



# Эдвард Уашев

## Точка роста. От малого бизнеса до корпорации

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=54098127](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=54098127)*

*Точка роста: от малого бизнеса до корпорации:*

*ISBN 978-5-4461-0319-5*

### Аннотация

Эта книга будет, безусловно, полезна профессиональным менеджерам, хотя примерно половина из того, о чем здесь написано, хорошему менеджеру должна быть известна по определению, иначе вам зря платят заработную плату. Вторая половина нужна, только если вы задумываетесь об открытии собственного дела. Наверное, интересно будет читать данное произведение научным работникам и тем, кто ищет что-то новое в области управления. Скорее всего, вам будет что взять для своей курсовой или дипломной работы, а может быть, и для диссертации. Но есть те, для кого специально написана эта книга – это настоящие и будущие владельцы бизнеса. Владелец бизнеса – это профессия, точно такая же, как и любая другая. Согласитесь, если вы владеете бизнесом, зарабатываете этим на жизнь и эта деятельность занимает все ваше рабочее время – значит, вы профессиональный владелец бизнеса. Если это так, то необходимо согласиться с тем, что владелец бизнеса –

это профессия и этой профессии нужно учиться, как и любой другой. Принято считать, что владельцем бизнеса может быть любой человек и для этого не нужны специальные знания – все получится само собой. В определенной степени это так. Можно без особых проблем зарегистрировать общество с ограниченной ответственностью и стать его формальным владельцем, однако как долго проживет такой бизнес и как долго вы будете им владеть? Эта книга для тех, кто не хочет занимать место в бежевых рядах «офисного планктона» и понимает, что свою уникальную и единственную жизнь лучше потратить не на попытки восхождения к чужим пирамидам власти и успеха, а на создание своей собственной. Для тех, кто не может найти четкий ответ на вопрос: почему дела в собственном бизнесе идут не так, как хочется, и что нужно изменить. Для тех, кто задумался над передачей управления собственным бизнесом наемному менеджеру, но не уверен в том, как сделать это правильно и с минимальными рисками.

# Содержание

|  |    |
|--|----|
| Вступление   | 6  |
| Глава 1  | 34 |
| В чем разница между инвестором, владельцем<br>бизнеса, менеджером и предпринимателем | 34 |
| Конец ознакомительного фрагмента.  | 53 |

# Эдвард Уашев

## Точка роста: от малого бизнеса до корпорации

*Книга посвящается тому, кто не только ее прочитает, но и сможет извлечь реальную пользу из прочитанного, а также с благодарностью моей жене Татьяне и сыну Никите, «потерявших» меня на год, ушедший на создание этой книги. Я обязательно верну вам это время.*

© ООО Издательство "Питер", 2020

*Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

# Вступление

Эта книга, безусловно, полезна профессиональным менеджерам, хотя примерно половина того, о чем здесь написано, хорошему менеджеру должна быть известна в обязательном порядке, в противном случае ему зря платят зарплату. Вторая половина сведений нужна тому, кто задумывается об открытии собственного дела.

Студент, скорее всего, найдет, что взять отсюда для курсовой или дипломной работы, а может быть, и для диссертации. Наверное, интересно будет читать данное произведение научным работникам и тем, кто ищет что-то новое в области управления.

Но есть и те, для кого эта книга написана специально, – настоящие и будущие владельцы бизнеса. Владелец бизнеса – это профессия точно такая же, как и любая другая. Согласитесь, если вы владеете бизнесом, зарабатываете этим на жизнь и эта деятельность занимает все ваше рабочее время, значит, вы профессиональный владелец бизнеса. Если это так, то необходимо согласиться и с тем, что владелец бизнеса – это профессия и ей нужно учиться, как и любой другой.

Принято считать, что владельцем бизнеса может быть любой человек и для этого не нужны специальные знания – все получится само собой. В определенной степени это так. Можно без особых проблем зарегистрировать общество с

ограниченной ответственностью и стать его формальным владельцем, однако как долго проживет такой бизнес и как долго вы будете им владеть?

Эта книга для тех, кто не хочет занимать место в бежевых рядах офисного планктона и понимает, что свою единственную жизнь лучше потратить не на попытки восхождения к чужим пирамидам власти и успеха, а на создание собственной. Для тех, кто не может найти четкого ответа на вопрос: почему дела в собственном бизнесе идут не так, как хочется, и что нужно изменить? Для тех, кто задумался над передачей руководства собственным бизнесом наемному менеджменту, но не уверен в том, как сделать это правильно и с минимальным риском.

Отличается ли моя книга от подобных?

Определенно да. И это отличие в следующем. Как правило, большинство книг для владельцев бизнеса пишут другие владельцы бизнеса, те, кто сам преуспел в создании успешной компании. Возьмите любую книгу Ричарда Брэнсона и вы узнаете, как этот самый настоящий предприниматель строил свою империю. Однако получите ли вы практическую пользу, прочитав описание чужого успеха?

Если мы обратимся к статистике, то обнаружим, что только 5 % компаний остается в бизнесе через 5 лет после начала работы. По данным Федеральной налоговой службы, в России в 2012 году было зарегистрировано 544 000 новых предприятий и 530 000 предприятий прекратили свою деятель-

ность. Сколько из оставшихся станут по-настоящему успешными?

Немногие.

Что сыграло ключевую роль в успехе тех, чья компания стала БОЛЬШОЙ и о ком написаны книги?

Удача и специальные навыки.

**Удача.** Обратите внимание, как часто в своих книгах успешные предприниматели пишут о том, что «в последний момент, когда надежда на успех почти покинула меня», им удалось случайно встретить в лифте будущего инвестора или получить важный подряд. Удача, она же случайность. Ученые говорят, что если дать нескольким миллиардам обезьян пишущие машинки, то через некоторое время одна из них, случайно ударяя по клавишам, может написать первый том «Войны и мира» Льва Толстого.

Вопрос в том, согласитесь ли вы заключить с такой обезьяной контракт на написание второго тома «Войны и мира». Аналогичная ситуация с описанием истории чужого успеха. Что необходимо сделать после прочтения книги? Повторить все описанные в ней шаги? Не думаю, что сам автор согласится на такое рискованное предприятие при создании нового бизнеса.

В чем смысл существования таких книг? Для автора они – дополнительный источник дохода и определенная степень признания публикой. Для читателя – источник мотивации: раз кто-то другой смог достичь успеха, смогу и я.

Больше ничего...

**Специальные навыки.** В книгах, посвященных истории успеха, о них читатель, как правило, ничего не находит. Стратегическое планирование, подготовку годовых бюджетов, проведение переговоров или описание работы в совете директоров в таких книгах обходят стороной. Но именно это предметное знание важных компонентов управления бизнесом – БОЛЬШИМ бизнесом – дает возможность добавить к ожиданию счастливого случая крепкий фундамент базовых знаний.

В бизнесе, как и в казино, можно использовать две стратегии. Первая, «на удачу» – поставить все на одну цифру рулетки и очень быстро определить, удачливы вы или нет. Вторая – постараться участвовать в игре как можно дольше, используя безопасные ставки, применяя различные игровые стратегии, переходя от рулетки к столу для покера, повышая таким образом положительное математическое ожидание результата игры.

