

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО: ТЕОРИЯ, ПРОЦЕСС И ПРАКТИКА

Оценка предпринимательских возможностей

Глава 2. Запуск венчурного бизнеса





Новые венчурные стартапы

За последние двадцать лет число новых венчурных стартапов резко возросло. Согласно данным, в США с 2010 года открыто 400 тысяч новых предприятий, то есть открывается около 1100 бизнес-стартапов в день. Есть много причин, чтобы начать новое венчурное предприятие. Как показывает одно исследование, существует семь различных причин для начала нового венчурного предприятия:

- 1) Необходимость доказать себе или другим.
- 2) Необходимость в независимости.
- 3) Необходимость личного развития.
- 4) Желание повысить благосостояние.
- 5) Богатство.
- 6) Налоговые льготы и косвенные выгоды.
- 7) Стать примером для подражания.

Важно понимать, что оценку нового предприятия нужно начинать с выбора идеи и бизнеса. Тем не менее многие новые венчурные исследователи полагаются на существующие данные о стартапах. Основная сложность при создании нового венчурного стартапа – поддерживать и развивать фирму. Чтобы достичь этого, предприниматели должны понимать критические факторы, влияющие на бизнес, выявлять причину неудачи и осваивать процесс эффективной оценки.

Скрытые угрозы нового венчурного бизнеса

Основное внимание в анализе уделяется отбору или выбору нового предприятия. Это промежуточный этап между идеей и потенциальным предприятием может быть очень важным в формировании нового предприятия. Есть шесть скрытых угроз для выбора новой венчурной идеи. У многих предпринимателей нет объективности. Люди с техническим образованием и инженеры склонны «влюбляться» в идею товаров и услуг. Они игнорируют необходимость тщательного изучения/исследования при повседневной профессиональной деятельности или планирования. Единственный способ избежать этой ловушки – провести тщательную проверку и исследование всех идей.

Большинство предпринимателей не осознают важность принципов маркетинга при внедрении нового бизнеса. В философии управления они известны как «ориентированные на краткосрочные тенденции». Они также не учитывают жизнеспособность продукта, который должен учитываться при выпуске нового продукта или услуги на рынок.

Ни один продукт не получит немедленной прибыли и не принесет неограниченного дохода. Предприниматели должны иметь возможность определить наилучшее время для предложения продукта, а также оценить жизнеспособную фазу продукта. Важно установить время. Раннее или позднее действие часто может быть неудачным.

Разработка нового продукта зависит от технических возможностей. Если новый продукт не может предвидеть технические трудности во время проектирования или производства, он может в конечном итоге привести к неудаче венчурного предприятия. Предприниматель не сможет изучить все до начала проекта. Во многих случаях воздействие неожиданных технических трудностей увеличивает время и затраты.

Одной из распространенных проблем при создании нового продукта является оптимистическая оценка средств, необходимых для завершения проекта. Иногда предприниматели не принимают во внимание затраты или являются заложниками недостаточного исследования и плохого планирования. Как правило, зачастую не на должном уровне оценивается ограниченность затрат. Не так редко возникают случаи, когда оценка находится на уровне меньше, чем половина необходимой суммы.



Новое предприятие должно быть уникальным. Уникальность – это разработка конкретных функций и проектов, которые привлекают внимание клиентов к венчурному предприятию, то есть предлагают больше, чем конкуренты. Дифференциация продукта (классификация) – лучший способ доказать клиентам различия между конкурентами и компанией. Клиенты видят преимущества продукта и проблема фиксации цен легко разрешается. Уникальность продукта может быть специальным способом использования дифференциации или классификации.

Бизнес зависит от многих правовых требований. Например, одним из требований является обеспечение безопасности рабочего места для персонала. Второе требование – обеспечить безопасность товаров. Третье, необходимость защиты продукта или изобретения патентами, товарными знаками и авторскими правами. Если такие правовые вопросы не охватываются, могут возникнуть трудности.

Основные факторы развития нового венчурного бизнеса

Существует несколько важных факторов для оценки нового предприятия. Способ определения и оценки заключается в создании чек-листа или рейтингового списка. Во многих случаях опрос может быть слишком обобщенным. Эта оценка должна быть специально разработана для конкретного венчурного предприятия.

