



Книга Лучше, сильнее, быстрее

Пошаговая инструкция для предпринимателя о том, как построить, расширить и выгодно продать успешный бизнес

Брэд Россер
Infinite Ideas, 2009
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Не верьте тому, что большинство предпринимателей – легкомысленные искатели приключений, которые, ни о чем не думая, смело принимаются за любой, даже самый фантастический, проект. Это заблуждение, особенно в отношении тех бизнесменов, которым удается добиться стабильного успеха. Напротив, эти люди – прекрасные стратеги, продумывающие свои действия на много ходов вперед. Но что это за ходы? Начинающие предприниматели смогут узнать это, прочитав книгу Брэда Россера, создавшего за свою долгую карьеру десятки успешных компаний. Бывший консультант McKinsey & Co, Россер работал с такими знаменитыми английскими магнатами, как Ричард Брэнсон (Virgin Group) и Питер Беквит (PMB Holdings). По мнению *BooksInShort*, в этой увлекательной книге, написанной в характерном для автора стиле, сочетающем в себе безудержную энергию и добродушие австралийца, каждый, кто хочет начать свое дело и заставить его приносить прибыль, найдет подробные инструкции о том, как действовать.

Основные идеи

- Лишь 20 процентов новых компаний доживают до своего пятого дня рождения.
- Ошибка многих предпринимателей состоит в том, что они не продумывают свои идеи достаточно тщательно.
- “Непотопляемая идея” – это идея, отвечающая всем критериям эффективной предпринимательской деятельности.
- Только приложив все силы к тому, чтобы заслужить доверие инвесторов, вы сможете привлечь внешние средства на создание нового предприятия.
- Деньги решают все: прежде чем начинать дело, убедитесь, что у вас есть необходимый оборотный капитал.
- Расходуйте средства на то, что имеет непосредственное отношение к потребителю – например, на повышение качества продукции и маркетинг.
- На начальном этапе сосредоточьте усилия не на продвижении бренда, а на продажах – источнике жизненной силы вашего предприятия.
- Будьте готовы отказаться от сделки, если не можете получить желаемого.
- Нанимайте инициативных и обладающих практическим чутьем сотрудников, которые мыслят как предприниматели.
- Чтобы продать свой бизнес как можно дороже, ищите покупателя из своей отрасли.

Краткое содержание

Как не надо искать инвесторов

Осторожно и медленно, словно преступники, идущие на казнь, в офис венчурного инвестора вошли двое посетителей. Цель их, как уже понял догадливый читатель, состояла в получении средств на создание нового предприятия. С собой они принесли две картонные упаковки, наполненные отталкивающего вида коричневой жидкостью, которые они и поставили без лишних слов на стол перед финансистом. Тот с тревогой покусился на коробки, беспокоясь, не испортит ли эта похожая на ядохимикаты жижа полировку стола. После неловкой паузы один из посетителей сумел выдать несколько слов о том, что эта жидкость – новые энергетические напитки для домашних животных под названием

“Тавкус” и “Мявкус”. Тут изобретатели с гордостью посетовали друг на друга, как будто “Тавкус” и “Мявкус” были революционным средством для лечения рака. Однако они так и не смогли объяснить будущему спонсору, где, кому и как собираются продавать свой продукт, а главное, зачем вообще нужны энергетические напитки животным, которые, как правило, полны энергии. Как и следовало ожидать, неудавшиеся бизнесмены ушли ни с чем.

“Выживание – вот главное, о чем должны думать новые компании”.

Думаете, такое бывает нечасто? Ошибаетесь. Большинство молодых фирм очень быстро уходят с рынка, и лишь немногие из выживших приносят ощутимую выгоду своим учредителям при продаже бизнеса. Почему? Ответ прост: многие начинающие предприниматели не хотят или не способны мыслить стратегически и решать, что требуется для успешного развития их компании. Они искренне полагают, что их выдающейся идеей будет самой по себе достаточно, чтобы сделать их новым Биллом Гейтсом или Стивом Джобсом. Но разработка “непотопляемой идеи” и построение прочного, жизнеспособного бизнеса требуют продуманного, структурированного подхода. Чтобы подвести прочный фундамент под свое новое предприятие, ответьте на следующие вопросы:

“Только 20 процентов стартап-компаний доживают до своего пятилетнего юбилея”.