Моя книга именно об этом. Не вижу смысла грузить вас теоретическими исследованиями, энергичной мотивацией и общими рассуждениями, разве что немного и в самом начале. Полагаю, что полезными будут только те практические знания, что испытаны за десятилетия работы и доказали свою эффективность.

## «Маленький» или БОЛЬШОЙ?

Большинство бизнесменов, открывая свое предприятие, мечтают решить личные материальные проблемы. Сначала купить новые «жигули» или подержаную иномарку, потом новую иномарку, затем снять двухкомнатную квартиру и начать кататься на горных лыжах. Через некоторое время, «как все люди», получить возможность ездить зимой на две недели в Таиланд или на Бали, летом – в Турцию. В отдаленной перспективе собственная квартира, БМВ или «мерседес» – кому что нравится.

### **Что дальше?**

Одни на этом могут успокоиться – жизнь удалась! Для них бизнес – средство удовлетворения растущих потребностей. Как они поступят, выбирая между покупкой нового оборудования для бизнеса или ремонтом загородного дома? Бинго! Очевидный выбор в пользу ремонта дома, без вариантов.

У других возникает необходимость осмысления того, что создано, и открывающихся возможностей сделать что-то большее. Бизнес для них – способ самовыражения, реализации амбиций, повышения социального статуса. Выбор между покупкой нового оборудования для бизнеса и ремонтом загородного дома они делают в пользу нового оборудования.

Именно здесь, на этом этапе происходит разделение бизнесменов на тех, кто, несмотря на размер годового оборота,

навсегда останется «маленьким», и на тех, кто хочет и имеет шанс стать **БОЛЬШИМ**.

|  |   |
|--|---|
| <p>«маленький» бизнес создан исключительно для улучшения материального благополучия владельца</p>    | <p>«БОЛЬШОЙ» бизнес дает его владельцу возможность:<br/><b>САМОРЕАЛИЗОВАТЬСЯ</b></p>  <p>Повысить <b>СОЦИАЛЬНЫЙ СТАТУС</b></p>  <p>Оставить <b>НАСЛЕДИЕ</b></p> |
|--|---|

## Стать **БОЛЬШИМ** – что это значит?

Для хозяина «маленького» бизнеса стать **БОЛЬШИМ** означает осознанно перейти от владения бизнесом в форме совмещения в одном лице функций руководителя компании и собственника к роли владельца, управляющего бизнесом. **Руководить и управлять – принципиально разные**

**функции, и об этом мы поговорим немного позже.** Пока поверьте на слово: в БОЛЬШОМ бизнесе собственность обязательно отделена от руководства, но не от управления.

Какая в этом реальная выгода? В чем смысл? Как этот переход реализовать на практике?

Все это мы подробно обсудим в дальнейшем, шаг за шагом.

## **Стать БОЛЬШИМ – какая в этом реальная выгода?**

Те из владельцев «маленького» бизнеса, кто со временем не разорились и получили свою долю финансового успеха, рано или поздно понимают, что достигли своего личного потолка способностей. У владельца, думающего категориями «маленького» бизнеса, выбора нет. Он будет из последних сил, упираясь ногами и руками, нанимая и увольняя заместителей, рулить своей компанией, используя все отпущенные ему природой способности, параллельно соизмеряя, насколько объем выданных из компании активов может обеспечить возможность выйти из игры и отправиться в длительное приятное путешествие под пальмы Гоа или в окрестности Бангкока. Чем хуже идут дела, тем интенсивнее отжимается собственный бизнес. В итоге выжатый как лимон «маленький» бизнес может быть продан только по запчастям в виде складов, офисов, машин, и то по остаточной стоимости.

## **У владельца БОЛЬШОГО бизнеса вариантов намного больше:**

- преодолеть личностные ограничения владельца и, передав оперативное руководство команде профессиональных менеджеров, дать возможность бизнесу вырасти за пределы освоенной территории;
- получить доступ к одной из инъекций роста – привлечь деньги профессиональных инвесторов в обмен на часть собственности;
- уйти в другой бизнес, используя имеющийся как источник ресурсов (финансовых, человеческих, технологических и т. д.) и опять же оставив его на попечение менеджеров;
- утратить интерес к делам и дорого продать бизнес/долю в бизнесе как работающий механизм, способный выполнять свои функции без непосредственного и ежедневного личного руководства собственника;
- уйти от ежедневного руководства делами и жить на доходы от бизнеса, занимаясь при помощи совета директоров управлением компанией и постановкой перед менеджментом долгосрочных целей.

Какой бы путь вы ни избрали, вы должны понимать, что только пройдя путь от «маленькой» компании к БОЛЬШОЙ, вы можете создать бизнес, твердо стоящий на ногах, равно готовый как к успеху и связанными с ним болезнями роста, так и к полномасштабной конкурентной войне в случае ухудшения ситуации на рынке. Более того, только состоявшийся

**БОЛЬШОЙ** бизнес может дать вам возможность для маневра и источник ресурсов тогда, когда вы почувствуете, что в воздухе запахло переменами и самое время рвануть в новое и неизведанное. Этим новым и неизведанным может быть как другой бизнес, требующий всех ваших сил и изрядного количества ресурсов для start-up, так и решение полностью посвятить себя семье, покорению океанских глубин или виноделию на одном из островов Новой Зеландии.



И самое главное, только **БОЛЬШОЙ** бизнес можно про-

дать, только БОЛЬШОЙ бизнес имеет рыночную цену. Умение вовремя выйти из бизнеса, продав его лидеру рынка или присоединив к конкуренту, – один из желательных талантов владельца бизнеса. Однако если бизнес основан на ваших личных связях, умениях, навыках и ежедневном руководстве, а остальные работники фирмы – простые исполнители, передаточные звенья, не имеющие представления о том, как на самом деле создается добавленная стоимость в компании, цена такому бизнесу равна остаточной стоимости движимых и недвижимых активов. Годы борьбы за долю рынка, объем продаж и уничтожение конкурентов, ваше личное ноу-хау не оцениваются и на стоимость бизнеса не влияют, так как без вас бизнес превращается в группу растерянных людей, бессмысленно сидящих в офисном помещении. Новому владельцу придется все начинать сначала и как-то по-другому.

Только БОЛЬШУЮ компанию можно объединить с другой БОЛЬШОЙ компанией. Иногда это может быть принципиально важно для выживания в конкурентной борьбе! Представьте, что хозяева двух небольших торговых сетей, расположенных в одном городе, решили, что для противостояния вторжению крупной федеральной сети было бы выгодно объединиться. Логично, но практически невыполнимо. Главная причина – неразрешимые вопросы: кто из двух руководителей будет главным в объединенной компании, какая торговая марка сохранится, а какая – нет, кто из заместителей останется, а кто должен быть уволен? Борьба двух

мнений, двух видений не только будущего, но и подходов к вопросам ежедневного руководства делает экономически логичный шаг практически невыполнимым.

