История развития компании.

Этапы становления международной компании.

Давайте проследим на примере Apple, через какие этапы проходят компании. И заодно затронем близкую нам тему — развитие бизнес-процессов для каждой стадии.

Выполнили студенты группы 3733802/91501

Бесова Дарья, Дроздова Надежда, Лебедева Антонина

Рождение и детство

- Многие бизнесы начинаются с гаража, съемной квартиры или собственной комнаты. С Apple так и произошло. Первые 50 компьютеров Apple I были собраны в гараже приемных родителей Стива Джобса.
- Первая стадия так и называется — рождение. На этом этапе очень много работы, будущее компании туманно, а бизнес-процессы могут меняться чуть ли не каждый день.
- В этот период управление держится на харизме лидера и его умении убеждать. Этого хватает, когда организация небольшая и все друг друга знают лично. Как на заре Apple, где первыми работниками стали друзья и знакомые Джобса.

Рождение и детство

- Те, кто не верит в проект, быстро уходят. К примеру, не все помнят, что у Эппл был третий сооснователь — Рональд Уэйн. Он продал свою долю через 12 дней после основания за 800$ и еще 1500$ получил за отказ от претензий. Сейчас бы он владел 10% компании, что на апрель 2019 года примерно $90 миллиардов.
- Если компания преодолевает трудности первой фазы, в ней появляется определенность и устойчивые процессы, она начинает расти.

Рост

- Задача этого этапа — активное завоевание выбранной ниши. Приходит время меняться: нужны новые сотрудники и методы работы. Наступает момент, когда нужно нанимать менеджеров и делегировать им полномочия.
- Как это происходило в Apple?
- После успеха Apple I Джобс и Возняк доработали компьютер и создали Apple II, который стал настоящим хитом. Компания получила первые серьезные контракты. С ними пришли инвестиции, началось расширение производства, строительство офисов и представительств. Количество работников выросло, в том числе в компанию пригласили профессиональных менеджеров.
- Когда компания растет, ее структура усложняется. Очень важно на этом этапе описать бизнес-процессы — установить, кто за кем и в какие сроки выполняет каждое действие. Только так можно поддерживать качество, когда растет производство и появляется много новых клиентов.
- Работа по процессам убирает проблему зависимости от ключевых сотрудников. К примеру, в самом начале Возняку было непонятно — как кто-то кроме него будет паять его драгоценные платы. Но если бы процесс не стандартизировали и не привлекли людей, они с Джобсом провалили бы свой первый контракт.
- Готовые схемы процессов легко копировать и внедрять на новых местах. Это позволяет быстро открывать филиалы и отделения — гораздо быстрее, чем если бы приходилось строить каждый раз работу с нуля. Настроенные процессы также легко менять, когда нужно, и с их помощью можно видеть, что происходит в компании.
- Когда процессы устоялись, определился ключевой ассортимент, компания стала крупным игроком на рынке, наступает следующий этап.

Рост

- Джобс и Возняк начали строить Apple I в гараже Джобса и продавали их без монитора, клавиатуры или корпуса (которые они решили
- добавить в 1977 году). Apple II произвела революцию в компьютерной индустрии, представив первую в мире цветную графику1. Продажи подскочили с 7,8 миллиона долларов в 1978 году до 117 миллионов долларов в 1980 году, когда Apple стала публичной.

Зрелость

- Компания в период зрелости — один из ключевых игроков в выбранной нише. Продажи растут, хоть и не так динамично, как в период роста. Доля рынка либо продолжает понемногу расти, либо колеблется в установившихся пределах. Большинство средств компания вкладывает в продукты, которые продаются лучше всего.
- Для Эппл на стадии зрелости главным продуктом стал Apple II. Он стал первыми персональным компьютером, который производился миллионами. За все время было продано около 5 миллионов Apple II. На него компания тратила около 70% средств.
- Джобс занимался экспериментальными проектами, такими как Lisa, Apple III и Macintosh. По ряду причин эти проекты оказались неудачными. Например, компьютеров Lisa было продано всего 11 000 единиц. Эти неудачи и ссоры Джобса с топ менеджментом привели к тому, что его уволили из собственной компании.

