



Книга В поисках плодородной почвы

Определение благоприятных возможностей для новых предприятий

Скотт Шейн
Wharton School Publishing, 2004
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

В центре внимания автора этой замечательной книги – основы частного предпринимательства. Однако речь в ней идет не о том, как открыть парикмахерский салон или ресторан японской кухни. Автор говорит о создании нового бизнеса в области высоких технологий, хотя книгу вполне можно считать достойным вкладом в литературу о предпринимательстве в целом. В большинстве книг по теории предпринимательства основное внимание уделяется личным особенностям успешных бизнесменов. Принято считать, что истинные предприниматели – люди энергичные, харизматичные и прозорливые. Автор выступает категорически против этого “предпринимательского культа личности” и показывает, что по-настоящему важными факторами успеха являются правильный выбор отрасли и наличие эффективной стратегии развития бизнеса. Эта книга подобна плуту, вспахивающему плодородную почву, – *BooksInShort* рекомендует ее прежде всего бизнесменам, поскольку в ней представлен анализ наиболее привлекательных для бизнеса отраслей и самых выигрышных стратегий.

Основные идеи

- Начинающему предпринимателю следует выбирать наиболее дружелюбную к новичкам сферу бизнеса.
- Существует ряд правил, следование которым значительно повысит ваши шансы на успех.
- Правило первое – верно выберите отрасль; компаниям-новичкам лучше ориентироваться на инновационные сектора.
- Новичкам гораздо проще закрепиться в молодой сфере бизнеса.
- Очень трудно войти в отрасль, работа в которой требует проведения фундаментальных исследований или наличия сложных технологий.
- Не пытайтесь проникнуть в давно сформировавшуюся отрасль, в которой доминируют крупные корпорации.
- Знание особенностей восприятия нового помогает выбрать наиболее удачный момент для вывода на рынок инновационных продуктов.
- Позаботьтесь о защите своих инноваций от копирования конкурентами.
- Вместо поиска ресурсов для создания компании рассмотрите варианты франчайзинга или производства по лицензии.
- Используйте любую возможность для того, чтобы минимизировать риски.

Краткое содержание

Дилемма предпринимательства

По данным статистики, собственное дело открывают лишь четверо из сотни американцев. Бизнесмены составляют 13 процентов от общего числа занятых во всех секторах экономики США, не считая сельского хозяйства. Частное предпринимательство – такая же неотъемлемая часть американской культуры, как яблочный пирог.

“Ни в одной книге вопросы предпринимательства в сфере высоких технологий еще не освещались так, чтобы люди научились находить с ее помощью новые возможности для бизнеса”.

В настоящее время темпы регистрации новых фирм в США стали невиданно высокими, и это, в общем, неплохо. Плохо другое – большинство

этих новых фирм грозит крах. В частности, 40 процентов молодых американских компаний не доживают даже до года, и лишь четверть из них преодолевает 8-летний рубеж. Начинающие предприниматели в основной своей массе зарабатывают меньше, чем если бы они работали по найму.

“Главное отличие успешного предпринимателя от посредственного состоит в умении выбрать правильную концепцию бизнеса и моментально использовать шансы на развитие”.

Главное условие для того, чтобы остаться в бизнесе надолго, – это правильный выбор отрасли для открытия собственного предприятия. Например, в ресторанном деле и розничной торговле показатель банкротств чрезвычайно велик, тогда как в сфере высоких технологий у новичков шансов на успех гораздо больше. Предпринимателю, планирующему начать бизнес в сфере высоких технологий, следует руководствоваться десятью следующими правилами.

Правило 1: сделайте верный выбор отрасли

Первое, что должен сделать предприниматель при открытии своего бизнеса, – выбрать самую перспективную для него отрасль экономики. В одних отраслях условия для работы новой компании гораздо благоприятнее, чем в других. Можно выделить четыре основных фактора, влияющих на успех нового бизнеса.