Новое предприятие проходит три реальных этапа: до стартапа, стартап, после стартапа.

Первый этап стартапа – это идея, за которой следует презентация и начало бизнес.

Вторая фаза – это период от продажи продуктов и услуг после кратковременной угрозы и формирование стабильного бизнеса.

Третий этап после запуска длится до тех пор, пока бизнес не закроется или не выйдет из под контроля самого предпринимателя.

Эти два этапа критически важны для предпринимателей. На этих двух этапах важно учитывать пять факторов:

- 1) Относительная уникальность венчурного предприятия.
- 2) Относительный размер начальных инвестиций.
- 3) Рост продаж и рост прибыли, на которые рассчитывают венчурные предприятия.
- 4) Доступность.
- 5) Присутствие клиента до или во время стартапа.

Уникальность

Объем новой уникальности предприятия становится существенным и выходит за рамки обычного уровня. Какова отличительная особенность оригинального венчурного предприятия? Это число инноваций, необходимых в период до стартапа. Это различие основано на новейших технологиях методах производства товаров и услуг и обслуживании новых сегментов рынка. Венчурный бизнес также оценивается насколько он уникален в течение длительного времени.

Инвестиции

Первоначальные инвестиции, необходимые для создания нового предприятия, могут быть разными. В некоторых отраслях они могут составлять менее ста тысяч долларов, а в некоторых отраслях она стоит миллионы долларов. Кроме того, в некоторых отраслях могут потребоваться крупномасштабные стартапы. Например, кто-то в полиграфической области открывает небольшое предприятие и сам выбирает масштабы развития. Напротив, от предпринимателя требуется больше инвестиций в венчурное предприятие в авиационной отрасли.



Рост продаж

Еще одним критическим фактором при запуске бизнеса является рост продаж. В связи с этим возникают следующие вопросы: какова ожидаемая модель роста продаж и прибыль от нового предприятия? Увеличиваются ли продажи и доходы, или они ожидают стартапа? Возможно ли достичь высоких уровней прибыли и продаж? Или первоначальный доход будет низким и будет расти в течение нескольких лет? Важно ответить на эти вопросы и отметить, что подавляющее большинство предприятий имеют три следующие характеристики:

- Несмотря на то, что главной движущей силой для жизнеориентированных предприятий является независимость, свобода и контроль, для предпринимателя важно иметь более комфортную и стабильную жизнь, чем обширные продажи и прибыль.
- При низкой доходности, основной целью венчурных предприятия является получение прибыли. Кроме того, важны свобода и контроль. Предприниматели не хотят, чтобы продажи компании (как количество сотрудников) были слишком большими, так как в этом случае необходимо разделять имущество или позицию собственника бизнеса. В результате также придется разделять устоявшийся поток денежных средств и контроль за прибылью.
- Для предприятия, ориентированных на высокий рост прибыли, значительные продажи и прибыль важны с точки зрения привлечения нового венчурного капитала и распределения ценных бумаг для населения или отдельных лиц.

Достаточность продукта

Успех важен для любого предприятия, то есть товары и своевременные услуги должны быть готовы после презентации предприятия. Товары и услуги некоторых предприятий не полностью подготовлены и могут потребовать улучшения, что создает определенные трудности. Некоторые предприятия вынуждены возвращать или отзываться свою продукцию, потому что они слишком рано запустили товар. Например, программное обеспечение. Если вы готовите новую компьютерную программу и предлагаете ее клиентам рано, могут возникнуть некоторые ошибки и проблемы.

Достаточность клиента

Если продукта достаточно до открытия предприятия, он, скорее всего, будет успешным. Риск запуска зависит от адекватности клиента. С одной стороны, непрерывность рисков зависит от намерения клиентов платить за еще недоставленные товары и услуги. С другой стороны, если запуск начинает работать, не зная фактического покупателя, тогда может возникнуть риск.

Почему новое венчурное предприятие терпит поражение?

