Ю. Яворский

НАУКА ПОБЕЖДАТЬ

Для начинающих предпринимателей

Юрий Яворский

Наука побеждать для начинающих предпринимателей

«Издательские решения»

Яворский Ю.

Наука побеждать для начинающих предпринимателей /
Ю. Яворский — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-852762-3

Книга российского предпринимателя о том, способны ли вы создать собственный бизнес и как правильно надо начинать своё дело, если вы на это уже решились.Многочисленные советы автора в примерах из практики 25 лет личного опыта предполагают работу над ошибками, если вы уже в бизнесе, и содержат рекомендации: как не совершать типичные ошибки, не заблуждаться, начитавшись американских книг, и не верить в мифы, создаваемые теоретиками от бизнеса.

ISBN 978-5-44-852762-3

© Яворский Ю.
© Издательские решения

Содержание

Деньги для старта в бизнесе – не главное 7
Один из ста 14
От лидера до предпринимателя 20
Способность быть «композитором» 26
Ты предприниматель или менеджер? 30
Конец ознакомительного фрагмента. 31

Наука побеждать для начинающих предпринимателей

Юрий Яворский

Иллюстратор Виталий Блохин
Редактор Наталия Лисицына
Корректор Лев Зелексон
Руководитель проекта Алексей Переведенцев

© Юрий Яворский, 2019
© Виталий Блохин, иллюстрации, 2019

ISBN 978-5-4485-2762-3
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

Сайт автора: http://yavorsky.biz

МОИМ СЫНОВЬЯМ

Если в исследуемом направлении не дойти хотя бы до тупика, то это направление всегда будет казаться тоннелем!

Y&Y

НАЧИНАЮЩЕМУ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЮ

Рецептов успеха бесчисленное множество. Но я не собираюсь уверять читателей в том, что мои размышления и выводы, основанные на личном опыте (кстати, это одна из немногих вещей, которую нельзя приобрести за деньги), обязательно сработают в любой ситуации.

Знаю одно – сложнее всего быть честным перед самим собой. Поэтому каждый, кто задумался о предпринимательстве, должен заглянуть не в бумажник, а внутрь себя.

Деньги для старта в бизнесе – не главное

Слух, чувство ритма, внутренняя музыкальность даруются природой не всем желающим. Тем не менее в музыкальные школы каждый год поступает огромное количество детей – родители желают видеть их музыкантами.

А потом начинается отсеивание: сначала выбывают те, кто неусидчив или недостаточно трудолюбив; одни прогуливают, другие устраивают истерики и вылетают; затем уходят те, кто лишён музыкальных способностей; и наконец – не выдержавшие внутренней конкуренции. До финиша доходят единицы: самые талантливые, заинтересованные, упорные. Так же и в бизнесе.

Для меня наиболее сложным был вопрос: хочу я быть предпринимателем или хочу выстроить карьеру топ-менеджера?

Спросите себя: почему вы хотите стать предпринимателем? Что вами движет: желание заработать много денег или кому-то что-то доказать? Подобные цели будут не только ошибкой, но и огромным риском. Стремление заработать денег и поскорее – опаснее рулетки. Подмена желания самореализации банальным намерением разбогатеть может сыграть с человеком злую шутку. В этом случае начинающий предприниматель рискует потерять всё и, прежде всего, время и уверенность в собственных силах.

В идеале денежный стимул вторичен. Он возникает и развивается только тогда, когда появляются реальные результаты предпринимательской деятельности: причёски, которыми довольны клиенты в вашей частной парикмахерской; булочки в семейной кондитерской, за которыми утром выстраивается длинная очередь; дизайн квартиры, которую вы оформили своими руками и за которую не стыдно перед самым придирчивым заказчиком. Только когда рынок начинает вас признавать и платить вам, денежный стимул начинает работать как мотив к развитию бизнеса. Прибыль и оборот – всего лишь будущие критерии успешности. Как только вы получите свой первый результат, отработаете первую сделку, завершите построение своего первого технологического или производственного процесса, реализуете свой первый товар, тогда и превратите этот процесс в постоянно работающий доходный бизнес.

ФИНИШ

– Практика бизнеса —

…В 1994 году я познакомился с предпринимательницей, которая создала бизнес по фасовке масла. Работая на фабрике, выпускавшей сливочное масло огромными кусками, она стала свидетельницей резкого и неприятного разговора одного из своих руководителей с покупателем. Клиент умолял продать ему лишь часть от большого куска масла, соглашаясь заплатить цену за весь кусок, но начальство отказалось наотрез, так как на фабрике не было возможности поделить большой кусок на два. Тогда будущая предпринимательница вызвала своего мужа, и они вместе с клиентом вручную разрезали огромный кусок масла (уже купленный приезжим покупателем) и увезли каждый свою долю. На следующий день в городе N появился бизнес по фасовке сливочного масла.

Простой, на первый взгляд, бизнес – фасовка сливочного масла – стал развиваться в то время чуть ли не быстрее Интернета. Сначала фасовали вручную, потом закупили специальное оборудование. Через некоторое время стали фасовать масло уже не только для магазинов, ресторанов, туристических наборов, но и на экспорт.

Позже я неоднократно наблюдал, как развивались бизнесы по фасовке кофе и чая, пакетированию макарон и пельменей, сахара и перца в различных городах России. Заметьте, что расфасованные фрукты и овощи мы всегда покупаем охотнее, хотя они и дороже. Так почему бы не начать фасовать орехи и изюм, да еще и упаковывать их так, как этого никто пока не делает? В Турции, Иордании, Китае и в других странах предприниматели прекрасно зарабатывают на фасовке. А места для новых брендов всегда найдутся.

– Практика бизнеса —

…Русскому бывшему спортсмену-легкоатлету один английский бизнесмен предложил старенькую линию по расфасовке кофе и 50-процентную долю в предприятии. Англичанин уже много лет торговал крупными партиями кофе, но для проникновения на российский рынок ему нужен был партнёр. Наш герой принял предложение: денег вкладывать не нужно, необходимы лишь доброе имя, порядочность и работоспособность. Первый кофе, присланный английским партнёром на реализацию, начинающий предприниматель фасовал осторожно и медленно, досконально изучая тему. Затем он посетил подобные предприятия за рубежом, ознакомился с технологиями. Полтора десятка лет труда, изучение основ бизнеса, совершенствование производственных процессов – и сегодня компания этого успешного предпринимателя стала одной из самых крупных в России со штатом более 300 человек.