Тот же вопрос может быть довольно просто решен, если вместо хозяев двух «маленьких» бизнесов разговор будут вести два ключевых инвестора с каждой из сторон: для руководства объединенной сетью оставляем одного из двух бывших директоров или увольняем двух бывших и нанимаем нового директора – более квалифицированного, создаем объединенные отделы бухгалтерии, закупок, юридический и т. д. (снижаем издержки). Вдобавок в новой компании можно позволить себе внедрение современных и довольно дорогостоящих систем управления (SAP, CRM, ERP), призванных кардинально улучшить качество менеджмента и сократить расходы. Ничего личного, главное – увеличение дохода на долю в капитале или акцию. Подробно о том, чем различаются предприниматель, владелец бизнеса, инвестор и менеджер, мы поговорим чуть позже.

| Активы, подлежащие оценке       | «Маленький» бизнес                               | БОЛЬШОЙ бизнес                    |
|---------------------------------|--|-----------------------------------|
| Основные средства               | Остаточная стоимость                             | Остаточная стоимость              |
| Товарные запасы                 | Остаточная стоимость                             | Остаточная стоимость              |
| Стоимость бренда                | С уходом владельца-директора стремится к нулю    | По рыночной оценке                |
| Стоимость менеджмента           | С уходом владельца-директора стремится к нулю    | Оценивается по результатам работы |
| Стоимость клиентской базы       | С уходом владельца-директора стремится к нулю    | Имеет рыночную стоимость          |
| Прогнозные данные роста бизнеса | С уходом владельца-директора теряют актуальность | Включены в стоимость              |

Итак, БОЛЬШАЯ компания – это компания, функционально готовая к разделению собственности и руководства или осуществившая такое разделение. Разница между БОЛЬШОЙ и «маленькой» компаниями принципиальна и не касается доли рынка, фактического размера или торгового оборота. «Маленькая» компания успешно функционирует до тех пор, пока ее отец-основатель (отцы-основатели) активен в бизнесе – непосредственно ежедневно руководит работой фирмы. Все держится на его видении, способностях, связях, опыте. Фирма может быть сколь угодно крупной и успешной, но с уходом такого основателя, или в результате конфликта между основателями, или после достижения основателем определенного потолка личной компетентности ее успех неумолимо и быстро исчезает.

Примеров, иллюстрирующих жизненный цикл «маленьких» компаний, предостаточно. Приведем один, взятый из реальной жизни. В большом сибирском городе несколько лет успешно работала транспортная компания, осуществлявшая грузовые перевозки железнодорожным транспортом. Владелец компании начал с нуля и, используя небольшой практический опыт в организации перевозок и личные связи среди руководителей региона, за несколько лет довел количество вагонов в обороте до нескольких тысяч. Грузооборот компании постоянно рос, быстро увеличивалось количество персонала, офисных и складских помещений, открывались представительства в Москве и Санкт-Петербурге.

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Владельца БОЛЬШОЙ компании интересует:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегическое УПРАВЛЕНИЕ бизнесом;</li> <li>• прибыль на вложенный капитал;</li> <li>• рост капитализации бизнеса;</li> <li>• возможность использования «инъекций роста» (банковского кредита, акционерного капитала, объединение с конкурентами);</li> <li>• качество руководства наемного менеджмента</li> </ul> | <p><b>Владелец-руководитель «маленького» бизнеса:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• постоянно занят вопросами ежедневного РУКОВОДСТВА компанией;</li> <li>• сам создает стратегию и сам обеспечивает ее реализацию;</li> <li>• постоянно должен иметь финансовую «подушку безопасности» на случай, если он: заболел, поедет в отпуск, появится сильный конкурент, подведут поставщики или покупатели... и в результате все пойдет под откос</li> </ul> |
|---|---|

Владелец компании продолжал руководить бизнесом самостоятельно, сосредоточившись на поиске новых заказчиков при непосредственной помощи влиятельных лоббистов, однако в силу объективных причин он совершенно не думал о том, что параллельно с ростом количества грузоперевозок нужно заниматься регулярным менеджментом – тем, чему профессиональных менеджеров учат в бизнес-школах: повышением уровня удовлетворенности клиентов, оптимизацией бизнес-процессов, сокращением издержек, маркетинговым сопровождением бизнеса и т. п.

Как мы знаем, беда не приходит одна: через некоторое время властный покровитель покинул свое кресло, а на территорию региона, пользуясь случаем, зашли два конкурента федерального уровня. Занавес закрывается.

## **Итог?**

Итог для хозяина бизнеса оказался хуже некуда. Без под-

держки администрации региона количество заказов стало сокращаться лавинообразно, а предложить конкурентную услугу компания была не способна в принципе. Владелец пытался продать фирму «федералам», но оказалось, что бизнес, основанный на личных связях владельца, имеет некоторую цену только вместе со связями. Без таких связей остаточную стоимость имеют только офис, склады и подъездные пути.

## **Малый и «маленький» бизнес**

Малый бизнес в нашей стране – настоящая мясорубка. Для тех, кто в деле, это не новость.

Как правило, когда мы говорим о «маленьком» бизнесе, в большинстве случаев мы подразумеваем малый бизнес. Обычное предприятие малого бизнеса – это компания, в которой работает менее 50 человек и/или выручка которой составляет менее 100 млн рублей в год. Вести бизнес сложно, а малый – сложнее вдвойне, потому что он каждый день находится на грани выживания. Любой кризис в первую очередь ударяет по небольшим фирмам, у которых нет возможности широко маневрировать собственными ресурсами (временно сокращая персонал, оптимизируя производство и логистику) или создать значительную финансовую подушку безопасности.

Более того, зачастую все, что есть у владельца малого бизнеса, – это его компания, и ее банкротство означает разоре-

ние владельца, необходимость начать все с нуля или перейти в разряд наемных работников. Тяжелая ответственность, трудные решения. По статистике, только половина вновь зарегистрированных предприятий малого бизнеса переживают первый год существования, через 3 года в бизнесе остается 10–15 %, более 5 лет работает около 5 % компаний, хотя общее количество малых предприятий более или менее стабильно – выбывших из строя заменяют новые бойцы.

### **Малому бизнесу свойственны:**

- совмещение права собственности на бизнес с личным управлением и руководством этим бизнесом;
- семейный характер взаимоотношений в коллективе (небольшая дистанция власти между хозяином-руководителем и любым работником);
- клановость – каждый лично знаком с любым членом коллектива и входит в ту или иную неформальную группу;
- ограниченные возможности для профессионального и карьерного роста наемных сотрудников (высшие должности в компании заняты самим владельцем бизнеса, членами его семьи, друзьями, знакомыми);
- неформальный характер финансирования предприятия (большая доля «черной» и «серой» наличности в обороте);
- ограниченные рынки сбыта и доступ к ресурсам.

### **В чем причина высокой вероятности банкротств среди малых предприятий?**

Малый бизнес, как правило, неэффективен, и этому есть

несколько причин как субъективного, так и объективного характера. Объективно малый бизнес не имеет возможности массового производства и поэтому не может использовать эффект масштаба – кардинально снижать цену с увеличением объема производимой продукции/услуги. Малому бизнесу трудно разрабатывать или приобретать не только новейшие технологии и оборудование, но и высококвалифицированный персонал, как следствие, производительность труда в малом бизнесе ниже, чем в большом. Добавим к этому довольно короткий жизненный цикл многих малых предприятий, трудность доступа к финансовым ресурсам, жесточайшую конкуренцию, коррупцию и административный беспредел территориальных администраций, ограниченность рынка сбыта и т. п. Список можно продолжать долго. Однако самая большая проблема в том, что малый бизнес далеко не всегда является профессиональным – это в первую очередь относится к владельцам, лично управляющим и руководящим бизнесом, зато всегда испытывает острую нехватку высококвалифицированных трудовых ресурсов, осознаваемую владельцем бизнеса или нет.

