



Книга Малый бизнес: от иллюзий к успеху

Возвращение к мифу предпринимательства

Майкл Гербер
Олимп-Бизнес, 2014
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Владельцы фирм обычно узнают об организационных ловушках только тогда, когда оказываются в кризисной ситуации. Попав в западню, предприниматель должен самостоятельно себя из нее вытаскивать. К счастью, Майкл Гербер написал отличное руководство о том, как составлять бизнес-планы, разрабатывать стратегии развития и управлять персоналом. В своей книге он совмещает теорию с практикой, представленной в виде примеров стратегий, конкретных цифр и маркетинговых советов. И хотя некоторые из примеров и сценариев выглядят несколько лубочно, это компенсируется отсутствием “воды”. *BooksInShort* рекомендует эту книгу предпринимателям и прочим мечтателям.

Основные идеи

- Многие предприниматели путают профессиональную сторону бизнеса со стратегией компании.
- Как правило, предприниматели проходят четыре психологических состояния: возбуждение, страх, усталость и депрессия.
- Каждому владельцу новой компании приходится играть три роли: Предпринимателя (стратега), Специалиста (технического эксперта) и Менеджера (практика).
- Стратегические и практические планы молодой компании страдают, когда на первый план выходят технические вопросы.
- На стадии “детства” компании ее владелец практически неотделим от своего еще неустоявшегося бизнеса.
- У владельца зрелой компании всегда есть стратегический план развития бизнеса.
- Хорошо отлаженная система работы в компании намного важнее того, что она производит.
- “Самый успешный малый бизнес в мире” – McDonald's.
- Дисциплина, стандарты и процедуры – визитная карточка успешной компании.
- Если ваш бизнес управляет вашей жизнью – значит, у вас нет бизнеса, а есть просто наихудший вариант работы.

Краткое содержание

Мифы и заблуждения

Сложившаяся система ложных представлений вводит предпринимателей в заблуждение. Откровенно говоря, владельцы небольших компаний впустую тратят время, делая ненужную работу. Очень часто доходы, получаемые ими от бизнеса, не соответствуют тому количеству времени и энергии, которое они при этом затрачивают. Согласно статистике, каждый год в США более миллиона человек открывают собственный бизнес. Увы, к концу первого года порядка 40% новых компаний прекращает свое существование. А в течение первых пяти лет закрывается более 80% предприятий (примерно 800 000). Большинство предпринимателей – жертвы собственных домыслов, фантазий и отсутствия необходимых знаний. Вот четыре области, в которых они опираются на ложные идеи:

1. **Предпринимательский миф (или П-миф).** Согласно этому мифу, при создании собственной компании человеком движет дух предпринимательства – желание получить прибыль от инвестированного капитала. На самом же деле это далеко не главная причина, почему люди начинают собственный бизнес.

2. **Готовые решения.** Развитие франчайзинга привело к “революции готовых решений”: предприниматель, покупая лицензию, получает возможность представлять на местном рынке продукт общенационального масштаба. Франчайзинг значительно меняет подход к ведению бизнеса на мировом уровне.
3. **Создание бизнес-процедур.** Инновационные стратегии, процессы и системы влияют на то, как компании развиваются и управляют своим бизнесом. Предприниматели, неспособные понять важность систем, создают нерабочие компании, потому что они опираются главным образом на принцип управления “методом тыка”. Успех и процветание ждет тех, кто методично занимается развитием бизнеса.
4. **Универсальное применение составляющих готового решения.** Когда франчайзинг покупает “бизнес под ключ”, то он получает и систему ведения бизнеса. Большинство предпринимателей, работающих по франшизе, думают, что они продают некий продукт. На самом же деле они продают на своих вывесках имя – известный бренд. Иными словами, “истинный продукт бизнеса – это сам бизнес”.

Легенды о героях

История бизнеса полна мифов о героях-предпринимателях. В этих легендах бесстрашный мужчина или не менее бесстрашная женщина, находясь в трудных условиях, бросает вызов судьбе, преодолевает все трудности и зарабатывает миллионы и славу. Громкое имя предпринимателя не сходит с первых полос газет. Подобные истории редко имеют что-то общее с действительностью. Вот как это выглядит на самом деле. Большинство фирм основывают не предприниматели – талантливые провидцы, а бухгалтеры, парикмахеры, водопроводчики, продавцы и секретари, которые устали работать на дядю. Вследствие каких-то поворотных событий в их жизни или просто неудачного рабочего дня в офисе эти наемные работники разных профессий внезапно преисполняются духом предпринимательства и решают открыть собственную компанию. Однако вскоре первоначальный предпринимательский запал переходит в страх, хроническую усталость и конфликты.

“Хозяева малых предприятий трудятся намного больше, чем следует, судя по доходам, которые приносит их бизнес”.

Ложная посылка – уверенность в преобладающем значении профессиональных знаний и опыта – с самого начала не дает им развивать бизнес. К примеру, успешный дизайнер интерьеров попытается открыть собственный специализированный магазин, или превосходный художник-график уверует в то, что его креативность способна заменить навыки, необходимые для управления рекламным бизнесом. На первых порах и тот и другой не понимают, что ведение бизнеса подразумевает не только наличие профессиональных навыков. Когда же на голову владельца сваливаются каждодневные заботы о предприятии, здесь-то и наступает ужасное прозрение.