• **“Можно ли заработать на этом рынке?”** Одни рынки и отрасли имеют благоприятные условия для появления новых игроков, другие – нет. Например, когда начала расти популярность персональных компьютеров, этот рынок мог свободно прокормить множество поставщиков оборудования и фирм технической поддержки. И совсем иная ситуация в сегодняшней DVD-индустрии: это зрелый рынок с низкой рентабельностью бизнеса, на котором новой компании будет сложно выжить. • **“Может ли мой продукт удовлетворить существующий потребительский спрос?”** Будущий предприниматель должен четко понимать, зачем кому-то покупать его продукт. То, что вы и ваши родные свято верите в свою замечательную бизнес-идею, ничего не значит, если ваши потенциальные клиенты не разделяют вашего энтузиазма. Спросите себя: “Что особенного в предлагаемом мной продукте? Сделает ли он жизнь покупателя более комфортной? Будет ли он более качественным, чем продукты-конкуренты? Смогу ли я продавать его дешевле?” Ответы на все эти вопросы должны быть утвердительными. • **“Смогу ли я продать этот продукт дороже, чем стоит его производство (сейчас и в будущем)?”** Многим новичкам в бизнесе этот вопрос кажется нелепым. Их типичный ответ – “Конечно, смогу. Всего-то надо посчитать издержки и приплюсовать желаемую наценку”. Но будут ли готовы потребители платить столько за ваш товар? Ведь именно они решают, что покупать. • **“Способен ли мой проект принести прибыль?”** Если цифры не дают повода для оптимизма, лучше откажитесь от своей идеи сразу. • **“Справлюсь ли я с рисками, присущими этому бизнесу?”** Риск может быть связан с действиями конкурентов, клиентов и поставщиков, а также с различными нормативно-правовыми аспектами бизнеса. С риском лучше справляются те бизнесмены, чьи товары и услуги превосходят по своим характеристикам предложения конкурентов.

“В том, что некоторые предприятия добиваются успеха, а другие терпят неудачу, нет ничего случайного”.

Около 80% новых компаний не проживают и пяти лет из-за отсутствия прибыли. Новому бизнесу нужен существенный и стабильный объем продаж, обеспечивающий приток средств. Более того, предприниматели часто тратят деньги неразумно. Неоправданные расходы истощают бизнес, снижают его рентабельность и не оставляют необходимого запаса времени для достижения долгосрочного успеха. Главный приоритет любой молодой компании – выживание. Все остальное вторично.

“Участь любого начинающего бизнесмена – терпеть высокомерное отношение к себе и чувствовать себя низшим из низших, мелкой сошкой, отбирающей время у занятых людей”.

Деньги требуют бережного отношения: это правило справедливо для любой компании, но особенно – для еще “неоперившегося” бизнеса. Тратьте средства только на “внешние” составляющие бизнеса – те, с которыми соприкасается покупатель, включающие продукт, упаковку, ценообразование, маркетинг, формулировку предложения, доведение продаж до конца и торговый персонал. На начальном этапе сосредоточьтесь на продажах; инвестировать в развитие бренда еще не время. Однако приложите все усилия к тому, чтобы покупатели прониклись к вашему бренду доверием. Сократите до минимума расходы на скрытые от глаз потребителя “внутренние” составляющие – производство, ИТ, персонал, финансы, логистику и управление. Рассчитывайте свои траты исходя из текущего, а не ожидаемого объема продаж. Чтобы подстегнуть продажи, используйте следующие приемы:

1. **“Предложение”.** Начните с убедительного “призыва к действию” – презентации товара потенциальным покупателям. Оформление магазина, планировка торгового зала, рекламные материалы, размещаемые в местах продажи, упаковка товара, сам прилавок и продавец за ним – все это элементы вашего предложения.
2. **“Правило 80/20”.** Если ваш продукт хотя бы на 80% соответствует идеалу, двигайтесь дальше. Не пытайтесь бесконечно исправлять какие-то мелочи – совершенства все равно достичь невозможно. Иногда можно ограничиться и соотношением 70/30 или даже 60/40. Когда ваш продукт готов – не безупречен, а готов, выходите на рынок и начинайте изучать реакцию покупателей.
3. **“Учиться никогда не рано”.** Сразу после запуска бизнеса налажьте диалог с клиентами, чтобы выяснить, что им нравится, а что – нет.

