

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО: ТЕОРИЯ, ПРОЦЕСС И ПРАКТИКА

Корпоративная стратегия предпринимательства

Глава 1. Система бизнес-мышления в XXI веке





Модель предполагает, что индивидуальные предпринимательские познания и внешние условия среды являются примитивными для принятия стратегии корпоративного предпринимательства, и результаты оцениваются для обеспечения продолжения, модификации или отказа стратегии. Сама стратегия корпоративного предпринимательства отражена в трех элементах: (1) стратегическом видении предпринимательства, (2) организационной архитектуре предпринимательства, (3) предпринимательских процессах и поведении, которые проявляются во всей организации. Стратегия корпоративного предпринимательства не может быть сознательно выбрана и быстро введена в действие, как некоторые стратегии, к примеру, приобретение – требует не просто решения, действия или события, оно требует создания соответствия между предпринимательским видением руководителей организации и предпринимательскими действиями организационной архитектуры, как посредника. Стратегия корпоративного предпринимательства заключается в создании самообновляющихся организаций. Это также касается согласованности подхода и регулярности поведения. Фирмы, которые занимаются предпринимательскими стратегиями, следует поощрять к участию в относительно регулярной или постоянной основе. Очевидно, что, фирмы должны чаще заниматься предпринимательским поведением до того, как корпоративная бизнес-стратегия будет заявлена.

Решение парадокса изменений и сохранения означает, что непрерывное обновление внутри сложной компании вводит в заблуждение. Слишком большие изменения приведут к хаосу, усталости и организационной разбивке. Хотя в краткосрочной перспективе организации, которые хаотичны, могут выжить, в долгосрочной перспективе они, скорее всего, рухнут.

Исследователи Кэтлин Эйзенхардт, Шона Браун и Хайди Нек, отметили, что фирмы с корпоративными стратегиями предпринимательства лежат вдоль инновационного континуума в своих собственных наблюдениях относительно «конкурентоспособности на предпринимательском уровне», разумно балансируя, с нынешними предпринимательскими возможностями. Такие фирмы всегда находятся вблизи хаоса, как стратегически, так и структурно, но у них есть мудрость и дисциплина, чтобы признать крайний крах, о котором говорилось ранее. Таким образом, для того, чтобы корпоративное предпринимательство действовало стратегически, оно должно «лежать глубоко» внутри организации. Топ-менеджеры все чаще признают необходимость реагирования на предпринимательские императивы, созданные их конкурентами. Более того, хотя высшее руководство может инициировать стратегию, высшее руководство не может диктовать как действовать. Те, кто находится в среднем и нижнем разрядах организации, оказывают огромное влияние и играют важную роль в предпринимательских и стратегических процессах. Без сложной и сильной приверженности предпринимательское поведение никогда не будет определяющим, характерным для организации, как того требует стратегия КП.

Стратегию КП очень трудно построить и, возможно, еще труднее увековечить в организациях. В стратегии КП можно обнаружить наличие определенных внешних условий окружающей среды. Однако обязательство отдельных лиц в организации состоит в том, чтобы стать определенным аспектом организации и что предпринимательское поведение становится определяющим аспектом. Таким образом, деление любого из трех элементов стратегии КП или связей между этими элементами или между ними может подорвать жизнеспособность такой стратегии. Более того, баланс должен создаваться в системах оценки и вознаграждения, чтобы сравнение достигалось на индивидуальном и региональном уровнях. Хотя внешние условия могут все больше способствовать принятию стратегий КП, руководители не должны игнорировать иллюзии, что эффективное осуществление этих стратегий будет легко достигнуто. Некоторые люди, не привыкшие работать в этой среде, уйдут; другие будут открывать новую мотивационную систему, которая поощряет творчество, изобретательность, риск, совместную работу и неформальные сети. Некоторые люди процветают в предпринимательской среде; другим это очень не нравится.

Три важнейших шагов корпоративного предпринимательства:

- 1) Разработка концепции.
- 2) Поощрение инноваций.
- 3) Структурирование рабочей среды.



Разработка концепции. Первым шагом в планировании является стратегия корпоративного предпринимательства, которую хотят достичь корпоративные лидеры. Однако конкретные цели разрабатываются руководителями и сотрудниками организации. Корпоративное предпринимательство является результатом творческих талантов людей в организации. Совместное видение является критическим элементом стратегии, направленной на достижение более высоких результатов. Это общее видение требует достижения поставленных целей. Автор и исследователь Розабет Мосс Кантер представил три основные цели и соответствующие программы, предназначенные для венчурного развития компаний.