Это Apple Macintosh (1984)

Это **Apple Lisa 2 (1984)**

- В период зрелости компания застревает на своем успехе. Свежие идеи сталкиваются с неприятием и страхом руководства. К примеру, Джобс связывал провал новых продуктов именно с ошибками руководства, а не с проблемами самого продукта. Но такие идеи не воспринимаются — зрелость не время для визионеров.
- Процессы в компании перестают меняться. Достигнутый успех порождает иллюзию, что он будет длиться всегда, если ничего в компании не трогать. Это ключевая ошибка. Она приводит компанию к следующей фазе.

Упадок

- Компания теряет долю на рынке. Ошибки, допущенные на предыдущем этапе, начинают сказываться. Падают продажи, клиенты уходят. Компания, пытаясь справиться с проблемами, вливает бюджеты в провальные проекты. Из успешных продуктов выкачивают последние соки, пока конкуренты выпускают лучшие решения.
- Это то, что стало происходить с Эппл после ухода Джобса. Нельзя сказать, что его увольнение было единственной причиной, все-таки это системная проблема, к которой привели многие ошибки.
- Сказались удары конкурентов — IBM, выпустивших свой персональный компьютер в 1981, и Microsoft, сделавших операционную систему с похожим на Macintosh интерфейсом в 1985.

