

Этапы развития бизнеса

ЭТАП	Цель	Описание	НОРМАЛЬНОЕ развитие	АНОМАЛИИ и отклонения	Задачи
Выживание	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"> Нет формальной организации Неформальные коммуникации Основатель верит в идею и ценность продукта Идея проверена на рынке через потребности клиентов и возможности партнеров Основатель=Предприниматель =Управляющий Готовность основателя к разумному риску Есть группа помощников и единомышленников Есть не менее 3х источников финансирования проекта 	<ul style="list-style-type: none"> Нет согласия в Видении между Основателями Основатель-фанатик, без какого-либо чувства реальности Ориентация исключительно на возврат инвестиций и прибыль Готовность рисковать без оглядки Контроль основателя-идеолога ограничен Нет надежного источника финансирования Нет анализа рынка и договоренностей Нет согласованного Бизнес-плана на бумаге 	<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"> Истинные потребности рынка Реальные возможности рынка Источники инвестиций и капитала (от 3х) <p>Разработать и согласовать Бизнес-план</p>
Младенчество	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"> Девиз «Больше и Быстрее!» Размытость структуры, функционала Краткосрочные цели и планы Централизация власти, но умение слушать и принимать идеи Небольшое количество преданных делу сотрудников Сотрудники подбираются по знакомству и фактору доверия Неформальная атмосфера Культура – «Семья» Ошибки воспринимаются, как опыт Риск не истощает преданности делу Основатель понимает пользу внешних интервенций и имеет альтернативные источники финансирования проекта Отрицательный баланс прибылей и убытков, который стремится к «+» Целевые показатели: оперативные показатели, характеризующие выполнение ежедневных задач Своевременное и качественное выполнение этапов инвестиционного проекта (Бизнес-плана) Собственник и Инвестор четко понимают критерии Успешности или Провала проекта и готовы вовремя остановить или «заморозить» его 	<ul style="list-style-type: none"> Застревание в мечте – недостаток реальных действий на рынке Недооценка рынка и угроз Нежелание слушать – заносчивость основателя Ненужные люди в проекте Дорогостоящие профессионалы Преждевременное делегирование Преждевременные правила, системы и процедуры Совершение ошибок вызывает гнев Риск истощает преданность делу Основатель теряет контроль над проектом Основатель отрицает пользу внешних интервенций или не имеет альтернативных источников финансирования проекта Хронически негативный баланс прибылей и убытков Значительное нарушение сроков реализации проекта Значительное отклонение от показателей результатов в Бизнес-плане Собственник и Инвестор не имеют критериев Успешности или Провала проекта 	<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 > 5% в выполнении целевых показателей – Тревога!</p> <p>Платить разумно от результата, мотивировать успехом, возможностями в будущем, укреплять преданность. Должности HRM нет.</p>
Детство	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"> Уверенность в своих силах, азарт Фокус (проект, территория, продукт, клиент) Реактивное поведение на рынке Управление по интуиции. Недостаток последовательности в действиях, желание упорядочить деятельность Низкий уровень формализации организации. Но, наличие основных регламентов и планов Целевые показатели характеризуют рост масштабов бизнеса – объем продаж, объем отгрузок, количество клиентов, темпы роста выручки и числа клиентов и т.д. Сбыт, превышает возможности логистики Собственник оставляет деньги в бизнесе, дивиденды минимальные Недостаточный контроль издержек и экономической эффективности Денежный поток от операционной деятельности может быть отрицательным, но восполняется за счет средств собственника (доп. инвестиции) или за счет внешних кредиторов (банков) Организация строится вокруг людей Расставания с непрофессионалами. Набор профессионалов. Система оплаты труда формируется, но не продумана 	<ul style="list-style-type: none"> Самонадеянность и фанатизм Множество направлений работы и проектов. Отсутствие фокуса на рынке и потребителе Чрезмерная централизация власти Размывание ресурсов. Отсутствие планирования. Все является приоритетом! Отсутствие регламентов и планов Отсутствие набора показателей и контроля по показателям Недостаточное финансирование роста бизнеса Процесс производства не технологизирован Преждевременная ориентация на высокую прибыль Требования роста продаж при падающем качестве Денежный поток от операционной деятельности постоянно отрицательный и не восполняется за счет средств собственника или за счет внешних кредиторов Мало профессионалов и много «доверенных людей» в проекте Завышенная оплата труда Низкая лояльность персонала Ожидание что чудо настанет Компания является объектом юридических санкций 	<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>
Юность	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"> Работает команда профессионалов Ориентация на качество и эффективность Стабилизация объемов продаж и рост прибыли Кредитная нагрузка сокращается, доля собственного капитала по отношению к заемным средствам растет. Целевые показатели характеризуют эффективность деятельности компании - прибыль, рентабельность (продаж, активов, собственного капитала и др.) Есть стратегия развития, но ей следуют не всегда Есть карта целей компании и подразделений Организация имеет четкую структуру и регламенты Основатель разделяет две роли Собственник и Менеджер, работает по правилам команды Делегирование полномочий формализовано, но в новых проектах действует по принципу «Справисься!» Протекает конфликт между «старичками» и «новичками», людьми административного и предпринимательского склада Исчезает культура «Семья» и заменяется культурой «Качества» Появляется наемный Управляющий и Совет директоров Понимание того, что «нет пределов совершенству» и что рынок не просит бездействия