

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО: ТЕОРИЯ, ПРОЦЕСС И ПРАКТИКА

Результаты венчурного предприятия

Глава 4. Стратегии развития бизнеса





Если обратить внимание на исследования, многие фирмы после десяти лет работы либо приостанавливают работу или переходят к следующему поколению. Еще важнее тот факт, что всего лишь 16% всех частных фирм переходят к третьему поколению и продолжают свою работу. По прогнозам, средняя продолжительность бизнеса 24 года, это – средняя продолжительность и для учредителей бизнеса.

Одна из проблем, с которой частные фирмы часто сталкиваются – это неготовность менеджмента к переходу на следующий уровень. Смена одного поколения другим – природная закономерность, однако у частных фирм в большинстве случаев не бывает планов по преемственности. На первый взгляд, преемственность может показаться достаточно сложным явлением. Благополучно для бизнеса, если владелец бизнеса назначает наследника, воспитывает его и обучает всем нюансам ведения дела. Однако, на самом деле все получается наоборот.

Существует несколько причин, способствующих этому: основная проблема – это, сам владелец. В большинстве случаев бизнес тесно связан с его владельцем. Формирование бизнеса напрямую связано с талантами и навыками самого владельца и является его детищем. Если владелец выходит из бизнеса, компания может приостановить свою деятельность. А также есть вероятность, что владельцы не хотят оставлять свой бизнес.

Еще один фактор, который влияет на преемственность – это, конкуренция между родней, когда члены семьи не хотят терять свой статус, или же не допускают мысли о смерти или несчастных случаях из-за страха.

Основное правило для частного предпринимательства: владелец должен составить план преемственности. Многие хотят оставить бизнес своей семье, поэтому необходимо принять решение о наследстве. Это очень сложно с точки зрения психологии. Назначить наследника, означает принять факт о смерти. Однако, если владелец не назначит наследника и не участвует в решении проблемы, то он создает серьезные сложности для тех, кто придет после него. Преемственность не является нерешаемым вопросом. Для его решения необходимо определить вопрос с наследником.

Основные факторы взаимосвязи

В частном бизнесе теория «нормальной преемственности» полна противоречий. Причиной является то, что преемственность – это не только эмоциональный процесс, который приводит к структурным изменениям, а также меняет и культуру. Семейная преемственность в бизнесе касается этики, определенных взаимосвязей ценностей и традиции. Понятия «семейный бизнес» и «бизнес-семья» – два разных компонента. Важно определить разность этих понятий при решении вопроса о преемственности.

Сформированы несколько понятий о преемственности. Один из подходов это понять – исследовать внутренние и внешние давления и интересы. Еще один подход – это, рассмотреть ускоряющее обстоятельство. Третий подход – исследовать источник взаимосвязи. В конце остановимся на законных ограничениях, препятствующих принятию решений о преемственности.

Давления преемственности и интересы фирмы

В частном бизнесе на преемственность два разных давления: семья и со стороны работников фирмы. Если член семьи является работником фирмы, могут возникнуть некоторые вопросы о преемственности.

Во-первых, члены семьи желают сохранить бизнес, и чтобы бизнесом управляла семья и его члены. В таком случае они стараются взять в свои руки общее управление и усилить контроль.

Во-вторых, часто встречающееся обстоятельство – требовать от владельца/менеджера определить наследника.



В третьих, конкуренция между членами семьи. Например, все дети владельца бизнеса считают себя наследниками и желают, чтобы выбрали именно его единственным наследником. Такое разногласие в семье может привести к банкротству или продаже бизнеса.

Работники, не являющиеся членами семьи

В некоторых случаях работники, не являющиеся членами семьи также могут оказывать давление на владельца бизнеса. Например, сотрудник, долгие годы работающий в данной фирме может считать, что владелец бизнеса должен дать возможность выкупить часть фирмы или же подарить определенную долю ему.