Все перечисленные проблемы вынуждают малый бизнес России большую часть времени заниматься не расширением производства, а борьбой за выживание. Доля производства продукции и услуг малыми предприятиями страны в 2011 году составила около 8 % от суммарных объемов производства всех предприятий. Инвестиции в такие предприятия со-

ставили лишь 3,4 % от общего объема инвестиций в основной капитал.

Оценивая риски владения бизнесом, можно сказать: разорение малого предприятия – это критические финансовые потери и большая личная трагедия его владельца, после чего он может никогда не вернуться в дело. Разорение крупного предприятия – это просто неполученная прибыль на вложенные инвестиции в один из проектов для его владельцев/совладельцев. Согласитесь, разница существенная.

Сейчас мы являемся свидетелями тотального наступления национальных и международных корпораций на традиционные территории малого и среднего бизнеса. Еще 300 лет тому назад мировая экономика практически полностью была вотчиной малого и среднего бизнеса, хотя первые признаки грядущей глобализации к тому времени уже появились. Например, в 1553 году было создано первое в мире акционерное общество, а в 1600 году зарегистрирована Английская Ост-Индская компания, оперировавшая на территории нескольких государств. Со временем экономические и организационные преимущества позволили корпорациям выдавить малый бизнес из большинства традиционных сфер. Как это произошло?

**Мир линейный и локальный против мира глобального и дискретного.** С момента появления первых людей и до начала XX века мир обычного человека был линейным и локальным. Изменения в образе жизни нескольких поко-

лений происходили, если вообще происходили, медленно и постепенно. Практически все, что происходило на расстоянии больше чем неделя пути от места проживания человека, оставалось неизвестным, за исключением войн, эпидемий и прочих катастроф.

Сто лет тому назад люди питались тем, что могла дать земля, на которой они жили. Крестьяне или фермеры обеспечивали продуктами себя и продавали излишки самостоятельно на рынках или мелким оптовикам-перекупщикам. Перекупщики, в свою очередь, сбывали продукты в городские магазины, каждый из которых имел своего хозяина и обслуживал жителей близлежащих домов.

Сегодня на рынке продуктов питания доминируют международные корпорации. Большинство продуктов на полках магазинов вашего города аналогичны продуктам на полках магазинов Москвы, Лондона или Майами. Международные корпорации оставили производителям сельскохозяйственной продукции, крестьянам и фермерам, место в самом начале цепочки создания добавленной стоимости, требующее наибольших труда и затрат, оставив себе самые экономически выгодные стадии – переработку и продажу. Одна корпорация за бесценок скупает у фермеров в различных странах молоко, производит йогурты, десерты, сыры в дорогой упаковке и обеспечивает глобальный маркетинг своей продукции. Другая корпорация через мировую сеть супер- и гипермаркетов продает эти разрекламированные йогурты и десер-

ты конечным потребителям.

Это проявления глобальности и дискретности нового мира. Все, что происходит в любом уголке планеты, может стать известно любому жителю Земли за доли секунды и оказать на него самое непосредственное влияние. Опубликование статистики о резком повышении запасов нефти в США может в течение минуты обрушить цены на черное золото и сделать беднее миллионы держателей акций нефтяных компаний в разных странах. Мир становится дискретным, он движется быстро и скачками. В 2007 году компания Nokia была одним из мировых лидеров по изготовлению сотовых телефонов, сегодня эта компания находится на грани выживания – сотовые телефоны уходят в прошлое, не просуществовав и 30 лет. Их место заняли смартфоны, а место Nokia – производители операционных систем для смартфонов.

В наше время, для того чтобы удовлетворять потребности клиентов самым простым и дешевым способом, необходимо разрабатывать и использовать самые сложные технологии, а это не по карману маленьким компаниям. Возьмем, для примера, потребность в общении человека с человеком на расстоянии. С изобретением письменности и колеса передачей информации на платной основе занимались десятки тысяч извозчиков почтовых карет, пеших и конных курьеров, почтальонов, хозяев стай почтовых голубей, а также большое число судовладельцев. С изобретением телеграфа количество участников информационного бизнеса значительно

но сократилось, а его технологическая сложность возросла. Исчезли почтовые голуби, на смену почтовым каретам пришли железнодорожные акционерные общества и телеграфные компании. И только почтальоны и курьеры исправно доносили письма и телеграммы до конечного потребителя.

Для контраста пропустим появление первого телефона, факса, Интернета и рванем сразу в настоящее. Итак, на дворе 2015 год. Сегодня рынок мобильной сотовой связи, в наибольшем объеме выполняющий функцию моментальной передачи информации от человека к человеку, в каждой стране поделен между двумя-тремя национальными или глобальными операторами сотовой связи и десятком глобальных производителей сотовых телефонов.

Для того чтобы поздравление с днем рождения от Джона, проживающего в городе Вашингтон в США, прибыло к Ивану в Москву, два столетия назад были необходимы усилия сотен людей и небольших компаний, из рук в руки передававших запечатанный конверт, и несколько месяцев на доставку. Сегодня для поздравления Джону достаточно нажать на телефоне две кнопки, и при помощи одного или двух производителей телефонов и двух сотовых операторов через несколько секунд он будет разговаривать со своим другом, живущим на другом континенте.

Как мы видим, со временем получение услуги, помогающей человеку общаться с человеком на расстоянии, стало элементарным действием, но техническая сложность предо-

ставления услуги выросла неимоверно и стала доступна только ограниченному кругу корпораций, имеющих возможность тратить огромные средства на приобретение новейших технологий и лучших специалистов, строительство собственной инфраструктуры, аренду спутниковых каналов связи и безумно дорогую рекламу. Если вы думаете, что для ваших стоматологии, автосервиса или продуктового магазина, расположенных в небольшом провинциальном городке, все сказанное не имеет значения и практического смысла, то глубоко ошибаетесь.

### **Очень глубоко.**

Даже в сфере высоких технологий, о которой так много говорят в последнее время и представляют раем для небольших фирм, ситуация ничуть не легче. Разработать компьютерную программу или новую технологию малое предприятие может, монетизировать свое детище – вывести его на рынок в промышленных масштабах и заработать – ему, как правило, уже не под силу. До начала XX века изобретатель-одиночка мог в домашней лаборатории создать электрическую лампочку или телефон, а в сарае на заднем дворе – автомобиль или аэроплан и на следующий день стать основателем процветающей корпорации. С конца XX века таких примеров – единицы. Стив Джобс и первый компьютер Apple, Марк Цукерберг и социальная сеть Facebook, Сергей Брин и Google, Ричард Брэнсон и Virgin. Основанные талантливыми предпринимателями и выросшие из малого бизнеса, эти со-

временные гиганты сами стремятся к глобальному доминированию. Они не только ведут тотальные конкурентные войны с равными себе, но и создают вокруг себя «выжженную землю», скупая небольшие компании, имеющие потенциал для конкуренции. Например, председатель совета директоров корпорации Google Эрик Шмидт заявил на конференции Le web в Париже о том, что Google покупает по одной компании в неделю и за 2011 год истратила на приобретения более чем 1,9 млрд долларов.

