

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО: ТЕОРИЯ, ПРОЦЕСС И ПРАКТИКА

Управление ростом предпринимательства

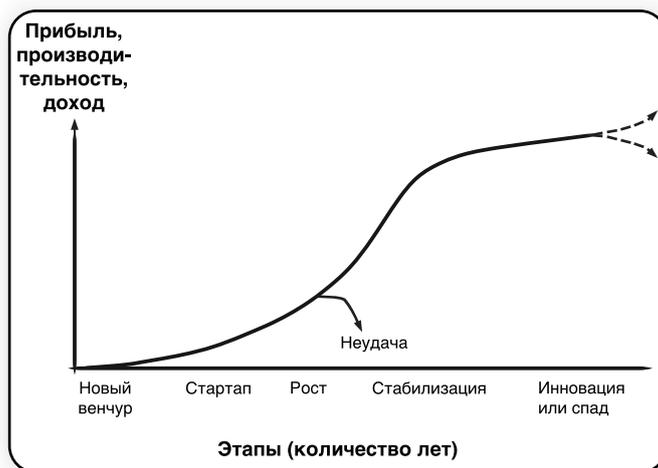
Глава 4. Стратегии развития бизнеса





Одной из важных тактик для успешного венчура может быть управление ростом предпринимательства. После открытия нового венчура предприниматель должен сформировать понятие об изменениях в менеджменте. Это большой вызов, так как в большинстве случаев требуется искусство балансировки между мобильными и динамическими факторами.

Из этого можно сделать вывод, что для того, чтобы новому венчуру выжить и развиваться дальше, у предпринимателя должны быть как стратегические, так и тактические навыки и способности. Какие именно навыки и способности пригодятся? Это зависит от текущего состояния предприятия.



На графике показаны периоды жизненного цикла венчура: открытие нового венчура, стартап, рост, стабилизация, инновация или отклонение. Некоторые авторы обозначают эти этапы различными терминами. Например, Альфред Чандлер определяет этапы развития фирмы следующим образом:

1. Первоначальный сбор и аккумулярование ресурсов.
2. Рациональное использование ресурсов.
3. Выход на новые рынки с использованием ресурсов.
4. Создание новых структур с целью мобилизации ресурсов.

Создание нового венчура

На первом этапе создания нового венчура, рассматриваются действия по созданию венчура. Это инициативный период, который является основополагающим для процесса предпринимательства, на этом этапе важна креативность идеи и ее оценка. На первоначальном этапе создания стратегии предпринимательства наряду со сбором и аккумулярованием ресурсов, идет стадия креативных идей, оценка и период нетворка. На этом этапе определяются основная философия предприятия, его миссия, цель и направления.

Действия стартапа

Второй этап – этап действий для стартапа. В этот этап входят: подготовка бизнес-плана, поиск капитала, проведение маркетинговых мероприятий и создание команды предпринимателей, работающей на результат. Обычно, чтобы претворить в жизнь перечисленные действия и начать венчур, требуется направить все силы на агрессивную предпринимательскую стратегию. Этот этап схож с фазой рационального использования ресурсов по Чандлеру. На этом этапе с целью выяснения конкурентных преимуществ и поиска источников финансирования



осуществляется стратегическое и операционное планирование. В этом моменте важно значение маркетинговых и финансовых вопросов.

Рост венчура

Во время роста бизнеса в предпринимательской стратегии происходит большинство изменений. Конкуренция и другие рыночные силы требуют пересмотра стратегии. Например, венчуры «перерастают» в бизнес и не могут контролировать рост бизнеса. Грамотные, обладающие высокими креативными способностями, предприниматели не в состоянии или не хотят решать административные вопросы. В результате они покидают предприятие и переходят на другой венчур.

Вопросы этапа роста по сравнению с этапом стартапа новые и сложные. Чтобы решить эти вопросы, предпринимателю, сохраняя «предпринимательские возможности», приходится развивать систему новых навыков и способностей. Этап роста является этапом перехода от персонального руководства предпринимателя к управленческому руководству командой.

Устойчивость бизнеса

Этап устойчивости – результат взаимодействия рыночных условий и вклада предпринимателя. В начале этого этапа происходит несколько изменений. Среди них: увеличение конкуренции, снижение спроса на товары или услуги, предлагаемые предпринимателем, возникновение халатности, увеличение на рынке «похожих» товаров. В большинстве случаев продажи стабилизируются. В это время предприниматель должен продумать, как предприятие будет развиваться следующие 3-5 лет. Этот этап является в основном решающим. Так как именно после этого будет ясно, будет ли фирма получать высокую прибыль, либо бизнес может пойти на спад. Очень важная вещь на этом этапе для получения прибыли в будущем – это инновация.

