

Этапы развития бизнеса

ЭТАП	Цель	Описание	НОРМАЛЬНОЕ развитие	АНОМАЛИИ и отклонения	Задачи
<b>Выживание</b>	Трансформация Идеи в Действия	Период бурного обсуждения и выбора идеи бизнеса. Проектирование или первичные разработки продукта. Исследование рынка. Поиск единомышленников. Поиск источников инвестиций, расчеты и бизнес-планирование. Основные ресурсы: Креативность, Предпринимательская энергия, Вера, Единомышленники.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Нет формальной организации</li> <li>Неформальные коммуникации</li> <li>Основатель верит в идею и ценность продукта</li> <li>Идея проверена на рынке через потребности клиентов и возможности партнеров</li> <li>Основатель=Предприниматель =Управляющий</li> <li>Готовность основателя к разумному риску</li> <li>Есть группа помощников и единомышленников</li> <li>Есть не менее 3х источников финансирования проекта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Нет согласия в Видении между Основателями</li> <li>Основатель-фанатик, без какого-либо чувства реальности</li> <li>Ориентация исключительно на возврат инвестиций и прибыль</li> <li>Готовность рисковать без оглядки</li> <li>Контроль основателя-идеолога ограничен</li> <li>Нет надежного источника финансирования</li> <li>Нет анализа рынка и договоренностей</li> <li>Нет согласованного Бизнес-плана на бумаге</li> </ul>	<p>Найти тех, кто знает, как создается бизнес-проект. Попросить помощи. Найти единомышленников. Согласовать Видение бизнеса. Создать коммуникации с внешней средой. Протестировать Идею и Видение по критериям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Истинные потребности рынка</li> <li>Реальные возможности рынка</li> <li>Источники инвестиций и капитала (от 3х)</li> </ul> <p>Разработать и согласовать Бизнес-план</p>
<b>Младенчество</b>	Создание Денежного потока	Период рождения предприятия. Начало инвестирования, создания и выпуска продукта, первых результатов, ошибок и трудностей, первых доходов. Появляется понимание реального рынка, иногда происходит корректировка Видения и Бизнес-плана. Идея начинает приносить деньги. Доходы равны расходам. Высокая текучесть кадров. Уход одного сотрудника ведет к сбоям в работе компании в целом. Основные ресурсы: Инвестиции, Связи и переговоры, Преданность делу Основателя и Персонала, Успех – основа мотивации.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Девиз «Больше и Быстрее!»</li> <li>Размытость структуры, функционала</li> <li>Краткосрочные цели и планы</li> <li>Централизация власти, но умение слушать и принимать идеи</li> <li>Небольшое количество преданных делу сотрудников</li> <li>Сотрудники подбираются по знакомству и фактору доверия</li> <li>Неформальная атмосфера</li> <li>Культура – «Семья»</li> <li>Ошибки воспринимаются, как опыт</li> <li>Риск не истощает преданности делу</li> <li>Основатель понимает пользу внешних интервенций и имеет альтернативные источники финансирования проекта</li> <li>Отрицательный баланс прибылей и убытков, который стремится к «+»</li> <li>Целевые показатели: оперативные показатели, характеризующие выполнение ежедневных задач</li> <li>Своевременное и качественное выполнение этапов инвестиционного проекта (Бизнес-плана)</li> <li>Собственник и Инвестор четко понимают критерии Успешности или Провала проекта и готовы вовремя остановить или «заморозить» его</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Застревание в мечте – недостаток реальных действий на рынке</li> <li>Недооценка рынка и угроз</li> <li>Нежелание слушать – заносчивость основателя</li> <li>Ненужные люди в проекте</li> <li>Дорогостоящие профессионалы</li> <li>Преждевременное делегирование</li> <li>Преждевременные правила, системы и процедуры</li> <li>Совершение ошибок вызывает гнев</li> <li>Риск истощает преданность делу</li> <li>Основатель теряет контроль над проектом</li> <li>Основатель отрицает пользу внешних интервенций или не имеет альтернативных источников финансирования проекта</li> <li>Хронически негативный баланс прибылей и убытков</li> <li>Значительное нарушение сроков реализации проекта</li> <li>Значительное отклонение от показателей результатов в Бизнес-плане</li> <li>Собственник и Инвестор не имеют критериев Успешности или Провала проекта</li> </ul>	<p>Юридическое оформление предприятия. Верить в свои силы и продукт не смотря на преграды и трудности</p> <p>Создать продукт и производственный процесс</p> <p>Тестировать продукт на реальном рынке. Постоянно совершенствовать его исходя из потребностей рынка, но с учетом реальных возможностей предпринимателя</p> <p>Создать организацию, генерирующую денежный поток – преданные люди, бизнес-процессы, инструменты и оборудование, первичные правила. Изучить и внедрить основные элементы управления финансами и экономической Связи! Продвижение! Продажи!</p> <p>Обеспечить проект финансами (3 источника)</p> <p>Контролировать результаты: отклонение &gt; 5% в выполнении целевых показателей – Тревога!</p> <p>Платить разумно от результата, мотивировать успехом, возможностями в будущем, укреплять преданность. Должности HRM нет.</p>
