



МЕНЕДЖМЕНТ

Управление стартапами и венчурным бизнесом

Глава 3. Планирование и принятие решений





Каждый год во всем мире создаются тысячи новых предприятий. К сожалению, немногие из них становятся успешными. Некоторые предприниматели, потерпев неудачу, пытаются снова; иногда, для того чтобы построить успешный бизнес, они переносят несколько неудачных попыток. Например, Генри Форд дважды обанкротился после создания Ford Motor Company. Конечно, есть и такие, которые преуспевают сразу. Такой процесс достижения успеха или провала нового венчурного бизнеса под названием «предпринимательство» является предметом нашей сегодняшней лекции.

Давайте рассмотрим роль стартапов и венчуров в бизнесе, их организационные стратегии, структуру и функционирование.

Предпринимательство – это процесс планирования, организации, использования и управления рисками при запуске стартапа или нового венчурного бизнеса.

Предприниматель – человек, занимающийся предпринимательством.

Рид Хастингс – бизнесмен, который запустил и продолжает управлять компанией Netflix. Он инвестировал собственные ресурсы в компанию и сам нес ответственность за успех или неудачи Netflix.

Владельцы бизнеса, которые нанимают профессиональных руководителей для управления бизнесом и фокусируют свое внимание на чем-то другом, не являются настоящими бизнесменами. Они остаются пассивными и не вмешиваются в управление предприятием, даже если оно находится в опасности. Аналогично, профессиональные руководители, которые занимаются чьим-то бизнесом, также не являются предпринимателями, потому что они не несут ответственности за успех или провал организации.

Обычно предприниматели начинают свою деятельность с малого бизнеса.

Малый бизнес – частное лицо или небольшая группа частных лиц, активы и доходы которых не могут повлиять на окружающую бизнес-среду.

Мы также рассматриваем стартап или венчур в качестве сравнительно нового малого бизнеса. Любой стартап или новый венчур, может добиться большого успеха, потерпеть неудачу, остаться малым бизнесом, закрыться или быть приобретенным другой компанией.

Стартап или новый венчур – сравнительно новый малый бизнес.

В 85% американских компаний работают не более 20 сотрудников и в 12% – от 20 до 99 сотрудников. В 2,5% предприятий количество сотрудников составляет 100-499, и всего в 0,5% – 500 и более сотрудников.

Примерно 25% американских служащих работают в фирмах с 20 сотрудниками и 30% в фирмах, в которых работают 20-99 человек.

В развитых странах большая часть экономической стабильности приписывается малому бизнесу. Например, в Германии 99% налога от продаж в стране и две трети валового внутреннего продукта приходят от компаний с менее 500 сотрудниками. Малые предприятия также играют важную роль в экономике Италии, Франции и Бразилии.

Успешный предпринимательский бизнес позволяет создавать новые рабочие места. В то время как компании, такие как Wal-Mart и Best Buy, развиваются и создают тысячи новых рабочих мест, в компаниях как Kmart сокращают тысячи людей.

Таким образом, многие фирмы, особенно те, что сконцентрированы в сложной и динамичной среде, будут подвергаться фазе роста при создании новых рабочих мест, а также будут сталкиваться с этапами их сокращения.

Некоторые стартапы и новые венчуры расширяются и растут, некоторые остаются неизменными, а другие терпят неудачу.

Большинство инновационных открытий реализуются в крупных бизнес-стартапах и венчурных фондах. Например, персональный компьютер, нож из нержавеющей стали, транзисторные радиоприемники, копировальные машины, реактивный двигатель, фотоаппарат, вертолет, усилитель руля, автоматическую коробку передач, кондиционер, целлофан и ручку разработали небольшие фирмы и частные лица.

Согласно SBA, более половины всех «инноваций», появившихся на американском рынке, относятся к малому бизнесу.