1. **Наукоемкость.** Этот фактор определяет предрасположенность отрасли к появлению в ней новых компаний. Отрасли, для которых характерны очень сложные производственные процессы (например, авиационно-космическая промышленность), плохо подходят для открытия бизнеса. В отраслях, где требуются большие объемы новых научных разработок (скажем, в фармацевтической промышленности), ваши шансы на успех тоже невелики, поскольку фундаментальные научные исследования стоят очень дорого. Еще одним важным фактором является наличие или отсутствие внутриотраслевой базы знаний. Например, в компьютерном программировании значительная часть информации общедоступна, тогда как в отраслях, основанных на неявных, плохо формализованных знаниях, срок накопления необходимого информационного багажа существенно выше. Новичкам следует отдавать предпочтение тем отраслям, которые охотно черпают инновации извне. Наконец, старайтесь избегать отраслей, работа в которых сильно зависит от маркетинга или наличия производственных активов, – вряд ли у вас хватит стартового капитала, чтобы запустить сложный сборочный конвейер или провести масштабную рекламную кампанию.
2. **Условия спроса.** Чего хочет ваш потребитель? Как его желания превращаются в реальный спрос на ваши услуги? Условия формирования спроса влияют на успех предприятия в любой отрасли, поэтому выбирайте сферу, где потребительский спрос достаточно велик. Крупные рынки предпочтительнее мелких, поскольку чем выше спрос, тем выше прибыль. Быстрорастущие рынки более благоприятны, нежели развивающиеся плавно, где конкуренция жестче. Ищите отрасли с высокой сегментацией рынка, благодаря которой вы всегда сможете найти для себя рыночную нишу.
3. **Жизненный цикл отрасли.** Молодые отрасли охотнее принимают новичков, тогда как зрелые склонны двигаться в устоявшемся направлении. Работая на молодом рынке, новая компания способна ускорить его рост за счет увеличения числа потребителей продукции отрасли.
4. **Структура рынка.** Изучайте особенности своего рынка. В трудоемких секторах новые предприятия приживаются легче, чем в капиталоемких. Избегайте отраслей, в которых успех сильно зависит от рекламы, чтобы не оказаться в невыгодном положении. Остерегайтесь рынков, которые поделены между несколькими крупными игроками, – выйти на такой рынок будет очень непросто. Старайтесь найти такую область бизнеса, в которых преобладают относительно мелкие компании, – вероятнее всего, экономические факторы в этих отраслях благоприятствуют небольшим фирмам, что является очевидным преимуществом для новичков.

Правило 2: ищите благоприятные возможности

Предприниматель должен уметь извлекать выгоду из любой благоприятной ситуации. Внимательно следите за тем, какие коммерческие возможности перед вами открываются. Технологический прогресс – один из богатейших источников таких возможностей. Немало перспектив несут в себе и социальные процессы, включая демографические изменения в обществе. Иногда неплохие возможности появляются благодаря изменениям в законодательстве, государственной политике или структуре отраслей. Дальновидные бизнесмены используют эти изменения в собственных интересах – достаточно вспомнить создателя Amazon.com Джеффа Безоса, который сумел вдохнуть жизнь в книготорговлю, удачно воспользовавшись преимуществами Интернета.

“Основная задача нашей книги состоит в том, чтобы дать потенциальным или уже состоявшимся предпринимателям, занятым в сфере современных технологий, инструменты для разработки удачной концепции бизнеса”.

Обнаружив возможности для развития, постарайтесь увязать их с теми инновациями, которые собираетесь использовать. Отдельные отрасли чрезвычайно восприимчивы к определенным типам инноваций, таким как переход к массовому производству, автоматизация производственных процессов, увеличение выпуска продукции и повышение продуктивности. Некоторые из возможностей касаются проведения организационных преобразований. Чтобы выявлять еще больше новых возможностей для извлечения прибыли, активно собирайте и анализируйте информацию о состоянии своего рынка.