К сожалению, есть и немало примеров, когда запуск бизнеса заканчивался провалом. Открывать новое дело пытаются и уже состоявшиеся в другой сфере предприниматели, и топ-менеджеры, и обычные люди, которые ничего не понимают в основах бизнеса. Причина чаще всего одна – желание заработать денег. Но деньги, подчеркну, вторичны!

> Начинайте бизнес в той среде, которая вам понятна, в которой наращивать компетенцию придётся лишь плюсом к тому, что вам уже известно, а не с нуля.

Запомните: нужно не только разбираться в том, чем вы собираетесь заниматься, но и страстно любить это. Решили открыть ресторан, но не знаете секрета приготовления десятка вариантов яичницы и не говорите об этом друзьям взахлеб – лучше не начинайте.

Свой первый ресторан, небольшое интернет-кафе, массажный салон или пекарню необходимо по-настоящему обожать.

Конечно, средства – важная позиция при построении бизнеса, порой это скелет создаваемого технологического процесса, но для старта нужны в первую очередь желание и умение.

– Практика бизнеса —

…Однажды я зашёл с моими иностранными гостями в ресторан «Виталич». Я не сомневался, что моим коллегам из-за рубежа понравится кухня этого весьма популярного в нашем городе ресторана. Но каково же было наше общее удивление, когда сам хозяин не только зашёл поздороваться с нами, но и принёс в подарок огромную тарелку с холодцом из дикого оленя,

которого он сам добыл на охоте. Горка прозрачных студенистых кубиков заворожила гостей. Было очень вкусно!

Я хорошо помню, как Сергей Витальевич Рубан начинал свой бизнес, как тщательно он отбирал будущие блюда, обучал поваров, создавал интерьеры, взращивал, как говорится, в нашем городе ресторанную культуру. И сегодня, слушая его рассказы о древних славянских рецептах и о том, как должен быть устроен тот или иной формат ресторана или кафе, понимаешь, что он стал ресторатором не только ради денег. В первую очередь он всё это любит.

Когда в начале девяностых я стал заниматься предпринимательской деятельностью, то точно знал одно – не хочу быть торговцем! Моей юношеской мечтой было конструирование и создание современных автомобилей. Меня влекло желание дать клиентам то, в чём они тогда остро нуждались: установить в автомобиль люк, электроподъёмники, кондиционер, облагородить салон натуральной кожей любого цвета и многое другое. И мы конструировали невероятные по тем временам тюнинговые автомобили, экспериментировали с различными дисками и резиной, участвовали в летних и зимних гонках автомобилей и картингах, проигрывали и побеждали, искали и находили новые решения для развития только формирующегося спроса на нестандартные автомобили.

Я не стремился только лишь заработать, в первую очередь мне было важно самореализоваться – стать лучшим в тюнинге сначала в городе, а потом в России. Я уверен, что любой начинающий предприниматель должен стараться сделать свой бизнес лучше других, поставить перед собой цель изыскать внутренние возможности на то, чтобы сделать своё ателье, парикмахерскую, булочную, ресторан или типографию самыми лучшими.

> Первичный капитал придумали теоретики—экономисты. На практике важен предмет, вокруг которого будет построен будущий бизнес, знания, опыт, желание стать первым.

Сегодня, по прошествии двадцати лет своей предпринимательской деятельности, я с абсолютной уверенностью могу утверждать, что те, кто начинал свой бизнес, опираясь на профессионализм и природные таланты, те, кто сохранил доброе имя, до сих пор успешно ведут свои бизнесы; те же, кто захватил жирные куски советских монополий и предприятий, занимаются не бизнесом, а продолжают выяснять: кто прав, а кто виноват в потере того вели-

кого потенциала, которым обладал Советский Союз. Однако этот спор с точки зрения поиска истины уже не имеет никакого смысла, поскольку для экономики России это уже история.

– Практика бизнеса —

…Начинались лихие девяностые – годы развала СССР. Я оказался в командировке во Львове. Захватив с собой комплект тормозных цилиндров на легковой автомобиль «Волга», купленных за десять рублей в родном Нижнем Новгороде, где они производились, я вышел на рынок (первый раз в своей жизни), чтобы их продать. Было очень неуютно раскладывать у ног тормозные цилиндры и начинать зазывать покупателей. К счастью, интуиция подсказала встать рядом с человеком, который тоже торговал тормозными цилиндрами. Через некоторое время он спросил меня:

– Почём твои цилиндры?

– Восемьдесят, – ответил я.

– За шестьдесят отдашь?

Я был вне себя от радости, потому что мне предложили в шесть раз больше, и всё-таки внутренний голос начинающего предпринимателя начал сопротивляться, я предложил остановиться на цене в семьдесят рублей. Он согласился, достал деньги и начал отсчитывать:

– Семьдесят – раз, семьдесят – два, семьдесят – три…

Шесть раз по семьдесят! Получилось, что я продал тормозные цилиндры за 420 рублей – в сорок два раза дороже.

Иногда именно случайная удача может принести первый успех.

У меня сохранились графики маркетинговых исследований начала девяностых: в одной таблице сведены 170 организаций, которые на тот момент являлись моими конкурентами в одном городе! Борьба была беспощадная: ни торгово-промышленных палат, ни арбитражных или третейских судов, ни антимонопольной службы. Кредиты давали под 400 процентов годовых, а наличку носили в целлофановых пакетах. Не было ни терминалов, ни Интернета, ни сотовой связи, и только любовь к своему делу питала мои силы.

Вести переговоры с клиентом, убеждать его в том, что за достойную плату ты производишь лучшее, тщательно проверять качество за каждым из своих работников, быть щепетильным в обещаниях – всё это позволило мне сделать свои первые сервисные и промышленные мастерские более известными, чем такие же предприятия моих многочисленных конкурентов.

> Результат не может быть достигнут, если не было цели его достичь. Нельзя стать предпринимателем, если не поставить перед собой чёткую цель – стать им.

Быть первым – это важнейшая задача, справиться с которой не всегда получается, но стремиться к этому должен всякий, кто действительно хочет стать предпринимателем.