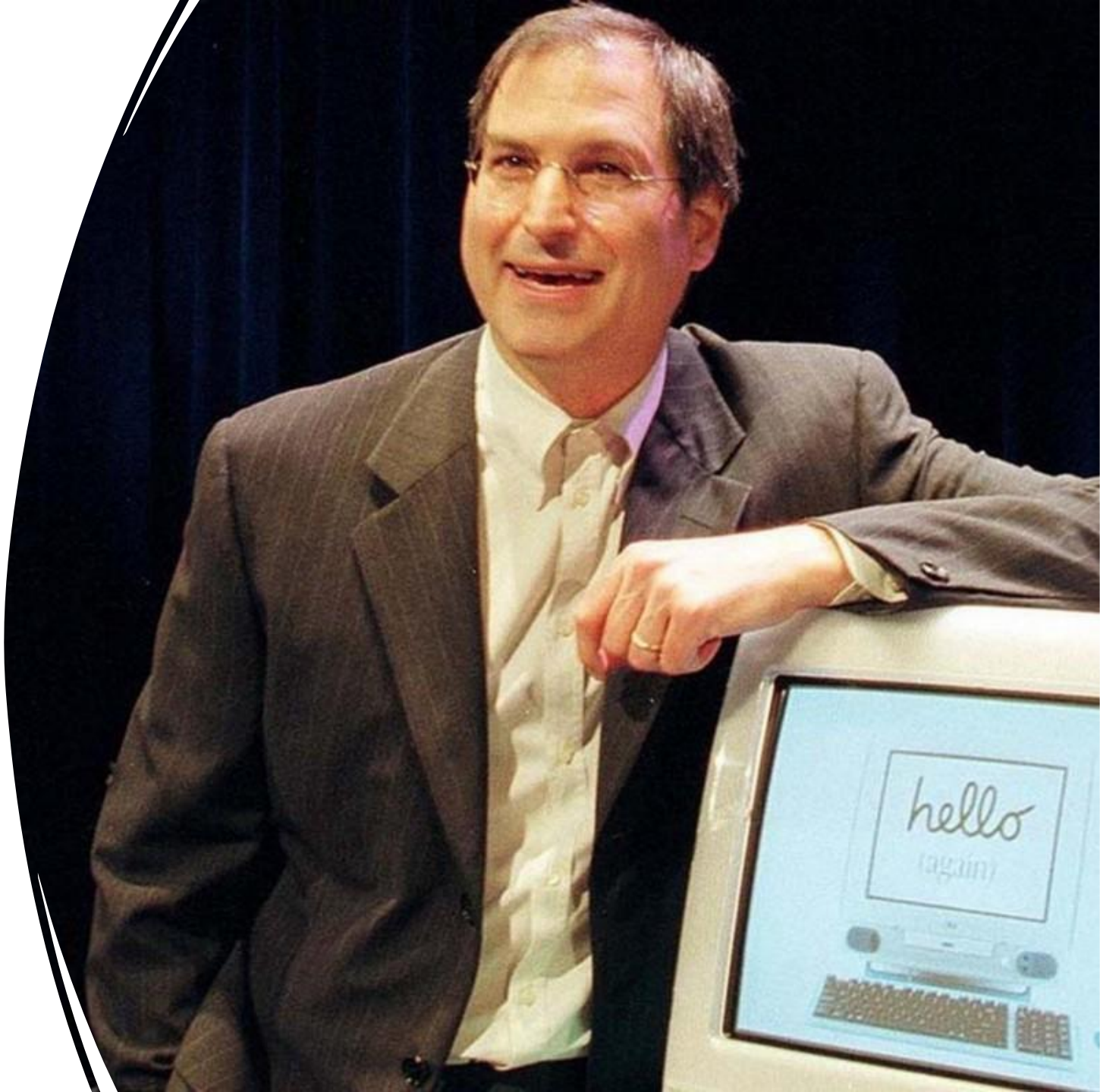
Это IBM PC XT 5160

Упадок ☹️

- Компания пробовала справиться с проблемами. Эппл значительно расширила ассортимент, что совсем не пошло ей на пользу. Она стала терять имидж первопроходца и новатора. Даже потенциально успешные продукты проваливались из-за плохой реализации. Компании не хватало человека, который бы знал, как сделать продукт, который станет хитом.
- На стадии упадка процессы в компании не то, что не меняются, а уже попросту не работают. Они есть, но существуют как бы параллельно с реальной работой. В них не вносят изменения, когда что-то в компании меняется. Начинается хаос. Падает качество, растут издержки, компания теряет прибыль и работает в лучшем случае «в ноль».

Смерть или возрождение

- Не каждая компания, придя в упадок, понимает, что в первую очередь нужно пересматривать процессы, менять управление и искать прорывные проекты. Чаще всего начинаются поиски виноватых, в результате чего увольняют менеджеров и сокращают персонал. Это, как правило, ничего не дает. Долги по-прежнему растут, продажи падают, уходят инвесторы. Компания банкротится, ее активы скупаются.
- Эппл постепенно шла к критической точке. Она вовремя поглотила компанию NeXT, которую Джобс создал после увольнения. Таким образом, он вернулся назад и быстро стал генеральным директором. Компании на тот момент оставалось всего ничего до гибели.
- Первым делом Джобс снял с производства большинство продуктов и сосредоточился на ключевых. Также он заменил значительную часть менеджмента, убрав тех, кто противился переменам. Начались поиски и разработки новых продуктов. Не обошлось и без везения. У Microsoft появились проблемы с антимонопольным законодательством, из-за чего они выделили Эппл 200 миллионов, чтобы те не закрылись.



