

Константин Бакшт



КАК ЗАГУБИТЬ СОБСТВЕННЫЙ БИЗНЕС

ВРЕДНЫЕ СОВЕТЫ
предпринимателям



3-е издание



ПРОДАНО БОЛЕЕ 250 ТЫСЯЧ ЭКЗЕМПЛЯРОВ

Искусство продаж (Питер)

Константин Бакшт

**Как загубить собственный
бизнес. Вредные советы
предпринимателям**

«Питер»

2015

Бакшт К. А.

Как загубить собственный бизнес. Вредные советы
предпринимателям / К. А. Бакшт — «Питер»,
2015 — (Искусство продаж (Питер))

ISBN 978-5-496-01750-3

По результатам анализа тысяч российских предприятий, в России самый опасный для бизнеса человек – это его владелец. Многие бизнесы у нас обречены уже на этапе создания. Если же дело все-таки начало подниматься на ноги, то владелец может прикончить его сотней различных способов. Пытаясь как-то поднять и развить бизнес, его владельцы постоянно совершают типовые ошибки. Причем ошибки эти – одни и те же у владельцев совершенно разных бизнесов в разных концах страны. В этой книге автор постарался перечислить основные грабли, которые тормозят развитие или губят на корню большинство малых и средних бизнесов России. Если Вы при построении собственного дела не повторите хотя бы этих ошибок – Ваш бизнес уже сможет считаться образцово-показательным.

ISBN 978-5-496-01750-3

© Бакшт К. А., 2015

© Питер, 2015

Содержание

Введение	5
Глава 1. Как угробить бизнес еще до его создания	7
Создаем бизнес, чтобы стать владельцем бизнеса	7
Создаем бизнес, чтобы заработать много денег	11
Легкие деньги, или Копируем чужой доходный бизнес	12
Креативный подход, или Гора идей	15
Запуск бизнеса «вслепую», или Отсутствие бизнес-плана	17
«Жуем сопли» и тормозим	23
Конец ознакомительного фрагмента.	25

Константин Александрович Бакшт

Как загубить собственный бизнес.

Вредные советы предпринимателям

ПОСВЯЩАЕТСЯ МОЕЙ СЕМЬЕ

*Отцу, который показал мне, как должен жить и умирать
мужчина.*

*Маме, которая поддерживала меня, когда я в очередной раз падал.
И верила в меня, несмотря ни на что.*

*Любимому дяде, который научил меня, что подняться один раз –
не так уж важно. Важно – уметь подняться после падения.*

И, конечно, Лене, Саше и Мише.

Я поднимаюсь ради вас.

Введение

Говорят, что в России создать и развить бизнес тяжело. Практически невозможно. И это так и есть.

Государственной поддержки бизнеса в нашей стране практически нет. Скорее наоборот. Высокие чиновники стремятся подмять под себя крупный бизнес – чем и занимаются в перерывах между дележкой постов и пилежкой бюджета. Из среднего и малого бизнеса сосут кровь чиновники рангом пониже. Налоговая система сделана не для того, чтобы все платили налоги, а для того, чтобы все были виноваты. Предприниматели виноваты по жизни. И ответственны за все.

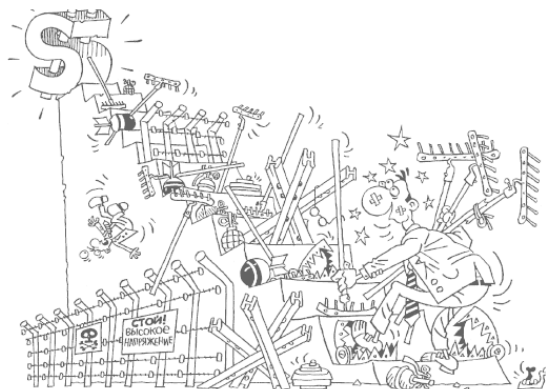
И все же большие риски уравниваются не менее большими возможностями. Доходность бизнеса в России может быть колоссальной. Российские предприниматели занимают почетные места в списке богатейших людей мира. А значит, построить успешный бизнес в России можно. И это факт!

Однако анализ тысяч наших предприятий привел меня к грустному выводу. **В России самый опасный для бизнеса человек – это его владелец.**

Многие бизнесы у нас обречены уже на этапе создания. Если же дело все-таки начало подниматься на ноги, то владелец может прикончить его сотней различных способов. Создается впечатление, что большинство предпринимателей постоянно пытаются загубить свой собственный бизнес.

Разумеется, они делают это не из мазохизма. И не по причине изощренной злобности или коварности. Просто, пытаясь как-то поднять и развить бизнес, они постоянно совершают типовые ошибки. Причем ошибки эти – одни и те же у владельцев совершенно разных бизнесов в разных концах страны.

В этой книге я постарался перечислить основные «грабли», которые тормозят развитие или губят на корню большинство малых и средних бизнесов России. Если вы при построении собственного дела не повторите хотя бы *этих* ошибок – ваш бизнес уже сможет считаться образцово-показательным. Для надежности в конце каждого раздела приводятся рекомендации: что сделать для того, чтобы строить бизнес надежно и эффективно. Конечно, рецепты даны не все. Но несколько важнейших и ключевых все же описаны.



Говорят, умные учатся на ошибках дураков. А дураки не учатся даже на своих собственных ошибках. Правда в том, что невозможно построить бизнес, не совершая собственных ошибок. Но ведь не обязательно совершать самому *все* ошибки, не так ли? Если эта книга уберезит вас хотя бы от нескольких промахов, каждый из которых может стоить вам бизнеса, то вы не зря ее купили и прочитали. Итак, вперед!

Глава 1. Как угробить бизнес еще до его создания

Создаем бизнес, чтобы стать владельцем бизнеса

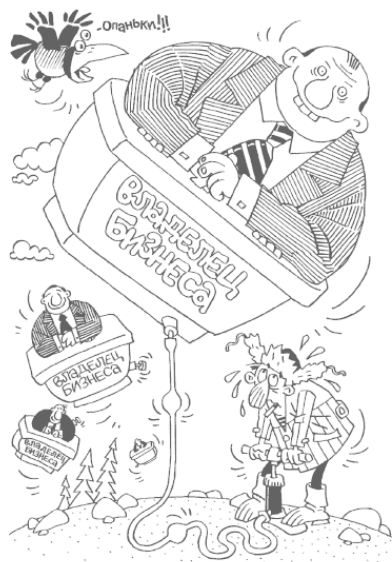
Знаете ли вы статистику выживаемости среди новых бизнесов? За первые три года с момента создания их гибнет примерно две трети. За следующие три года из выживших гибнет еще две трети. Результат: из вновь создаваемых бизнесов через шесть лет с момента создания выживает лишь каждый девятый.

Многие бизнесы приговорены к гибели с самого начала просто потому, что их создавали *зря*. Каждое дело изначально создается для реализации какой-то идеи. Но далеко не каждая идея достаточно хороша, чтобы из нее получился жизнеспособный бизнес. А самая губительная для будущего бизнеса идея – идея учредителей **«Мы создаем бизнес, потому что хотим стать владельцами бизнеса»**.