Правило 3: следите за технологическим прогрессом

Технологическая эволюция подчиняется определенным закономерностям. Чтобы преуспеть в бизнесе, необходимо эти закономерности изучить. Зная их, вы сможете выбрать наиболее удачный момент для вхождения в отрасль.

“Компании с устоявшейся репутацией платят сотрудникам за аккуратное выполнение своих обязанностей, не слишком поощряя творческий подход”.

Важнейшую из этих закономерностей описывает модель S-образной кривой, которую предложил консультант McKinsey Ричард Фостер. Эта модель описывает динамику интереса рынка к новой технологии. Поначалу новшество воспринимается крайне сдержанно, но затем интерес к нему начинает быстро нарастать. По мере развития технологии ее характеристики совершенствуются, и уровень интереса к ней стабилизируется. Эта модель проясняет несколько важных аспектов технологического развития. Например, это низкий уровень интереса к новой технологии на начальном этапе – новинке приходится конкурировать с множеством существующих аналогов. Поэтому не стоит ожидать, что ваш продукт сразу же станет пользоваться большим спросом. Для вывода новинки на рынок лучше дождаться момента, когда уровень интереса к продукции ваших конкурентов стабилизируется. Как раз в этот период потребители начинают активно искать альтернативу, а крупные производители при этом стараются выжать последнюю прибыль из технологии, в которую некогда вложили большие средства.

“Бизнесмены любят думать, что они – люди, которым нипочем любые проблемы. Но для успеха в сфере высоких технологий прежде всего необходимо уметь не преодолевать препятствия, а грамотно использовать открывающиеся возможности”.

Внимательно следите за новыми разработками в вашей отрасли и анализируйте их влияние на структуру рынка. Наличие в отрасли технических стандартов (например, стандарта GSM для сотовой связи) может иметь большое значение. Выходить на рынок лучше всего до того, как то или иное технологическое решение станет доминирующим.

Правило 4: вычислите реальные потребности рынка

Как бы тривиально это ни звучало, для того, чтобы преуспеть в бизнесе, необходимо удовлетворять реальные потребности клиентов. Для определения этих потребностей могут оказаться полезными проведение фокус-групп и другие исследовательские методы, однако этих методов никогда не бывает достаточно. Ваши инновации должны быть нацелены на решение настоящих, а не кажущихся проблем потребителя, причем лучше всего – проблем экономических.

Правило 5: следите за тем, как потребители реагируют на вашу продукцию

Процесс принятия потребителями новых идей и продуктов напоминает маховик, который раскручивается вначале медленно, а затем все быстрее и быстрее. Ваша конечная цель – удовлетворить запросы основной массы потребителей. Однако вхождение в отрасль может получиться более плавным, если сначала вы будете предлагать товары или услуги, ориентированные на отдельный, сравнительно небольшой, сегмент рынка. Это позволит вам создать базу, на основе которой впоследствии можно будет расширить круг потребителей.

“Успешные предприниматели имеют много общего с профессиональными игроками в карты. Если вы знаете игру, в которой удача менее всего сопутствует крупье, и владеете правилами этой игры, ваши шансы на выигрыш будут велики”.

Оценивая потенциальный размер своего рынка, анализируйте ситуацию в ее динамике. Следите за тем, как распространяются и замещают друг друга технологии. Динамика этого распространения показывает, насколько быстро потребители принимают новый высокотехнологичный продукт. Анализ динамики распространения помогает спрогнозировать потенциальную емкость рынка. Замещение – это переход к использованию одних продуктов или технологий вместо других. Классические примеры этого перехода – замена традиционной телефонной связи на интернет-телефонию, или пленочных камер на цифровые. Такое замещение сводит на нет преимущества экономии от массовости производства, которые имеют крупные предприятия, и создает благоприятные шансы для небольших компаний-новичков.