Каждый год огромные деньги тратятся на то, чтобы начать новое предприятие. Многие вновь созданные предприятия закрыты в первый или второй год; только небольшая часть имеет успех. В результате большинства опросов большинство факторов, которые привели к провалу нового предприятия, находились под контролем предпринимателя. Давайте рассмотрим основные причины неудачи нового предприятия.

В одном из исследований было рассмотрено 250 хайтек фирм, и причины их неудачи были разделены на три основные категории: проблемы продукции/рынка, финансовые трудности и проблемы управления/менеджера. Проблемы с продукцией/рынком возникают из-за следующих факторов:



- Неверный выбор времени выхода на рынок. Около 40% случаев были связаны с ранним выходом на рынок.
- Вопрос проектирования продукции. Хотя это вопрос времени, проект и разработка продукта важны для начального этапа предприятия. Значительные изменения в продукте или услуге могут привести к неудаче.
- Несоответствующая стратегия распределения. Независимо от того, была ли она основана на продажах или прямых продажах на торговых выставках, стратегия распределения должна быть ориентирована на продукт и клиента.
- Нечеткое определение направления бизнеса. Неопределенность в отношении бизнеса приводит к дестабилизации фирмы и постоянным изменениям.
- Быть уверенным в отношении клиента. Доверие только одному клиенту приводит к отказу от диверсификации бизнеса, в конечном счете к гибели бизнеса.

Финансовые трудности возникают из-за следующих факторов:

- Недостаточная капитализация. Около 30% изученных компаний оказались безуспешными из-за отсутствия первичного финансирования.
- Очень раннее кредитование. Некоторые компании получили раннее кредитное финансирование, а также крупные суммы кредитов, что привело к проблемам с погашением долга.
- Проблемы взаимоотношений с венчурным капиталом. Различие цели, видения и мотивации предпринимателя и венчурного капиталиста приводят к проблемам для предприятия.

Проблема управления вызвана следующими факторами:

- Концепция командного подхода. Следующие проблемы связаны с командой менеджеров:
 - 1) Поощрения на основе кумовства, а не квалификации;
 - 2) Плохие отношения с компаниями первого уровня и венчурными капиталистами;
 - 3) Основатели, которые сосредоточились на слабых местах, а не на преимуществах;
 - 4) Поддержка некомпетентных профессионалов.
- Проблема человеческих ресурсов.

Собственное эго владельца и проблемы, связанные с надзором и контролем за сотрудниками приводят к неудачам венчурного бизнеса. В то же время исследование продемонстрировало следующие внутренние проблемы:

- 1) Коррупция, приводящая к полной потере клиентов.
- 2) Обман предпринимателя венчурными капиталистами, с одной стороны, и мошенничество со сторон предпринимателей.
- 3) Игнорирование устных соглашений между венчурным капиталистом и предпринимателем.
- 4) Длительное судебное заседание.

Традиционные процессы оценки венчурного предприятия

Перед запуском нового предприятия одной важной задачей является тщательный анализ возможности создания продукта или услуги.

Анализ профиля – это инструмент, используемый предпринимателями для оценки потенциальных сильных и слабых сторон предприятия на основе ряда ключевых критериев и переменных. Успех и неудача предприятия не определяют одну стратегическую переменную. В большинстве случаев результат представляет собой комбинацию переменных. Поэтому важно определить и исследовать эти переменные перед использованием ресурсов для создания нового предприятия.

Другая методика оценки – возможность реализации. Предприниматели смогут сформулировать видение жизнеспособности предприятия и подготовить список критериев для его реализации, ответив на следующие вопросы:



- ется ли эта идея собственностью или она запатентована?
- Правильно ли рассчитаны первоначальные затраты на производство и маркетинг?
- Есть ли возможность получения прибыли?
- Достаточно ли времени для выхода на рынок и достижения точки безубыточности?
- Есть ли первый клиент?
- Являются ли затраты на проект актуальными?

Оценка возможностей для бизнеса:

- Развивается ли данная отрасль?
- Может ли финансовое сообщество правильно понять продукт и его потребности?

