пайдаланғаны үшін ақы төлейді.

Франшизалар сатушыларға да, сатып алушыларға да көптеген артықшылықтар ұсынады. Мысалы, компаниялар кәсіпкерлерден түсетін инвестициялық қаражатты пайдалана отырып, тез өсіп келе жатқан мүмкіндіктерінен пайда көреді. Бұл стратегия McDonald's және Subway сияқты алып франчайзерлерге қысқа уақыт ішінде миллиардтаған доллар пайда тауып, кеңеюге мүмкіндік берді.

Менеджер жаднамасы

Жаңа бизнестің меншік иелері жаңа бизнес бастау мен жұмыс істеп тұрған бизнесті сатып алудың артықшылықтары мен кемшіліктерін жақсы түсінуі керек.



Кітап: Менеджмент

Тарау: 3. Жоспарлау және шешім қабылдау

Дәріс: 11. Стартаптарды және жаңа венчурлерді басқару

Кәсіпкерлер стартап пен жаңа венчурді барынша тиімді түрде қаржыландыру үшін нақты қаржы жоспарын құруы қажет.

Жұмыс істеп тұрған бизнесті сатып алған дұрыс па, жаңа бизнес бастаған артық па? Кәсіпорынның көлеміне қарамастан, менеджерлер кеңес және ақпарат алуға болатын түрлі дереккөздер туралы хабардар болуы тиіс. Жыл сайын Құрама Штаттарда мыңдаған жаңа бизнес ашылады. Бұл тренд бірнеше факторларға байланысты.

Электронды коммерцияның пайда болуы. Әрине, стартаптар мен жаңа венчурлердің соңғы трендтерінің бірі – электронды коммерцияның пайда болуы. Интернет бизнес жүргізудің түбегейлі жаңа әдістерін ұсынғандықтан, кәсіпкерлер үшін жаңа бизнес құру мен кеңейту бұрынғыға қарағанда жеңілірек бола түсті. Мысалы, Google, Amazon, eBay және Facebook секілді алдыңғы қатарлы фирмалар адамдадың интернеттегі өмірі арқасында жұмыс істейді.

Ірі бизнес тарапынан қиылысулар. Кәсіпорындардың көбін үлкен корпорациялардан кетіп, тәжірибе мен ноу-хауды өздері үшін жұмыс істеткісі келген адамдар бастайтынын атап өткен жөн. Кей жағдайда бұл жеке тұлғалардың ұлы идеяларын дамыту ниетінен туындайды. Көбінесе олар үлкен корпорация үшін жұмыс істейді, бірақ кейін өзі үшін жұмыс істеу жақсы идея екенін біліп, жұмыстан кетіп жатады.

Аздаған топтар мен әйелдердің мүмкіндіктері

Ірі кәсіпкерлікпен айналысатын шетелдіктермен қатар, аздаған топтар мен әйелдер де шағын бизнес бастайды. Мысалы, афроамерикалық кәсіпорындар саны 2002 жылдан бері 60,5%, шамамен 1,9 млн адам. Бұл кәсіпорындар барлық америкалық бизнестердің шамамен 7,1%-ын, 137,5 млрд долларды құрайды және онда 921 032 адам жұмыс істейді. Афроамерикалықтардың сатып алу қабілеті 2008 жылдан бері 35%-ға артып, 1,2 трлн. долларға жетті. Сондай-ақ кәсіпкер әйелдер саны да артып келеді. Қазір әйелдер иелік ететін 8 миллионға жуық бизнес бар, бұл – АҚШ-тағы барлық кәсіпорындардың шамамен 28,7%-ы құрайды және 2002 жылдан бері 20,1%-ға артып отыр.

Өмір сүрудің жақсы көрсеткіштері

Жекелеген адамдар кәсіпкер ретінде өз дағдыларын тексеру үшін шақырылады, өйткені соңғы жылдары шағын бизнес субъектілерінің сәтсіздік деңгейі төмендей бастады. Стартаптар мен жаңа венчурлердің жартысы қазір кемінде бес жыл өмір сүреді. Шамамен үштен бірі он жылдан астам уақыт қызметін жүргізсе, ал төрттен бірінен астамы он бес жылдан кейін де жұмысын жалғастыруда. Дегенмен соңғы 50 жылға қарағанда, өмір сүру деңгейі қазір жақсы.

Сәтсіздік себептері

Неліктен кейбір бизнестер табысты болса, енді біреулері сәтсіздікке ұшырайды? Белгілі бір модель бойынша белгіленбесе де, жаңа бизнесті сәтсіздікке душар ететін төрт негізгі фактор бар. Біріншіден, басқару қабілеті немесе тәжірибенің болмауы. Екіншіден, ақылсыздық та сәтсіздікке әкелуі мүмкін. Үшіншіден, басқару жүйесінің әлсіздігі күрделі мәселелер туындайды. Төртіншіден, капитал жеткіліксіздігі жаңа бизнестің сәтсіздігіне ықпал етуі ықтимал. Сол секілді жаңа бизнестің табысқа жетуін де төрт фактормен түсіндіруге болады. Біріншіден, жұмыстан тартынбау, басшылық ету және адалдық. Екіншіден, нарық жағдайларын мұқият талдау. Үшіншіден, басқару құзыреті – табысқа жеткізу. Төртіншіден, әрине, сәттілік.



Кітап: Менеджмент

Тарау: 3. Жоспарлау және шешім қабылдау

Дәріс: 11. Стартаптарды және жаңа венчурлерді басқару

Менеджер жаднамасы

Кез келген кәсіпкер өз бизнесіне әсер етуі мүмкін маңызды процестерді түсінуі керек. Стартаптар мен жаңа венчурлердің менеджерлері өз бизнесі үшін сәтсіздікке душар ететін немесе табысқа жетелейтін факторларды ашық түрде бағалағаны жөн.