<b>Детство</b>	Трансформация денежных потоков в рыночную долю	Период быстрого роста (Go-Go) – больше объемов производства и продаж, сотрудников, задач, партнеров, проб и ошибок, новых идей и возможностей. Ориентация на сбыт и объемы продаж – Больше давай! Переход к профессиональному управлению. Расширение бизнеса, выделение зон ответственности, подразделений, регламентация. Размытость взаимодействия между подразделениями. Увеличение численности сотрудников, появление среднего управленческого звена. Непрофессионализм менеджеров из-за быстрого карьерного роста, отсутствие четких критериев оценки труда каждого. Расходы растут опережающими темпами по сравнению с доходами. Источники для выплаты дивидендов отсутствуют. Денежный поток от операционной деятельности стабилизируется. Основные ресурсы: Инвестиции, Скорость, Риск, Планирование, Организация, Профессионализм.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Уверенность в своих силах, азарт</li> <li>Фокус (проект, территория, продукт, клиент)</li> <li>Реактивное поведение на рынке</li> <li>Управление по интуиции. Недостаток последовательности в действиях, желание упорядочить деятельность</li> <li>Низкий уровень формализации организации. Но, наличие основных регламентов и планов</li> <li>Целевые показатели характеризуют рост масштабов бизнеса – объем продаж, объем отгрузок, количество клиентов, темпы роста выручки и числа клиентов и т.д.</li> <li>Сбыт, превышает возможности логистики</li> <li>Собственник оставляет деньги в бизнесе, дивиденды минимальные</li> <li>Недостаточный контроль издержек и экономической эффективности</li> <li>Денежный поток от операционной деятельности может быть отрицательным, но восполняется за счет средств собственника (доп. инвестиции) или за счет внешних кредиторов (банков)</li> <li>Организация строится вокруг людей</li> <li>Расставания с непрофессионалами. Набор профессионалов.</li> <li>Система оплаты труда формируется, но не продумана</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Самонадеянность и фанатизм</li> <li>Множество направлений работы и проектов. Отсутствие фокуса на рынке и потребителе</li> <li>Чрезмерная централизация власти</li> <li>Размывание ресурсов. Отсутствие планирования.</li> <li>Все является приоритетом!</li> <li>Отсутствие регламентов и планов</li> <li>Отсутствие набора показателей и контроля по показателям</li> <li>Недостаточное финансирование роста бизнеса</li> <li>Процесс производства не технологизирован</li> <li>Преждевременная ориентация на высокую прибыль</li> <li>Требования роста продаж при падающем качестве</li> <li>Денежный поток от операционной деятельности постоянно отрицательный и не восполняется за счет средств собственника или за счет внешних кредиторов</li> <li>Мало профессионалов и много «доверенных людей» в проекте</li> <li>Завышенная оплата труда</li> <li>Низкая лояльность персонала</li> <li>Ожидание что чудо настанет</li> <li>Компания является объектом юридических санкций</li> </ul>	<p>Захватывать рынок – определенную его долю и стать лидером сегмента.</p> <p>Инвестировать, оставлять деньги в бизнесе. Это поможет захвату рынка и закреплено на нем.</p> <p>Продавать, продавать, продавать!</p> <p>Создавать СИСТЕМУ маркетинга и продаж. Ориентироваться на потребителя.</p> <p>Развивать продукт и сервис.</p> <p>Обеспечить рост выручки как минимум на 15% выше темпов роста отрасли. Обеспечить операционную эффективность.</p> <p>Вводить управление по целям и показателям (KPI).</p> <p>Регламентировать деятельности организации (Положения, Стандарты, Технологии, Инструкции).</p> <p>Появляется HRM - планирование численности персонала, создание процедуры подбора, программ адаптации новых сотрудников, аттестация через оценку потенциала, создание схем мотивации для разных подразделений, обучение менеджерским навыкам, создание коллектива из «старых» и «новых» сотрудников, информирование о происходящем в компании, удержание в сложных ситуациях.</p>