Если инвесторы будут лучше понимать концепцию и ценность продукта, то будет легче привлекать инвестиции. Уровень экспертизы имеет решающее значение для оценки маркетингового и отраслевого потенциала, что дает предприятию слабые и сильные стороны анализа. Если вышеуказанные критерии не дают положительного ответа по меньшей мере на шесть из них, финансирование нового предприятия будет сокращено. Если положительных ответов более семи, вероятность финансирования будет возрастать.

Систематический и комплексный анализ реализации включает как критерии, указанные выше, так и внешние факторы. Факторы метода комплексного анализа для нового предприятия делятся на технические, рыночные, финансовые, организационные и конкурентные факторы. Все пять факторов важны, но место технических и рыночных факторов является отдельным.

Техническая пригодность

Прежде всего, важно начать с определения соответствия венчурной идеи техническим требованиям. Техническая пригодность предприятия – это производство товара или услуги, которые удовлетворяют потенциальные потребности клиентов. Его наиболее важные требования заключаются в следующем:

- Функциональный дизайн и внешний вид продукта.
- Гибкость продукта для удовлетворения потребностей клиента и возможность изменений и модификаций.
- Прочность материала продукта.
- Обеспечение надежности и качества продукта в соответствии с рабочим условием.
- Безопасность продукта и определение потенциальных опасностей в процессе производства.
- Достаточный уровень рентабельности и амортизации.
- Легкость в содержании и дешевизна.
- Стандартизация через устранение разнообразия в взаимозаменяемых запасных частях;
- Простота изготовления и обработки.
- Простота использования.

Результаты этого исследования могут послужить основой для определения технической пригодности венчурного предприятия.

Сбор и анализ информации о маркетинге нового венчурного предприятия имеет жизненно важное значение для оценки его будущего успеха. Существуют три основные области анализа:

- 1) Изучение всего потенциального рынка и определение потребителей товаров и услуг.
- 2) Экспертиза возможности применения и расширения потенциального рынка для предприятия.
- 3) Определение возможностей и рисков предприятий путем анализа рынка.



Современные методы оценки венчурного предприятия

В этом разделе, наряду с новыми тенденциями в мире бизнеса, которые постоянно меняются, обсуждаются современные подходы к оценке новой концепции предприятия и бизнеса. В динамично развивающейся бизнес-среде от метода проектирования до «экономически эффективного». Все новые методы направлены на укрепление идеи и концепции предприятия.

Диайн или проектирование – это учебный процесс, который обучает преобразованию идей в планы действий, практику или другие формы физической реальности. В результате повысилась роль знаний и убеждений в основах венчурного бизнеса. Исследователи, такие как Майкл Г. Голдсби, Дональд Ф. Куратко и Т. Нельсон, считают, что метод дизайнера – это особый механизм обучения, который важен для преобразования идеи в одну форму. Например:

- Изучение качественных исследований, включая справедливое рассмотрение заинтересованных сторон, привлечение заинтересованных сторон к решению проблем и тщательное изучение имеющихся вторичных исследований.

- Изучение прототипа. Прототип (физическое представление венчура) – модель, предназначенная для распространения с сохранением основной идеи венчура. Коммуникация и обратная связь используются для сокращения разрыва между концепцией и истиной в прототипе.

- Изучение обратной связи. Обратная связь связана с эффективностью предприятия и не должна быть сложной. Истинное исследование, основанное на первом впечатлении или инстинкте, может быть использовано для формулирования будущей версии концепции предприятия.

Бережливый стартап, также как и метод дизайнера – это научный принцип разработки нового предприятия на начальном этапе, например, «пусковой запуск» или метод запуска, который обеспечивает более быструю доставку продуктов в соответствии с потребностями клиентов. Эта философия метода основана на японской концепции «рентабельного производства», которая направлена на прекращение обширной практики и поддержание ценности создания опыта.

Метод запуска, начиная с каждого нового предприятия, является началом большого эксперимента, начиная с ответов на такие вопросы, как «Должен ли я начинать бизнес?» И «Может ли он стать постоянным бизнесом?».

Lean Start-Up основан на гипотезе (бизнес-идея), согласно которой предприниматели должны собирать и использовать отзывы от клиентов как можно раньше и чаще.