**Это очень важно! Это тенденция!**

Если вы разработали что-то стоящее, новое, креативное, к вам придут и купят. Или отберут. Если вы владеете магазином, не чувствуйте себя в безопасности. Появление в городе даже одного универсального гипермаркета, принадлежащего мировой сети, может привести к разорению значительной части предприятий малого бизнеса, занятых в розничной и оптовой торговле, сферах услуг и перевозок. При этом, конечно, не стоит забывать и о своих непосредственных конкурентах – таких же малых и средних компаниях, старающихся выжить между молотом и наковальней.

Может быть, у малого «маленького» бизнеса нет будущего и эта книга написана зря?

Действительно, перспективы «маленьких» компаний непривлекательны. Война против всех, круговая оборона, выживание день за днем – вот что приходит на ум в первую очередь. Однако если сделать целью своего «маленького»

предприятия не удовлетворение личных потребностей, а выращивание из него БОЛЬШОГО бизнеса, бизнеса, ориентированного на длительную перспективу развития, то прогнозируемое будущее может кардинально измениться. Вместо войны против всех вы получите несколько вариантов развития событий, все положительные:

- выжить в конкурентной войне с «маленькими» компаниями за счет более высокой организации своего БОЛЬШОГО бизнеса;
- выгодно продать свой БОЛЬШОЙ бизнес любой заинтересованной стороне и начать новый БОЛЬШОЙ бизнес;
- создать альянс с другими БОЛЬШИМИ бизнесами или начать поглощение конкурирующих «маленьких» компаний;
- получить стабильный источник ресурсов для новых БОЛЬШИХ проектов;
- обеспечить свою семью по-настоящему значительными средствами для достойной жизни в течение длительного времени;
- передать БОЛЬШОЙ бизнес детям и внукам как наследие.



Главное препятствие на пути от «маленькой» компании к БОЛЬШОЙ находится, как обычно, в голове. К сожалению, большинство хозяев малого и среднего бизнеса в России предпочитают беспощадно «доить» свои компании для удовлетворения постоянно растущих личных материальных потребностей, делая выбор в пользу новой машины, квартиры, туристической поездки, а не в пользу нового оборудования, хороших специалистов или современного программно-

го обеспечения. Принцип «позаботься о бизнесе, и бизнес позаботится о тебе» не рассматривается ими как основополагающий.

Вторая проблема в том, что не хватает знаний и навыков управления. С этим сложнее. Это очень важный момент для каждого владельца бизнеса – что делать, когда понимаешь, что клиенты уходят или бизнес тебя перерастает? Вариантов опять-таки довольно много.

- Обозвать ушедших клиентов идиотами, а конкурентов – пронырливой сволочью, то есть оставить все как есть и посмотреть, куда кривая вывезет.

- Начать постепенно учиться самому и в процессе обучения догнать свой растущий бизнес, вернуть ушедших клиентов и найти новых.

- Пригласить опытных консультантов, которые помогут не только быстро найти решение проблем, но и получить новые знания на будущее.

- Принять на работу специально обученных профессионалов в качестве заместителей.

- Нанять высококвалифицированного и опытного человека на должность директора фирмы, а самому занять место в совете директоров.



Можно выбрать все варианты вместе, можно какой-то один, но перед этим очень важно ответить на два вопроса:

1. Кто я сейчас – инвестор, владелец бизнеса, менеджер или предприниматель?



2. Кем я себя вижу через 3–5 лет – инвестором, владельцем бизнеса, менеджером или предпринимателем?

В чем заключается разница между этими четырьмя ролями в бизнесе? Об этом мы поговорим в главе 1. Главное – помнить, что, как бы ни было сложно и рискованно заниматься малым бизнесом, при правильном подходе вероятность успеха довольно велика. Как говорил сэр Уинстон Черчилль, «пессимист видит трудности при каждой возможности, а оптимист в каждой трудности видит возможности».

Никто не знает, ждет ли малый бизнес светлое будущее, или он постепенно исчезнет под напором глобальных корпораций-захватчиков. В любом случае малый бизнес, остав-

шийся «маленьким», не даст своему владельцу умереть с голоду, до тех пор пока он лично занят в своем бизнесе.

«Маленький» малый бизнес, ставший БОЛЬШИМ, – это пространство совершенно других возможностей.

Пришло время посмотреть на мир по-новому!

**Пришло ваше время стать БОЛЬШИМ!**

# Глава 1

## Нельзя совмещать несовместимое

### В чем разница между инвестором, владельцем бизнеса, менеджером и предпринимателем

Очевидно, что для бизнеса успех в основном определяют два ресурса: деньги и правильные решения. Иногда источником и денег, и решений бывает один человек, иногда это разные люди – все зависит от того, в какой из ролей выступает человек и насколько правильно он самоопределился со взятой на себя ролью в бизнесе. Применительно к цели данной книги я выделю четыре роли: инвестор, менеджер, предприниматель и владелец бизнеса. Давайте рассмотрим их подробнее.

*Инвестор* – это человек, имеющий избыточные финансовые ресурсы и желание инвестировать их в уже существующий и созданный кем-то другим прибыльный бизнес. Разные инвесторы вкладывают свои ресурсы по-разному. Одни меняют нажитые непосильным трудом денежные знаки на доли в компаниях своих знакомых, другие анализируют финан-

совую отчетность крупных корпораций, сами или с участием финансовых консультантов, а затем покупают акции. И в том и в другом случае инвестор надеется на то, что компании, часть которых он купил, будут принимать правильные решения и в результате таких решений он получит свою долю прибыли – дивиденды.

Важно то, что инвестор в управление своей компанией не вмешивается, за исключением одного раза в год – общего собрания акционеров или учредителей. На этих собраниях все инвесторы по итогам прошедшего года устанавливают размер своего вознаграждения за вложенный капитал и утверждают совет директоров. В идеале совет директоров состоит из нескольких человек – представителей инвесторов и независимых экспертов, которые на регулярной и платной основе контролируют менеджмент компании в течение года, стоя на страже интересов инвесторов. Не секрет, что различных интересов вокруг каждой компании много. Государство заинтересовано в том, чтобы получить как можно больше налогов, отдельные его представители стремятся загрести как можно большее количество денег в свой карман, поставщики – получить как можно больше денег за свои услуги и комплектующие, покупатели – заплатить как можно меньше за готовые товары и услуги, конкуренты – придавить, а еще лучше уничтожить. У наемных менеджеров тоже есть свои интересы.

*Менеджер* – это человек, обладающий специальными зна-

ниями и практическим опытом в области руководства и управления бизнесом, которого инвесторы или владельцы бизнеса используют как важный элемент функции принятия правильных решений, в результате чего их финансовые ресурсы увеличатся и принесут большой доход. Это определение, естественно, верно лишь для идеального менеджера – человека преданного своей компании, начинающего и заканчивающего свой день с мыслями о том, что бы еще полезно и прибыльного для владельцев бизнеса/инвесторов можно сделать. Я в своей жизни встречал пару-тройку таких, но это редчайшие исключения. Как правило, современного наемного менеджера можно назвать карьерным менеджером, то есть человеком, который занят строительством собственной карьеры, а не улучшением материального благополучия владельцев бизнеса.

