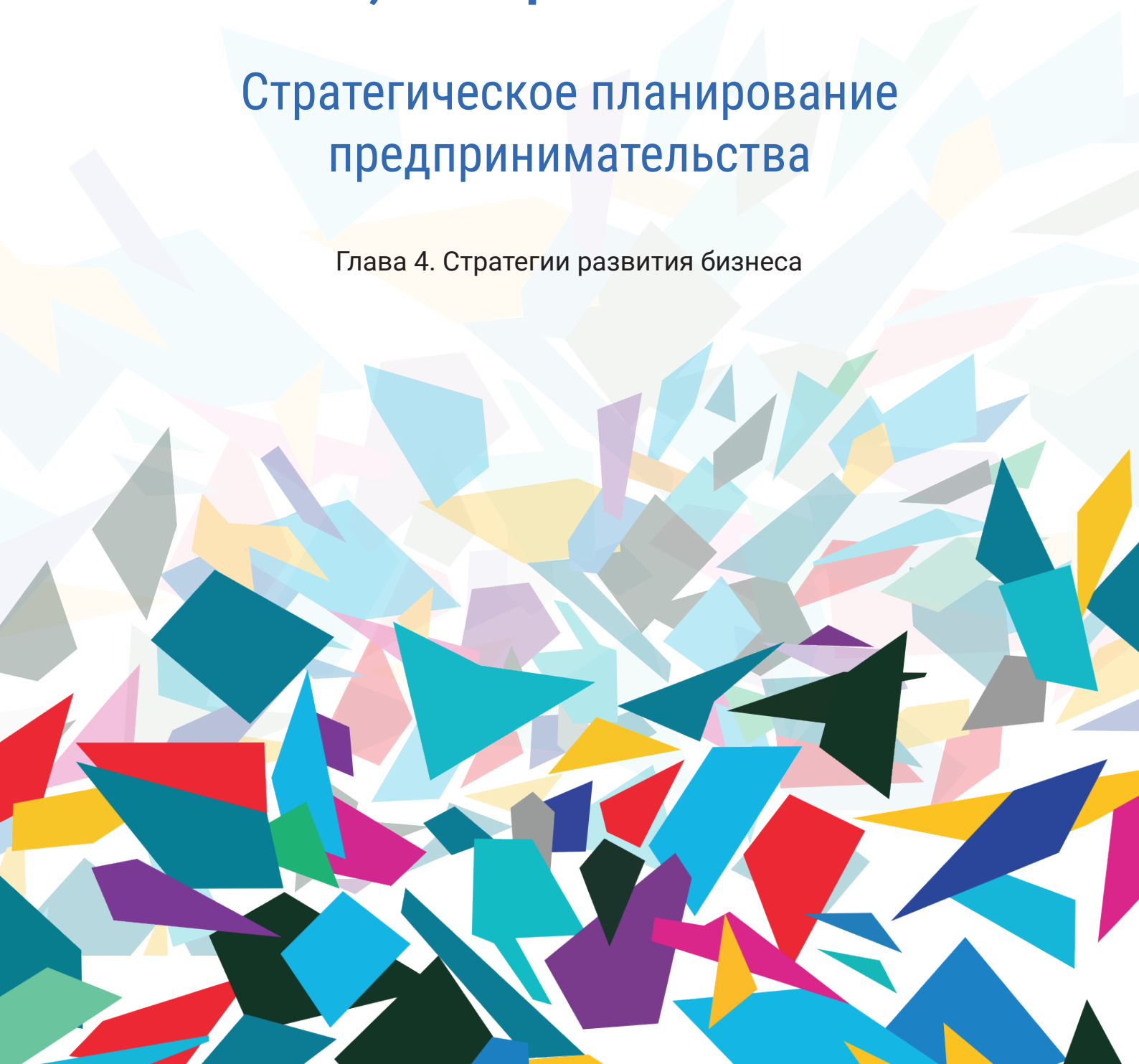


ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО: ТЕОРИЯ, ПРОЦЕСС И ПРАКТИКА

Стратегическое планирование предпринимательства

Глава 4. Стратегии развития бизнеса





Стратегическое планирование и развивающиеся фирмы

Хотя многие предприниматели планируют, но их действия в большинстве случаев производятся неофициально и бессистемно. Необходимость планирования бизнеса в системном виде зависит от природы, объема и структуры бизнеса. Существуют и другие причины перехода предпринимателей от неофициальной к официальной, системной форме планирования.