Важность большого бизнеса

Большинство продуктов, производимых крупными компаниями, потребителям продают мелкие предприятия. Например, многие дилеры, продающие Ford, Chevrolet, Toyota и Kia, являются собственниками и самозанятыми. Кроме того, малые предприятия предоставляют крупным организациям множество услуг, таких как поставка сырья, доставка товара и др.

Памятка менеджера

- Менеджеры должны уметь сравнивать и оценивать создание и сокращение рабочих мест.
- Имейте в виду, что вклад стартапов и новых венчуров имеет большое значение для развития крупного бизнеса.

Стратегия стартапа и нового венчура

Одной из основных задач, стоящих перед руководством стартапа, является определение стратегии. Три стратегические задачи, стоящие перед малыми предприятиями – это выбор области конкуренции, продвижение преимущества и разработка бизнес-плана.

Неудивительно, что стартапы и новые венчуры широко распространены в некоторых областях. Основные отраслевые группы, охватывающие успешные венчуры и малые предприятия – это сфера предоставления услуг, розничная торговля, строительство, финансы и страхование, оптовая торговля, транспорт и производство.

В целом, чем больше ресурсов необходимо для какой-либо отрасли, тем труднее будет начать бизнес, и, как следствие, в этой сфере будет задействовано меньше фирм.

Малые предприятия сильны в определенных отраслях, особенно в розничной торговле и сфере услуг, но меньше склонны участвовать в транспортировке и производстве. Разница заключается, прежде всего, в высоком уровне инвестиционных затрат, необходимых для выхода на рынок в этой области.

Например, для открытия новых авиакомпаний необходимо купить большой пассажирский самолет и ворота аэропорта, а также нанять дорогостоящую команду сотрудников.

Помните, что термин «малый» относителен: критерии каждой отрасли, такие как количество сотрудников и годовой объем продаж, различны, и это может иметь значение только в сравнении.

Стратегия продвижения преимущества

Компетенция организации зависит от тех аспектов бизнеса, которые работают лучше, чем у конкурентов. Специальные компетенции малого бизнеса обычно делятся на три области: способность определять новые ниши на сформированных рынках, выявлять новый рынок и умение быстро меняться, чтобы использовать новые возможности.

Сформированный рынок – это рынок, на котором несколько крупных фирм конкурируют по определенным критериям.

Например, такие компании, как Nokia и Motorola, на протяжении многих лет доминировали на рынке мобильных телефонов. Эти компании конкурировали по дизайну и цене. Но затем Apple предложила iPhone, и все изменилось. Многофункциональный iPhone можно использовать как мобильный телефон с доступом к электронной почте, а также в качестве веб-браузера.

Конкурентоспособная позиция Apple направлена на выявление новых ниш на уже сформированном рынке.



Ниша – это неиспользуемый сегмент рынка.

Удобство использования продуктов Apple теперь отличает ее от других компаний.

В целом, стартапы и новые предприятия определяют нишу даже лучше, чем крупные организации. В крупных организациях обычно много устаревших и практических ресурсов, и они не знают о новых возможностях. Начинающие бизнесмены могут видеть эти возможности и быстро их используют.

Определение нового рынка

Успешные бизнесмены всегда стараются найти новый рынок. Существует, по крайней мере, два способа, позволяющих его найти.

Во-первых, предприниматель может предложить продукт или услугу, произведенную на одном географическом рынке, другому рынку.

Во-вторых, предприниматели иногда сами создают рынок. Например, изобретение электрографии и полупроводника позволило создать новые отрасли бизнеса. Не только первые компании: Xerox и National Semiconductor соответственно, но и их партнеры, создали сотни других предприятий и сотни тысяч рабочих мест. Предприниматели не обращают внимания на историю бизнеса, поэтому они определяют новые рынки лучше, чем крупные организации.

Иногда и крупные фирмы, наряду со стартапами, вводят новый товар на рынок, но все же они действуют не так оперативно, чтобы воспользоваться всеми возможностями.

Компания, реализовавшая новую идею раньше других, получает конкурентное преимущество.