Что это значит, строить карьеру менеджера? Ответ на этот вопрос прост, как железный рубль. Менеджеру необходимо, чтобы росла заработная плата (сначала исчисляемая в рублях, а потом, чтобы избавиться от лишних нулей, в евро), расширялся соцпакет (от корпоративных «жигулей» до корпоративного «мерседеса» с водителем, от личной страховки от несчастного случая до полного страхового обеспечения всей семьи на все случаи жизни, от авиаперелетов в эконом-классе до бизнес-класса, от клоповника на окраине на время командировки до номера в пятизвездочном отеле, ну и всякая мелочь вроде безлимитной связи на всей территории

Земли и в ближнем космосе). Также необходимо, чтобы увеличивалось количество подчиненных и/или активов в управлении, рос размер кабинета, а в дополнение к секретарю появился персональный помощник. Ну и, естественно, венчающее вершину этой личной «пирамиды Маслоу» название должности – генеральный директор!

Вот так видит свои перспективы каждый сидящий сейчас за кургузым столом менеджера по продажам будущий Наполеон, в походном ранце которого лежит маршальский жезл. Согласно одному из принципов Парето, 80 % потенциальных Наполеонов к 25–30 годам поймут, что по тем или иным причинам карьера им не светит, и перейдут в категорию офисного планктона, неизбежного балласта каждого юридического лица. Оставшиеся 20 % в той или иной степени достигнут своих карьерных высот, и именно эти 20 % нам интересны как будущие руководители нашего бизнеса. Интересы подотчетного бизнеса в системе координат карьерного менеджера вторичны, и это совершенно нормально. Собственникам бизнеса просто необходимо научиться правильно выстраивать взаимоотношения с менеджерами и мотивировать их в зависимости от СВОИХ целей. Как это делать, мы обязательно детально обсудим чуть позже.

*Предприниматель* – вот он, человек,двигающий прогресс, вершина эволюции в мире чистогана и наживы. Убедительно прошу не путать ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ с человеком, у которого есть официальная бумага из налоговой ин-

спекции о том, что он является индивидуальным предпринимателем. В 99,99 % случаев это разные люди, разные, как Северный и Южный полюсы.

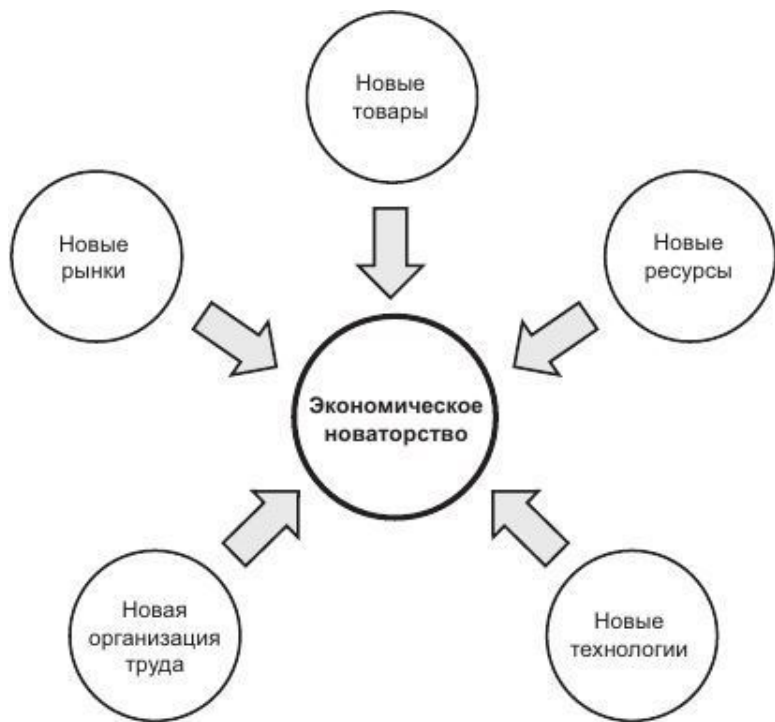
Йозеф Шумпетер, выдающийся австрийский экономист, дал определение предпринимателя как индивида, основная функция которого заключается в экономическом новаторстве, создании новых комбинаций и не является постоянной. Она заканчивается тогда, когда новация станет рутинной. Шумпетер отделял предпринимателя от инвестора, так как предприниматель не всегда обладает правом собственности на имущество. Предприниматель не является и изобретателем, он только использует результаты его работы, комбинируя в новых и необычных формах.

Предприниматель также не может быть менеджером, выполняющим рутинную работу. Настоящий предприниматель никогда ни с кем не конкурирует. Настоящий предприниматель находит свободное место на рынке и первым занимает его, предлагая совершенно новый продукт или услугу или предлагая их в новой форме. Как только «клиент пошел», в найденную предпринимателем нишу устремляются тысячи подражателей – тех самых зарегистрированных в налоговой частных предпринимателей и примкнувших к ним сотен юридических лиц.

### **Что в этом случае делает предприниматель?**

Оставляет на хозяйстве наемного менеджера, главное профессиональное требование к которому – умение рабо-

тать в условиях конкуренции, и уходит на новое, свободное от конкуренции пространство.



### **Как это выглядит в реальной жизни?**

Предположим, в самом начале перестройки вы решились построить первый в своем городе торговый павильон во дворе жилого дома – новый формат торговли для вашего города.

Привезли из Москвы вагон «Сникерсов», арахисового масла, жевательной резинки и голландского спирта Royal. Дела пошли, выручка – чемоданами, и через пару лет у вас уже 10 павильонов, однако у розничной сети появилось огромное количество плагиаторов-конкурентов, а норма прибыли стала стремительно снижаться. Человек, думающий категориями менеджера или владельца бизнеса, о котором мы поговорим немного позже, начинает лихорадочно искать выход. Он ставит за кассу всех родственников, которым можно платить как получится и от случая к случаю, или гастарбайтеров, которые согласны на гроши, и начинает самолично мотаться на подержанном фургончике по оптовым базам в поисках дешевого товара. Другими словами, он будет каждый день стараться выжить в надежде на то, что его конкуренты не выдержат и скоро разорятся. Тогда можно будет вздохнуть спокойно.

Настоящий предприниматель начинает соображать, куда бы пристроить свой бизнес, попавший в жернова рыночной конкуренции, и одновременно думает над тем, что делать дальше. В каком направлении двигаться? Где найти свободное пространство?

**Бинго!**

Год назад, будучи в Москве, предприниматель из интереса зашел в недавно открывшийся там первый супермаркет.

**Идея! Надо открыть первый в своем городе супермаркет!**

Именно в этом направлении теперь работает голова предпринимателя. Пособия для начинающих «Как открыть современный супермаркет» не написано, какие технологии использовать – неизвестно, но предпринимателю очень хочется создать торговый центр, такой же большой и красивый, как в зарубежных фильмах. Он нутром, без всяких расчетов, чувствует: здесь у него нет конкурентов, здесь можно довольно долго получать прибыль, ни с кем не конкурируя. Вот тут, собственно говоря, начинается основная работа предпринимателя – из увиденного в столичном супермаркете, из личного опыта покупателя советских универсамов, из идей и размышлений рождается на свет первый супермаркет в провинциальном городе. Может быть, этот супермаркет не слишком красивый, и название не очень, и технологии не самые современные, но он есть, и он первый.