Отдельно хочется сказать о менеджерах и топ-менеджерах. Нередки случаи, когда бывшие менеджеры, изучив предмет у своего работодателя, пытаются тоже открыть бизнес. Очень часто они начинают просто копировать то, что делали раньше. Предпринимательство ли это? На мой взгляд, это банальное воровство. На украденной интеллектуальной собственности невозможно построить свой такой же бизнес. «Не укради» – вот и не крадите, а начинайте свой бизнес – путь хоть и с похожей идеи, но со своей.

Старайтесь созидать, а не копировать.

Кстати, будут и на вашем пути те, кто попробует украсть ваши идеи, скопировать ваши дизайнерские изыски или рецепт ваших популярных блюд, вашу конструкцию или технологический процесс, вымученные годами бессонных ночей и отказом от отдыха. Не тратьте много времени на разборки с этими шакалами от бизнеса. Патенты, юристы и собственная осторожность – это всё хорошо и правильно; но самое важное – не стоять на месте, а беспрерывно совершенствоваться, чтобы конкуренты не успевали копировать даже действующее, а вы уже опять были впереди. И вполне возможно, что тот, кто украл, не сумеет воспользоваться идеей, не будет знать, как развивать её дальше, и она ему не принесёт ни удачи, ни прибыли.

Если вы придумали всё то, что у вас украли, значит придумаете ещё раз. Истинное предпринимательское счастье заключается в самом процессе работы, а не только в её результате.

цель

Один из ста

Бизнес – это искусство.

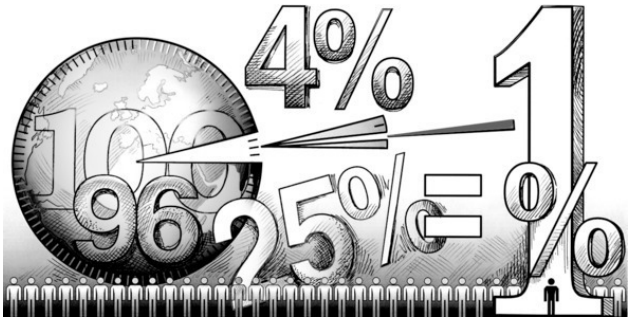
Для того чтобы реализовать себя в предпринимательстве, необходим талант, такой же по напряжению и насыщенности, как, например, военный, спортивный или музыкальный. Но особенность предпринимательского таланта в том, что он «всеядный»: нет сферы жизни, где он бы не требовался. В равной степени в нём нуждаются культура и спорт, экономика и политика, образование и финансы.

Как утверждают учёные, только четыре процента жителей Земли – четыре человека из ста – особо одарены и талантливы. Они могут не иметь высших оценок в школьном аттестате, могут даже не окончить вуз, но у них есть природное чутьё на успех, интуиция, здравый авантюризм, смелость первооткрывателя и отсутствие страха перед неизвестностью. Такие люди не унывают, а неудачи лишь усиливают их настойчивость в достижении поставленных целей. При этом те же исследователи говорят, что только один из этих четверых по-настоящему талантлив как предприниматель.

Я не эксперт в данной области, и эти цифры с удовольствием сам бы подверг тщательной проверке. Но вспомните свой выпускной класс или университетскую группу: сколько в среде ваших одноклассников или однокашников успешных, в чем-то талантливых? И вы убедитесь – не более четырёх процентов, и при этом лишь один из них наиболее талантлив и успешен как предприниматель. Вспомните свой класс или студенческую группу!

Почему я делаю упор на этот математический расклад? Потому что убеждён: свои закономерности есть не только в точных науках. В науке подготовки предпринимателей, которая

уже возникла и развивается, таковые тоже имеются. Из 100 тысяч человек населения города понастоящему талантливыми предпринимателями может стать только тысяча.



Известно, что малый и средний бизнес создаёт в среднем до пятидесяти рабочих мест. Значит, в городе с населением в миллион человек должно плодотворно работать не менее десяти тысяч предпринимателей, которые способны создать до 500 тысяч рабочих мест, обеспечивая занятость всего работоспособного населения. Жаль только, что реализация таких расчётов в России подлежит коррекции из-за чиновничьего беспредела и коррупции.

> Оцените себя и свои способности: готовы ли вы самостоятельно идти по пути, полному неожиданнотей и неопределённостей? Готовы ли к сознательному ограничению собственной свободы и законодательным ограничениям? Готовы ли двигаться вперед сквозь череду успехов и потерь? Готовы ли к смене круга общения и возможной потере близких друзей, которые не пойдут за вами в бизнес? Словом, как уже говорилось: есть ли у вас амбиции, соревновательный дух, желание быть лучшим в своей области?

Равнодушный никогда не станет предпринимателем. Истоки успеха в бизнесе лежат в нематериальной сфере, поэтому к «равнодушным» можно отнести и тех, кто добился определённых успехов, заработав дом в престижном районе, статус, имя и на этом остановился. А между тем перечисленные блага – вторичные факторы, следствие успеха, а не его движущие силы.

Если вы, в принципе, равнодушны к процессу, если вам удобнее быть ведомым и получать распоряжения, а не отдавать их, если вы пытаетесь ограничить себя узким кругом задач и обязанностей, то вы вряд ли сможете стать настоящим предпринимателем. Даже быть лидером – недостаточно. Да, предприниматель – всегда лидер, но не каждый лидер может стать предпринимателем.

Изучая различные, в том числе зарубежные, бизнесы, я неоднократно сталкивался с тем, что прибыль многих предпринимателей зачастую не превышает гонораров, которые получают менеджеры больших государственных или крупных частных предприятий. Спрашивается: зачем же мучиться, рисковать, недосыпать, ради чего? Не каждый захочет честно ответить на этот вопрос, но я знаю секрет – всеми предпринимательскими процессами руководят амбиции. Лучше быть первым за меньшие деньги, чем вторым за большие, – вот что движет теми, кто решил создать свой бизнес! А просто лидеры стараются работать в пределах своей компетенции и в рамках определённых правил игры.