<b>Юность</b>	Трансформация объема продаж в объем прибыль. Управление качеством. Корпоративная культура – инструмент менеджмента.	Этап, на котором повышается эффективность бизнеса. Рост продаж замедляется. Прибыль, Эффективность и Качество повышаются. Время «одинокого ковбоя» прошло, настало время командной игры и стратегического управления. Собственник получает возможность изымать дивиденды. Компания должна научиться быть рентабельной и привлекательной для своего владельца. Возможны две стратегии:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Работает команда профессионалов</li> <li>Ориентация на качество и эффективность</li> <li>Стабилизация объемов продаж и рост прибыли</li> <li>Кредитная нагрузка сокращается, доля собственного капитала по отношению к заемным средствам растет.</li> <li>Целевые показатели характеризуют эффективность деятельности компании - прибыль, рентабельность (продаж, активов, собственного капитала и др.)</li> <li>Есть стратегия развития, но ей следуют не всегда</li> <li>Есть карта целей компании и подразделений</li> <li>Организация имеет четкую структуру и регламенты</li> <li>Основатель разделяет две роли Собственник и Менеджер, работает по правилам команды</li> <li>Делегирование полномочий формализовано, но в новых проектах действует по принципу «Справисься!»</li> <li>Протекает конфликт между «старичками» и «новичками», людьми административного и предпринимательского склада</li> <li>Исчезает культура «Семья» и заменяется культурой «Качества»</li> <li>Появляется наемный Управляющий и Совет директоров</li> <li>Понимание того, что «нет пределов совершенству» и что рынок не просит бездействия и неразвития</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Застревание на этапе Детства – «быстрее» и «процесс» все еще берут вверх над «результаты» и «качество», спонтанность над системностью, коллектив приверженцев над командой профессионалов.</li> <li>Остановка роста объемов продаж и низкий уровень прибыли</li> <li>Рост прибыли при падении объемов сбыта</li> <li>«Изоилие» и «Ожирение»</li> <li>А) Недостаточный уровень изъятия дивидендов - снижается мотивация для повышения эффективности</li> <li>Б) Компания наращивает активы более высокими темпами, чем это позволяет рост масштабов бизнеса (выручки)</li> <li>Нет единой стратегии и несогласованность целей в подразделениях</li> <li>Основатель вмешивается в процессы оперативного управления</li> <li>Избыточное количество внутренних регламентов и правил</li> <li>Бесконечные заседания и советы</li> <li>Отказ главного руководителя управлять через Совет</li> <li>Ответственность за прибыль делегируется без права влиять и управлять ею</li> <li>Боязнь обновления команды (боязнь отпустить «динозавров»)</li> <li>Нецелевая оплата лояльности</li> <li>Реализация нецелевых для бизнеса проектов – «личные проекты» за счет компании</li> <li>Преждевременное старение</li> </ul>	<p>Комплексный подход к управлению затратами компании, путем систематизации бизнеса через:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Систематическое стратегическое управление.</li> <li>Система Программ, Планов, Показателей, Обратной связи</li> <li>Смещение целей от объемов продаж к прибыльности и эффективности.</li> <li>Постоянный анализ рынка и конкуренции.</li> <li>Совершенствование сервиса и обновления продукта.</li> <li>Внедрение технологий управления качеством.</li> <li>Освоение навыка делегирования полномочий со стороны Владельца и руководителей.</li> <li>Изменение системы управления – децентрализация и управление через Совет.</li> <li>Развитие корпоративной культуры, как стратегического инструмента управления качеством бизнеса.</li> <li>Развитие ценности командной игры и профессионализма.</li> <li>Введение элементов проектного управления.</li> <li>Автоматизация всех основных процессов.</li> <li>HRM – Начальник отдела HR. Развивает систему управления эффективностью персонала (текучесть, лояльность, выработка, рентабельность, производительность, квалификация), строит систему кадрового резерва, строит корпоративную культуру на идеологии «качественного результата» и командности. Организует Корпоративные мероприятия, повышающие сплоченность коллектива.</li> </ul>
<b>Расцвет</b>	Создание рыночной (экономической) стоимости компании	Этап, который дает возможность наслаждаться успехом, развивать новые проекты, управлять репутацией и стоимостью компании. Растет прибыль. Открываются филиалы и представительства. Работает франшиза. Появляются новые младенческие бизнес-проекты. Основные ресурсы: Команда профессионалов, Системность, Стратегическое и инвестиционное планирование, Баланс между самоконтролем и гибкостью.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Основатель управляет капиталом, инновациями и новыми проектами</li> <li>Институционализированы Видение, Стратегия и творческий подход к делу</li> <li>Команда профессиональных управленцев и специалистов</li> <li>Четкая организационная структура и развитые функциональные системы</li> <li>Ориентация на результаты: организация удовлетворяет потребности клиентов и партнеров, владельцев, персонала.