

Инновации в бизнесе VS Стратегия роста бизнеса

Императив роста – фактор «раз»

Как говорится, безопаснее стоять на месте, чем развиваться в неверном направлении... Но...

Прибыльный, но не перспективный в смысле темпов роста основной бизнес – это проблема. Когда бизнес становится стабильным, инвесторы начинают требовать роста. Инвесторы, оценивая стоимость акций компании на текущий момент, учитывают прогнозируемые показатели роста, т.е. те, на которые компания выйдет в будущем по их предположениям.

Финансовый рынок жестоко наказывает компании, допустившие остановку роста капитала и прибыли. Именно так 28% и них потеряли 75% своей капитализации. И только 5% компаний потеряли меньше 25%. Императив роста – неизбежность для руководителя. Рост производительности и операционной эффективности для операционного директора – задача вечно актуальная.

Неудачные попытки роста не являются редкостью: по данным многочисленных исследований, 90% компаний открытого типа не могут долго поддерживать такой рост, при котором акционеры получают прибыль выше среднерыночной. Огромное количество хороших руководителей не могут решить проблему поддержания темпов роста капитала.



Или надо признать, что 90% руководителей некомпетентны. Дело в руководителях?

Императив роста – фактор «два»

Есть и другие факторы, вынуждающие компании искать пути роста и развития:

Когда компания растет, открываются новые вакансии, на которые могут быть назначены сотрудники компании. Поэтому у растущих компаний больше возможностей создать коллектив способных менеджеров. Когда рост замедляется, менеджеры начинают понимать, что их перспективы продвижения по службе определяются не их способностями и ответственностью, а освобождением вакантных должностей по мере ухода на пенсию текущего руководства. Поэтому талантливые менеджеры уходят из компании, а это дополнительное обстоятельство, негативно влияющее на перспективы роста.

Есть и «фактор три»...

Императив роста – фактор «три»

Императив роста – фактор три: инвестиции в новые технологии. Когда растущая фирма хочет увеличить свои производственные мощности и построить новый завод, ей проще привлечь капиталовложения в новые технологии. Компания, рост которой замедлился, наоборот, обладает избыточными производственными мощностями и инвесторы без энтузиазма встречают ее предложения по инвестициям в новые технологии: полная стоимость капитальных затрат и средняя стоимость производства на базе новой технологии сравниваются с предельными издержками производства на обесценившемся заводе. В результате технологический уровень растущих фирм превосходит уровень тех фирм, рост которых отстает от ожидаемого.

Во втором случае концепция «бережливого производства», оптимизации производственных процессов и минимизации всех видов производственных потерь становится особенно актуальной. Экономия на росте операционной эффективности при тех же технологиях – прекрасный источник бюджетирования технологического роста в условиях сдержанного интереса инвесторов к капиталовложениям в технологии.

Не менее прекрасный источник, конечно, инвесторы.



Посмотрим, а как инвесторы реагируют на инновации?

Инвесторы – обратная связь на инновации

Инвесторы ставят стоимость акций компании в зависимость не только от ожидаемого прироста прибыли, но и от новых направлений в бизнесе – стоимость акций определяется перспективностью проектов, находящихся в стадии разработки. Holt Associates (подразделение Credit Suisse First Boston) вывело даже особый показатель – «процент будущих инвестиций»: он показывает, какой % нынешней цены акций компании определяется ее текущими прибылями, а какой % находится в зависимости от ожиданий инвесторов относительно будущего роста компании и ее доходности в будущем. Определяется показатель по следующей формуле: процент будущих инвестиций – это % общей рыночной стоимости компании, который находится в количественной зависимости от ожиданий рынка по поводу притока будущих инвестиций в компанию. Берется общая рыночная стоимость компании (долг + капитал) из нее вычитается доля, приходящаяся на текущую стоимость активов и инвестиций, а затем эта разность делится на общую рыночную стоимость долга и капитала.



Если компания планирует расти за счет инноваций, то реакция рынка будет зависеть от истории компании – как?

Как реакция рынка зависит от истории инноваций компании

Если компания планирует расти за счет инноваций, то реакция рынка будет зависеть от истории компании: если в прошлом инновации компания успешно вкладывала прибыль в инновации, тогда цена ее акций возрастает из-за составляющей, чувствительной к перспективам роста за счет новых проектов. Если история была не успешной, то ее рыночная стоимость будет определяться прогнозируемым притоком средств из уже развитых бизнесов. Производственные издержки – «убивают» инновации. Все прекрасно, но если это долго и дорого, инновация умирает, так и не родившись. Правильная и гибкая производственная система, внутри себя содержащая систему непрерывного снижения издержек без ущерба для качества и результата – фактор, слагающий успешную историю инноваций.