“Большинство инвесторов спокойнее воспримут вашу смерть, чем нерадивое отношение к тому, во что они вложили деньги”.

Молодое предприятие редко обходится без внешних инвесторов, поэтому постарайтесь завоевать их доверие. Доверие возникает, когда вы выполняете свои обещания, особенно те, которые касаются перспектив вашего бизнеса. В ваш бизнес поверят, только если вы сможете утвердительно ответить на вопросы инвесторов: “Практична ли ваша идея? Можно ли ее реализовать? Готовы ли вы на многое пойти ради нее? Способны ли вы добиться успеха?”

“Умение оценивать идеи объективно, исключив все личные мотивы и самолюбие, – характерная черта всех выдающихся предпринимателей”.

Чтобы убедить всех в серьезности своих намерений, используйте все доступные средства – веб-сайт, фирменный стиль вашей документации и

визиток, презентацию в PowerPoint. Сложившись авторитет, если вы работаете дома; чтобы вас воспринимали всерьез, вам нужен офис. Рекомендации третьих лиц также помогают создать репутацию надежного человека. Всячески демонстрируйте свою личную заинтересованность в успехе дела; вкладывайте в него свои деньги и время. Установите хорошие взаимоотношения с журналистами. Дайте журналисту сенсацию, и он навсегда станет вашим лучшим другом. Вот некоторые способы привлечь к себе внимание прессы:

“Главное, за чем вы должны пристально следить, – это остаток на банковском счету вашей компании”.

• **“Герои и злодеи”**. Докажите, что вы “герой”, а ваши конкуренты с их высокими ценами и худшими продуктами или услугами – “злодеи”. • **“Мой бизнес перевернет мир”**. Или, по крайней мере, вызовет изменения в отрасли. • **“Новые люди в руководстве”**. Это любимая тема для отраслевых изданий. • **“Факты и цифры”**. Помогите журналистам интерпретировать сложившуюся ситуацию в бизнесе, поделившись с ними собственным анализом. • **“Местный колорит”**. Придумайте, как затронуть темы, традиционно интересующие местные СМИ. • **“Примеры из практики”**. Выбирайте темы, отражающие текущие тенденции. • **“Трюки”**. На открытии магазина для невест своей новой компании Virgin Bride владелец Virgin Group сэр Ричард Брэнсон появился в свадебном платье.

Переговоры

Опытный переговорщик может обеспечить привлечение инвестиций, не раскрывая всех карт. Представьте себе переговоры в виде стола, опирающегося на четыре “ножки”:

1. **“Ясное понимание идеи бизнеса”**. Говорите о своем проекте четко и убедительно.
2. **“Взаимоотношения и доверие”**. Прежде чем вступать в диалог, установите доверительные отношения со своими собеседниками за столом переговоров.
3. **“Обуздайте свое эго”**. На переговорах все равны; единственное, что должно вас волновать, – это получение наиболее выгодных условий.
4. **“Докажите, что с вами можно иметь дело”**. Новая компания не может похвастаться прошлыми достижениями; придется доказывать, что ваш бизнес имеет шансы на успех.

“Бухгалтерский учет – это не наука, а искусство”.

Три важнейшие составляющие любого переговорного процесса таковы:

1. **Обоюдная выгода**. На переговорах вы не делите пирог, а выпекаете новый, такой, чтобы его хватило всем участникам процесса. Сосредоточьтесь на приоритете любой молодой компании – на будущем. Найдите вариант, выигрышный для всех.
2. **Нижний предел**. Определите “абсолютный минимум”, на который вы согласны. Разбейте свои цели на три группы: “то без чего нельзя жить”, “то, что было бы неплохо иметь” и “то, без чего можно обойтись”. Мысленно проведите черту – и если другая сторона ее пересечет, отказывайтесь от сделки.
3. **Интересы противоположной стороны**. Приложите усилия, чтобы узнать о них.

“Чем больше конкурентов в отрасли, тем труднее добиться в ней успеха”.