Три шляпы для одной головы

Большинству представителей малого бизнеса обычно приходится вести постоянную жестокую борьбу с самим собой. Все дело в том, что владельцам стартапов обычно приходится одновременно носить три “шляпы”: кепку Специалиста, мягкую фетровую шляпу Менеджера и корону Предпринимателя-стратега. Все эти функции соперничают друг с другом за ограниченное время и силы владельца молодой компании. Представьте себе, что вашу диету одновременно контролируют личный тренер, диетолог и неисправимый обжора – и все они сидят у вас в голове! Вот вкратце каждая из ваших ролей:

1. **Предприниматель.** Это ваш внутренний мечтатель. Его великие идеи относительно развития компании устремлены в грандиозное будущее. В этой роли владелец бизнеса постоянно пытается расширить рамки возможного, ненавидя при этом скучную рутину практических действий по внедрению чего-то нового. Ваш внутренний предприниматель придает работе фирмы творческий импульс.
2. **Менеджер.** Это ваша практическая сторона. Глава офиса в своих действиях руководствуется данными прошлых периодов и знает, к примеру, сколько чего было приобретено и использовано за последний год. Менеджер занимается закупками, а также организацией рабочих мест, составлением форм заказа и прочими делами практического свойства. Без внутреннего менеджера ваш бизнес будет пребывать в хаосе.
3. **Специалист.** Это ваш внутренний боец. Технический специалист делает всю работу и производит товары и услуги. Специалист реализует инновационные идеи, выдвинутые Предпринимателем и поддержанные организационно Менеджером. Ваш внутренний специалист живет сегодняшним днем. Без него у вас не будет продукта, но когда он берет управление в свои руки, в вашей компании начинают затухать процессы, связанные с развитием бизнеса и стратегией.

Первые шаги: владения Специалиста

С точки зрения Специалиста идеальной является рабочая среда, не подверженная постоянным изменениям, контролю и другим управленческим ограничениям. Между тем компания, где годами ничего не меняется, к сожалению, обречена на гибель, потому что в бизнесе выживают только те, кто растет и способен успешно пройти все три стадии развития компании: детство, взросление и зрелость. Владелец предприятия должен понимать особенности каждой из этих фаз и разработать соответствующую стратегию управления ростом.

“Великие компании создаются не гениями, а совершенно обычными людьми, которые делают выдающиеся вещи”.

Вот некоторые признаки пребывания фирмы на стадии “детства”. В первые годы после создания бизнеса владелец ежедневно работает как минимум по 14 часов, в том числе и по выходным. На этой стадии главенствует Специалист, который воспринимает новый бизнес как основное свое занятие и главную заботу в своей жизни. На протяжении этой фазы развития владелец бизнеса напоминает жонглера, которому приходится работать одновременно с несколькими предметами. К тому же без владельца “несовершеннолетняя” компания просто не может существовать. Но если измученный владелец берет на себя больше работы, чем он может сделать, то кризис неминуем.

Годы взросления компании: обращение за помощью

Стадия детства заканчивается, когда предприниматель понимает, что компания не сможет выжить без посторонней помощи. Как возникновение прыщей говорит о наступлении подросткового возраста, так и кризис в компании обычно сигнализирует об ее взрослении. Чтобы справиться с

болезнью роста, владелец, находящийся в состоянии стресса, ищет стороннюю поддержку. В этой критической ситуации он нанимает первого работника, которому передает часть своих функций. Избавившись от груза, владелец отказывается от единоличной власти и полного контроля. Все хорошо работает до тех пор, пока новый сотрудник не начинает уставать от чрезмерной нагрузки и либо уходит из компании сам, либо его увольняют за то, что он не справляется с обязанностями. Столкнувшись с жалобами и обнаружив провалы в операционной деятельности, Специалист должен разработать план управления компанией и стратегическое видение. Чтобы приобрести управленческие навыки и сформулировать свое видение, владельцу бизнеса приходится опять покинуть столь непродолжительную “зону комфорта”.

Зрелость: поиск баланса

Отличными примерами зрелого бизнеса, достигшего третьей стадии развития, являются Federal Express, Disney и McDonald’s. Такие компании обладают четким представлением собственного предназначения и проработанным планом развития. Бизнесмены, успешно пережившие стадии детства и взросления своих фирм, приобретают способность “предпринимательского видения”, то есть сбалансированного стратегического взгляда на свое предприятие. Принимая во внимание это выстраданное видение, Предприниматель может определить, как должна работать компания, тогда как Специалист фокусирует свое внимание только на том, какие виды работ фирма должна выполнять. Предприниматель создает идеальную модель корпоративного будущего и трудится над тем, чтобы подогнать существующую реальность под свое видение. В свою очередь, Специалист остается всегда в рамках сегодняшнего дня. И если Предприниматель понимает важность хорошо построенных систем и бизнес-моделей, то Специалист сосредоточен лишь на продукте.

