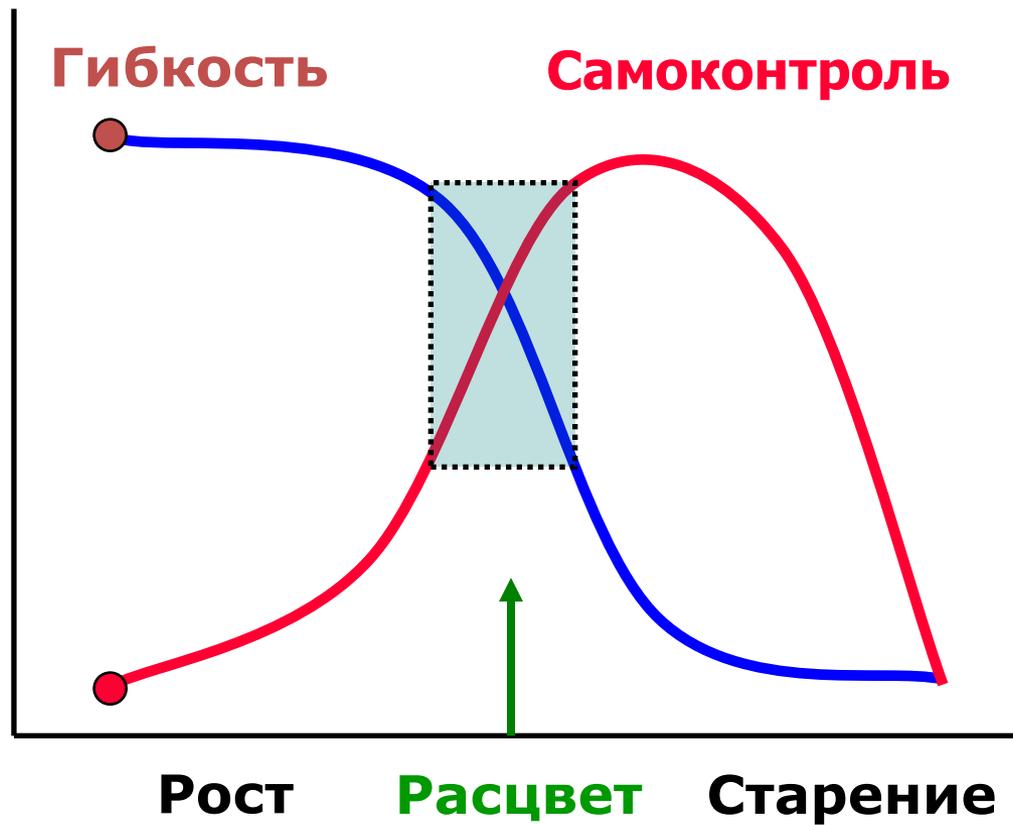


ТЕМА 5

ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА НА ЭТАПАХ РОСТА

Лучший способ предсказать будущее – это
создать его самому.

Питер Друкер



Жизненный цикл организации



- «Организация» - это идея
- Формирование преданности
- Принятие риска
- Планирует “Изменить рынок” или разработать “Рыночную нишу”

Ухаживание



Ухаживание

<i>Нормальные признаки</i>	<i>Аномальные проблемы</i>
Продуманные детали	Никакие детали не продуманы
Реалистичный и преданный делу основатель	Нереалистичный и фанатичный основатель
Ориентация на продукт желание добавить ценность	Ориентация исключительно на ROI
Преданность делу соизмерима с риском	Преданность делу не соизмерима с риском
Сильный контроль основателя	Уязвимый контроль основателя

Какой стиль лидерства необходим на этапе ухода?

Какая организационная структура нужна на этапе «У»?

Какая стратегия желательная на этапе «У»?

Какие сотрудники нужны на этапе «У»?

Какая система вознаграждения необходима на этапе «У»?

Какие цели и планы организация должна вырабатывать на этапе «У»?

Правильное формирование преданности

Почему *мы* это делаем?

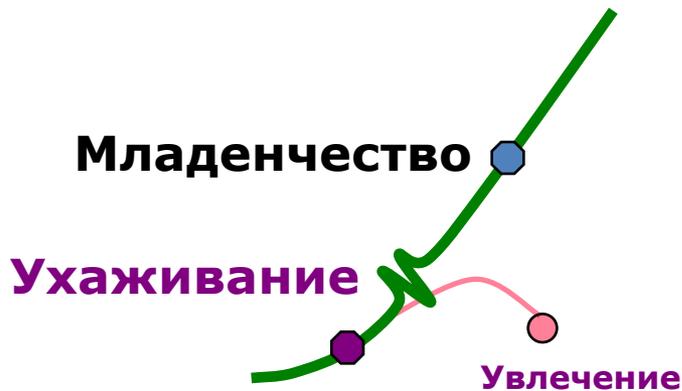
Кто собирается это делать?

Что конкретно *мы* собираемся делать?

Как *мы* собираемся это делать?

Когда *мы* должны это сделать?