Кто-то создает бизнес, чтобы сделать лучший ресторан итальянской кухни в городе, – у этого бизнеса есть шанс на успех. Кто-то создает бизнес, чтобы производить качественную плитку и продавать ее по всей стране, – у этого бизнеса тоже есть шанс на успех.

А кто-то создает бизнес потому, что быть собственником бизнеса – это круто. Ты – сам себе хозяин, свободный человек. На тебя работают сотрудники. Ты для них – великий и ужасный босс. Опять же, как поднимается твой статус в любой тусовке! Ты представляешься владельцем собственного бизнеса – не то что жалкие наемники вокруг тебя!

В результате начинающие предприниматели спят и видят, как бы создать свой бизнес. Берут первую попавшуюся идею, которая придет им в голову. Убеждают себя, что их неизбежно ждет успех. И запускают бизнес.



«Давайте организуем свой ежемесячный городской журнал!» В городе в этом году уже выпускались 150 городских журналов. 30 из них обанкротились. Конечно, новый ничем не примечательный журнал ждет выдающийся успех!

«Давайте организуем свой салон сотовой связи!» В результате постоянно ужесточающейся конкуренции большинство отдельно стоящих салонов закрылись еще 3–5 лет назад. В наши дни конкурентоспособны только сети салонов связи. Прежде всего – российского мас-

штаба. Но, конечно, новый салон на улице Чувырловке станет исключением из законов рынка. И озолотит своих владельцев!

На самом деле далеко не каждая идея (даже толковая) может воплотиться в успешный бизнес. Часто необходимо проработать и просчитать 10–20 идей для того, чтобы начать реализацию только одной из них. Более того: нет никаких гарантий, что из этой, самой лучшей идеи удастся сделать успешный бизнес. В конечном счете вы делаете попытку, прилагаете все силы для достижения цели. В одних случаях вы получаете более или менее успешный бизнес. В других – теряете силы и средства, вложенные в эту попытку. Частично или полностью. И в любом случае вы приобретаете бесценный опыт.



У вас нет гарантии успеха. Даже тогда, когда вы проработали много идей и выбрали самую успешную из них. Что же говорить о ситуации, когда берется первая пришедшая в голову идея и из нее пытаются соорудить бизнес? Некоторые такие попытки просто поражают своим кретинизмом. При этом не всегда тот, кто создает такой бизнес, – кретин. Чаще речь идет о самообмане. Человек так хочет организовать свое дело, что сам себя убеждает в перспективности и успешности своей бизнес-идеи. Тут-то и срабатывает фундаментальный принцип убеждения...

**Значительно проще убедить в успешности своего бизнеса себя,
чем убедить в этом рынок.**

Кроме того, многие учредители бизнеса даже не понимают, какая бизнес-идея может стать успешной, а какая – нет. Молодым энтузиастам не хватает элементарного жизненного опыта. Взрослых и более опытных людей разводят на левые бизнес-идеи их молодые и энергичные знакомые и родственники. Здесь самое опасное – когда «инвестор» с деньгами не разбирается в специфике предложенной бизнес-идеи. Например, чепэшница торгует на рынке и ничего не смыслит в компьютерах. Думает, что компьютеры – это круто. За ними будущее. В результате сынок, увлекающийся компьютерными играми, уговаривает маму дать денег – на создание компьютерного игрового клуба. Сам сынок просаживает в игровых клубах пару тысяч в месяц. И думает, что это крутой бизнес. О том, как его организовывать, он не знает ничего. Ни о том, как тяжело найти подходящих системных администраторов. Ни о том, что рынок уже четыре года как перенасыщен. И большинство организуемых игровых клубов вылетает в трубу. Результат закономерен: мамини деньги развеиваются по ветру.

Истинная причина, почему гибнут большинство вновь организуемых бизнесов, еще глубже: **чтобы эффективно построить бизнес, нужно самому быть профессиональным собственником бизнеса.** Профессия собственника бизнеса – сложная и тяжелая. Учатся ей в основном методом проб и ошибок. Если собственник бизнеса недостаточно опытен и профессионален, он может загубить любой бизнес, который у другого собственника стал бы вполне успешным.



ПРИМЕР

Бывают случаи, когда собственники успешных бизнесов организуют новые бизнесы, нежизнеспособные с момента рождения. Помню историю, когда владелец успешного магазина отделочно-строительных материалов организовал клуб «М.». Изначально идея была в том, чтобы к магазину добавить салон-экспозицию – помещение с роскошной отделкой, в котором VIP-Клиентам магазина будут показывать, как можно отделать и оборудовать их квартиры и коттеджи. Но салон-экспозиция располагался далеко от магазина. И Клиенты туда просто не доезжали.

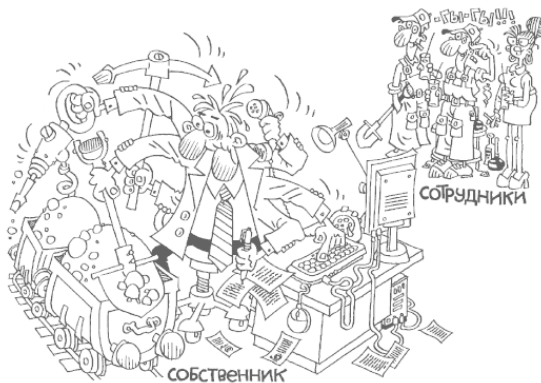
Тогда возникла другая идея: давайте сделаем клуб предпринимателей, пропагандирующий роскошный образ жизни! Владелец свежеепеченного клуба знал многих бизнесменов и политиков: они закупались в его магазине. Этого по замыслу должно было хватить для начала. А дальше подтянутся все остальные. После чего клуб будет процветать и приносить доход владельцу. Но главное – популярность и известность владельца клуба, а также уровень его связей вырастут как на дрожжах!

Конечно, истинная причина организации клуба – жажда его владельца показать себя, любимого. При клубе даже начал издаваться глянцевого журнала – весь забитый фотографиями владельца клуба, его подруги и друзей. При этом финансовую схему предприятия никто толком не просчитывал. Предполагалось, что клуб будет жить на членские взносы. Взносы были небольшими. Мало кто платил деньгами. Большинство – «борзыми щенками». Расходы были огромными. Владелец привык жить на широкую ногу и в бизнесе тратил деньги так же. Фактически клуб с самого начала был кормушкой для всех, кто только мог тянуть деньги с владельца. Плюс – саморекламой для самого владельца. Некоторое время клуб работал. Журнал издавался. Владелец за свой счет организовывал классные тусовки и выездные мероприятия. Потом деньги кончились. В результате клуб «М.» прекратил свое существование. А помещение было передано в аренду – под казино.