Инновация или спад

Фирмы, не имеющие возможности внедрять инновации, могут закрыться. В большинстве случаев успешные в финансовом отношении предприятия стараются объединиться с другими инновационными фирмами, и за счет этого стараются обеспечить свой рост. Кроме этого, многие фирмы к имеющимся товарам и оказываемым услугам продумывают дополнительные инновационные товары и услуги.

Для всех этапов жизненного цикла венчура необходимы важные стратегические рубежи и присущие им стратегические подходы. Однако эта лекция посвящена этапу роста венчура, так как большинство предпринимателей не уделяют должное внимание этому. Это происходит не из-за того, что у них нет компетенций, а из-за того, что успешный период действует на предпринимателей как гипноз. Рассмотрим основной фактор, оказывающий влияние на способность управлять этим этапом.

Переход от предпринимательской к административной деятельности

Переход венчура от одного этапа к другому дополняется или ограничивается способностью предпринимателя менять стиль управления. Основной переход происходит на этапе роста венчура. На этом этапе предприниматель переходит на менеджерский стиль управления. Это вовсе нелегкое дело. Как показали исследователи Чарльз В. Хофер и Рам Чаран, «самое сложное среди встречающихся переходов – это достижение, самое важное для развития



организации – функциональный переход от предпринимательской фирмы, управляемой одним человеком, к управлению профессиональной группой лиц».

Если система принятия решения на предприятии сильно централизована, зависит от решения одного или двух основных лиц, управленческие навыки и знания предпринимателя не отвечают требованиям, если преобладает патернализм, т. е. преобладает атмосфера заботливости, при переходе могут возникнуть некоторые проблемы. Хотя упомянутые характеристики венчура необходимы на начальном этапе, но на этапе роста представляют серьезную опасность для развития фирмы. В большинстве случаев эти характеристики снижают на данном этапе способность предпринимателя успешно управлять компанией.

Фокусная балансировка: предпринимательское или административное управление

В процессе управления ростом бизнеса предприниматели должны помнить о двух вещах.

Во-первых, адаптирующаяся фирма должна сохранить предпринимательские особенности, стимулирующие инновации и креатив.

Во-вторых, предприниматель должен заразить своих сотрудников идеями креатива и инноваций, а сам должен сделать шаги по отношению к менеджерскому стилю работы. Удерживать баланс предпринимателя/менеджера очень сложно. Любая фирма хочет быть инновационной, гибкой, креативной, как Apple, Google и Facebook: есть тысячи новых ресторанов, интернет-бизнесов, розничных торговых магазинов и высокотехнологических венчуров, которые сделали шаги навстречу инновациям, выбрали инновационный путь развития, но не смогли реализоваться.

При переходе на административный стиль управления важно не потерять предпринимательский характер – это жизненно необходимое качество для успешного роста венчура. Описание инструментов предпринимательского и административного управления, влияние основных факторов:

- Стратегическая ориентация.
- Желание воспользоваться возможностями.
- Желание использовать ресурсы.
- Контроль за ресурсами.
- Структура управления.

Каждый из этих пяти факторов играет важную роль для установления баланса в предпринимательском управлении. В этом балансе сил находятся определенные точки зрения. В одном из исследований эта проблема представлена в виде вопросов. С предпринимательской точки зрения:

- Где возможности?
- Как я могу получить прибыль от них?
- Какие ресурсы мне нужны?
- Как я добьюсь их контроля?
- Какая структура хороша?

С административной точки зрения:

- Какие ресурсы я могу контролировать?
- Какая структура определяет отношения между нашей организацией и рынком?
- Как я могу снизить влияние других лиц на мои действия?
- Какие возможности совпадают?

Под этими разбросанными вопросами представлена логика различными способами. Например, ресурсы в предпринимательстве меняются согласно требованиям изменчивой среды. С административной точки зрения, он направлен на снижение рисков.



Во время контроля над ресурсами, предприниматели избегают владения собственностью из-за необходимости большей гибкости. Менеджеры, наоборот, рассматривают владение собственностью как инструмент для достижения стабильности и эффективности. При рассмотрении структуры, если требуется гибкость и независимость с предпринимательской точки зрения, то в административном направлении внимание обращается на сложность цели, стремление к порядку и контролю системы вознаграждения.

Эти примеры помогают нам понять важные проблемы, присущие направлениям управления. У каждого предпринимательского и административного направления есть свои важные особенности. Они также играют важные роли при результативном росте венчура. Их нужно держать сбалансированно.