– Практика бизнеса —

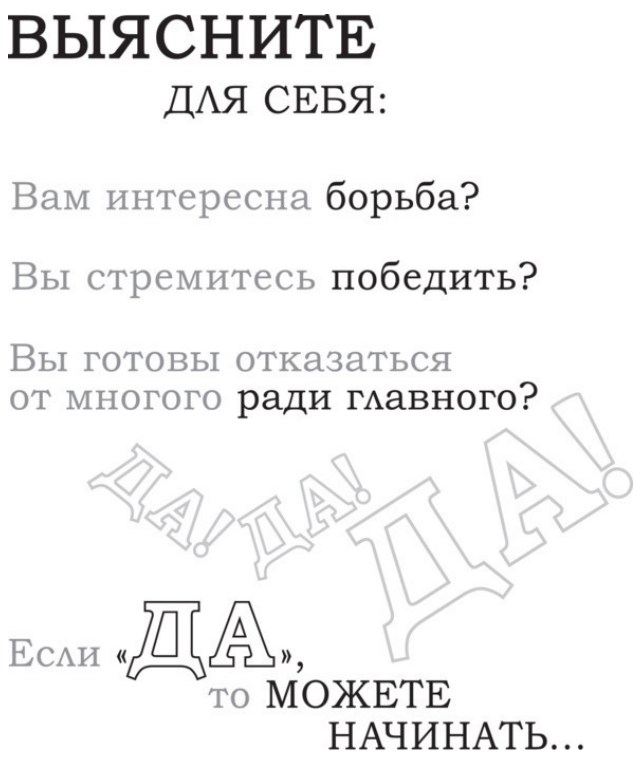
…Когда я был уже состоявшимся предпринимателем, меня пригласили на работу в крупную корпорацию. Я принял предложение, поскольку такой опыт был интересен для самореализации, для исследования собственных ощущений: готов ли я работать под чьим-то контролем в пределах созданных правил? Очень хотелось очутиться внутри огромного корпоративного механизма, чтобы понять уровни свободы и ответственности топ-менеджера.

Я мгновенно увидел огромное количество недостатков в негибкой и консервативной системе. Мне было очень некомфортно: грустно видеть, как долго формируются решения, как интриги и искусственно рождённые препятствия мешают реализации эффективных и полезных предложений. Однако одновременно с этим я увидел и десятки лидеров (менеджеров и топ-менеджеров), которые чувствовали себя в этой среде как рыбы в воде. Мы с ними говорили на разных языках: я хотел получать прибыль от каждого процесса, предлагал многое изменить; они же действовали строго в рамках предписанных обязанностей, пока высшее руководство не ставило перед ними иные задачи; главное – точно и в срок сделать то, что предписано, в остальном они руководствовались принципами «не навреди», «не торопись выполнить первое распоряжение, возможно, второе его отменит», «не надо бежать впереди паровоза».

Я понял, что среда корпоративного бизнеса – не моя. Зато это позволило укрепить убеждение: быть самостоятельным предпринимателем для меня более комфортно, чем быть руководителем в огромной корпорации.

Впрочем, не только предприниматели пробуют себя на различных должностях в средних, больших и громадных корпорациях. Очень часто бывает наоборот: состоявшиеся топ-менеджеры принимают решение стать предпринимателями. Как правило, изначально это биз-

несы-присоски, через которые бывшие «топы» начинают либо поставлять прежнему работодателю материалы и оборудование, либо становятся посредниками в услугах (или поставках готовой продукции) для этой корпорации. Почему так происходит, вполне понятно: клиенты наработаны, поставщики известны, часть сотрудников уже «завербована».



При определённых условиях этот процесс может перерасти в сильный бизнес. Но нередко такой предприниматель становится калифом на час. Всё зависит от него самого. Если бывший «топ», желающий стать настоящим предпринимателем, увидел реальную рыночную потребность, а не воспользовался коррупционными связями или криминальными схемами, значит выбрал правильный путь. Однако бизнес будет крепнуть и развиваться только в том случае, если будущий собственник при открытии своего дела начнёт вкладываться в личное обучение и в обучение персонала, в оборудование и развитие бизнес-процессов. В противном случае все шаги окажутся безрезультатными.

Но при этом, если уж мы заговорили о «топах», важно помнить: когда ведущие управляющие в бизнесе вдруг хотят покинуть его ради создания своего собственного дела, у этой медали есть и оборотная сторона.

> Для предпринимателя уход ведущего «топа» – всё равно что удар по самому больному месту: это всегда не вовремя, смена не подготовлена, клиентов удержать нечем. Да и поставщики не обязательно будут руководствоваться старыми и добрыми отношениями: «бизнес есть бизнес – ничего личного».

Сразу становится очевидным – нужно было доверять, но не всё: полное делегирование полномочий только помогло возникнуть и окрепнуть предательству «топа». Нужно было готовить замену, но не хотелось обидеть недоверием, нужно было чаще проверять, но боялся испортить отношения излишней подозрительностью – через это проходит практически каждый предприниматель. Топ-менеджеры предают, крадут идеи, копируют ноу-хау, воруют ценные материалы или деньги. И нет рецептов, способных уберечь от таких ситуаций на сто процентов; защищаться нужно только через комплексный подход, а именно: постоянная работа

с кадрами, система контрактов, внутренний мониторинг проблем собственного бизнеса. И это далеко не полный перечень профилактических мер и предупреждающих мероприятий.

– Практика бизнеса —

…В семнадцать лет я подрабатывал, как и многие мои сверстники – кто на стройке, кто на сборе урожая, кто на разгрузке вагонов. Я месил и подавал раствор каменщику: сначала для одного, затем для двух, через неделю успевал быть подмастерьем у трёх каменщиков одновременно. Хотелось заработать, и здоровье позволяло.

И вдруг объявили набор в бригаду на Одесский рубероидный завод. Я записался и поехал. В первый же день я начал скучать на своём участке работы: в обязанности входило всего лишь периодически заливать ведро белой маслянистой жидкости под названием «кагалин» в ёмкость, через которую ползла лента будущего рубероидного рулона. Тогда я решил параллельно освоить соседнюю операцию, а затем стал работать и в две смены. Буквально через неделю я успевал уже делать пятнадцать операций на конвейере длиною 100—150 метров.

Прошёл месяц. К тому времени, кроме двух смен, я ещё по нескольку часов грузил вагоны с рубероидом. За все виды работ получал отметку в табеле. Уже подсчитывал, сколько заработал. И вот пошёл получать расчёт, а в ведомости начислена только часть денег. Три дня мастера двух смен отсылали меня друг к другу, пока я не сдался. Поехал на вокзал – злой и разочарованный. Но 200 рублей (из причитающихся 450) я все-таки имел в кармане и решил заглянуть на знаменитый одесский рынок «Привоз», чтобы домашним купить подарки. И там попался на элементарную мошенническую удочку: подброшенный свёрток (в котором, на первый взгляд, денег на легковую машину, не меньше), драка, суматоха, отданные, как во сне, кровные 200 рублей, и в руках «кукла» из нарезанной бумаги всего с двумя настоящими червонцами. Как я возненавидел тогда Одессу с её «Привозом»! И как же я был благодарен ей впоследствии, когда стал предпринимателем, за то, что узнал, какими хитрыми и несправедливыми могут быть люди, и что подобные случаи меня не смогут сломить.