Думаю, что учиться ключевым профессиональным качествам, необходимым для успешного собственника, лучше в *чужом* бизнесе – в котором вы работаете по найму. Профессиональному собственнику необходимо быть профи в трех профессиях: продажах-переговорах, управлении и финансовом менеджменте. Имеет смысл планировать свою карьеру так, чтобы решать серьезные практические задачи во всех трех областях.

Но опыт в продажах, управлении и финансах еще не делает вас профессиональным собственником. Собственник должен знать и уметь то, что не знает и не умеет ни один наемный сотрудник. Поэтому разумно входить в свой первый бизнес младшим партнером в соучредительстве с опытным главным собственником, чей стиль руководства бизнесом вам нравится. Возможно, в результате вы не останетесь соучредителем в этом бизнесе. Но зато вы получите опыт, который значительно более ценен.

Кроме того, большой вопрос – действительно ли вам следует становиться владельцем бизнеса? Свой бизнес – это страшное напряжение и очень большая ответственность. Представьте, что месяц сложился не совсем удачно и вам нужно выложить на покрытие текущих убытков бизнеса 3 500 000 рублей. Из собственного кармана. И так – несколько месяцев подряд. А два ведущих сотрудника поняли, что дело пахнет керосином, и свалили от вас, прихватив свою Клиентскую базу. Многие владельцы бизнеса не выдерживают такого напряжения, которое давит на них и гробит их нервы каждый месяц. Сначала ломаются они. Потом гибнет их бизнес.



Если вы создаете бизнес, чтобы стать свободным человеком, – у вас это не получится. В бизнесе нет более несвободного человека, чем его собственник. Любой из ваших сотрудников может уволиться от вас. Вам же от собственного бизнеса деваться некуда. На вас лежит стопроцентная финансовая ответственность. Вдобавок ваши сотрудники глядят вам в рот и каждый день ждут от вас чуда. Так вы и становитесь главным трудоголиком в собственном бизнесе. Многие известные мне владельцы бизнеса вкалывают от 10 до 14 часов в день. Без выходных и проходных. Некоторые из них не бывают в отпусках по 5–7 лет. На какой работе по найму вы бы так напрягались? Получается, что на самом деле вы стали не собственником бизнеса, а его рабом.

Поэтому завести свой бизнес ради того, чтобы стать свободным человеком, – не самая лучшая идея. Этого можно достичь совсем другими средствами – серьезно занимаясь инвестициями.

Идея, что можно стать свободным человеком, создав свой бизнес, – просто миф.

Пора разобраться и с другим популярным мифом – что нужно иметь свой бизнес, чтобы зарабатывать много денег.

Создаем бизнес, чтобы заработать много денег

Следующее популярное заблуждение – «Сейчас я стану собственником бизнеса и заработаю кучу денег». Действительно, многие собственники бизнеса – весьма обеспеченные люди. Нюанс лишь в том, что обеспеченными людьми становятся только собственники *успешных* бизнесов. А как мы уже знаем, большинство бизнесов гибнут до того, как становятся успешными.

Если вся идея бизнеса только в том, чтобы заработать много денег, такой бизнес может быть обречен изначально. Каждый бизнес организуется ради извлечения прибыли. Но Клиенты приносят вам прибыль потому, что получают что-то полезное и ценное для себя. Они не будут платить вашей Компании просто потому, что вам хочется заработать много денег. Собственно, миссия вашей Компании и должна быть ответом на вопрос:

«Что такого полезного и ценного мой бизнес дает Клиентам, чтобы они платили ему деньги?»

Предположим, что в основе бизнеса все-таки лежит толковая бизнес-идея, которая дает возможность заработать деньги. Но получить доход удастся далеко не сразу. Сначала вы делаете первоначальные вложения. Потом каждый месяц будете оплачивать текущие затраты. Доходы же начнут появляться совсем не с самого начала. Первым счастливым месяцем будет тот, когда текущие доходы превысят текущие затраты, то есть бизнес пройдет точку безубыточности по текущим платежам. К этому моменту финансовый результат создания бизнеса – глубокий минус. Равный сумме начальных вложений и текущих убытков за все предыдущие месяцы.

Красивая идея начать бизнес без инвестиций при ближайшем рассмотрении далеко не так красива. Лишь немногие бизнесы могут нормально запуститься без существенных инвестиций. Часто недофинансирование – отсроченный смертный приговор. Такой бизнес можно организовать. И он даже может приносить доход некоторое время. Но потом конкуренция усиливается, бизнес начинает нести убытки и погибать. Возникает вопрос: из-за каких проблем гибнет бизнес? А проблема одна: нужно было больше инвестировать в самом начале!

Таким образом, бизнес в момент запуска создает своему владельцу большую дыру в кармане. Следующие несколько месяцев (а то и год-другой) суммарные убытки нарастают. Даже когда бизнес выходит на текущую доходность, владелец бизнеса – последний в очереди на раздачу денег. Сначала нужно оплатить все текущие обязательства. Потом инвестировать в развитие: оплатить рекламу и дополнительно приобретаемое имущество. И только то, что останется от обязательных платежей и инвестиций в развитие, получает собственник.

Именно поэтому профессиональные собственники так внимательны к периоду возврата инвестиций. В момент, когда собственник полностью возвращает себе все средства, вложенные в бизнес, он *еще* ничего не заработал. Но он *уже* ничего не потерял. То есть имеет право хотя бы не чувствовать себя дураком.

Вывод: организуя новый бизнес, Вы должны предусмотреть ситуацию, в которой вы целый год несете текущие затраты и не получаете никаких доходов. Если Вы можете себе это позволить – милости просим в наши предпринимательские ряды! Во всяком случае, к плановым потерям Вы уже готовы.

Легкие деньги, или Копируем чужой доходный бизнес

Чтобы создать успешный бизнес, нужна хорошая бизнес-идея. Придумать ее нелегко. Многие предприниматели ломают голову, но так и не могут придумать никакой стоящей бизнес-идеи. Поэтому поступают проще: зачем придумывать свое, когда можно заимствовать чужое?

Такие предприниматели видят чей-то доходный бизнес и думают, что они могли бы сделать такой же. И заработать денег. Особенно они любят создавать бизнесы, которые создают все вокруг. Результат закономерен: в большинстве случаев такие предприниматели оказываются у разбитого корыта.

ПРИМЕР

В каждом регионе на какой-либо бизнес периодически начинается мода, переходящая в эпидемию. В регионе *N* одной из первых бизнес-эпидемий была аптечная. Первые аптеки действительно были доходными предприятиями. После чего их стали открывать все, кто только мог. Большинство таких аптек не отбили даже начальных инвестиций. В результате конкурентоспособными остались только сети аптек. Все отдельные аптеки ушли в минус и были куплены сетями.

Потом были бизнес-эпидемии салонов связи, интернет-центров, предприятий по изготовлению пластиковых окон, фотосалонов... Некоторые из них были просто вопиющими.