Этап роста дает сигнал о начале метаморфозы от персонального венчура, к групповому структурному управлению. Уменьшается приоритет ведущего предпринимателя, происходит переход к методу группового управления. Эта позиция направлена на приспособляемость и совместимость.

Основные факторы этапа роста

Предприниматели должны понимать четыре основных фактора, необходимые для этапа роста. Эти факторы – контроль, ответственность, толерантность и изменения.

Контроль за ростом. Возникают проблемы управления и отдачи приказов в зависимости от роста. Чтобы решить эти проблемы, предприниматель должен ответить на три критических вопроса:

- 1) Влияет ли система контроля на доверие?
- 2) Влияет ли система распределения ресурсов на доверие?
- 3) Легко ли просить разрешение, или просить извинение?

Если ответ «да», это значит, что венчур развивается в правильном направлении, если ответ «нет», то будет правильным исследовать причины каждого вопроса.

Ответственность. В связи с ростом компании все более четко определяются отличия между полномочиями и ответственностью. Причина заключается в том, что полномочия можно передать, а создание чувства ответственности гораздо важнее. Это формирует приспособляемость, инновации и благоприятную среду. Если у людей сформируется чувство ответственности, они будут стремиться работать больше, чем положено по должностным инструкциям. На этапе роста осуществляется делегирование ответственности через инновационную активность.

Устойчивость к неудачам или толерантность. Если даже на начальном этапе венчур сможет обойти препятствия и дойдет до этапа роста, не стоит забывать об устойчивости к неудачам. Предприниматель, давший отпор трудностям на стартап этапе, должен извлечь для себя урок, несмотря на высокий уровень устойчивости к неудачам.

Конечно, ни одна фирма не ищет специально неудач. Фирма, оставаясь всегда инновационной, нацеленной на рост и развитие, должна быть терпимой к неудачам.

Изменения. Чтобы пройти этап роста, венчур постоянно планирует, ежедневные операции и дополнения находятся в постоянном движении. На этапе роста фирма, стараясь сохранить стиль инноваций и возможностей, требует принятия изменений и отклонения от нормы. Однако предприниматели должны понимать, что изменения очень сильно влияют на ресурсы, человека, структуру. Поэтому очень важно сохранять приспособляемость на этапе роста. Эта среда дает возможность быстро отвечать менеджерским запросам.

Конфронтация со «стеной роста»

В целях правильного управления ростом венчура, стараясь развивать навыки менеджера, многие предприниматели чувствуют, что перед ними возникла стена, которую невозможно



обойти. Это называется «стеной роста». Таким образом, они не могут начать процесс решения проблем, возникающих на этапе роста фирмы.

Исследователи выявили виды фундаментальных изменений, с которыми встречаются растущие фирмы. Это – интенсивный рост объема, уверенность в том, что не допустит ошибок, внутренняя суеда и потребность в огромных ресурсах. Самое большое препятствие на пути решения этой проблемы – возможность возникновения стены роста. Из опыта успешных фирм, нацеленных на рост, можно заметить следующие темы:

- Предприниматель способен предвидеть увеличение компании в будущем.
- Подбор и подготовка членов группы, которые могут понадобиться в будущем.
- Постоянное и искреннее развитие первоначальных, основополагающих взглядов фирмы.
- Постепенное ознакомление с процессами новой «большой компании», внедрение сложившихся методов не в качестве заменителей, а в качестве дополнения.
- По возможности была сокращена иерархия.
- У работников есть финансовая доля в фирме.

Все эти темы очень важны для предпринимателей и не стоит забывать их, так как это повышает способность предпринимателя по управлению ростом бизнеса.

Один из исследователей показал недостаточность роста капитала, влияющего на фирмы на этапе роста, ограничения контроля и потерю предпринимательской активности. Эти ограничения больше присущи фирмам, старающимся выжить в сложных условиях, нежели фирмам с высоким уровнем дохода.

Вместе с этим, выявлены фундаментальные отличия фирм во взглядах на изменения внешней среды и тренды. Предлагаем несколько решений, связанных с изменениями и трендами во внешней среде:

- Создание целевой группы для анализа информации, связанной с внешней средой, выявление слабых и сильных сторон венчура.
- Обсуждение новых идей, использующих сильные стороны фирмы и предложение основных идей, необходимых для дальнейшего развития;
- Методом мозгового штурма получить рекомендации по устранению стагнации и планированию роста с помощью стратегии выявления необходимых ресурсов;
- Оказание поддержки культуры роста, направленного на стимулирование развития бизнеса;
- Создание внешнего консультационного совета, который станет неотъемлемой частью роста венчура. Все вышесказанное помогает определить, запланировать и внедрить в организационную структуру для усиления внимания к росту бизнеса.