</li> <li>Организация разрабатывает планы и политики и следует им</li> <li>Предсказуемость организации в ее поведении для рынка</li> <li>Осуществляется рост и объемов продаж и прибыли</li> <li>Самореализация и развитие – основа мотивации персонала</li> <li>Развиваются новые проекты и направления</li> <li>Выполнение модели устойчивого развития - изменение основных показателей (выручки, прибыли, активов, собственного капитала и обязательств) происходит одинаковыми темпами</li> <li>Рыночная стоимость компании растет</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Нет системы корпоративного управления и владельческого контроля</li> <li>Нет новых проектов развития</li> <li>Множество проектов при слабой системе управления и координации</li> <li>Низкая мотивация сотрудников к изменениям</li> <li>Неадекватность планов</li> <li>Полная удовлетворенность результатами и процессом</li> <li>Управленцы обустроивают свои кабинеты и мало общаются друг с другом и специалистами</li> <li>Порядок ради порядка</li> <li>Рост накладных расходов, как % от общего дохода</li> <li>Рыночная стоимость неизвестна или падает</li> <li>Синдром «Титаника» - увлеченность своим величием мешает адекватному видению рынка – все чаще появляются «неприятности» и «сбои»</li> <li>Междоусобные войны подразделений за ресурсы</li> <li>Нет возможностей карьерного роста для персонала</li> </ul>	<p>Развитие компании на данном этапе зависит от решения собственника в отношении дальнейшей ее судьбы. Возможны следующие сценарии:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Тот же рынок с тем же продуктом</li> <li>Рейнжиниринг бизнеса</li> <li>Продажа бизнеса</li> </ol> <p>Главные задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Проводить Сессии Стратегического Планирования и ориентироваться на Стратеги лидерства и Инновации</li> <li>Формализовать корпоративное управление и выстроить систему владельческого контроля.</li> <li>Новые проекты реализовывать через инвестиционное планирование и управление проектами.</li> <li>Выстроить полноценную систему управления финансами.</li> <li>Управлять стоимостью и репутацией.</li> <li>Проводить Мониторинг по модели «Устойчивого роста» и оценка по модели «Рыночной стоимости»</li> <li>HRM – Директор по HR.</li> <li>Создает полноценную действующую систему управления персоналом. Разрабатывает и реализует единую политику в области материальной и нематериальной мотивации, основанную на личном вкладе и компетенциях каждого. Стандартизирует процесс обучения, создает корпоративный УЧ.</li> <li>Внедряет системы обмена информацией и идеями между подразделениями. Выращивает междисциплинарных менеджеров и проектных управляющих.</li> </ul>
<b>Старость</b>	Обновляться или умереть	Этап, который характеризуется большими финансовыми и политическими возможностями при низкой ориентированности на рынок и развитие.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сильная зрелая компания с низкими темпами роста</li> <li>Цели компании преимущественно краткосрочные</li> <li>Идет потеря гибкости, духа творчества, инновативности</li> <li>Привязанность и доверие к прошлому, а не будущему</li> <li>Компания живет за счет старых клиентов и компетенций.</li> <li>Формализуются и чтятся традиции. Все чопорно и по правилам.</li> <li>Возникает все меньше конструктивных конфликтов и споров.</li> <li>Подозрительность ко всему новому. Девиз «Не гони волну!»</li> <li>Идет борьба за ресурсы и главенство внутри</li> <li>Новые сотрудники воспринимаются как угроза или как винтики системы</li> <li>Средства расходуются на системы контроля, доп. обустройство и выплаты</li> <li>Управление финансами сводится к казначейской функции, т.е. к балансировке</li> <li>поступления и выплат денежных средств.</li> <li>Основная задача финансовой службы – своевременно и с минимальными затратами устранять кассовые разрывы.</li> <li>Компания может приобретать другие компании, чтобы обновить или расширить ассортимент продукции, а иногда, чтоб купить дух предпринимательства</li> <li>Внешний потребитель и рынок превращаются в надоедливых мух</li> </ul>	<p>Провести Диагностику бизнеса.</p> <p>Владельцам определиться со стратегией управления капиталом.</p> <p>Выстроить модель бизнеса, которая позволит управлять отдельными бизнес-проектами, как самостоятельными предприятиями.</p> <p>Создать систему корпоративного управления.</p> <p>Развивать идеологию синергии и сотрудничества.</p> <p>Освободится от лишних проектов и активов.</p> <p>Обновить команду – разбавить администраторов инноваторами и предпринимателями.</p> <p>Привлечь профессиональных консультантов для реализации проекта оживления бизнеса.</p>	