Первый интернет-центр – «А.» – обошелся его владельцам в кругленькую сумму: 40 тысяч долларов было вложено только в ремонт. Ремонт такого класса имеет смысл делать только в *собственном* помещении – как и происходило в данном случае. (Если вы делаете слишком хороший ремонт в арендованном помещении, то это приводит либо к съезду с этого помещения, либо к увеличению арендной платы.) Немало было вложено и в мебель, и в компьютерное оборудование. Все затраты окупались за 11 месяцев. Неплохо.

По второму интернет-центру – «Б.М.», – организованному теми же владельцами, вложенные средства возвратились за 9 месяцев.

Оба интернет-центра принесли своим владельцам доход. И весьма существенный.

После того как запустился интернет-центр «Б.М.», многие другие предприниматели региона *N* заинтересовались подобным бизнесом. Вскоре было открыто более десяти новых интернет-центров. Большинство из них не смогло даже выйти на самоокупаемость. Почему?

Основным источником доходов интернет-центров были... сетевые компьютерные игры. Само название «интернет-центр» было прикрытием – чтобы с компьютеров не брали налоги, как с игровых автоматов. Хотя услуги Интернета в них тоже предоставлялись. Первый интернет-центр попал в струю. Многим подросткам было интересно сражаться в компьютерные игры по сети. И они готовы были платить за это. Второй центр, расположенный на главной пешеходной улице города, позволил серьезно увеличить количество таких игроков. Но их общее число в городе и сумма денег, которые с них можно было собирать ежемесячно, были ограничены. Пока этот оборот делился на два интернет-центра, бизнес был высокодоходным. Когда количество центров увеличилось с двух до двенадцати, количество игроков не увеличилось в шесть раз. Оно осталось примерно тем же. А вот приносимые ими деньги стали

делиться не на две части, а на двенадцать. При этом львиная доля по-прежнему доставалась двум «старым» интернет-центрам, у которых уже сложилась своя Клиентура. Чтобы хоть как-то привлечь посетителей, новые центры стали демпинговать. Но денег Клиентов было недостаточно для самоокупаемости центров даже при старых расценках. И демпинг просто ускорил обвал рынка. В следующие пару лет большинство интернет-центров просто работали в минус. И закрывались один за другим. Параллельно с этим открывались новые интернет-центры. Их владельцы считали, что уж они-то смогут заработать на этом бизнесе! Наверное, они думали, что до них этим бизнесом занимались только идиоты. В результате интернет-центры новоявленных умников не могли заработать даже на покрытие текущих расходов. И прогорали с космической скоростью.

Резюме: если сегодня данное направление бизнеса высокодоходно и в него легко войти, то вскоре совокупная доходность всех бизнесов данного направления будет стремиться к нулю. А значит, большинство этих бизнесов будут просто убыточными.

Можно сказать еще проще: если вы собираетесь вложить деньги в бизнес, в который не очень сложно войти и в котором можно быстро заработать много денег, – учтите, что не вы один такой умный. Таких «умников» – целый город. И многие из них в этот самый момент вкладывают деньги в тот же бизнес, в который собираетесь инвестировать вы. В результате количество таких бизнесов вырастет в несколько раз. Количество Клиентов при этом не увеличится. Никто из вас – «умников» – не сможет вернуть даже вложенные деньги.

Отдельная тема – ситуация, когда сотрудник (младший партнер) уходит из Компании. Чтобы создать свой собственный бизнес, как две капли воды похожий на бизнес, из которого он ушел. Большинство таких попыток обречено на неудачу с самого начала. Некоторые, впрочем, могут быть успешными. Так какие попытки «увода» бизнеса имеют шансы на успех, а какие нет?

- Когда бизнес – чисто посреднический (купи-продай), его можно успешно «увести» вместе с Клиентской базой. Особенно велики возможности такого «увода» у коммерсанта, который обслуживает основных клиентов Компании. И поддерживает с ними личные отношения. Вероятность «увода» повышается, если личные встречи с ключевыми Клиентами проводит только данный коммерсант. А остальные сотрудники Компании с ними лично не встречаются и в гости к ним не ездят. **Общения по телефону недостаточно!** Вероятность «увода» еще выше, если одни и те же люди занимаются и продажей, и закупкой. И еще выше, если значительный объем поставок делается под заказ – то есть не требуются большие складские запасы.

- Чем больше требуется ресурсов, чтобы организовать бизнес, тем сложнее «увести» такой бизнес без прямого воровства. Надежнее, когда для организации бизнеса необходимы серьезные инвестиции, недвижимость, лицензии, административный ресурс. Все это обеспечивает дополнительную защиту от «увода».

- Неплохо защищены от «увода» сложные бизнесы. Сложный бизнес нелегко поднять и раскрутить. Но его так же нелегко и воспроизвести, то есть «увести». Именно этим мне всегда нравился бизнес по предоставлению услуг Интернета. В этом бизнесе *любое* начальное финансирование не является достаточным условием для создания *успешного* бизнеса. То же самое можно сказать и про многие другие высокотехнологичные и «экспертные» бизнесы.

- Самый неудачный вариант «увода» бизнеса – когда пытаются создать маленькую копию исходного бизнеса. Такая копия ничем, кроме размеров и ресурсов, не отличается от оригинала. На вопрос, чем новый бизнес будет лучше исходного, отвечают: «Владелец того бизнеса – законченный козел!» Конечно, те руководители вести бизнес не умеют. А мы умные, и у нас обязательно все получится! Такие доморощенные предприниматели даже не понимают

истинного размера проблем, стоящих перед владельцами бизнеса. Зажмурив глаза, бросаются открывать свое дело. А когда понимают, как они попали, уже поздно.

ПРИМЕР

В одной моей знакомой тренинговой Компании одна из ведущих коммерсанток считала, что ее недостаточно ценят. Она сговорилась с одним из тренеров. Тот также придерживался мнения, что бизнесом управляют плохо, сотрудникам платят мало, а владелец бизнеса – тот еще козел. Вместе они решили создать свое дело. Начали агитацию среди сотрудников. Все это вскрылось. И сладкая парочка была изгнана – вместе еще с одним молодым сотрудником, которого они успели завлечь.

Тренер зарегистрировал юридическое лицо. Арендовали офис, начали работать. Тут-то и выяснилось, что зарабатывать деньги втроем, начав с нуля, довольно тяжело. А офис, оклады, налоги, бухгалтерия и все остальное ест деньги, ежемесячно и постоянно. «Оригинальный» бизнес направлял на это средства, оставшиеся от платежей Клиентов после выплат коммерсантам и тренерам. В результате доходность никогда не превышала 10–15 % оборота. Хотя зарабатыванием денег занималась бригада из 30 человек. А там, где тридцать человек с трудом могут обеспечивать десятипроцентную прибыль, трое вряд ли смогут вообще сходить в плюс.

Так и получилось с нашей троицей. Денег постоянно требовалось больше, чем зарабатывали. Начались склоки и распри. Через полгода трое «подельников» расстались, поливая друг друга чернейшей грязью. Тренер еще два раза пробовал собирать команду с нуля – оба раза все разбежались. Не прошло и года, как он отказался от офиса. Так и скончался очередной перспективный бизнес. Который по здравом размышлении вообще не стоило создавать.