Поощрение инноваций. Инновация является специальным инструментом для предпринимателя. Корпорации должны понимать и развивать инновации в качестве своего ключевого элемента в стратегии. Многие исследователи изучили важность инноваций в корпоративной среде. Некоторые авторы заявляют, что инновации хаотичны и незапланированы, в то время как другие исследователи настаивают, на том что это – систематическая дисциплина. Обе эти позиции могут быть правдой, в зависимости от характера инноваций. Один из способов понять эту концепцию – сосредоточиться на двух различных типах инноваций: радикальном и инкрементальном.

Радикальные инновации – это запуск первых прорывов, таких как социальные сети, мобильные вычисления, облачное хранилище, онлайн-знакомства и зеленые технологии. Эти нововведения необходимо понимать и развивать. Инкрементальная инновация относится к систематической эволюции продукта или услуги на новые или более крупные рынки. Примеры включают попкорн для микроволновки, попкорн, используемый для упаковки (для замены пенополистирола), замороженный йогурт и т. д. Много раз, инкрементное новшество будет принимать радикальные инновации, вводить прорыв. Структура, рынок, финансы и формальные системы корпорации могут помочь внедрить инкрементные инновации. Организация через своих людей может сделать на 1000 процентов лучше. Оба типа инноваций требуют видения и поддержки. Эта поддержка предпринимает различные шаги для эффективного развития. Кроме того, нужен лидер – человек с видением и возможностью поделиться им. Наконец, оба типа инноваций требуют от команды разработки и обучения сотрудников концепции инноваций и внутреннего предпринимательства, известное как – поддержка высшего руководства. Поощрение инноваций требует готовности не только терпеть, но и учиться. Например, у одного из основателей 3М, Фрэнсиса Г. Оуки, возникла идея заменить бритвенные лезвия наждачной бумагой. Он подумал, что можно натирать наждачную бумагу на лице, вместо использования острой бритвы. Он ошибся, и идея не удалась, но его идеи развивались до тех пор, пока он не разработал водонепроницаемую наждачную бумагу для автомобильной промышленности, что стало успешной инновацией. Сегодня в 3М следует ряду инновационных правил, которые поощряют сотрудников к развитию идей. Ключевые из них:

- Не убивайте проект.
- Проявите терпимость к неудаче, а значит поощряйте большое количество экспериментов и принимайте риски. Цель: 25% от общего объема продаж за последние пять лет. В некоторых случаях цель может быть увеличена до 30%.
- Поддерживайте оптимальность отделов. Руководитель подразделения должен знать своих сотрудников не только по фамилии, но и по имени. Например, если объем продаж увеличится с 250 миллион долларов до 300.
- Мотивируйте лидеров. Когда у сотрудника есть идея создания нового продукта, он или она набирает команду для ее разработки. Оплата труда и рекламные акции связаны с прогрессом продукта. У лидера есть шанс когда-нибудь запустить собственный продукт или подразделение.
- Близость к клиенту. Исследователи, маркетологи и менеджеры приходят помочь им и помогают им анализировать идеи продукта.
- Поделитесь богатством. Технология, где бы она ни разрабатывалась, принадлежит всем.

Структурирование рабочей среды. При создании стремления к инновациям в современных корпорациях одним из наиболее важных шагов является инвестирование в инновационную среду.



Задача менеджера верхнего уровня – создать бизнес-среду, которая очень благоприятствует инновациям и предпринимательскому поведению. Условия внутренней рабочей среды диктуют восприятие личностных рисков, бросают вызов существующим практикам, преодолевают организационное сопротивление и подчеркивают, что предпринимательское поведение может создать. Таким образом, надежные инновации более вероятны в компаниях, где ищут и поддерживают предпринимательский потенциал людей и широко распространяют организационные знания. Задача управления – это «среда, благоприятная для инноваций».