### **И самое главное, он вне конкуренции.**

А что же с десятком торговых павильонов? Они ему уже неинтересны, но это актив, база для следующего шага. Поэтому предприниматель или продает павильоны, или нанимает менеджера и дает ему простое поручение: выжать из «дойной коровы» все, что возможно, максимально увеличить денежный поток, необходимый для открытия первого в городе супермаркета.

Таким образом предприниматель получит достаточно денег, чтобы уйти в новую рыночную нишу и открыть супермаркет, а ненужную сеть дворовых павильонов продаст тем,

кто готов воевать на этом уровне, или будет владеть ею до тех пор, пока наемный менеджер сможет обеспечивать ее прибыльность.

Что дальше? После появления на его территории конкурирующих супермаркетов предприниматель с равной степенью вероятности может оказаться основателем новой социальной сети или уникальной фабрики по производству мебели из ангарской сосны, первого в городе кабельного телевидения или агропромышленного холдинга. И так пока не надоест, пока будут новые идеи и силы для их воплощения.

*Владелец бизнеса* – это своеобразный гибрид инвестора и менеджера, и, как любой гибрид, он может быть удачным, а может – и нет. Владелец бизнеса имеет значительный или контрольный пакет долей/акций компании и одновременно является ее директором. Владелец бизнеса сам вкладывает деньги в бизнес и сам же в меру сил и возможностей им руководит и управляет. В отличие от предпринимателя владелец бизнеса копирует уже существующие формы бизнеса в надежде выиграть в конкурентной борьбе. Согласитесь, стартовые условия не из легких. С одной стороны, решение открыть шиномонтажную мастерскую или парикмахерский салон в окружении сотен таких же мастерских и салонов требует основательной подготовки, в том числе маркетинговой. С другой – существует железный аргумент, существенно облегчающий принятие решений в нашей стране: «Другие могут, а я что, глупее паровоза?» или, как говаривал мой зна-

комый боцман, «упремся – разберемся».

Обычно «маленький» бизнес начинается с простой мысли: как бы заработать немного больше денег или вообще что-нибудь заработать. Человек смотрит вокруг и видит, что его сосед – владелец небольшой автомастерской или розничного магазина – купил новую машину. «О! Наверное, это выгодно – иметь собственное дело», – решает человек и снимает в аренду первое в своей жизни помещение для организации своего первого бизнеса. Что будет дальше, нам хорошо известно из личного опыта или данных статистики: «В России 8 из 10 малых предприятий разоряются в течение первых двух лет со дня открытия».

Как видим, процент выживаемости не внушает оптимизма, однако каждый день по всей стране тысячи человек занимают очередь в налоговой инспекции на регистрацию своего ООО или ИП. Кто в первый раз, а кто-то – в десятый. С теми, кто начинает свой первый бизнес, все понятно, у них главный принцип может звучать так: «Никогда себе не прощу, если не попробую» или «У других получается, а я что, хуже?» У так называемых серийных предпринимателей, идущих по второму или пятому заходу, мотивация немного другая: «Ладно, в первый (второй, третий...) раз не получилось, теперь точно получится! Теперь-то я точно знаю, что и как нужно делать!» Именно для таких упрямых и настойчивых написана эта книга, а также для тех, кто, начиная свой малый бизнес, хочет не просто купить машину или квартиру, а вы-

растить из этого малого бизнеса БОЛЬШОЙ, свою гордость, смысл жизни, наследие.

Учитывая, что я обращаюсь в первую очередь к настоящим и будущим владельцам бизнеса, есть смысл подробнее остановиться на основных видах владения бизнесом и связанных с каждым типом владения рисках. Все, о чем мы будем говорить дальше, рассматривается с точки зрения владельца бизнеса. Это важно. Важно знать, с какой точки зрения вы подходите к бизнесу как системе или с какой точки зрения рассматриваете структуру компании.

Например, с точки зрения владельца или инвестора цель бизнеса заключается в том, чтобы генерировать максимально возможный поток прибыли длительное время (только идут они к этой цели разными путями). С точки зрения наемного директора цель бизнес-системы состоит в увеличении количества удовлетворенных клиентов, повышении производительности, снижении издержек и выполнении прочих ключевых бизнес-индикаторов (КБИ), позволяющих ему получать высокую заработную плату, социальный пакет, бонусы и чувство удовлетворения личных амбиций. Для рядового сотрудника целью бизнеса, скорее всего, является обеспечение его трудовой занятости и, желательно, посильное соучастие в исполнении миссии бизнеса, висящей в красивой рамочке на самом видном месте.

Если взять в качестве примера футбольный клуб, то у инвестора в акции клуба на первом месте стоят прибыль и пер-

спектива ее получения в обозримом будущем. Он может не любить футбол и обожать балет, но рассматривать вложение именно в футбольный клуб как хорошую инвестицию. Грамотный инвестор не станет покупать контрольный пакет акций футбольного клуба, так как его успех в долгосрочной перспективе – штука непредсказуемая, поэтому в случае изменения ситуации нужно иметь возможность быстро и с минимальными потерями продать свою долю.

В отличие от инвестора владелец клуба постарается купить контрольный пакет, а то и больше. Для чего? Для того, чтобы не только получать приемлемую прибыль, но и занять место главного руководителя. Желание лично управлять бизнесом – вот водораздел между инвестором и владельцем бизнеса. Получив контрольный пакет акций в футбольном клубе, владелец занимает место председателя совета директоров и, засучив рукава, принимается по своему разумению выстраивать менеджмент и работу тренерского штаба.

Прибыль футбольного клуба зависит и от занятого командой места в чемпионате, и от того, насколько успешно продаются сувениры с символикой клуба, и от привлечения спонсоров, и от поддержки фанатов. Каждый из этих факторов может быть измерен и поэтому годится на роль КБИ. За выполнение основных КБИ отвечает исполнительный директор клуба – в нашей системе координат менеджер. Для него цель бизнеса состоит в систематическом улучшении КБИ и, как

следствие, росте прибыли.

Игроками на поле руководит тренер – менеджер среднего звена. От него требуется выполнение только одного КБИ – занять первое место в чемпионате. Именно поэтому он все время проводит с футболистами, пытаясь заставить их играть по его системе и от всей души.

Футболисты – рядовые сотрудники. Они все абсолютно разные, но объединяет их одно – с каждым заключен контракт на определенный срок и на определенную сумму. Дальше каждый решает по-своему. Молодой и амбициозный игрок получает небольшие деньги, но выкладывается на 120 %, надеясь на светлое будущее. «Падающая звезда», понимая, что годы берут свое и этот сезон – начало заката карьеры, может начать играть в полноги и усиленно беречь себя, несмотря на огромную зарплату.

Очевидно, что у каждого из этих людей своя точка зрения на смысл существования бизнеса и свою роль в этом бизнесе.