Креативный подход, или Гора идей

Нужна хорошая бизнес-идея, чтобы создать успешный бизнес. Придумать такую идею нелегко. Однако есть креативные люди, из которых идеи просто бьют фонтаном. Одну идею? Две? Да он вам придумает десять отличных бизнес-идей за месяц!

Этих людей можно назвать «новаторами» или «разведчиками». Такой типаж можно определить, используя «Тест Белбина» (см. «Запрос анкет на определение управленческого стиля» в следующей главе книги – «Управленческие грабли»).

Их постоянно интересуют новые идеи и возможности. Своим энтузиазмом они могут зажечь кого угодно. Их не пугают трудности, стоящие на пути к реализации новой идеи. Сначала они пробивают дорогу своим идеям сами. Потом вокруг них начинает образовываться команда. И вот наконец наступает момент, когда идея доводится до стадии практической реализации. И от нее начинает идти отдача.

В этот самый момент настоящий «разведчик» полностью охладевает к своей идее. Он показал, что *это* работает и может приносить деньги. Дальнейшее его не интересует. Ведь есть еще столько замечательных идей, которые можно попробовать реализовать!

Итак, «разведчик» бросает свое детище в тот самый момент, когда оно начинает приносить пользу. Это – его первый и главный встроенный недостаток. Второй недостаток «разведчика» – слабая критичность к тем идеям, которые он выдвигает. Выбрать из двадцати придуманных им идей две самые жизнеспособные он не может. Для этого нужен кто-то другой, с более практическим складом ума. Третий недостаток «разведчика» – в финансовых вопросах и расчете реального бизнес-плана он откровенно слаб. Поймите меня правильно: бизнес-план он посчитать может. Только в результате получится не бизнес-план. А красивый самообман в цифрах.

Поэтому «разведчики» – чисто командные игроки. Им обязательно нужна команда – чтобы тащить дальше их идеи с момента, когда они начинают давать практическую отдачу и «разведчик» к ним охладевает. Плюс нужен здравомыслящий руководитель, который мог бы оценивать идеи «разведчика» – отделять зерна от плевел.

А вот когда сам владелец бизнеса является «разведчиком», тут-то и начинается настоящая беда! Даже если у него есть команда, способная доводить его идеи до результата, он сам разрушает ее работу. Постоянно идут приказы о «повороте все вдруг». Сегодня все дружно занимаются видеовизитками. А завтра все должны немедленно переключиться на разработку аксессуаров для шкафов-купе. Какого положительного результата можно ждать от бизнеса, в котором такой бардак?

ПРИМЕР 1

В одной московской Компании «С.» два соучредителя – и оба «разведчики». Как-то мы с ними провели совещание: выбирали направление развития их бизнеса. Они представили около тридцати бизнес-идей, из которых не менее семи были достаточно перспективными. Разумеется, их небольшая Компания могла «поднять» только одну из них. После тщательного отбора мы оставили две наиболее жизнеспособные идеи. Из них мы взяли одну – подходящую самим соучредителям исходя из их личных качеств. За четыре часа вместе довели эту идею до состояния, готового к реализации. В общем, хорошо поработали.

Следующая наша встреча состоялась через три недели. Я ждал, что избранная идея уже запущена и получены первые практические результаты. Вместо этого мне было представлено еще пять новых идей. Ну что здесь можно

посоветовать? **«Прекрати придумывать новые бизнес-идеи! Возьми одну идею. И начинай уже ее реализовывать!»**

ПРИМЕР 2

Мой знакомый «разведчик», работающий в Компании «Р.», с энергией брался за любое порученное ему дело и охладевал к нему примерно через месяц. Из-за этого он также не мог наладить работу подразделений, которые передавались ему в управление. Он с энтузиазмом выстраивал работу подразделения примерно месяц. Потом у него опускались руки. «У меня не сотрудники, а тупицы! Я ничего не могу сделать с такими сотрудниками!» Ну да, большинство людей – не гении. Но все же их вполне можно привести к порядку. И выстроить эффективную работу подразделения, в котором они работают. Просто этим нужно заниматься изо дня в день в течение *нескольких* месяцев.

Характерно, что у этого «разведчика» тоже было немало бизнес-идей. Причем отменных. Год за годом он говорил, что создаст свой бизнес. И год за годом ничего не происходило. В результате по одной из его идей был создан успешный бизнес... его собственной женой. И к лучшему.

Жила-была в Испании маленькая Компания, которая производила двадцать видов конфет. Потом она сократила ассортимент до одного-единственного вида конфет. И с ним завоевала весь мир. Вы знаете ее название – «Чупа-Чупс».



Резюме: чтобы сделать из хорошей бизнес-идеи успешный бизнес, нужно отказаться от других бизнес-идей. Чтобы поднять бизнес-чемпион, нужно сосредоточить все силы на основном направлении удара.

Запуск бизнеса «вслепую», или Отсутствие бизнес-плана

Большинству предпринимателей нелегко придумать бизнес-идею, из которой можно было бы сделать успешный бизнес. Может быть, именно из-за этого многие бизнесмены немедленно запускают реализацию первой же идеи, которая пришла им в голову. При этом они не делают даже элементарного расчета окупаемости придуманного ими бизнеса. Нечего и говорить, что многие такие «бизнесы» в принципе не могут выйти на самоокупаемость. Не говоря уж о доходности.

Казалось бы, я говорю прописные истины. Вроде бы очевидно, что перед запуском нового бизнес-проекта необходимо рассчитать бизнес-план по этому проекту. А теперь скажите мне вы: если это так очевидно, можете ли вы гарантировать, что так и поступают российские предприниматели? В 100 % случаев? Ну ладно, в 95 % случаев? Вряд ли? А хотя бы в 50 % случаев? Что, и в этом вы не уверены?

Знать – не значит делать. В данном случае есть веские причины, по которым предприниматели *знают*, что бизнес-планы необходимы при запуске новых проектов. И все равно *не делают* их.

Сказывается необразованность и нецивилизованность многих российских «бизнесменов». Они темны как ночь. «Корпоративные финансы» и «финансовый менеджмент» для них – матерные слова. Рассчитать элементарный бизнес-план на одну-две странички А4? Для них это не легче, чем слетать на Луну. Кстати, если они все-таки запустят бизнес, то и управлять финансами будут так же. То есть никак.

К этому добавляется еще и врожденное недоверие. Лучше вбухать несколько миллионов в бестолковый бизнес и мучиться с ним 5 лет. Это проще, чем рассказать кому-то свою бизнес-идею до запуска бизнеса и начала инвестиций. Проще, чем подыскать толкового финансового менеджера и за разовое вознаграждение попросить его посчитать бизнес-план. Вдруг идею украдут...