- “Нам больше не нужны новые идеи, нам нужны результаты! Продажи!”
- Активность, реагирование на все возможности
- Немного правил и процедур, отсутствие бюджетов
- Уязвимость, проблема быстро перерастает в кризис
- Ограниченное делегирование
- Авторитарное лидерство



Младенчество

Нормальные признаки	Аномальные проблемы
Ориентация на продукт	Преждевременная ориентация на продажи
Интересующиеся инвесторы	Сомневающиеся инвесторы
Отрицательный денежный поток	Непредвиденный отрицательный денежный поток
Сохранение преданности делу	Потеря преданности делу
Отсутствие управленческих систем, делегирования	Преждевременные системы, процедуры, делегирование
Один хозяин, но желание слушать	Нежелание слушать, высокомерие
Ошибки и кризисное управление	Нетерпимость к ошибкам, неуправляемый кризис
Поддержка дома	Отсутствие поддержки дома

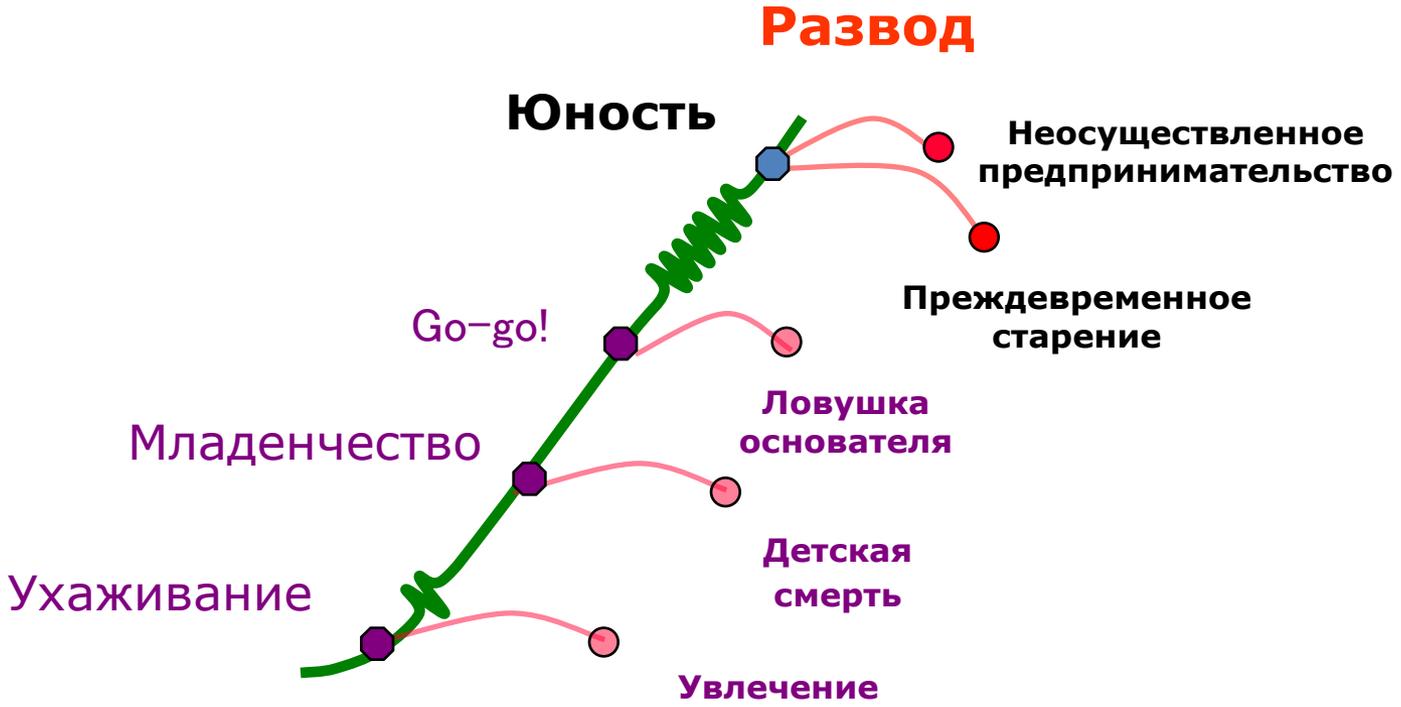
- Высокомерная организация
- Слишком много приоритетов
- Ориентация на продажи (предполагает, что больше продаж = больше прибыли)
- Быстрый рост
- Организована вокруг людей, а не вокруг задач



Go-go!