Многое в бизнесе делается на доверии, и чем вы крепче становитесь на ноги, тем больший размер доверия вам необходим. Это касается и денежных сумм, и контрактных обязательств: порой предприниматели передают друг другу значительные материальные средства без расписок, под честное слово.

> Никогда не пытайтесь прокладывать себе путь в бизнесе мошенничеством или манипуляциями. Доброе имя зарабатывается годами, а потерять его можно в один миг.

Предприниматель, как правило, сильнее большинства окружающих его обычных людей – тех, кто с завистью смотрит на его способность организовывать собственный бизнес. Многие из них мечтают попробовать себя в предпринимательском ремесле. Поэтому так важно быть предельно порядочным и корректным не только с коллегами по бизнесу, но и с теми людьми, которые просто находятся рядом.

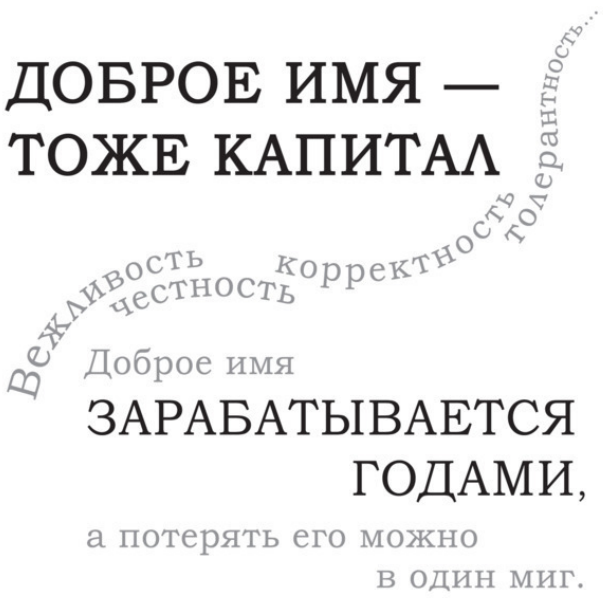
– Практика бизнеса —

…В начале предпринимательского пути мой коллега (сейчас он крупный бизнесмен) попросил срочно выручить его – одолжить комплект кожаных сидений для тюнингового автомобиля, которые изготавливали мои мастерские. И я одолжил под честное слово рассчитаться.

Когда время истекло, он предложил мне взамен не деньги, а бартер (в девяностые годы практиковался обмен товарами) – пятиступенчатую коробку передач. Хотя по деньгам я явно проигрывал, синица в руках лучше – пришлось согласиться. Его сотрудник привёз коробку передач, мы положили её на склад. Спустя некоторое время она понадобилась для установки на очередной тюнинговый автомобиль. Каково же было разочарование, когда выяснилось: внутри коробки все шестерни старые и даже не собранные как положено. Со мной опять рас-

считались «куклой», но теперь я знал, кто и когда это сделал. Я обратился к коллеге с просьбой о замене, но получил категорический отказ: «Надо было проверять сразу!» А как я мог ее проверить без установки на автомобиль? Но он не стал слушать мои аргументы. Прошли годы. Тот бизнесмен, обманывая всех вокруг себя, так и не приобрёл авторитета. Сегодня он имеет самую отрицательную репутацию в среде предпринимателей, которых я знаю в городе и области. Уверен: в конце концов он обязательно пожалеет, что столь недобросовестно вёл себя с коллегами по бизнесу.

Если вы входите в «магический процент» настоящих предпринимателей, будьте максимально вежливыми с теми, кто от вас зависит, и тогда общество к вам станет более толерантным. Мы должны относиться к другим так, как хотели бы, чтобы относились к нам.



От лидера до предпринимателя

Из чего рождается предприниматель? Из желания конкуренции, которую разгоняют и стимулируют здоровые амбиции. И здесь работает жёсткая аксиома: остаться должен только один. Это и есть своеобразный мазохизм любого предпринимателя – потребность догнать соперника, побороть его, взойти на вершину. Иногда важен не столько результат, сколько процесс, питаемый соревновательным духом – источником движущей силы.

> Обязательной составляющей конкуренции является определение в ходе соперничества абсолютно всеми предпринимателями (и начинающими, и опытными) своего уровня амбиций. Для одного станет пределом продуктовый киоск, для другого – фабрика, а для третьего – корпорация или международный холдинг.

К примеру, в спорте всегда есть лидер, на которого равняются до тех пор, пока он не проиграет, а результаты его достижений не станут лишь вступительным экзаменом в спортивных школах. Подобное движение характеризует и ситуацию в современном бизнесе, поэтому человек должен правильно оценить свои способности к конкуренции. Путь в бизнес не похож на обычное трудоустройство, и не все начинающие предприниматели готовы к будущему противоборству.

Для успешного предпринимательства необходимы три побудительных мотива:

1 – желание соревноваться;

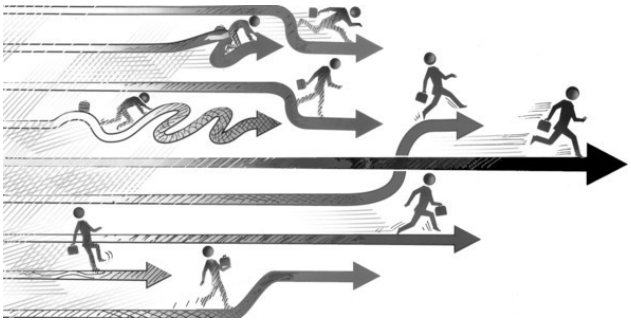
2 – желание постоянно развивать бизнес;

3 – желание учиться.

Желание соревноваться

Даже если изначально вы не «один из ста», о которых говорилось в предыдущей главе, но поставили перед собой цель и упорно двигаетесь к ней, то со временем сможете войти в число самых успешных предпринимателей. Если не бояться соперничества, экспериментов, оригинальных путей решения задач по расширению рынка, созданию новых продуктов, предложению новых услуг, то предпринимательская удача придёт неминуемо.