Как только предприниматель определяет отрасль, в которой он способен конкурировать и устанавливает конкретные компетенции, он вводит один из них в так называемый бизнес-план.

Бизнес-план – это документ, определяющий стратегию предпринимателя и способы реализации этой стратегии.

Конечно, идея бизнес-плана не новая. Разработка бизнес-плана среди предпринимателей необходима кредиторам и инвесторам для принятия решений о финансировании малого бизнеса.

Памятка менеджера

- Будущие предприниматели должны тщательно оценивать свою отрасль и полностью знать компетенции в создании стартапа или нового венчура;
- Предприниматели должны понимать важность хорошо разработанного бизнес-плана.

Структура стартапа и нового венчура

Используя стратегию, предприниматель может начать разработку бизнес-модели, которая реализует бизнес-план.

Создание нового бизнеса

Первым шагом в создании стартапа или нового венчура является обязательство частного лица как владельца бизнеса. Выбор предлагаемых товаров или услуг – это процесс, который означает исследование выбранной отрасли и рынка. Для этого необходимо, чтобы предприниматели оценивали не только тенденции в своей отрасли, но также и свои навыки.



Как и руководители уже существующих организаций, владельцы нового бизнеса должны быть уверены, что они понимают сущность предприятия, над которым они работают.

Финансирование нового бизнеса

Важно выбрать начальный путь осуществления бизнеса. Если владелец нового магазина не сможет найти достаточно денег для его открытия, нет смысла начинать бизнес. Наиболее распространенными источниками финансирования являются семья и друзья, личные сбережения, банки и аналогичные кредитные учреждения, инвесторы и государственные учреждения. Кредитные учреждения с большей вероятностью будут финансировать покупку существующих предприятий, поскольку они осознают, что уровень риска в новых компаниях довольно высок. Человек, который инициирует стартап или новый венчур, должен опираться на собственные ресурсы. Также важно отметить стратегические альянсы и компании венчурного капитала.

Стратегический альянс – популярный способ финансирования бизнес-роста. Когда Стивен и Эндрю Грунди приняли решение открыть интернет-CD-обменный бизнес под названием Spun.com, у них был небольшой капитал, и они использовали способ формирования альянса с другими фирмами. Например, они сотрудничали с Entertainment Corporation в качестве поставщика компакт-дисков.

Компании венчурного капитала представляют собой небольшую группу инвесторов, которые стремятся получить доход через компании с быстрым потенциалом роста.

Большинство этих фирм не занимают денег: они инвестируют и предоставляют капитал для возврата средств. Директор компании венчурного капитала может потребовать полномочия в Совете директоров, а в некоторых случаях руководители должны получить одобрение венчурной компании для принятия решения. В настоящее время 25% капитала в Соединенных Штатах приходит чисто от венчурных компаний. В 2014 году 22 венчурные компании в Соединенных Штатах инвестировали 30 миллиардов долларов в новые стартапы.

За последние несколько лет появились новые источники финансирования стартапов. Наиболее распространенным является краудфандинг. Он реализуется с помощью разных онлайн-сервисов. Фактически, предприниматели публикуют идеи стартапов и другую важную информацию. Инвесторы рассматривают эти идеи, и сообщают о своем намерении профинансировать стартап.

Консультанты по менеджменту

Финансирование – это лишь один из ресурсов, необходимых для стартапов и новых венчуров. Они могут также нуждаться в консультации по менеджменту для сохранения и развития своего бизнеса. Этот совет обычно можно получить из четырех источников: консультативных советов, руководителей-советников, администрации малого бизнеса и нетворкинга (социальных сетей).

Франчайзинг

Прогуливаясь по городу, пешком или за рулем, вы наверняка замечали рестораны McDonald's, Taco Bell, Subway, Denny или KFC; магазины 7-Eleven или Circle K; офис недвижимости RE/MAX или Coldwell Banker; отели Holiday Inn или Ramada Inn; центры обучения в Sylvan Learning Center или Math Nuseum; сервисные центры Impress Oil Change или Precision Auto Wash; салон для стрижки в Super-cut. Откуда появились все эти компании? В большинстве случаев это франчайзинг, то есть местные предприниматели получают лицензию от главной компании и управляют бизнесом самостоятельно.