Эта концепция, в сочетании с другими элементами инновационной стратегии, может повысить потенциал сотрудников, которые будут выступать в качестве венчурных разработчиков. Чтобы развивать сотрудников в качестве источников инноваций, компаниям необходимо предоставить больше информации и знаний. Восприятие сотрудниками инновационной среды важно для того, чтобы подчеркнуть ценность управления приверженностью организации. Внутренний предпринимательский климат компании должен быть понятным. Одним из примеров инструмента оценки, который может быть использован, является Инструмент оценки корпоративного предпринимательства (CEAI), который был разработан исследователями Дональдом Ф. Куратко и Джеффри С. Хорнсби, в целях обеспечения психометрически обоснованного измерения ключевых факторов предпринимательского климата. Ответы на CEAI были статистически проанализированы и привели к выявленным факторам. Эти факторы имеют решающее значение для стремления организации к инновациям. Важно понимать эти факторы, каждый из них кратко определен и включает некоторые измерения, связанные с внутренней и внешней средой фирмы.

Поддержка менеджмента. Это – уровень поощрения менеджерами сотрудников, инновации – часть ролевого набора для всех членов организации. Некоторые особые условия, которые отражают поддержку менеджмента, включают быстрое принятие идей сотрудника, признание людей, которые выдвигают идеи, поддержку маленьких экспериментальных проектов и стартовый капитал, для успешного начала проекта.

Автономия/свобода действий. У сотрудников есть свобода действий, и они в состоянии принять решения относительно эффективности результатов. Организации должны позволить сотрудникам принимать решения относительно эффективности своей работы и должны постараться не критиковать их за ошибки при внедрении инноваций.

Вознаграждения/мотивация. Вознаграждения усиливают мотивацию людей, чтобы участвовать в инновационной деятельности. Организации должны быть ориентированы на вознаграждения, поддерживающие идеи прогрессивных людей в организационной иерархии.

Доступность времени. Содействие инкубации инновации требует, чтобы у людей было время для разработки новых идей. Организации должны регулировать режим работы, стараться не создавать временные ограничения на все аспекты деятельности и позволить людям работать совместно для решения задач на долгосрочной основе.

Организационные границы

Эти границы, реальные и предполагаемые, препятствуют тому, чтобы люди смотрели на проблемы со стороны. Люди должны быть поощрены, видеть перспективы развития организации. Организации в свою очередь должны стараться не иметь стандартные режимы работы для всех и должны уменьшить зависимость от должностных инструкций и исполнительских стандартов.

Статистические результаты CEAI продемонстрировали поддержку этого основного набора факторов окружающей среды, на которых должны сосредоточиться организации, стремясь ввести инновационную стратегию. Эти факторы, а также предыдущее упомянутое исследование, являются основой для критических шагов внедрения корпоративного предпринимательского климата. Такой инструмент как CEAI может использоваться, в целях развития профиля фирмы через внутренние размеры среды. Низкие баллы в одном измерении CEAI предлагают сосредоточиться на нем, чтобы увеличить готовность фирмы к предпринимательскому поведению и, в конечном счете, привести к повышению



уровня корпоративного предпринимательства. Это может принести значительную пользу организациям, поскольку это обеспечивает признак вероятности фирмы успешно использовать корпоративный инновационный процесс. В результате осуществляется измерение внутренней рабочей среды, которая должна быть центром усилий по проектированию и разработке. Далее, SEAI может использоваться в качестве инструмента оценки для корпоративных потребностей относительно инновационного предпринимательства. Определение этих потребностей готовит почву для улучшения навыков менеджеров и увеличения их чувствительности к проблемам выявления и затем поддержки предпринимательского поведения.

Исследователь Виджай Сатхи предложил несколько областей, на которых должны сосредоточиться корпорации, если они собираются стимулировать корпоративное предпринимательское поведение.

Во-первых, необходимо стимулировать инновационную активность. Менеджеры должны использовать финансовые вознаграждения и признание компании, а не правила или строгие процедуры, чтобы поощрить корпоративное предпринимательство. Это – на самом деле более сильный внутренний контроль и направленность, чем традиционные методы.

Во-вторых, необходимо осуществлять надлежащий контроль за политикой в области человеческих ресурсов. Менеджеры должны оставаться достаточно долго на занимаемых должностях, чтобы позволить им изучать отрасль и конкретное подразделение. Вместо того, чтобы перемещать менеджеров на другие позиции, как это принято во многих компаниях, Sathe предлагает «выбранную ротацию», в которой менеджеры подвергаются воздействию разных, но связанных между собой территорий. Это помогает менеджерам получить достаточные знания для инновационного развития.