Учитесь у самых сильных и успешных – это наиболее эффективный способ пройти путь первоначального накопления капитала быстрее конкурентов. Но не воруйте интеллектуальную собственность, не нарушайте авторские права: можно украсть ведро воды, но нельзя украсть сам источник.



Желание постоянно развивать бизнес

Предприниматель всегда ближе к понятию «хозяин», чем к понятию «тот, кто распоряжается деньгами». Он заставляет деньги работать через творческие проекты, а потом нанимает на эти проекты менеджеров. Рантье, то есть живущий на проценты, – не предприниматель. Остановиться и сказать «мне хватит» – значит достичь уровня собственной некомпетентности. Конечно, само по себе это не страшно, но с наступлением такого момента даже самый сильный лидер перестаёт быть предпринимателем.

Желание учиться

Пределы собственной некомпетентности можно раздвинуть. И когда я в очередной раз достигаю этих границ, то постоянно говорю себе: не будешь учиться – превратишься в вечного менеджера. Не спорю, что быть первоклассным менеджером тоже хорошо, но я всегда хотел быть хозяином своего дела.

Бывают одарённые предприниматели, самородки от природы, которые способны выстроить бизнес там, где, как говорится, даже трава не растёт. Но большинству приходится постоянно совершенствовать свои знания и увеличивать степень своей компетенции.

– Практика бизнеса —

…Я уже рассказывал о том, как пробовал работать в крупной корпорации. Меня хватило только на полгода. И самое большое зло, которое я обнаружил тогда, – засилье невежд на всех уровнях управления. Их мышление отставало от требований времени на десятилетия. Немудрено, что уже много лет заводы российской автомобильной промышленности фактически скупаются иностранными компаниями, и скупаются не как передовые бизнесы для успешного инвестирования, а как площадки для более быстрого входа на российский рынок.

Вернувшись в предпринимательский мир, я оставил должность генерального директора компании на наёмного менеджера, а сам поехал учиться сначала в Швецию, потом в Америку и Японию. Мне хотелось впитать все передовые производственные, маркетинговые и логистические идеи, понять, как развиваются уже состоявшиеся бизнесы, как можно продолжать наращивать предпринимательский успех.

Мыслитель, исследователь и классик капитализма Карл Маркс говорил: «Человек, учась ходить, падает, и только падая, он учится ходить».

Одна из составляющих успешного бизнеса – выбор правильного поля, или, как сегодня любит говорить молодёжь, «поляны» для деятельности. Возможно, что после падений и неудач в первоначально облюбованной сфере вы готовы упорствовать и дальше. Однако, скорее всего, вы так ничего и не добьётесь. Провалы надорвут силы, размоют способности, а самое главное – лишат вас веры. Не бойтесь экспериментировать с поиском своей сферы или среды для бизнеса.

Так, например, оптовые закупки продовольствия в фермерских и коллективных хозяйствах, а затем продажа всего этого в розницу – дело достаточно простое, но оно сопряжено с большим объёмом физического труда (объезды территорий, встречи). Не каждый выдержит такое количество командировок и переговоров. Тогда предприниматель, не успевающий многого в собственном бизнесе, обращается к привлечению наёмных работников. Теперь он вынужден делить с ними доходы, и здесь важно соблюсти количественные показатели, чтобы не прогореть. Отсутствие прибыли или, и того хуже, убыток неминуемо приведёт к разочарованию и краху предпринимательского духа. Создавать доход – это главная задача любого бизнеса.

Если бизнесмен не ставит перед собой задачу получить доход, а пытается реализовать желание быть кем-то оценённым без опоры на конечный результат, его ждёт тупик.

Успех в предпринимательской сфере оценивается только по результату, а не по промежуточным действиям. Как говорят англичане, самое красивое в игре – это счёт на табло. Помните, что окружающие не будут давать оценку вашей деятельности на каждом её этапе.

Почитатели, критики и аналитики – все те, кто готов купить плоды труда и назвать владельца бизнеса успешным предпринимателем, – появятся только тогда, когда результат будет уже достигнут. Если же его нет, то вокруг образуется пустота, человек остаётся со своими неудачами один на один. И неважно, что он был меценатом, помогал убогим и сирым или властям, силовым структурам, администрации, – он становится «никем».

В случае краха компании хороший токарь или пекарь всегда найдут своего работодателя. Людям наёмного труда намного легче: они накапливают дипломы, разряды, звания – это отражается на их компетенции и уровне оплаты труда. Предприниматель же второй раз может себя и не найти, поскольку не имеет ни квалификации, ни разрядов, ни рангов. История знает массу примеров, когда люди, обладавшие огромными состояниями, банкротились и оставались на обочине жизни.

Хотя, безусловно, право на возврат к предпринимательской деятельности есть у каждого. Потенциальный коммерсант или промышленник может вернуться в бизнес даже после того, как примерил на себя роль наёмного работника. Если у человека достаточно честолюбия, чтобы мечтать о вхождении в королевскую семью, о получении дворянского титула, о достижении миллиардного состояния, то амбиции, подкреплённые способностями и запредельным трудолюбием, выведут его на соответствующий уровень, пусть даже не в первом поколении. Таковым был Форд, таковыми были многие известные европейские и американские предприниматели. Но 99,9% людей, которые начинают свой бизнес, не ориентируются на решение подобных глобальных задач. Может, и зря: иногда невозможное возможно!

Возврат к предпринимательской деятельности после провала, как правило, осложнён клеймом неудачника, причём как внутренним психологическим, так и внешним. Это ещё одна причина, по которой не стоит реализовывать себя там, где вы уже обожглись. Исключения из этого правила, бесспорно, есть, но они единичны. Лучше и безопаснее во всех отношениях выйти из игры до наступления полного краха, что даст небольшой шанс подняться на другом поле деятельности, родственном или противоположном.

Рост бизнеса, возникающие неудачи и даже состояние стабильности – это одинаково жёсткие условия повседневного предпринимательского труда.

Бизнес требовательнее спорта – желательно уже в самом начале предпринимательского пути не позволять себе вредные привычки и увлечения. Режим становится полностью зависимым от работы и перестаёт регулироваться в соответствии с общепринятым трудовым восьмичасовым днём и пятидневной неделей. Бизнес забирает у человека всё свободное время, особенно на первых порах. Среда, в которую погружается лидер, становясь предпринимателем, предполагает сосредоточение всех физических и моральных возможностей. К этому должен

быть готов не только начинающий предприниматель, но и его близкие. Не стоит рассчитывать и на то, что, работая вполсилы, можно удержаться на плаву. Это абсолютный самообман: бизнеса наполовину не бывает.