Соглашение о франчайзинге – это соглашение между предпринимателем – франчайзи и главной компанией – франчайзер; предприниматель платит главной компании за использование товарных знаков, продуктов, формул и бизнес-плана.

Франшизы предлагают множество преимуществ как продавцам, так и покупателям. Например, франчайзеры извлекают выгоду из быстрорастущих возможностей с использованием инвестиционных фондов франчайзи. Эта стратегия позволила огромным франчайзерам, как McDonald's и Subway, расширяться и заработать миллиарды долларов за короткое время.

Памятка менеджера

- Владельцы компаний должны понимать преимущества и недостатки запуска нового бизнеса и покупки уже существующего бизнеса.
- Предприниматели должны создать четкий финансовый план для более эффективного финансирования стартапов и новых венчуров. Важно ответить на вопрос: лучше начать новый бизнес, или выгоднее купить работающий бизнес?
- Независимо от размера предприятия менеджеры должны знать различные источники информации.

Ежегодно в США открываются тысячи новых предприятий. Этот тренд связан с несколькими факторами:

Появление электронной коммерции

Конечно, одной из последних тенденций в стартапах и новых венчурах – это появление электронной коммерции. Поскольку Интернет ввел ряд инновационных методов ведения бизнеса, его создание и расширение для предпринимателей стало проще, чем когда-либо прежде. Например, ведущие компании, такие как Google, Amazon, eBay и Facebook, работают только за счет Интернета.

Переходы с большого бизнеса

Стоит отметить, что многие компании созданы людьми, которые ушли с крупных корпораций и хотели заставить практику и ноу-хау работать на себя. В некоторых случаях, это происходит из-за желания реализовать свои великие идеи. Часто они работают на большую корпорацию, и причиной ухода с работы часто является осознание того, что работа «на себя» – хорошая идея.

Возможности групп меньшинств и женщин

Наряду с иностранными предпринимателями, группы меньшинств и женщины тоже начинают малый бизнес. Например, с 2002 года число афроамериканских предприятий выросло на 60,5% – около 1,9 млн. человек. Эти предприятия составляют около 7,1% всех американских предприятий, насчитывают 137,5 млрд долларов США и нанимают 921 032 работников. С 2008 года потребительская способность афроамериканцев увеличилась на 35%, до 1,2 трлн долларов по всему миру.

Более того, увеличивается число женщин-предпринимателей. В настоящее время около 8 миллионов женщин управляют бизнесом – это около 28,7% предприятий в США, и с 2002 года этот показатель возрос на 20,1%.



Хорошие показатели жизни

Многим людям предлагается проверить свои навыки в качестве предпринимателей, поскольку в последние годы количество провалов субъектов малого бизнеса начал снижаться. Половина стартапов и новых венчуров живут как минимум пять лет. Около трети из них работают более десяти лет, и более четверти из них работают более пятнадцать лет с момента основания.

Однако уровень жизни сейчас лучше, чем в последние 50 лет.

Причины провала

Почему некоторые предприятия преуспевают, а некоторые нет? Существует четыре основных фактора, которые делают новый бизнес безуспешным, даже если нет определенной заданной модели.

Во-первых, отсутствие управленческих навыков или опыта.

Во-вторых, глупость, необдуманность поступков, может привести к провалу.

В-третьих, слабость системы управления может вызвать серьезные проблемы.

В-четвертых, недостаточность капитала может привести к новым неудачам в бизнесе.

Причины успеха

Точно так же успех нового бизнеса можно объяснить четырьмя факторами.

Во-первых, трудолюбие, постоянная работа над собой и честность.

Во-вторых, тщательный анализ рыночных условий.

В-третьих, компетентность руководства – верный залог успеха.

В-четвертых, конечно, удача.