Во-первых, уровень неопределенности в стабилизации и стремлении к росту венчура. Если уровень неопределенности выше, то увеличивается необходимость решения предпринимателем проблем, встречающихся на пути. Поэтому планирование в официальном виде облегчает преодоление трудностей.

Во-вторых, конкуренция доказывает важность системного планирования, благодаря которому тщательно контролируется операционная деятельность и цели.

В-третьих, опыт и тип предпринимателя может быть фактором, определяющим уровень официального планирования. Недостаток технологического или делового опыта может ограничивать понятия предпринимателя, поэтому официальное планирование необходимо для уточнения направлений развития организации в перспективе. Только на основе планирования предприниматель может управлять ростом предприятия.

Природа стратегического планирования

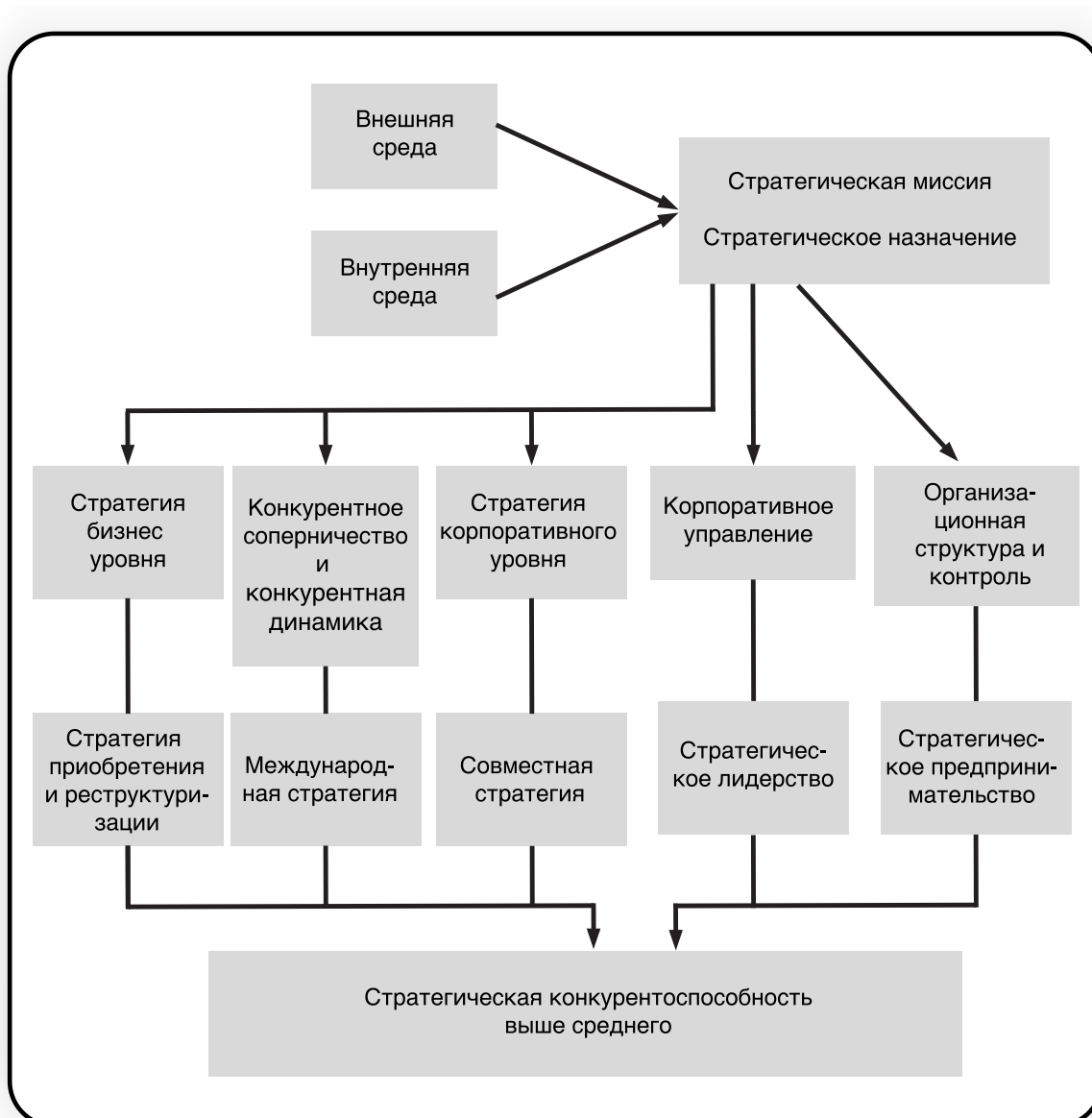
Стратегическое планирование – это долгосрочный план по управлению возможностями внешней среды и безопасностью с учетом сильных и слабых сторон венчура. В стратегическом плане определяются миссии венчура, достижимые цели, стратегия развития и политика.