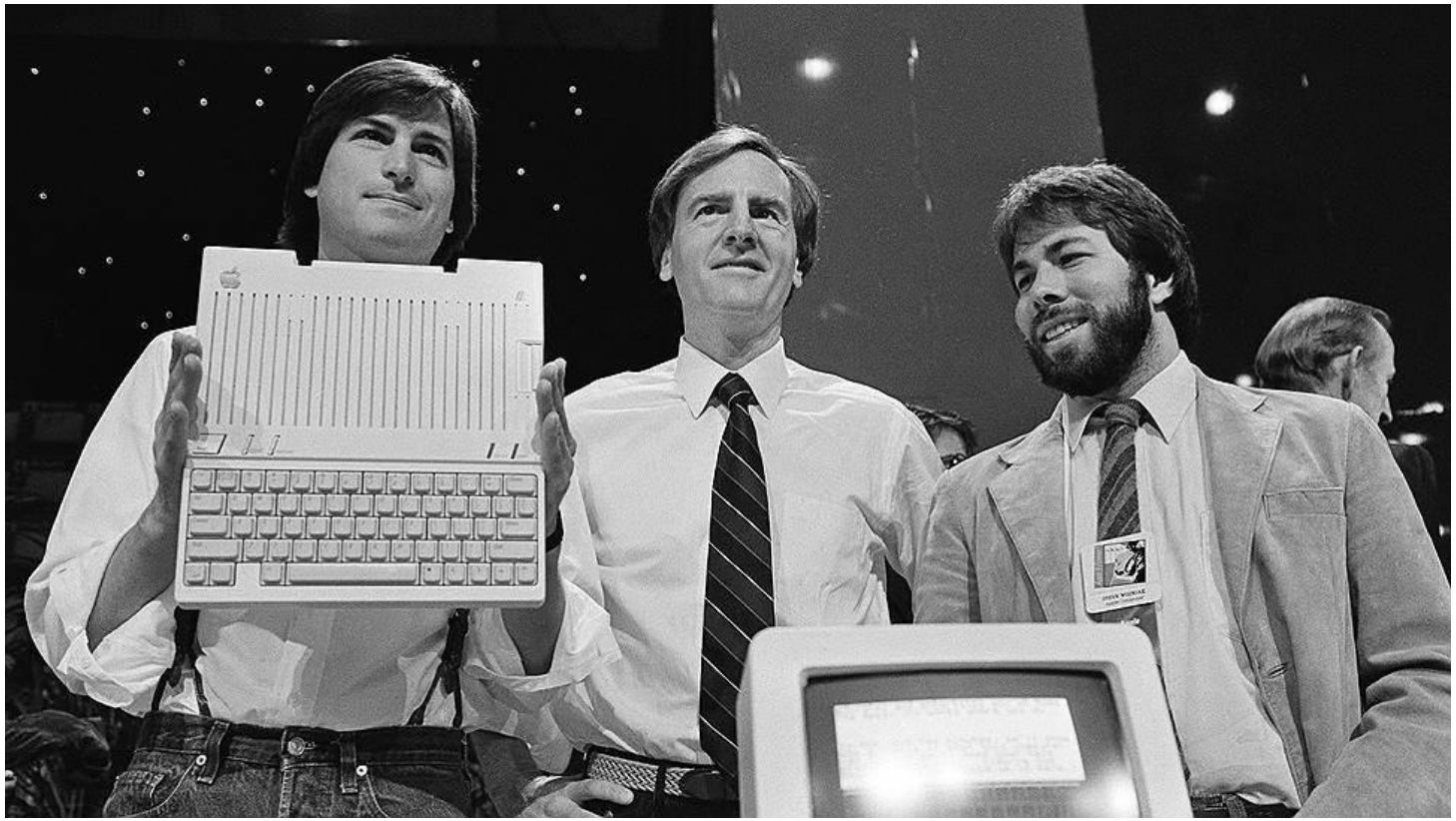
Возрождение

- В итоге у компании получилось избежать краха. Вначале она выпустила несколько удачных серий iMac, а затем снова совершила революцию сперва с iPod — «1000 песен у вас в кармане», а затем выпустив iPhone и iPad. А в 2018 стала стоить 1 триллион долларов.