Франчайзинговая модель успеха и систем

Пример развития McDonald’s – важная веха в истории бизнеса. McDonald’s можно без преувеличения назвать самым успешным малым бизнесом в мире. Сеть ресторанов быстрого питания была основана в 1952 году: коммивояжер Рэй Крок убедил братьев Макдональдов, владевших успешным ресторанчиком, чтобы те позволили ему управлять франшизой, используя их фамилию и систему продажи гамбургеров и картофеля фри. Братья-основатели производили недорогие закуски быстро и эффективно. Успех McDonald’s подтвердил, что Крок сумел разглядеть в их подходе гениальную простоту. McDonald’s стал крупнейшей в мире сетью ресторанов с ежегодным объемом продаж на уровне 40 миллиардов долларов. Это больше чем просто модель успеха, это пример хорошо отлаженных систем и формата.

Ваш бизнес и ваша жизнь

Многие представители малого бизнеса не разделяют свою жизнь на личную и профессиональную. В итоге подобное “слияние” может привести к полному “поглощению”. Попробуйте найти ответы на следующие вопросы, чтобы восстановить контроль над своей жизнью:

- Как мне сделать себя заменимым в своем бизнесе?
- Как лучше всего делегировать свои функции и обязанности?
- Что я должен сделать, чтобы растиражировать свой бизнес?
- Как спроектировать бизнес-системы, которые позволят мне сосредоточиться на тех задачах, которыми мне нравится заниматься?

“Нужно начать воспринимать свою жизнь как нечто очень важное”.

К счастью, следование нескольким четким правилам поможет вам не допустить того, чтобы бизнес поглотил вас полностью. Например, если придерживаться определенной бизнес-модели и конкретной последовательности выполнения работ, то это позволит восстановить и далее поддерживать порядок. Вот эти правила:

1. Создайте бизнес-модель на основе главных ценностей компании.
2. Постройте систему, которую смогут использовать сотрудники с минимальной квалификацией в рамках занимаемых позиций. Это позволит создать бизнес, который зависит больше от используемой системы, чем от наличия специалистов или отдельных талантов.
3. Сделайте свою систему образцом безупречного порядка.
4. Зафиксируйте все процедуры в инструкциях для сотрудников
5. Добейтесь стандартного качества продаваемых товаров и услуг.
6. Внедрите дресс-код и единую систему оформления интерьеров магазинов и офисов.

Развитие бизнеса и создание прототипа

В основе развития бизнеса лежат три процесса: “инновации”, “количественная оценка” и “порядок”. Инновации позволяют по-новому подойти к производству товаров и предоставлению услуг. Владельцы успешных компаний находятся в постоянном поиске различных вариантов повышения качества обслуживания. Даже новый, интригующий способ приветствия клиентов может стать значительной инновацией. Количественная оценка – измерение результатов и процессов в цифрах и сравнение со стандартами. Без этого владелец не сможет узнать истинное состояние своего бизнеса. Наконец, под “порядком” подразумевается управление системами и процедурами. Это схема вашей работы.

“Бизнес – не то же самое, что жизнь”.

Для создания прототипа опишите свой бизнес так, словно это модель работы для 5000 аналогичных предприятий. Представьте, что вы составляете “Руководство по бизнес-операциям” для владельцев вашей франшизы. Постройте свой план следующим образом:

1. **Назовите свою главную цель.** Чем бы вы хотели запомниться? Каковы ваши долгосрочные и краткосрочные задачи? Каковы ваши материальные и духовные задачи?
2. **Определите свою стратегическую цель.** Каковы ваши стандарты? Какова сфера вашей деятельности? Кто ваши клиенты?

3. **Обрисуйте в общих чертах свою организационную стратегию.** На что похожа структура вашей организации? Каковы ключевые функции каждой позиции? Как вы можете заменить себя в компании?
4. **Проанализируйте свою систему управления.** Как вы обучаете своих менеджеров? Соответствует ли ваше “Руководство по бизнес-операциям” целям в области маркетинга и обслуживания клиентов?
5. **Опишите свою стратегию управления человеческими ресурсами.** Какова ваша система обучения персонала? Какова ваша система вознаграждения и наказаний? Как вы поддерживаете мотивацию и активность своих сотрудников?
6. **Оптимизируйте свою маркетинговую стратегию.** Чего ждут клиенты? Каковы нереализованные потребности рынка? Как ваш клиент принимает решение о покупке?
7. **Проанализируйте свои системы.** Проверьте оборудование, оформление интерьера, планы продаж и презентации. Насколько эффективны эти системы? Посчитайте количество звонков и встреч, связанных с продажами, а также опросов клиентов, проводимых вашими сотрудниками. Отражают ли эти системы вашу индивидуальность, цели и таланты?

Об авторе

Майкл Гербер — основатель и исполнительный директор E-Myth Worldwide, автор серии книг о предпринимательстве. Гербер помог свыше 25 тысячам предпринимателей и фирм изменить свою операционную стратегию.