Владельцы бизнеса часто встречаются с такими ожиданиями со стороны сотрудников. В таком случае, владельцу следует найти какой-то компромисс с этим сотрудником, для дальнейшего успешного продвижения бизнеса.

Давления преемственности и интересы вне фирмы

И члены семьи и люди, не являющиеся членами семьи, могут оказывать давление и проявлять интерес к взаимосвязи.

Члены семьи. Члены семьи могут оказывать давление, даже если не участвуют в ведении бизнеса. Часто, они хотят получить какую-то часть бизнеса в наследство и могут оказывать давление на владельца/менеджера. В некоторых случаях оказывают влияние и на сам бизнес. Некоторые члены семьи требуют от владельца/менеджера, чтобы их приняли на работу. Во многих случаях, такие требования не удовлетворяются сразу, так как, фирме не нужны дополнительные сотрудники, а наоборот нужны люди с опытом.

Элементы вне семьи. Еще одна сторона, оказывающая давление – факторы внешней среды. Один из них – конкуренты. В связи с тем, что конкуренты часто меняют свои стратегии, владелец бизнеса также должен уметь быстро адаптироваться. Другие факторы – клиенты, технологии и производство новых продуктов. Эти факторы все время меняются, в связи с чем, владелец бизнеса должен уметь реагировать на них. К другим элементам относятся налоговые законы, регулирующие органы и опыт в управленческих процессах. Владелец/менеджер должен следить за этими элементами и принимать меры в соответствии с ними. Каждый из перечисленных факторов может оказывать и отрицательный эффект.

Ухудшение обстоятельств

Ухудшение обстоятельств – обстоятельства, требующие смены владельца/менеджера. В последствии владелец должен освободить свое место и передать управление бизнесом другому человеку. Например:

- Смерть. В этом случае, наследники должны в короткие сроки найти того, кто дальше будет вести бизнес.
- Болезнь или другие ограничения физических способностей.
- Ментальные или психологические отклонения, требующие отставки.
- Внезапное решение выйти из бизнеса. Например, бизнесмен без предварительного предупреждения, решает выйти на пенсию.
- Правовые вопросы. Например, лишение свободы за нарушение закона.
- Значимое сокращение бизнеса. Впоследствии владелец/менеджер принимает решение бросить дело.
- Материальные затруднения. Впоследствии кредиторы могут потребовать, чтобы владелец освободил место.



Многие перечисленные обстоятельства невозможно предугадать заранее. В связи с чем, у семьи не будет заранее подготовленных планов. В итоге будет страдать бизнес. Эти обстоятельства также будут влиять на среду, где будет действовать преемник. Если среда будет неблагоприятной, то и работа преемника будет неэффективной.

Процесс преемственности

Преемник бизнеса – творческая личность, которая отличается высокой находчивостью и может являться движущей силой. Он может высказать конструктивную критику при производстве нового продукта, подать идею, и повлиять на будущее предприятия.

Преемник менеджер – человек, который умеет эффективно использовать ресурсы, внутренний контроль и результаты работы. Этот человек может обеспечить важную для продвижения бизнеса – стабильность и руководить ежедневной деятельностью компании. При выборе преемника, владелец обычно обращает внимание на сыновей или дочерей, братьев или сестер или же на внуков. Он будет постепенно передавать ответственность ведения бизнеса своему преемнику с целью полной передачи власти в будущем. Важный фактор в успешном решении данного вопроса – преемственность и взаимоуважение основателя бизнеса и его преемника. Бизнесмен должен быть готов стать учителем вместо лидера и советчиком вместо исполнителя. А преемник же в свою очередь должен относиться с уважением к стремлению быть ближе к основателю бизнеса и осознавать ответственность перед его чувствами. А также, преемник должен быть способен вносить изменения на основе предпринимательских способностей. Владельцу следует назначить группу исполнительных менеджеров при подготовке преемника. И включить в этот состав и членов семьи, и независимых людей со стороны. В итоге владелец подготовит команду опытных менеджеров и воспитает своего преемника. Основатель бизнеса будет ожидать, что с течением времени из этой группы выделится лидер.