Третий фактор заключается в том, что руководство будет поддерживать приверженность инновационным проектам, достаточным для достижения импульса. Неудачи неизбежно возникнут, и обучение должно стать ключевым последствием этих неудач. Таким образом, устойчивое обязательство является важным элементом в управлении корпоративным предпринимательством.

Последним элементом, предложенным Sathe, является ставка на людей, а не на анализ. Хотя анализ всегда важен, чтобы судить о прогрессии проекта, это должно быть сделано в стиле поддержки. Вспомогательная задача может помочь новаторам реализовать ошибки, проверить их убеждения и выполнить самоанализ.

Следует отметить, что точные вознаграждения для корпоративного предпринимательства еще не согласованы большинством исследователей. Некоторые считают, что предоставление изобретателю возможности взять на себя ответственность за новое предприятие – лучшая награда.

Другие говорят, что это позволяет корпоративному предпринимателю более дискреционное время для работы над будущими проектами. Третьи настаивают на том, что специальный капитал, называемый внутрикорпоративным, должен быть зарезервирован для корпоративного предпринимателя, и использоваться только при возникновении необходимости инвестиционных ресурсов для дальнейших исследований. В свете этих элементов, становится ясно, что изменение корпоративной структуры неизбежно, если инновационная деятельность будет существовать и процветать. Процесс изменения состоит из серии возникающих конструкций людей, корпоративных целей и существующих потребностей. Короче говоря, организация может поощрять инновации, отказываясь от контроля и изменяя традиционную бюрократическую структуру.

Правила корпоративных новаторов:

- Приезжайте на работу, чтобы направить свою деятельность для развития инноваций.
- Обойдите любые бюрократические заказы, нацеленные на остановку Ваших инноваций.
- Проигнорируйте свою должностную инструкцию – любая работа должна заставить Ваши инновации работать.
- Постройте энергичную инновационную команду.
- Оставьте свои идеи «в тени», до тех пор, пока они не будут готовы к демонстрации корпоративному управлению.



- Найдите ключевого менеджера из высшего уровня, который будет верить в Вас и Ваши идеи и будет служить исполнителем Ваших идей.
- Всегда ищите пути избежания наказания, за «незнание» правил.
- Всегда будьте реалистичны относительно способов достижения инновационных целей.
- Разделите славу достижений со всеми членами Вашей команды.

Подготовка к неудаче

«Извлечение урока из неудачи» очевидна в корпоративном предпринимательском обществе. Однако контакт с неудачей на личном опыте – не полностью исследовано. Исследователи Дин А. Шепэрд, Джеффри Г. Ковин и Дональд Ф. Куратко написали о важности управления переживанием, которое следует из неудачи проекта. Переживание, которое вызывают поведенческие, психологические, и физиологические симптомы, является отрицательным эмоциональным ответом на потерю чего-то важного. Управление переживанием представляет особенно существенную задачу в контексте корпоративной практики предпринимательства, потому что количество обязательств, важного для успеха проекта, часто соответствует уровню горя, когда проекты терпят неудачу.

Организационный установленный порядок и правила, вероятно, будут влиять на восстановление сотрудников, вовлеченных в неудавшиеся проекты до такой степени, что социальные системы поддержки организации могут эффективно направить отрицательные эмоции на изучение и мотивационные результаты от неудач проекта.

Подготовка менеджера

Исполнительные лидеры должны создать понимание инновационного процесса для их работы. Оценка внутренней рабочей среды фирмы поддерживает инновационную деятельность, старшие менеджеры должны также определить, понятны ли корпоративные инновации и предпринимательское поведение сотрудникам фирмы. Ключевые лица, принимающие решения, должны найти способы объяснения целей использования корпоративного инновационного процесса для тех, от кого ожидается предпринимательское поведение.