Еще одна причина, по которой предприниматели пытаются избежать расчета бизнес-планов, глубже. Корень зла – в том, как тяжело придумать толковую бизнес-идею. На это накладывается естественная человеческая лень. Все мы понимаем, что лучше было бы придумать пятьдесят бизнес-идей. Посчитать по каждой из них бизнес-план. Сравнить бизнес-планы друг с другом, выбрать из бизнес-идей самую перспективную. И приступить к ее реализации, оставив другие про запас. Пусть на это потребуются несколько месяцев или даже годик. Зато следующие несколько лет вы будете поднимать бизнес, который с самого начала имеет хорошие шансы на успех. И вы сможете ожидать, что инвестированные в этот бизнес-проект силы и средства вернуться с серьезным доходом.

Но поступать правильно нелегко. Человеческая натура слаба и несовершенна. Тяжело, придумав толковую бизнес-идею, продолжать думать – вместо того чтобы кинуться в омут с головой. Когда идея нового бизнеса уже есть, тяжело просто так сидеть и ничего не делать. Голова думает не над второй, третьей и следующими бизнес-идеями, а над тем, почему вы еще не реализуете первую. Вдруг конкуренты уже додумались до этой замечательной идеи? Вдруг завтра будет поздно? И эти мысли, кстати, не лишены оснований. Поэтому предприниматель принимает управленческое решение: *запускаем новый бизнес!* А раз решение уже принято, то и бизнес-план вроде бы не нужен.

На самом деле все хитрее. Бизнес-план не то чтобы не нужен – он *опасен*. Вдруг окажется, что с финансовой точки зрения новый бизнес не так уж привлекателен? Тогда от бизнес-идеи придется отказаться. И опять много времени сидеть, ничего не делать и думать. Придумывать другую бизнес-идею. Нет уж! Лучше вяжемся, а там война план покажет. Выедем как-нибудь: где наша не пропадала!

Волшебная логика: предприниматель меньше доверяет своей способности рассчитать финансовое будущее собственного бизнеса и больше доверяет своей способности вылезти из любой передрыги, в которой он очутился. Вывод: давайте срочно ввяжемся в передрыгу – чтобы было откуда вылезать!

Срочно реализовывать перспективную бизнес-идею, пока этим не занялся кто-то другой, смысл есть только в том случае, если новый бизнес действительно будет доходным. А если он не сможет выйти на доходность? Или доходность будет слишком низкой? Тогда пусть им занимаются конкуренты! Чем больше они вложат туда сил и средств, тем больше это ослабит их основной доходный бизнес.

Для того и нужен бизнес-план: чтобы определить, будет ли вам интересно заниматься новым бизнесом. Или вам такой бизнес неинтересен в принципе. И пусть им занимается кто хочет.

Всех денег вы не заработаете. Собрать все возможные проблемы тем более не является вашей целью. Ваша цель – обеспечить максимальный доход на собственный капитал в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Собственный капитал плюс возможности привлечь капитал со стороны также ограничены. Поэтому, говоря упрощенно, если у вас есть бизнес-идеи, задействующие весь ваш капитал с доходностью 80 % годовых, – варианты с доходностью 40 % и сравнимыми рисками вас пока не интересуют. А для кого-то это – шоколадные варианты. Ну и пусть он зарабатывает свои 40 % годовых. Если вы будете в то же время зарабатывать 80 % при схожих рисках – догадаетесь, кто поднимется быстрее!

Впрочем, в реальной жизни бизнес-план чаще требуется не для того, чтобы выбирать между двумя доходными бизнесами: один с доходностью 40 % годовых, другой – 80 %. В первую очередь бизнес-план необходим для того, чтобы отсеять слишком рискованные, низкодоходные и планомерно убыточные бизнес-идеи. Этому-то и опасаются предприниматели. Из-за этого-то многие из них стараются избегать расчета бизнес-планов.

Предприниматели боятся, что бизнес-план покажет несостоятельность их бизнес-идеи и им придется опять ждать. И думать над новой бизнес-идеей. Что очень тяжело. Им проще принять решение о запуске нового бизнес-проекта без расчета бизнес-плана. Фактически это решение означает: я готов на что угодно, только бы не сидеть без дела в попытках придумать новую бизнес-идею. То, что я должен *думать* вместо того, чтобы вкалывать как сумасшедший с утра до ночи, пугает меня до смерти. Я готов на все, чтобы этого избежать. Лучше я вбухаю деньги в первый попавшийся бизнес-проект. И буду мучиться с ним много лет. Лишь бы *не думать*. К тому же вдруг мне повезет? И этот первый попавшийся бизнес-проект окажется успешным? Если я рассчитаю бизнес-план и проект окажется гарантированно убыточным – тут уж все, конец. А пока бизнес-план не подсчитан, никто не знает, убыточным должен быть этот проект или доходным. Вдруг мне повезет?

Тут самое время вспомнить принцип: «Главное – ввязаться в драку, а там разберемся!» Обычно бизнес-план считают, чтобы не влезать в изначально бесперспективный бизнес. А в России бизнес-план *не считают*, чтобы влезть в бизнес, *не зная*, перспективный он или нет.

ПРИМЕР

В предыдущей истории про клуб «М.» сразу видно, что бизнес-план клуба никто не считал. Откуда это видно? Из размера членских взносов. Упрощенно: планировалось, что именно членские взносы будут основным источником окупаемости и дохода клуба. При этом на первом этапе развития клуба предполагалось подчеркивать его элитарность. В том числе за счет ограничения количества организаций-участников – не более пятидесяти. Членские взносы с одной организации – \$5000 в год. Для сравнения: членство в Московской торгово-промышленной палате в 2006 году стоило 15 000 рублей в год. Но в ней участвуют десятки тысяч организаций. А здесь максимально

возможный доход от членских взносов составлял $\$5000 \cdot 50 = \$250\,000$ в год. Делим на 12 – получаем максимум $\$20\,833$ в месяц. Реально и этого не было. А плановые затраты на мероприятия и содержание клуба составляли $\$150\,000$ – $200\,000$ в месяц. Не нужно быть финансовым гением, чтобы понять, что клуб *смертельно* убыточен. Это было очевидно еще до его создания. И тем более стало ясно после первого же месяца работы. Для всех, кроме владельца клуба и его приближенных. Интересно: люди из команды клуба говорили владельцу, что «ребенок мертворожденный»? Или были слепы и глухи? Или выборочная слепота и глухота были *необходимы, чтобы тянуть деньги с владельца клуба?*

Каким должен быть хороший бизнес-план, чтобы определить финансовые перспективы бизнеса? Я считаю, что каждый предприниматель и инвестор должны уметь быстро рассчитать упрощенный бизнес-план. Буквально на коленке: такой расчет должен уместиться на одну-две странички А4. Или на одну салфетку – такие случаи тоже бывали.

Для обдумывания и первого обсуждения с компаньонами/потенциальными партнерами/командой бизнес-план также не должен превышать одной-двух страниц А4. Можно считать серьезный бизнес-план в Project Expert на нескольких десятках или даже сотнях страниц. Но тогда из него все равно нужно сделать «выжимку» с опорными пунктами для анализа: не больше тех же самых одной-двух страниц А4. На начальном этапе рассмотрения бизнес-идеи излишняя точность ни к чему. Гораздо важнее, чтобы все участники обсуждения могли быстро ознакомиться с ключевой информацией и, обсуждая дальше и принимая решение, концентрировались именно на ней.