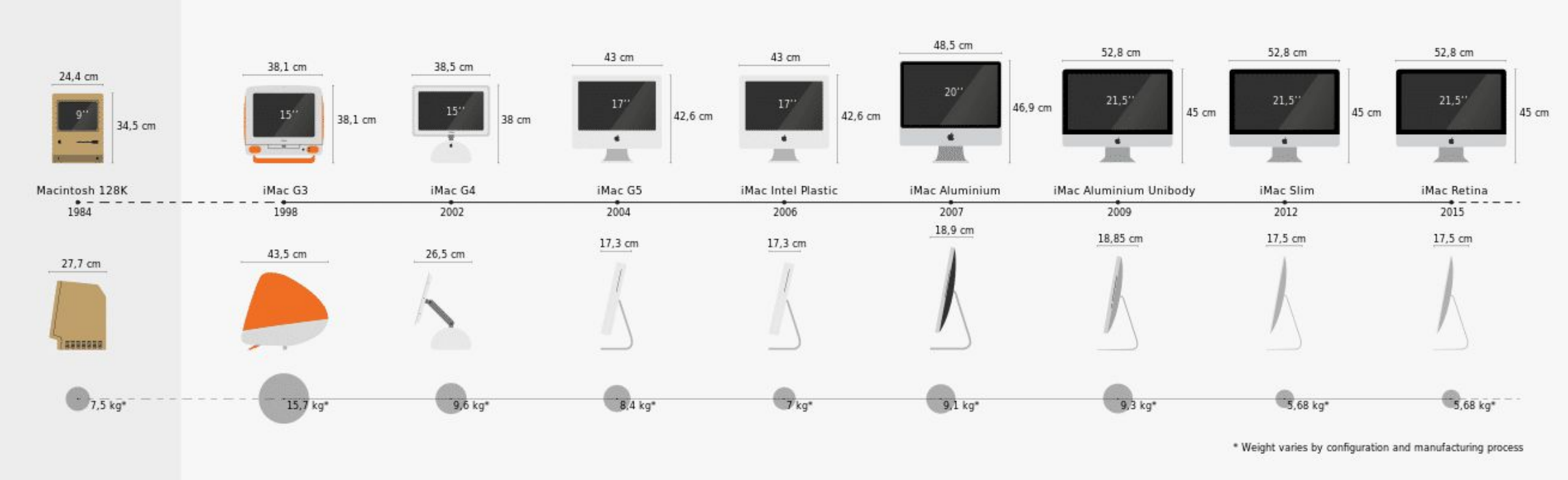
Это iPod touch 1 и iPhone 3G

Это Apple iPad Pro 10.5″

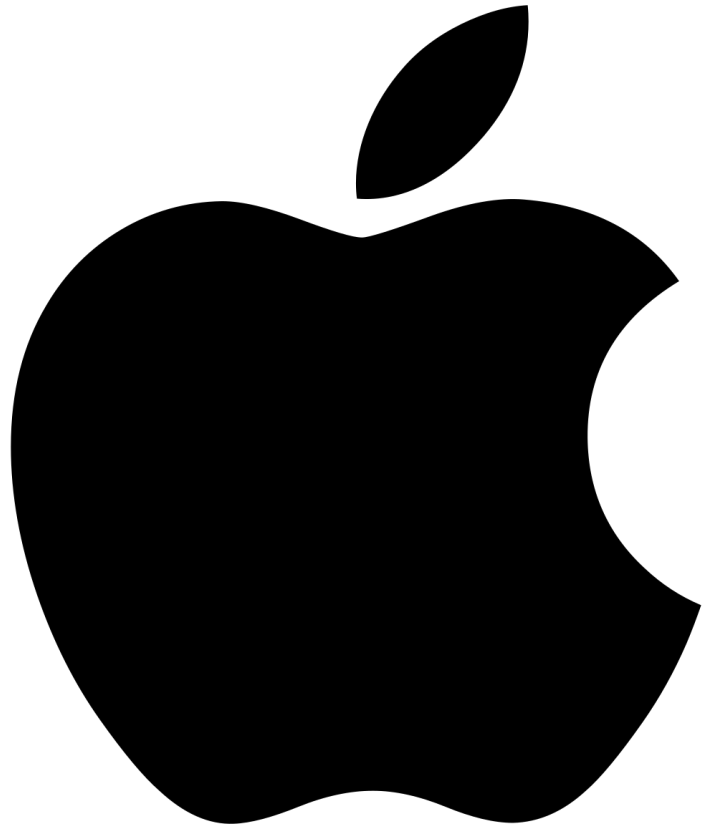
Это пример возрождения, когда компания запускает новые удачные продукты, находит новый рынок.



- Если компания все же не меняет процессы, не может совершить прорыв и выжимает последнее из когда-то успешных проектов, ее ждет крах. И если крупные компании еще могут выжить даже после банкротства, как, например, General Motors, то средним и мелким рассчитывать не на что. В любом случае для владельца это означает полную потерю контроля — остается только бренд, которым начинают управлять совершенно другие люди.



Выводы

- Чтобы компания оставалась на плаву долгое время, нельзя рассчитывать на успех какого-то одного успешного продукта. Если компания не внедряет инновации, если не выходит на новые рынки и не ищет, что предложить клиентам лучше и дешевле, она начинает деградировать.
- Чтобы проводить инновации, меняться и не стать разваливающейся неподвижной статуей, компании нужны процессы. Без них компания не сможет оперативно
- реагировать на изменения, контролировать качество, быстро и успешно масштабироваться.

Спасибо за внимание!