Стратегическое управление, будучи по своей природе динамическим процессом, способствует достижению стратегической задачи повышения конкуренции и получению прибыли. Необходимые стратегические ресурсы, полученные на основе анализа результатов внутренней и внешней среды, нужны для разработки выгодной стратегии и ее реализации. В свою очередь, выгодные стратегические действия – желаемая степень конкурентоспособности и условие для получения высокой прибыли. Следовательно, процесс стратегического менеджмента – это сравнение постоянно меняющегося рыночного состояния и ресурсов фирмы, структуры конкурентов, постоянно расширяющих свои возможности и квалификации. Следовательно, стратегическое планирование – первый шаг в определении будущего направления бизнеса. «Самый лучший» стратегический план зависит от множества факторов, среди которых есть и способности предпринимателя, а также сложность венчура и особенности отрасли, которые влияют на план. Необходимо осуществлять пять главных шагов стратегического планирования:

1. Исследование внутренней и внешней среды венчура.
2. Формулировка краткосрочной и долгосрочной стратегии венчура.
3. Реализация стратегического планирования.
4. Оценка выполнения стратегии.
5. Следующие действия на основе непрерывной обратной связи.

Первый шаг – исследование окружающей среды – может быть очень важным для венчура, делающего первые шаги в бизнесе. Анализ внутренней и внешней среды предоставляет большую информацию. Она используется в стратегических целях и стратегической миссии. Как показано в графике, стратегические цели и миссия оказывают влияние на структуру общей стратегии и на его реализацию. Необходимо определить внутренние и внешние факторы венчура, а также при анализе окружающей среды необходимо их учитывать.

Это в большинстве случаев называется SWOT анализ. SWOT анализ – это определение сильных и слабых сторон и внешних возможностей и угроз венчура. При анализе должны рассматриваться не только возможности и внешние факторы, оказывающие влияние на компанию, но и внутренние факторы, влияющие на будущие стратегические решения. С помощью



данного анализа, венчур на этапе развития проходит через следующие этапы, такие как формулировка, реализация, оценка и обратная связь. Самая главная ценность процесса стратегического планирования – «стратегическое мышление». Это стимулирующая сила среди владельцев бизнеса. Стратегическое мышление – хотя и не сформулировано в официальном виде, это синтез дальновидной интуиции предпринимателя о будущем и креативном мышлении.

Недостатки стратегического планирования

Если рассматривать с точки зрения экономики инновацию, трудоустройство и продажу, то значение венчура очень важно. Планирование помогает укрепиться фирме и оказывает влияние на его дальнейшее развитие. К сожалению, результаты исследования ясно показывают, что в настоящее время венчуры не уделяют внимание планированию. Были выявлены пять причин отсутствия стратегического планирования:



1. **Нехватка времени.** Сетую на нехватку времени, предприниматели говорят о том, что в каждодневном режиме работы сложно отводить время планированию.

2. **Недостаток знаний.** Влияние предпринимателя на процесс планирования мало и слабо изучено. Вместе с этим, предприниматели не знакомы с источниками информации о планировании и слабо осведомлены о том, как их использовать.

3. **Недостаток опыта/навыков.** В большинстве своем предприниматели дженералисты, то есть специалисты широкого профиля, у них не хватает специальных знаний о процессе планирования.