Правило 6: используйте слабые стороны лидеров рынка

В битве с Голиафом лучше наносить удары по его уязвимым точкам, оставив хорошо защищенные места в покое. Не пытайтесь угнаться за лидерами рынка, соревнуясь с ними в том, что они делают лучше вас. Например, если вы попытаетесь соперничать с дистрибьюторской сетью доминирующей на рынке компании, она без труда вас раздавит. Зато вы можете победить ее с помощью инноваций. Компании-лидеры связаны по рукам и ногам необходимостью удовлетворять потребности своих клиентов. Вы же, будучи новичком на рынке, вольны инвестировать свои средства в любой продукт.

Правило 7: защищайте свою интеллектуальную собственность

Иногда крупные компании охотно копируют новые продукты, созданные другими. Вы можете предотвратить или хотя бы отсрочить это копирование двумя способами. Первый – как можно дольше хранить инновации в тайне. Например, можно ограничить число людей, имеющих доступ к технологической информации, или хранить эту информацию в форме знаний, не закреплённых документально. Второй способ защиты от копирования – патентование. Это основной метод защиты интеллектуальной собственности. Регистрация патента дает вам время на организацию сети распространения для вывода продукта на рынок. Однако наряду с преимуществами патентование имеет и ряд серьезных недостатков. Расходы на регистрацию патента могут быть значительными – особенно если вы начнете в одиночку противостоять целой когорте корпоративных юристов. Кроме того, после получения патента вы обязаны обнародовать принцип действия вашего изобретения, что само по себе уменьшает ценность патента. Наконец, метод патентования неэффективен в тех отраслях, где конкуренты в состоянии легко добиться аналогичных результатов с помощью альтернативных технических средств.

Правило 8: используйте преимущества первопроходцев

В бизнесе очень важно заблаговременно позаботиться о создании препятствий для фирм, которые могут подделать вашу продукцию. Традиционные методы защиты от подделок – например, поддержание высокой репутации бренда – бывают неприменимы для инноваторов-первопроходцев. Впрочем, на редкость эффективными могут оказаться и другие стратегии. Чтобы застраховаться от подделок, попробуйте получить полный контроль над ресурсами, необходимыми для производства вашего продукта. Еще одним эффективным механизмом защиты

является создание дополнительных активов – например, развитие сети филиалов.

Правило 9: выберите подходящую форму организации работы компании

Типичная ошибка начинающих предпринимателей – стремление управлять всеми звеньями цепочки создания стоимости. Однако часто бывает намного лучше положиться на систему подрядов и извлекать выгоду из деятельности других. В частности, речь может идти о лицензировании, франчайзинге и заключении стратегических альянсов. Иногда контроль над чем-то выгоднее, чем право собственности. Придумайте альтернативу прямому владению бизнесом, если, скажем, вам нужно быстро выйти на рынок, но для этого нет подходящих условий или необходимых средств.

Правило 10: контролируйте риски

Контроль рисков (или перекладывание их на другие стороны, которые способны лучше с ними справиться) – это целое искусство. Полностью избежать рисков невозможно – их можно разве что минимизировать. Для этого выработайте привычку перед принятием решения, которое может повысить риски для вашей новой компании, собирать как можно больше необходимой информации. Постарайтесь свести к минимуму инвестиции в активы – особенно если вы не сможете вернуть эти инвестиции в случае банкротства предприятия. Не упорствуйте в применении методов, которые не приносят нужных вам результатов. Будьте готовы быстро изменить направление деятельности компании при обнаружении новых возможностей для бизнеса.

Об авторе

Скотт Шейн – специалист по управлению инновациями и предпринимательству, автор нескольких книг по теории предпринимательства. Преподает экономику и теорию предпринимательства в Школе менеджмента Уэзерхед при Университете Кейс Вестерн Резерв (США, штат Огайо). Ранее преподавал в Школе менеджмента Слоуна при Массачусетском технологическом институте.