Но в начале – идея!

Идея – основа основ

В основе бизнес-плана, претендующего на финансирование, лежит идея. Сначала идея, потом расчет.



Ключевая компетенция: поиск, развитие и маркетинг новых идей. А также – превращение идеи в бизнес-план (оформление идеи). Одна и та же идея может принять разные формы. Ее можно преподнести, как инновацию «не хуже, чем у других», а можно превратить в такой бизнес-план, реализация которого принесет полную победу над конкурентами.

Оформляя идею продукта или бизнеса в бизнес-план, необходимо продумывать каждый шаг и принимать каждое решение с учетом условий, в которых находится компания (связи являются «причинно-следственными» всегда только для определенных условий, для остальных условий связи являются простой корреляцией).

Каждый проект должен включать надежные данные о размере и потенциале роста рынка, для которого предназначен продукт. Поскольку нового продукта еще нет, спрашивают давних клиентов и судят по успеху на рынке схожих продуктов.

В каждой компании, идеи, циркулирующие в низах, и отобранные и упакованные для передачи наверх очень отличаются – почему?

Идеи «в низах» и идеи «на верхах»

В каждой компании, идеи, циркулирующие в низах, и отобранные и упакованные для передачи наверх очень отличаются: если менеджер выйдет к руководству с проектом, который окажется слабым, то в дальнейшем, как ни старайся, не заслужишь репутацию проницательного человека. Поэтому все идеи в процессе сортировки, обработки и оформления в бизнес-план для получения финансирования становятся похожими на те, что уже были реализованы и имели успех. Мало вовлекать персонала в процесс поиск прорывных идей или операционные улучшения. Надо иметь правильные условия и «конвейер» для их донесения.

Отсеиваются предложения, нацеленные на небольшие рынки: но самые перспективные завтра рынки роста сегодня всегда небольшие.

Источник «предсказания» – теория. И вот, что здесь главное...

Теория, как источник предсказания.

Три стадии создания теории:

1. Описание явления, в котором необходимо разобраться.
2. Классификация, категоризация явлений – из многообразия признаков выделяются существенные.
3. Определение причин возникновения явления. В том числе – почему одни и те же причинно-следственные механизмы могут привести к разным результатам в зависимости от условий и категорий явлений.



А в каком явлении необходимо разобраться?

Т.е. этап определения проблемы, плюс, если причинно-следственные связи приводят к разным результатам в зависимости от условий, то они имеют статус закона только для тех, при которых они дают неизменно один и тот же результат.

30 лет назад многие авторы приписывали необычный успех компании IBM политике вертикальной интеграции. Но в конце 1990 годов триумф таких титанов аутсорсинга, как Cisco, Dell, нам объясняли отказом от интеграции. В каких условиях победу принесет политика интеграции, а в каких аутсорсинга?



Исследователи должны идти дальше, чем просто констатация определенных корреляций. Предсказательная сила, т.е. теория появляется тогда, когда определены условия действия данной корреляции. Т.е. связи можно назвать причинно-следственными, которые, в свою очередь, образуют теорию (т.е. обладают предсказательной силой) для определенных условий.



И в чем же цимус статьи?

Цимус

А вот и цимус...



Необходимость роста компании – неизбежность, императив. Если компания планирует расти за счет инноваций, то реакция рынка будет зависеть от истории компании: если в прошлом инновации компания успешно вкладывала прибыль в инновации, тогда цена ее акций возрастает из-за составляющей, чувствительной к перспективам роста за счет новых проектов. Если история была не успешной, то ее рыночная стоимость будет определяться прогнозируемым притоком средств из уже развитых бизнесов. Производственные издержки – «убивают» инновации. Все прекрасно, но если это долго и дорого, инновация умирает, так и не родившись. Правильная и гибкая производственная система, внутри себя содержащая систему непрерывного снижения издержек без ущерба для качества и результата – фактор, слагающий успешную историю инноваций.

Планируя рост, руководителю необходимо быть исследователем. Исследователи должны идти дальше, чем просто констатация определенных корреляций. Предсказательная сила, т.е. своя теория роста появляется тогда, когда определены условия действия данной корреляции.

Список использованной литературы

Клейтон М. Кристонсен «Дилемма инноватора». М. 2004 г.

К. Кристонсен, М. Рейнор «Решение проблем инноваций в бизнесе». М.2004 г.

Рекомендуем изучить и попробовать. «Попробовать» - означает выделить идеи и разделить, сложить их в две «папки». Одна - под названием «Делаем». Другая папка – под названием «Думаем». Вперед: идите и делайте. Желаем удачи.