Понимание и поддержка корпоративного инновационного процесса не должно быть оставлено на волю случая. Опыт показывает, что те, кто нуждается в обучении, должны знать о том, что компания находится в процессе внедрения инноваций. Как путь для организации, чтобы развивать понимание для инноваций и предпринимательской деятельности, корпоративная программа обучения предпринимательства/инноваций часто вызывает изменение, необходимое в рабочей атмосфере. Мы не можем уточнить содержание программы обучения полностью, но мы представляем краткий обзор фактической программы, для обеспечения общего понимания того, как такая программа разработана, чтобы ввести предпринимательскую окружающую среду в компании. Корпоративная Инновационная Программа обучения состоит из шести модулей:

1. Предпринимательский Опыт. Обзор предпринимательского опыта, в котором представлены участники предпринимательской революции, которая прошла во всем мире за прошлые три десятилетия. Участникам бросают вызов подумать инновационно и признать потребность избежания старых парадигм в современных организациях.

2. Инновационное мышление. Процесс инновационного мышления чужд большинству традиционных организаций. Рассматриваются неправильные представления об инновационном мышлении и обсуждаются наиболее распространенные примеры, которые замедляют инновации. После завершения обучения менеджеры выполняют упражнения, разработанные для развития творческого мышления.

3. Процесс ускорения реализации идеи. Менеджеры имеют ряд определенных идей, над которыми они хотели бы работать. Процесс включает в себя исследование многих аспектов



корпорации, включая структурные барьеры и фасилитаторов. Кроме того, менеджеры решают, какие ресурсы необходимы для своих проектов.

4. Барьеры и помощники инновационного мышления. Обсуждаются основные препятствия на пути инновационного поведения. Менеджеры выполняют ряд задач, которые помогут снизить барьеры на работе. Кроме того, проводят показ видео-кейсов, основанных на истории реального бизнеса, а также истории корпоративных новаторов, которые успешно преодолели корпоративные барьеры.

5. Поддержка инновационных команд (I-команды). Менеджеры сотрудничают с другими, чтобы сформировать команду для реализации идеи. Динамика команды поддерживается через разъяснение основных целей и обучение.

6. Инновационный план действий. После того, как менеджеры исследуют различные аспекты фасилитации и барьеров для инновационного поведения в их организации, команды просят план действий. План включает в себя цели, формирование I-команды, оценку существующих условий, разработку графика завершения проекта и оценки проекта.

Развитие I-команд

I-команды и потенциал, который они поддерживают для того, чтобы привести к инновационным результатам, признаны прорывом производительности двадцать первого века. Конечно, никто не сомневается, что их популярность повышается. Компании, которые соглашались на подходы I-команды, подверглись «преобразованию» или «революции». Эта современная форма командной работы – новая стратегия многих фирм. В исследовании предпринимательского развития корпораций Роберт Рейч нашел, что предпринимательские взгляды не единственная область основателя компании или топ-менеджмента. Скорее это распространяется в компании, где экспериментирование и развитие происходят постоянно, когда компания ищет новые способы, основанные на знании сотрудников. Рейч определяет коллективное предпринимательство следующим образом:

В коллективном предпринимательстве отдельные навыки интегрированы в группу; эта коллективная возможность ввести новшества становится чем-то большим, чем сумма его частей. Со временем, поскольку члены группы работают через различные проблемы и подходы, они узнают о способностях друг друга. Они изучают, как они могут помочь друг другу выступить лучше, что может внести в конкретный проект каждый, как они могут лучше всего использовать в своих интересах опыт друг друга. Каждый участник постоянно в поисках маленьких регуляторов, которые ускоряют и сглаживают эволюцию в целом. Конечный результат таких небольших адаптаций, происходящих в организации, состоит в том, чтобы продвинуть предприятие вперед.

Инновационная команда или I-команда, состоит из двух или более человек, которые официально владеют акциями новой организации, единица полуавтономная в том смысле, что есть свой собственный бюджет, а также лидер со свободой принятия решения в рамках рекомендаций. Иногда лидера называют «инновационным лидером» или «корпоративным предпринимателем». Единица часто отделяется от других частей фирмы – в частности, от частей, связанных с ежедневной деятельностью. Это препятствует тому, чтобы единица участвовала в процедурах, которые могут задушить инновационные действия. Если инновации оказываются успешными, их рассматривают как продукцию, которую производит организация и интегрируют в более крупную структуру. Во многих отношениях I-команда – малый бизнес, работающий в большом бизнесе, и его сила – его сосредоточенность на вопросах проектирования (т. е. на структуру и процесс) для инновационных действий. Одной из организаций, работавших успешно с понятием I-команды, была корпорация Signode. Корпоративные предпринимательские стратегии варьируются от фирмы к фирме.