Если по черновому бизнес-плану будет принято решение, что бизнес перспективен, можно разработать более развернутый проект. Это нужно, если вам потребуется финансирование от банков, особенно от зарубежных. Конечно, для разговора с частными инвесторами большее значение имеет беседа лично с вами, плюс те самые одна-две странички «выжимки». Если кто и будет читать развернутые бизнес-планы, то не сами инвесторы, а их клерки. Однако это не отменяет необходимости рассчитать бизнес-план для собственного пользования: чтобы принять решение – запускать этот проект или нет.

На какие ключевые вопросы должен дать ответ бизнес-план?

- Каков размер начальных инвестиций?
- Что потребуется, кроме денег, и как это обеспечить?
- Сколько потребуется времени, чтобы организовать и запустить бизнес?
- Каковы текущие затраты бизнеса? Какова ежемесячная сумма на покрытие минимально необходимых текущих затрат? Как и в зависимости от чего будут увеличиваться текущие затраты при увеличении оборотов или масштабов бизнеса?
- Как и откуда планируется извлекать доходы? Какие товары и услуги планируется продавать? Кто может быть Клиентом бизнеса? Откуда возьмутся эти Клиенты? Как мы их будем привлекать?
- Все затраты бизнеса должны быть разделены на *переменные* (размер которых зависит от оборотов бизнеса) и *постоянные* (которые приходится платить по-любому, вне зависимости от оборотов). Какой процент от стоимости ваших товаров и услуг по прайс-листу составляют переменные затраты, включая закупочную стоимость товаров? Какой объем месячных продаж вам необходимо обеспечить, чтобы вывести бизнес на текущую самоокупаемость (точку безубыточности)?

СОВЕТ

Очень полезно сделать прайс-лист на товары и услуги того бизнеса, бизнес-план которого вы рассчитываете. Прайс-лист – полный или «выжимку»

по ключевым позициям – хорошо было бы уместить на один лист А4. Составление такого прайс-листа неплохо прочищает мозги. И он незаменим при обсуждении бизнес-плана.

- С какого месяца начнутся продажи? Сколько месяцев потребуется, чтобы обороты бизнеса вышли на уровень «ватерлинии» (точку безубыточности)? На какую сумму увеличатся за это время затраты начального этапа?

- Если запуск бизнеса и начало продаж пройдут не так, как предполагалось, в какой момент и при каких условиях нужно сворачивать проект? Каковы будут к этому моменту суммарные затраты? Каким образом при ликвидации проекта можно вернуть хотя бы часть инвестиций? Каков размер плановых и максимально возможных потерь? Можете ли вы себе позволить такие потери?

- Сколько еще потребуется времени, чтобы бизнес впервые вышел на выполнение плана продаж? Какой при этом будет оборот у бизнеса? Какой доход будет получать собственник бизнеса?

Имеет смысл учитывать три плана:

- план-*min*: бизнес приносит минимально приемлемый текущий доход;
 - план-*норма* – бизнес приносит неплохой крейсерский доход;
 - план-*max*: бизнес приносит отличный (для периода начального развития) доход.
- Как скоро бизнес выйдет на момент возврата инвестиций?

ПРИМЕЧАНИЕ

Это происходит, когда суммарный доход, полученный от бизнеса, сравнивается с суммой начальных инвестиций в бизнес. Фактически можно считать, что в этот момент владелец бизнеса полностью возвращает себе изначальный капитал и таким образом получает защиту от риска полностью или частично потерять этот капитал. Именно в этот момент владелец бизнеса впервые может перевести дух. И сказать себе: «Все-таки я не был законченным идиотом, когда вложил в этот бизнес».

- Какой доходности можно ожидать от бизнеса после этого? Каков может быть планируемый годовой доход владельца бизнеса: в абсолютном выражении и в процентах годовых к собственному капиталу бизнеса?

Бизнес – дело рискованное. Если он будет обеспечивать меньшую доходность, чем более консервативные инвестиции в недвижимость, – может, лучше вложиться в недвижимость? Вряд ли для вас разумно за большой риск получать меньший доход. Если, конечно, вы не мазохист.

Остается еще один важный вопрос. Является ли бизнес-план действительно эффективной защитой от того, чтобы влезть в бесперспективный бизнес?

На самом деле – *нет*. Вся идея нового бизнеса может быть изрядным самообманом. Исходя из этих предположений может быть рассчитан бизнес-план. Поскольку исходные предположения не имеют ничего общего с действительностью, бизнес-план тоже получится фиктивный.

И все же работа по расчету бизнес-плана не будет бесполезной.

Во-первых, даже бизнес-план, рассчитанный на основе нереальных прогнозов, может показать убыточность бизнеса. Тогда уже не важно, что мы зависили продажи в три раза от возможных. Если даже с такими доходами дело будет убыточно и бизнес-план это покажет – мы в этот бизнес не войдем. Таким образом, мы не угрожим бездарно наши силы и деньги и не потерпим убытков. А то, что убытки могли бы быть еще больше, – это нюансы. В результате бизнес-план, даже посчитанный не очень точно, все же позволит забраковать явно гиблые бизнес-идеи.

Во-вторых, даже в бизнес-плане, посчитанном по принципу «потемкинской деревни», присутствуют исходная информация и логика расчетов. Если такой бизнес-план рассмотрит опытный предприниматель, не влюбленный в предложенную бизнес-идею до слепоты, он сможет увидеть истинную картину происходящего. Скорее всего, в исходных данных, планируемом ценообразовании, ожидаемых объемах продаж или в самой логике расчетов будут несообразности или явное передегергивание фактов. Попытка подставить в расчет реалистичные исходные данные, исправить логику расчетов и пересчитать бизнес-план позволяет увидеть реальный потенциал предложенной бизнес-идеи. Остается дело за малым: убедить в этом того, кто из-за чрезмерной увлеченности бизнес-идеей обманул сам себя с помощью исходного «потемкинского» бизнес-плана.

ПРИМЕР

В одном из знакомых мне региональных бизнесов директор по производству привез с московской выставки идею. Идея была красивая: поставить в своем городе на одной из центральных площадей большой рекламный жидкокристаллический экран. Шел 2003 год – в том регионе таких экранов еще не было. Разумеется, также он привез контракты с производителями и поставщиками таких экранов. Они-то и зарядили его на выставке энтузиазмом относительно перспектив их товара. Предлагалось не просто продать экран – предлагалось войти в российскую сеть владельцев таких экранов. Москвичи обещали, что они сразу же смогут разместить на этом экране значительный объем рекламы – от федеральных и транснациональных Компаний. Правда, основной объем прибыли за эту рекламу оставался бы той организации, которая централизованно заключила договоры с рекламодателями. Но даже доля владельца экрана от общей стоимости рекламы уже обеспечивала бы солидный ежемесячный доход.