4. **Нехватка доверия и открытости.** В решении вопросов, касающихся бизнеса, предприниматели очень чувствительны и осторожны. Поэтому они боятся создавать стратегическое планирование, которое требует присутствия сотрудников и внешних консультантов.

5. **Думают, что цена завышена.** Владелец бизнеса считает, что цена планирования дорога.

Несмотря на то, что планирование является ценным процессом для бизнеса, это становится причиной того, что предприниматели не уделяют должного внимания или избегают планирования.

Наряду с этими причинами существуют также и другие факторы, которые усложняют процесс планирования. Например, малые венчуры с высоким и низким уровнем производительности встречаются с трудностями при долгосрочном планировании. Есть два главных препятствия – это время и расходы. Кроме того, фирмы с низким уровнем производительности подразумевают плохую среду планирования, неопытных менеджеров и неблагоприятные экономические условия. Из всего этого можно сделать вывод, что планирование – это сложный процесс для вновь созданных венчуров. Но если уделять этому достаточно внимания, то большую часть прибыли можно получить после решения этого вопроса.

Ценность стратегического планирования

Оправдывает ли себя стратегическое планирование? Исследования показывают, что оправдывают. Во многих исследованиях уделено внимание влиянию планирования на деятельность фирм. Согласно этим исследованиям, планирование – ценная вещь для венчура. Во многих исследованиях хотя прямо не уделяется внимание планированию венчуров, но имеются предпосылки. В этом исследовании выяснено, что 70 тысяч фирм были закрыты из-за отсутствия планирования. В других исследованиях выявлено, что те фирмы, которые осуществляют планирование, успешно ведут бизнес, по сравнению с теми, у кого нет планирования. В одном труде, посвященном исследованию 220 частных фирм, указывая на важность придерживаться стратегии, говорится о формировании устойчивых конкурентных преимуществ и особых полномочий фирмы.

В еще одной исследовательской программе рассмотрено динамическое влияние планирования на работу компании в индустрии, в результате, выявлено, что превалируют успехи фирмы, придерживающейся стратегии консолидации или стратегии классификации.

В еще одном труде, посвященном исследованию 253 частных фирм, изучена взаимосвязь между их работой и планированием. Согласно исследованиям, компании разделены на следующие категории:

I категория. Нет написанного плана.

II категория. Есть планы средней сложности, есть письменный план и /или определены некоторые цели, есть расчет некоторых шагов и бюджета, определены некоторые факторы внешней среды, есть процедуры прогноза или определения отличий между запланированной и выполненной работой.

III категория. Сложный план, в который входит также письменный анализ: цель, представленная в цифрах, уточненный план и бюджет, определение факторов внешней среды и есть процедуры прогноза или определения отличий между запланированной и выполненной работой.



По сравнению с 40% фирм I категории результаты работы 88% фирм II и III категории выше среднего значения.

В итоге, все исследования показали, что по сравнению с фирмами, не имеющими планирование, развивающиеся фирмы, использующие стратегическое планирование, работают гораздо лучше.

Ошибки в стратегическом планировании

Значение стратегии и ее разработка, а также ее реализация на практике очень важны. Многие предприниматели, используя специальные стратегии в своем бизнесе, допускают некоторые ошибки. Для использования определенной стратегии и доказательства ее действенности в особых случаях существуют разные виды конкуренции.

Исследователь Майкл Портер отметил пять ошибок, с которыми приходится сталкиваться предпринимателям во время бизнеса.

Первая ошибка. Непонимание привлекательности отрасли. Многие предприниматели считают привлекательными быстро растущие и использующие новейшие технологии отрасли. Это – ошибка. Так как нелегко войти в такую отрасль и сложно ее поменять. Если бизнес становится высокотехнологическим и модным, увеличивается число конкурентов и уменьшается прибыль.

Вторая ошибка. Отсутствие определенного конкурентного преимущества. Некоторые предприниматели повторяют стратегию своих конкурентов. Это легкая тактика и мало рисков. Это означает, что у предпринимателя нет конкурентного преимущества. Необходимо продумать уникальные пути конкурентоспособности нового венчура с целью достижения успехов.