Существуют две основные стратегии при изменении власти с приходом нового поколения. Важный вопрос – в способности преемника проникнуться доверием сотрудников. При осуществлении любой стратегии преемственности важным аспектом является передача власти преемнику. Если основатель бизнеса ищет для члена своей семьи работу на стороне, значит он хочет чтобы член семьи – его преемник набрался опыта перед тем, как начать управлять семейным бизнесом.

В некоторых случаях владельцы бизнеса ищут себе преемника не из членов своей семьи, а со стороны. Это может быть временным. Когда владелец не видит никого среди членов семьи, кто мог бы занять его место, он будет вынужден временно нанять опытного менеджера. И будет ожидать, что в этом промежутке он сможет воспитать своего преемника.

Вмешивать в семейный бизнес чужого человека, также может быть связано с материальными обстоятельствами. Предприниматель нанимает опытного специалиста, чтобы тот вытащил компанию из материальных трудностей. Обычно, в таких случаях основатель бизнеса передает все рычаги управления нанятому специалисту. Ожидается что, после он передаст обновленный венчур новому лидеру.

Законные ограничения

Когда встает вопрос наследства, претенденты выбираются из членов семьи и среди кадров, которые работают в компании. Однако следует помнить о законных ограничениях при обеспечении работой в семейном бизнесе.



Подготовка стратегии преемственности

Подготовка взаимосвязи состоит из нескольких шагов:

- 1) Понимание контекстных аспектов.
- 2) Выявление особенностей преемника.
- 3) Подготовка письменной стратегии преемственности.

Понимание основных аспектов взаимосвязи

Для успешного воплощения стратегии преемственности должны быть учтены пять основных аспекта.

Время. Чем раньше владелец бизнеса начнет поиски своего преемника, тем больше у него шансов найти подходящего человека.

Тип венчура. Заменить некоторых предпринимателей легко, а некоторых невозможно. Во многих случаях это связано с типом венчура. В высокотехнологичных процессах заменить владельца, который является источником идей очень сложно. Также, в индустрии, где частный бизнес тесно связан с владельцем процесс смены владельца очень сложный. А ведение дела, который не требует особых глубоких знаний, очень легко.

Возможности менеджера. Определяет будущее благосостояние и направление предприятия. В зависимости от изменения производства, могут меняться и требования к предпринимателю. В индустрии, где высокие технологии являются важными изменения имеют место постоянно, и здесь очень важную роль играет маркетинг. В таких компаниях больше ценятся предприниматели, которые разбираются в технологиях и в маркетинге или могут определить направление бизнеса, чем те, кто хорошо разбирается в технологиях, но не имеет представления о маркетинге.

Точка зрения предпринимателя. У многих предпринимателей есть свои надежды, желания и мечты по поводу своего бизнеса. И преемник должен быть в курсе этих вещей и работать в этом направлении.

Факторы среды. Иногда могут возникать случаи, когда необходим преемник. Часто бизнес меняется и требуются изменения в управлении. Можно рассмотреть компанию – Polaroid Эдвина Лэнда, как пример. Хотя его знания и навыки способствовали успеху венчура, ему пришлось доверить управление более сильным специалистам в области маркетинга. Иногда встречаются случаи, когда владельцы доверяют управление финансами более сильным менеджерам.

Определение сильных сторон преемника

Преемники должны обладать многими особенными способностями и навыками. В зависимости от обстоятельств, некоторым из этих способностей отдается больше предпочтения. Но в большинстве случаев, все способности и навыки очень важны. Основными нужными навыками для преемника являются знания в сфере бизнеса и применение этих знаний в деле; способности и честность; хорошее здоровье; энергичность, способность работать с энтузиазмом, подходить к бизнесу как личность; четкость, внимательность к деталям, способность решать вопросы, находчивость, планирование и организационные навыки, ведение и умение вдохновлять людей, умение начинать и доводить дело до конца, и соответствие философии владельца бизнеса.