Директор по производству вернулся с выставки окрыленным. Стоимость рекламы на экране предположительно составляла \$5 за минуту. То есть \$300 за час, \$4800 за день при 16 оплачиваемых часах рекламы. При 30 днях в месяц это приносило бы \$144 000. А все затраты на экран должны были уложиться в \$300 000–400 000 одновременно. Просто золотое дно!

Сразу нашлось еще несколько человек, поддерживающих идею. Они посчитали бизнес-план, из которого было видно, что даже при пессимистичном развитии событий все затраты на экран окупаются в первый же год. Доходность явно больше 100 % годовых. Это же просто Клондайк!

Коммерческий директор, однако, не разделял этот оптимизм. Внимательно проанализировав бизнес-план, он обратил внимание на одну маленькую деталь – ожидаемый ежемесячный оборот нового бизнеса. Получалось, что один-единственный экран должен собрать в денежном выражении сначала 20 %, а потом и 50 % *всей рекламы в городе*. И это – на первый-второй год работы совершенно нового рекламного средства! Понятно, что такой бизнес-план в своей доходной части не имел с реальностью ничего общего.

Коммерческий директор пересчитал бизнес-план исходя из другого, более реалистичного графика доходов. Оказалось, что при пессимистичном варианте расчета бизнес даже не выходит на текущую самоокупаемость. В среднем варианте период возврата инвестиций составляет 7 лет. В оптимистичном – 5 лет. Но, поскольку бизнес высокотехнологичный, а технологии устаревают быстро, экран пришлось бы менять на более

совершенный – через три года. Разумеется, остаточная стоимость старого экрана была бы невелика.

Резюме: предложенный бизнес по определению не мог обеспечить не только приемлемой доходности на вложенные средства, но даже их возврат. Картина была бы другой в более экономически развитом регионе. И для Москвы, и для Питера рассчитанный тем же способом бизнес-план показывает высокую рентабельность вложений. А в экономически слабом регионе такой бизнес изначально выгоднее не для первого предпринимателя, а для последующих. Первый предприниматель, поставивший экран, заплатит за него дорого и уйдет несколько лет на формирование рынка. Затем следующий предприниматель сможет купить по значительно более низкой цене сразу несколько экранов, технически более совершенных. Это позволит ему выкинуть из бизнеса предпринимателя-первопроходца. Если же в этот бизнес решат войти сразу несколько предпринимателей, ограниченная Клиентура размажется между ними. И некоторое время все будут сидеть в убытках, пока часть этих бизнесов не обанкротится, а другая часть не объединится между собой. В результате на всем этом безобразии заработают только чиновники-взяточники.

«Жуем сопли» и тормозим

И все же броситься в новый бизнес как в омут с головой – не самое худшее, на что способны российские предприниматели. Еще больший ущерб бизнесу наносят их нерешительность и бездействие.

У российских предпринимателей есть две основные специфики: неспособность принимать решения и жмотство.

Считается, что жмотство – страшная беда российского бизнеса. Но на самом деле самое страшное – именно неспособность принимать решения. Советский Союз умер, но страна Советов живет и процветает. И вот директора и собственники месяцами и годами думают над одним и тем же вопросом. Ходят. Размышляют. Колеблются. Сомневаются. Советуются с кем только могут. Придумывают любые возможные и невозможные поводы – *только бы не принимать решения*.

Конечно, все мы – директора и собственники бизнесов – не идеальны. Большинству из нас не хватает опыта. Профессиональное образование – просто ни к черту: в наших вузах на собственников бизнеса не учат. Мы загоняем себя, загоняем других, нервы не выдерживают. И все же у наших бизнесов есть шанс достойно жить сегодня и подняться в будущем. Собственник может быть жестоким диктатором. И все же его бизнес может жить и успешно развиваться. Единственный самый страшный и непростительный грех – это *слабость*. Бизнес, который возглавляет слабак и трус, обречен. Хотя этот директор может быть просто замечательным человеком. Только «замечательный человек» – это не профессия.

Слабость и трусость – истинные причины того, что бизнес-идеи обдумываются и обмусоливаются годами – и в результате их реализует кто-то другой. Они же причина того, что маленький бизнес останавливается в своем развитии на «комфортном» для его владельца уровне. Начал бизнес приносить 30 000 рублей ежемесячного дохода – владельцу хватает. Вот и хорошо. И развитие прекращается. Собственно, если владелец бизнеса этого и хотел – с ним все в порядке. Если его сотрудники не заинтересованы в развитии и не особо нуждаются в деньгах – с ними тоже все хорошо. Вот если они стремятся к каким-то перспективам – тогда их можно только пожалеть.

В реальном бизнесе чрезвычайно редко встречается, чтобы владелец развил свое дело точно до необходимого ему уровня и остановился. Обычно все по-другому. Директора и владельцы бизнесов мучаются в своих мелких и мало доходных бизнесах. Разумеется, есть тысяча и одна причина их бедам. Бизнес не тот, город не тот, страна не та, конкуренты-бандиты, сотрудники бестолковые, чиновники-беспредельщики... Директора жалуются на свои беды. Своим нытьем отравляют жизнь и себе, и окружающим. А на самом деле причина всех бед только одна – сам директор. Если быть точным – слабость директора, его трусость и неспособность принимать решения.

Когда проводится аудит бизнеса или системы продаж, такой директор начинает ныть: его не устраивают доходы и темп развития бизнеса. Как же это исправить? Только чтобы ничего не менять. Ну что тут можно посоветовать? Выйти из бизнеса и даже не пытаться им заниматься.

Интересно, что такие же проблемы могут возникать даже у вполне успешных и решительных предпринимателей. Тут дело такое: только дай характеру слабину. А уж твоя слабина тебя живо скрутит в бараний рог!

ПРИМЕР

Одна моя знакомая организация, крупная и успешная, занимается сертифицированным компьютерным обучением. Когда они открывали филиал в Самаре, подошли к вопросу серьезно и взвешенно. Проанализировали рынок

на основе информации из Интернета, провели маркетинговые исследования. Это заняло несколько месяцев.

Разумеется, возник такой важный вопрос, как подбор подходящего офиса. Довольно типового – около 200 квадратных метров. Было решено, что этот вопрос входит в исключительную компетенцию генерального директора. Поэтому сотрудники выезжали в Самару, общались с риэлторами, подбирали варианты. Потом готовился заезд генерального директора. Поскольку он – человек занятой, заезд удавалось организовать раз в несколько месяцев. Офисы отсматривались придирчиво. Большинство вариантов генерального не устраивало. Наконец, офис был выбран. После этого его еще нужно было оборудовать. Плюс набрать недостающих сотрудников. Итого запуск регионального представительства занял около года. На следующий год был переезд. Оказалось, что офис отвратительно расположен относительно транспортных развязок. Это стало очевидным, как только началась активная работа с Клиентами.

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.