Итак, мы с вами находимся на исходной точке – точке зрения владельца «маленького» бизнеса. Существуют два возможных варианта начала «маленького» бизнеса: единолично или в компании совладельцев (если только состоятельный папа сразу не назначил вас председателем совета директоров собственной компании). Для обычного человека выбор варианта начала коммерческой деятельности зависит, как правило, от финансовых возможностей. Обычно, если у будущего бизнесмена достаточно денег, для того чтобы начать де-

ло, вариант с совладельцами не рассматривается. Положив на одну чашу весов уменьшение собственных финансовых рисков, а на другую – необходимость постоянно учитывать чужое мнение и тратить драгоценное время на преодоление разногласий, выбор делают в пользу самостоятельности.

## Два типа владельцев «маленького» бизнеса

| Роль                              | Собственность                                   | Управление бизнесом              | Риски бизнеса   | Отношение к бизнесу                             |
|-----------------------------------|---|----------------------------------|---|---|
| Хозяин бизнеса<br>Карабас-Барабас | Владеет бизнесом целиком или большей его частью | Управляет и руководит сам и всем | Все и всё зависят от одного человека — хозяина бизнеса. Всё работает до того момента, пока хозяин на своем месте. | Патернализм — бизнес как семья, хозяин как отец |

| Роль   | Собственность  | Управление бизнесом   | Риски бизнеса   | Отношение к бизнесу   |
|--|--|---|---|---|
|  |  |   | Хозяин может быть некомпетентным, бизнес может перерасти хозяина. Хозяин может заболеть, умереть, потерять интерес к делам  |   |
| Совладельцы бизнеса — д'Артаньян и три мушкетера | Каждый из мушкетеров владеет примерно равной частью бизнеса, но д'Артаньян немного большей | Каждый из мушкетеров под чутким руководством д'Артаньяна лично выполняет одну из функций в команде менеджмента и должен договариваться с другими совладельцами. д'Артаньян, конечно, генеральный директор | Управленческие компетенции и способности к руководству совладельцев могут не соответствовать потребностям бизнеса. Возможность разрушения бизнеса из-за личных разногласий между соучредителями | Бизнес как веселое путешествие в компании друзей. Получение прибыли в течение длительного времени как результат личного соучастия в управлении и руководстве бизнесом |

## Карабас-Барабас

Знакомьтесь – хозяин «маленького» бизнеса Карабас-Барабас. Именно хозяин, так как бизнес создал сам, управляет сам, работает сам, уверен, что знает о бизнесе все. Удивительно, но, согласно исследованиям социологов, значительная часть Карабасов создают свой бизнес для того, чтобы быть главными. Для самореализации. Идея, продукт, потребители вторичны. Быть на вершине пирамиды пусть небольшой, но собственной – вот что имеет значение. Карабас-Ба-

рабас может быть разным: добрым и деспотичным, образованным и не очень, общее здесь то, что каждый в его компании, как марионетка, управляется Карабасом и зависит от Барабаса. В таком способе ручного управления бизнесом есть две позитивные стороны: оперативность и отсутствие искажений.

**Оперативность** заключается в минимальном времени для реагирования на изменения внешней среды. Вся информация немедленно поступает хозяину бизнеса, который может моментально принять решение.

**Отсутствие искажений** позволяет Карабасу напрямую, без письменных распоряжений, заместителей и прочих передаточных звеньев донести свою волю до непосредственного исполнителя и через некоторое время лично проверить результат.

Главный риск в бизнесе Карабаса-Барабаса – все то же ручное управление. Как только хозяин оставляет бизнес без присмотра, система теряет ориентиры и перестает реагировать на внешние раздражители. Как тело больного в коме: сердце бьется, легкие дышат, но без управляющей роли мозга руки и ноги остаются без движения. Барабас – ежесекундный заложник своего «маленького» бизнеса. Только хозяин за порог офиса – немедленно начинается всеофисное бессрочное чаепитие, Карабас на недельку в отпуск – и работники со спокойной совестью устраивают себе маленькие каникулы на рабочем месте. И не дай бог, возникнет необходи-

мость в отсутствие хозяина принять какое-нибудь решение, отреагировать на неожиданное изменение ситуации! Система полностью теряет свою оперативность и впадает в ступор. Конгломерат роботов-исполнителей, наученных предвидеть желания хозяина и исполнять их, функционально не готов генерировать решения и принимать на себя ответственность за последствия.

Кроме того, в бизнес Карабаса-Барабаса очень трудно пригласить хороших менеджеров, особенно на роль заместителей. Профессиональный руководитель рассматривает каждую вакансию не только с точки зрения зарплаты и компенсационного пакета, но и с точки зрения карьерных перспектив, а их в системе «маленького» бизнеса Карабаса нет. Как правило, мы имеем дело с семейным бизнесом, высшие должности в котором занимают хозяин и члены его семьи. Вместо заместителей, обладающих профессиональными знаниями и опытом, Карабас, скорее всего, получит пару-тройку искусных интриганов-администраторов, главными задачами которых являются не увеличение продаж или снижение издержек, а увеличение личного влияния на хозяина и предугадывание его желаний.

### **Д'Артаньян и три мушкетера**

Если денег на самостоятельное открытие «маленького» бизнеса не хватает, отцу-основателю приходится искать соучастников. Не мудрствуя лукаво, д'Артаньян находит своих трех мушкетеров среди родственников, друзей, однокурсни-

ков и прочих знакомых.

На стадии создания бизнеса все выглядит довольно просто. Д'Артаньян при условии соблюдения тайны делится с потенциальными мушкетерами своей бизнес-идеей и предлагает в зависимости от личных обстоятельств каждого потенциального соучредителя варианты участия в бизнесе. По большому счету таких вариантов всего два: «спящий» инвестор и активный соучастник. В первом случае тем потенциальным мушкетерам, которые имеют хорошее место работы или собственный бизнес, предлагается внести некоторую сумму денег в уставный капитал, а в обмен получать «стабильную» долю от прибыли. Никакого участия в управлении – нужно просто время от времени ходить в банк для получения дивидендов.

Второй вариант – для тех, кто имеет время, желание и возможность принять участие не только в финансировании, но и в управлении создаваемым коммерческим предприятием.

Как вы помните, согласно статистическим исследованиям, только 5 % новых бизнес-проектов выживает в течение первых 5 лет своего существования.

### **Пять процентов!**

Это значит, что рано или поздно дела в бизнесе обязательно пойдут не так, как планировалось. Вместо обещанной прибыли д'Артаньян попросит дать еще немного денег, чтобы не потерять то, что уже вложено. Тут уже всем, и «спящим», и активным, совладельцам приходится с головой за-

лезать в дела тонущего бизнеса и пытаться как-то исправить ситуацию.

Но даже если дела в «маленьком» бизнесе идут хорошо, у «спящего» инвестора со временем появится желание проверить: действительно ли он получает положенную ему долю в прибыли или активные совладельцы занимаются финансовыми махинациями, оставляя ему жалкие крохи? И опять нет у «спящего» инвестора другого пути, кроме как с головой окунуться в исследование тонкостей бизнеса и хитросплетений внутреннего бухгалтерского учета. А если принять во внимание то, что значительная часть оборота любого бизнеса в России в бухгалтерских книгах не учитывается, затея стать «спящим» инвестором «маленького» бизнеса изначально обречена на неудачу. Что бы вам ни обещал д'Артаньян, в «маленьком» бизнесе все соучредители так или иначе будут принимать участие в управлении.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.