Нормальные признаки	Аномальные проблемы
Уверенность	Заносчивость
Рвение	Отсутствие фокуса
Высокий уровень энергии	Распыленная энергия
Ориентация на продажи	Преждевременная ориентация на прибыль
Поиск новых проектов	Отсутствие границ новых проектов
Отсутствие управленческих систем	Продажи, несмотря на отсутствие возможностей
Продажи, превышающие возможности	Отсутствие контроля затрат, совещаний
Недостаточный контроль затрат, совещаний	«Переплаченные» сотрудники
Нечеткая система расчета зарплат	Отсутствие ответственности, коммуникаций
Нечеткие обязанности и коммуникации	

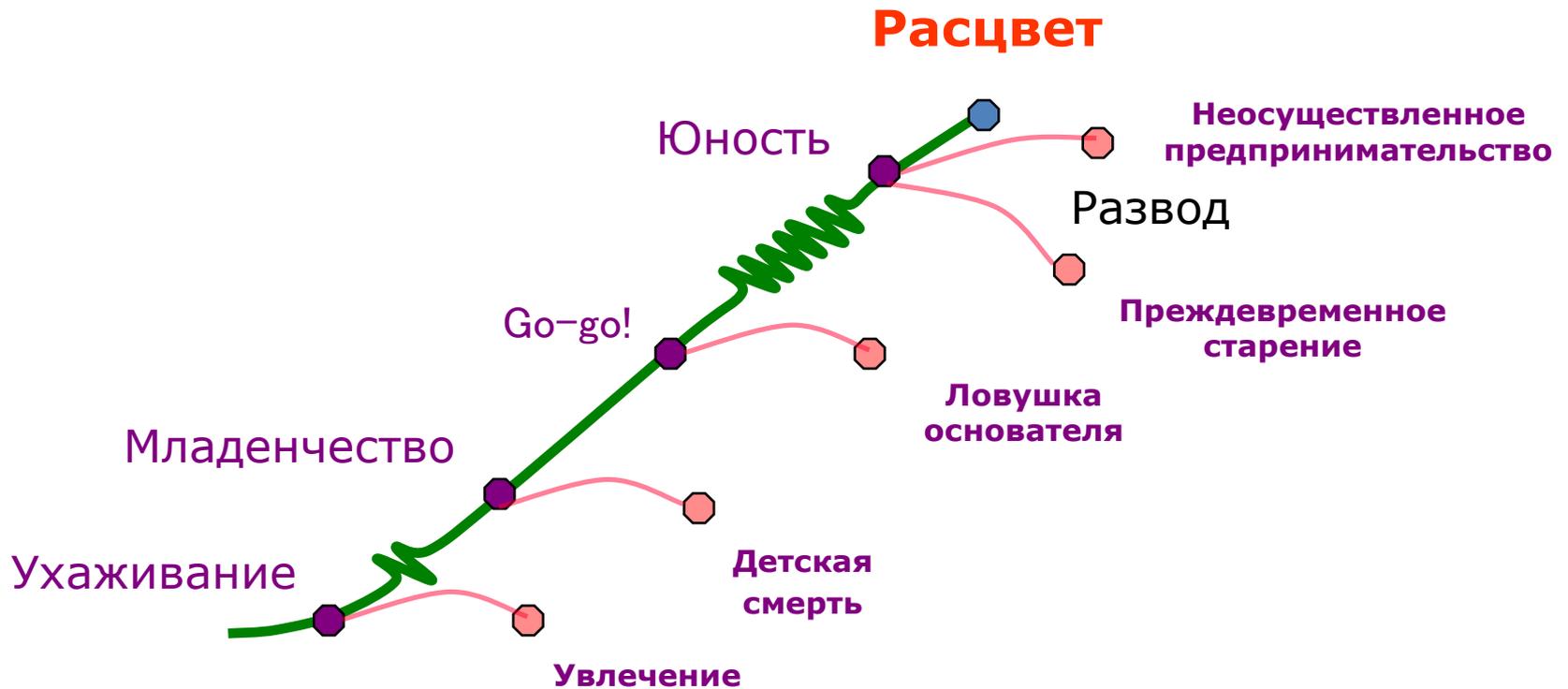
- “Мы” или “Они”, внутренние конфликты
- Несогласованность целей и системы стимулирования
- Временная потеря видения
- Наличие процедур, но невыполнение их
- Делегирование, изменение лидерства, смещение целей
- Угроза предпринимательству со стороны администрирования



Юность

Нормальные признаки	Аномальные проблемы
Конфликты между владельцами или директорами	Возврат назад и ловушка основателя
Временная потеря видения	Несогласованность целей
Признание основателем суверенитета компании	Отстранение основателя
Системы стимулирования, поощряющие неверное поведение	Индивидуальные бонусы при потере прибыли
Бессистемное делегирование полномочий	Бесконечная передача власти
Невыполнений установленных правил	Резкое падение доверия и уважения
Отсутствие контроля, ответственности	Управление «разделяй и властвуй»
Низкий моральный дух	Избыточное количество внутренних правил
Рост прибыли, не растущие продажи	Чрезмерный и дорогой контроль
	Чрезмерные зарплаты для удержания сотрудников
	Растущая прибыль, падающие продажи

- «Оптимальный» отрезок
- Самоконтроль, предсказуемые результаты и гибкость
- Функциональная система и организационная структура
- Удовлетворенные покупатели
- Создает новые организации-младенцы
- Недостаточно подготовленных людей



Расцвет

Нормальные признаки	Аномальные проблемы
Недостаточная глубина менеджмента	Недостаточная децентрализация