Я уже говорил, что когда бизнес-среда начинает поглощать у предпринимателя всё время, он неизбежно нанимает людей для увеличения объёма производства и продаж. Но легче становиться не будет, если не заниматься кадровой политикой, не осваивать более сложные технологии бухгалтерского учёта и не выстраивать производственную систему. В этой ситуации крайне важно отрабатывать схемы и механизмы получения прибыли при увеличивающихся расходах (зарплата, количество арендуемых помещений, транспорт и т. д.). Теоретических знаний, полученных в институтах и университетах, недостаточно. Пока начинающий предприниматель не пропустит через себя весь механизм контроля накладных расходов во время производственного процесса до получения первой чистой прибыли, он не прочувствует функционирование собственного бизнеса. Оценивайте недостатки и достоинства тех или иных своих шагов, устраняйте первое и увеличивайте второе. И даже если бизнес продвигается успешно, нельзя прекращать развитие, иначе вектор удачи мгновенно пойдёт вниз.

Труд предпринимателя – это нескончаемая череда событий и борьбы. Если бизнес вам действительно интересен, то примите как данность: предприниматель фактически обменивает своё время, своих близких и даже самого себя на любимое дело.

БИЗНЕС и ВРЕМЯ

Труд предпринимателя —
это нескончаемая череда...

ЧТО ДЕЛАТЬ и КАК ВСЁ УСПЕТЬ

Способность быть «композитором»

Нельзя стать предпринимателем играючи. Но предпринимателя можно в себе вырастить, соблюдая правила рынка потребления и одновременно нарушая их. Это могут себе позволить только люди с нестандартным мышлением и способностями.

> Важнейшее качество будущего предпринимателя – способность «сочинять» процесс. Предприниматель должен быть «композитором» или стремиться имстать.

Здорово, если начинающий предприниматель сумеет совместить определения «творец» и «организатор». Бизнесмен должен быть способен не только «творить мелодию», но и «организовывать» её выпуск и продажу, переходя из кустарной стадии в стадию структурированного современного производства.

> Творчество, направленное не только на создание продуктов или услуг, но и на их реализацию, является краеугольным и даже философским камнем предпринимательской деятельности.

Многие примеры рыночных успехов построены на исключениях, и именно на них сегодняшние гуру выстраивают программы обучения в школах бизнеса. Однако бизнесреальность куда шире примеров «Кока-колы», «Макдональдса», «Майкрософта», Форда, Трампа или Стива Джобса. Начинающие предприниматели в своём подавляющем большинстве не понимают, каким образом можно сотворить такое чудо, как Интернет, или как построить компании, подобные Apple, Facebook или Skype.

Предпринимательство – это повседневная рутина из труда и забот, лишь изредка переходящая в праздник, если настигает внезапный финансовый успех. При этом важно, чтобы успех был не разовым, а на годы и с устойчивым ростом. Бизнес-процесс можно сравнить с эскалатором, который движется только вниз. Хочешь быть успешным – шагай по нему вверх. Хочешь опережать других – беги, не останавливайся.

Итак, ваш бизнес стартовал, появились первые успехи – вы позволяете себе купить дорогую машину, элитное жильё, руководствуясь порой не столько собственными желаниями, сколько сложившимися в обществе традициями…

Вилла, яхта, VIP-курорты, экзотические страны – чтобы всё это не потерять, предприниматель вцепляется в руль своего бизнеса до белых костяшек на руках. Но если он рулит персонально, то продолжает оставаться менеджером. Такое «раздвоение личности» – владелец и менеджер – сродни тому, когда композитор, постоянно проводя время за роялем, является ещё и музыкантом в им же созданном оркестре. Чтобы зря не расходовать энергию, которую лучше направить в русло творческого созидания, предприниматель-«композитор» должен только «сочинять» бизнес, а непосредственное управление как можно быстрее передать в руки наёмного менеджера.

Успех в конкурентной борьбе – это и непрерывный рост, и способность предлагать новые интересные методы продвижения своего продукта или услуги, и постоянное обновление. Если при этом предприниматель останется «композитором», то он всегда будет на шаг впереди своих конкурентов.

Впрочем, в любом развитии есть предел, поэтому неизбежно возникают вопросы: как же определить свой максимум? Стоит ли довольствоваться приобретённым в собственность табачным киоском, парикмахерской или небольшой пекарней? Есть ли возможность, с самого начала ограничив себя в доходах, держать небольшой по размерам бизнес всю жизнь? Изначально никто не задумывается, до каких высот в бизнесе он дойдет, но даже у тех, кто выпускает домотканые чулки или чеканит по металлу, есть мечта, чтобы их продукция и их творчество было признано максимальным количеством людей.

Признание определяется спросом. «Я хочу производить нечто стоимостью в один доллар, но чтобы это купили все жители планеты,» – примерно так должен думать каждый начинающий предприниматель.

– Практика бизнеса —

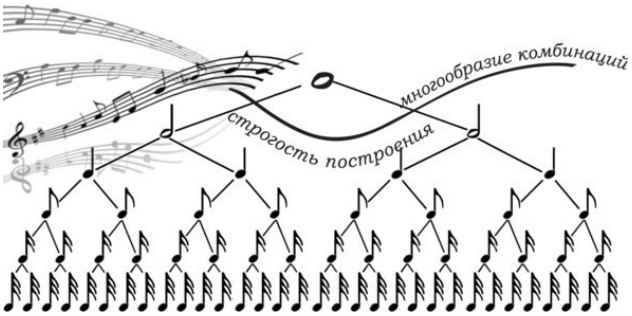
…Мне приходилось неоднократно наблюдать, как мои друзья начинали выстраивать бизнесы, а затем неожиданно меняли направление своих амбиций, придумывая новые пути развития. Одна из таких компаний сегодня работает с тентовыми тканями и в своём сегменте стала одной из самых известных и сильных. Хозяева бизнеса (семейная пара) на старте занимались торговлей обувью: покупали оптом и продавали в розницу, накапливая опыт, компетенцию и начальный капитал. Они выезжали на итальянские фабрики, увеличивали количество точек реализации, но в один прекрасный момент вдруг начали шить тенты на грузовые автомобили. Почему случился переход в совершенно другую сферу деятельности? Ответ прост: они не смогли преодолеть нарастающую конкуренцию в рамках обувного бизнеса. И «композиторский» талант подсказал: меняйте рынок, переносите свои усилия туда, где нет такой жёсткой конкуренции!