Третья ошибка. Стремление к конкурентным позициям, которые не под силу. Многие агрессивные предприниматели играют доминантную роль в быстро развивающейся индустрии. Они бросают все силы на поиски покупателей своего товара. Венчур же, добившись успехов, забывает об этом. Например, конкуренты могут повторно создавать компьютерные программы, и это не лишне. Преимущество настоящей конкуренции в области программирования – оказание услуг и поддержки покупателя. То есть постоянно предлагает новшества, оказывает потребителю услуги онлайн, в результате, отдел информационных технологий зависит от организации. Это создает препятствия на пути вхождения в этот бизнес. Иногда мелкие компании не могут удержать свои преимущества.

Четвертая ошибка. Стратегия компромисса. То, что делает венчур успешным, – это тщательное сохранение баланса между ростом и стратегией конкуренции. Если предприниматель, желая быстрого роста, отступит от реализации своей особой стратегии, то в конце бизнес может потерпеть неудачу. Если в некоторых отраслях производства быстрый рост привлекателен, то для предпринимателя важно развивать стратегические преимущества.

Пятая ошибка. Отказ от объяснения сотрудникам стратегии венчура. Очень важно объяснить стратегию каждому сотруднику компании. Не будьте уверены в том, что сотрудник знает стратегию, постоянно доступно объясняйте ее. Если опираться на слова Портера, «самое важное отличие развития стратегии – это то, что она объединяет всю компанию или обеспечивает систему действий. Каждый отдел в организации будет работать для достижения единой цели. Если люди не знают о целях, то, в каком направлении они будут идти? В каждой компании сотрудники в каждую минуту принимают важные решения. Если же постоянно объяснять основное направление, они примут правильное решение».



Предпринимательские и стратегические действия

Предпринимательский и стратегический менеджмент – это динамический процесс, связанный с производительностью труда на фирме. Стратегический менеджмент требует установления конкурентных преимуществ в рамках определенной окружающей среды. Через продукт предпринимательства, процесс и инновации на рынке происходит поиск конкурентных преимуществ. Обычно новые венчуры открываются, чтобы укрепить место инноваций на рынке.

По словам американских исследователей, предпринимательские и стратегические действия осуществляются для увеличения состояния фирмы и поиска новых рынков и конкурентов. Фирмы стараются найти новые пути ведения бизнеса. Это нарушают действующие в индустрии правила и приводят к возникновению новой бизнес-модели, вызывающей новые виды конкуренции. Инновационность фирмы, риски и уровень предпринимательских действий с позиции проактива связан с аспектами стратегического менеджмента.

Есть общие специальные отрасли предпринимательского и стратегического управления. Это – инновация, нетуорк, интернационализация, групповое обучение, команда топ-менеджмента, управление и рост. Понимание точек соприкосновения этих отраслей предоставляет возможность предпринимателю углубить свои знания. В результате улучшается качество предпринимательских и стратегических действий.

Стратегическая позиция: предпринимательский стержень

Стратегическую конкуренцию – можно рассматривать как процесс восприятия новых позиций, которые привлекают новых клиентов. В основном, деятели и предприниматели в процессе поиска новых стратегических позиций испытывают одни и те же трудности. На самом деле у предпринимателей есть свои преимущества. В большинстве случаев найти стратегическую позицию сложно, для этого нужны креативные идеи и дальновидность. Когда предприниматели остаются без внимания со стороны конкурентов, они постоянно находят новые позиции. Вместе с тем, венчур может использовать позиции, принадлежащие конкуренту и может быть успешным.

В основу разработки стратегической позиции входят такие действия, как укрепление и защита позиции, привлечение ресурсов, чтобы доминировать на рынке, а также использование возможностей формирования нового рынка: предприниматели должны понимать, что стремление к возможностям расширяют пути изменения капитализации.

Благодаря изменениям открываются новые позиции: появляются группы новых потребителей и покупателей; в связи с развитием общества создаются новые запросы; находятся новые каналы сбыта товара; развиваются новые технологии; создаются новые информационные системы. Когда происходят такие изменения, предпринимательские венчуры, не успевшие поработать в отрасли достаточно времени, быстрее воспринимают новые выгодные пути конкуренции. По сравнению с внутригосударственными организациями, эти организации являются наиболее гибкими.