и неразвития 	<ul style="list-style-type: none"> Застревание на этапе Детства – «быстрее» и «процесс» все еще берут вверх над «результаты» и «качество», спонтанность над системностью, коллектив приверженцев над командой профессионалов. Остановка роста объемов продаж и низкий уровень прибыли Рост прибыли при падении объемов сбыта «Изобилие» и «Ожирение» А) Недостаточный уровень изъятия дивидендов - снижается мотивация для повышения эффективности Б) Компания наращивает активы более высокими темпами, чем это позволяет рост масштабов бизнеса (выручки) Нет единой стратегии и несогласованность целей в подразделениях Основатель вмешивается в процессы оперативного управления Избыточное количество внутренних регламентов и правил Бесконечные заседания и советы Отказ главного руководителя управлять через Совет Ответственность за прибыль делегируется без права влиять и управлять ею Боязнь обновления команды (боязнь отпустить «динозавров») Нецелевая оплата лояльности Реализация нецелевых для бизнеса проектов – «личные проекты» за счет компании Преждевременное старение 	<p>Комплексный подход к управлению затратами компании, путем систематизации бизнеса через:</p> <ul style="list-style-type: none"> Систематическое стратегическое управление. Система Программ, Планов, Показателей, Обратной связи Смещение целей от объемов продаж к прибыльности и эффективности. Постоянный анализ рынка и конкуренции. Совершенствование сервиса и обновления продукта. Внедрение технологий управления качеством. Освоение навыка делегирования полномочий со стороны Владельца и руководителей. Изменение системы управления – децентрализация и управление через Совет. Развитие корпоративной культуры, как стратегического инструмента управления качеством бизнеса. Развитие ценности командной игры и профессионализма. Введение элементов проектного управления. Автоматизация всех основных процессов. 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.
Расцвет	Создание рыночной (экономической) стоимости компании	Этап, который дает возможность наслаждаться успехом, развивать новые проекты, управлять репутацией и стоимостью компании. Рост продаж вновь идет вверх. 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"> Основатель управляет капиталом, инновациями и новыми проектами Институционализированы Видение, Стратегия и творческий подход к делу Команда профессиональных управленцев и специалистов Четкая организационная структура и развитые функциональные системы Ориентация на результаты: организация удовлетворяет потребности клиентов и партнеров, владельцев, персонала. Организация разрабатывает планы и политики и следует им Предсказуемость организации в ее поведении для рынка Осуществляется рост и объемов продаж и прибыли Самореализация и развитие – основа мотивации персонала Развиваются новые проекты и направления Выполнение модели устойчивого развития - изменение основных показателей (выручки, прибыли, активов, собственного капитала и обязательств) происходит одинаковыми темпами Рыночная стоимость компании растет 	<ul style="list-style-type: none"> Нет системы корпоративного управления и владельческого контроля Нет новых проектов развития Множество проектов при слабой системе управления и координации Низкая мотивация сотрудников к изменениям Неадекватность планов Полная удовлетворенность результатами и процессом Управленцы обустроивают свои кабинеты и мало общаются друг с другом и специалистами Порядок ради порядка Рост накладных расходов, как % от общего дохода Рыночная стоимость неизвестна или падает Синдром «Титаника» - увлеченность своим величием мешает адекватному видению рынка – все чаще появляются «неприятности» и «сбои» Междоусобные войны подразделений за ресурсы Нет возможностей карьерного роста для персонала 	<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"> Тот же рынок с тем же продуктом Рейнжиниринг бизнеса Продажа бизнеса <p>Главные задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> Проводить Сессии Стратегического Планирования и ориентироваться на Стратеги лидерства и Инновации Формализовать корпоративное управление и выстроить систему владельческого контроля. Новые проекты реализовывать через инвестиционное планирование и управление проектами. Выстроить полноценную систему управления финансами. Управлять стоимостью и репутацией. Проводить Мониторинг по модели «Устойчивого роста» и оценка по модели «Рыночной стоимости» HRM – Директор по HR. 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. Внедряет системы обмена информацией и идеями между подразделениями. Выращивает междофункциональных менеджеров и проектных управляющих.
Старость	Обновляться или умереть	Этап, который характеризуется большими финансовыми и политическими возможностями при низкой ориентированности на рынок и развитие.	<ul style="list-style-type: none"> Сильная зрелая компания с низкими темпами роста Цели компании преимущественно краткосрочные Идет потеря гибкости, духа творчества, инновативности Привязанность и доверие к прошлому, а не будущему Компания живет за счет старых клиентов и компетенций. Формализуются и чтятся традиции. Все чопорно и по правилам. Возникает все меньше конструктивных конфликтов и споров. Подозрительность ко всему новому. Девиз «Не гони волну!» Идет борьба за ресурсы и главенство внутри Новые сотрудники воспринимаются как угроза или как винтики системы Средства расходуются на системы контроля, доп. обустройство и выплаты Управление финансами сводится к казначейской функции, т.е. к балансировке поступления и выплат денежных средств. Основная задача финансовой службы – своевременно и с минимальными затратами устранять кассовые разрывы. Компания может приобретать другие компании, чтобы обновить или расширить ассортимент продукции, а иногда, чтоб купить дух предпринимательства Внешний потребитель и рынок превращаются в надоедливых мух 	<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>	