Рынок пошива тентов на тот момент оказался пустым и растущим. Сначала они решили работать в партнёрстве с «Камтентом» из Татарстана, но вскоре появилась самостоятельная компания «Нижтент». В течение уже первого десятилетия «Нижтент» стал не только доминировать в своём регионе, но и развиваться в других субъектах России. Приобретённое оборудование и организация производственных площадей с десятками хорошо обученных сотрудников позволили хозяевам бизнеса шагнуть в сторону создания из тентовых и других специальных тканей павильонов, а ещё позже сдавать их в аренду. И всё это благодаря тому, что они не остались на «сжавшемся» обувном рынке, а перешли в другой, обеспечив своему бизнесу устойчивый рост.

…Я начинал с торговли запасными частями, но однажды, гуляя по авторынку, вдруг обнаружил, что комплектующие для панели приборов (их было чуть более сотни) продаются

по отдельности и все детали вплоть до самых мелких есть в наличии. Сложив цену комплектующих, понял: готовая панель приборов на том же авторынке стоит в два-три раза дороже. Я купил все комплектующие, собрал панель приборов и продал её в ближайшем комиссионном автомобильном магазине, удвоив тем самым капитал, вложенный в комплектующие. Через несколько месяцев в моих мастерских работало несколько сборщиков панелей, а в последующие годы моё молодое предприятие выпускало для растущего авторынка страны уже тысячи панелей приборов.

Как без нот не написать музыку, а без слуха не стать композитором, так и предпринимателю без образованности и осмотрительности невозможно развить и расширить созданный бизнес.



Я много путешествовал и много учился, посещая различные бизнес-школы. В основе одной шведской программы обучения лежал очень полезный призыв «подглядывайте!».

Подглядывайте и учитесь: путь, который другие уже давно прошли, необходимо изучить как можно быстрее. Очень важно узнать процесс поближе: постараться освоить всё, что связано с поставками сырья и материалов, а также разузнать, как работают дилерские и дистрибьюторские механизмы в интересующей вас сфере деятельности, каковы законодательные нормы, налоги и ограничения, какие необходимы лицензии и как сертифицировать выпускаемую продукцию или услугу.

– Практика бизнеса —

…Один мой приятель, будучи уже состоявшимся предпринимателем в сфере оптово-розничной торговли продуктами питания, принял решение параллельно начать новый бизнес. В одночасье приобрёл оборудование по производству зубочисток и запустил небольшой цех. Где-то подсмотрев технологический процесс, он посчитал, что с его более чем пятьюдесятью магазинами (и при опыте реализации большого ассортимента в других дружественных торговых сетях) у него достаточно быстро получится сделать бизнес по производству зубочисток прибыльным. К сожалению, ни предпринимательский опыт, ни прекрасно скопированный технологический процесс не смогли помочь, поскольку у него не оказалось «партитуры» всего процесса производства зубочисток. Было очень важно разобраться: сколько стоит кубометр леса, какого качества древесину необходимо использовать, есть ли возможность наладить регулярное сотрудничество с серьёзным поставщиком сырья и как быть с упаковочной тарой?

Он создал это производство, потому что владел небольшим лесным хозяйством и лесные угодья позволяли иметь дешёвую древесину любого размера и качества. Но оказалось, что лесозаготовка, производство зубочисток, их упаковка и реализация – это разные по прибыльности, объёмам и сложности бизнесы. Когда же предприниматель смешал эти разные бизнесы, то на выходе получил убыточное производство зубочисток, которое впоследствии пришлось продать, так же как и бизнес по заготовке леса. А вот в продовольственном ретейле он до сих пор очень успешен.

…Однажды я решил помочь создать бизнес с нуля. Я был уверен, что достаточно применить некий набор знаний, правильно определить продукт и место его реализации, и всё получится. Мы подобрали немецкий кожгалантерейный бренд «Пикард», закупили непосредственно на фабрике достаточный для торговли объём продукции в максимально широком ассортименте и с максимально возможными скидками, привезли в Россию, растаможили, открыли две торговые точки. Успешные продажи длились всего десять месяцев, пока хозяйка бизнеса лично контролировала весь процесс. Однако обстоятельства сложились так, что пришлось поручить бизнес-управление доверенному топ-менеджеру. Через некоторое время бизнес перестал быть прибыльным, а потом и вовсе закрылся.

Как бы «правильно» ни был организован бизнес, им должен заниматься сам хозяин. Ни один консультант не поставит бизнес так, чтобы он вечно приносил прибыль без участия в нём самого предпринимателя, поскольку по ходу написания «партитуры» бизнеса (а бизнес-процесс никогда не бальзамируется) только предприниматель-«композитор» может вносить изменения и быть бесконечно успешным. Но сам бизнес-процесс – никогда.

Успех в конкурентной борьбе –
это движение вперёд,
новые методы,
постоянное
обновление!

УЧИТЕСЬ!

НАБЛЮДАЙТЕ!

АНАЛИЗИРУЙТЕ!

Ты предприниматель или менеджер?

Бизнес – это процесс, который требует постоянного управления, а лучшего менеджера, чем вы сами, для вашей компании не найти. Но всё же со временем предпринимателю желательно оторваться от рычагов и передать непосредственное управление бизнесом кому-то другому. Поездки на переговоры, бесконечные очереди к чиновникам за различными разрешениями, выставки, конференции, закупки – тысячи и тысячи дел. Конечно, многое зависит от формата бизнеса, но по мере его роста приходит понимание: необходимо нанять топ-менеджера, который возьмёт на себя оперативные решения и ответственность за результат.

Своего первого управляющего я нанял, когда в моём штате было всего четырнадцать сотрудников, а бизнесу не исполнилось и трёх лет. И потом я уже ни разу не становился первым руководителем в принадлежащих мне бизнесах; даже будучи генеральным директором своего предприятия, обязательно назначал исполнительного директора. На мой взгляд, нет ничего более эффективного, чем правильно построенный процесс работы, в котором собственник продумывает бизнес-стратегию, не отвлекаясь на решение ежедневных задач, а опытный топ-менеджер успешно руководит компанией.

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.