Применяйте проверенную тактику ведения переговоров. Установите контакт. Заставьте другую сторону первой раскрыть свои карты. Обезоруживайте своих противников при любой возможности. Используйте контраст (прием “хороший и плохой полицейский”). Сложные вопросы оставьте на потом. Приходите на переговоры, имея альтернативу предлагаемой сделке – тогда вы сможете безболезненно от нее отказаться, если не удастся добиться желаемых условий. Если предметом переговоров является предоставление оборотного капитала, применяйте более тонкий подход. Договариваясь о получении кредита, постарайтесь максимально отсрочить дату выплаты. Боритесь за “номинальную процентную ставку”. Добивайтесь возможности производить выплаты не ранее, чем “когда компания сможет это себе позволить”. Составьте график возврата кредита так, чтобы каждая дата выплаты соответствовала какому-то конкретному этапу в развитии фирмы. Если имеете дело с инвесторами, предложите им бесплатный пакет акций, но не более 50%. Передавайте акции “порциями”, соответствующими конкретным поступающим суммам.

Полный вперед

Итак, вы собрали необходимые средства. Теперь главное – принимать правильные решения. Сосредоточьтесь на текущих расходах и доходах, а не на прибыли, которую вы можете и не получить. Установите критерии оценки для отслеживания финансовых результатов своей деятельности. Бюджет должен быть максимально простым и занимать не более двух страниц. Тщательно следите за “ключевыми показателями эффективности”, демонстрирующими, как работает ваш бизнес; особое внимание при этом уделяйте балансовому отчету. Деятельность компании часто представляет собой череду проектов или действий; решение по каждому проекту принимайте, исходя из “принципа отдачи”:

“Управление бизнесом – это не только победы. Это и горькие поражения”.

• **Основывайте расчеты на реальных деньгах**. Подводите итоги продаж только после получения средств. Обещания не в счет; единственное, что имеет значение, – это деньги. • **Принимайте во внимание только предельные затраты и предельную выручку**. При подсчете общих затрат основывайтесь на результатах конкретных проектов или действий. Избегайте сложных расчетов. • **Учтите все постоянные издержки**. Старайтесь свести их к минимуму. • **Рассчитайте рентабельность своего предприятия**. Какова ваша предельная выручка от продажи одной единицы продукции? Вычтите из этой суммы все переменные издержки. Учитывайте только тот доход, который поддается прямой оценке. • **Определите, сколько единиц продукции нужно продать, чтобы окупить затраты**. Точку безубыточности в натуральном выражении можно рассчитать, разделив величину постоянных издержек на прибыль с единицы продукции. • **Сравните свою точку безубыточности с ориентирами в отрасли**. Как ваши конкуренты оценивают свой уровень рентабельности и свою прибыль? • **Примите обоснованное решение**.

Главным критерием должен быть ответ на вопрос: “Стоит ли рисковать ради предполагаемой выгоды?” • **Не оборачивайтесь назад; двигайтесь только вперед.** Сразу начинайте готовиться к выполнению следующего проекта или действия.

“Основной поставщик, не выполняющий договоренностей, за несколько месяцев может в буквальном смысле пустить по миру компанию-новичка”.

Выживание вашей компании на начальном этапе зависит от правильного подбора персонала и поставщиков. Нанимайте людей, обладающих предпринимательской жилкой и практическим чутьем. Постоянно обновляйте кадры. Основой компенсационного пакета сделайте вознаграждения по результатам работы. Лучшие поставщики – это небольшие, надежные, нуждающиеся в заказах фирмы, расположенные поблизости от вас. Работу с партнерами поставьте так, чтобы они добивались от вас согласия, а не наоборот. Обязательным условием сотрудничества сделайте шестимесячный испытательный период.

Время собирать урожай

Поздравляем: вы выжили и сумели заработать! У вас прибыльное предприятие, и теперь вы намереваетесь его продать. Убедитесь, что компания готова к продаже. Воспользуйтесь услугами консультанта по вопросам управления, который проверит, насколько эффективно налажена работа каждого из отделов: административного, юридического, финансового, IT, обслуживания клиентов, персонала. Найдите хорошего юриста. На решающих переговорах по продаже своего бизнеса не поддавайтесь искушению ввести в заблуждение потенциального покупателя. Не жадничайте. Ищите “отраслевого покупателя” – кого-то, кто работает в вашей отрасли; он скорее предложит лучшую цену. Если придется иметь дело с закрытой акционерной компанией, будьте готовы к тому, что ее представители будут прагматичны и настойчивы – инвесторам нужны быстрые результаты.

Об авторе

Брэд Россер – предприниматель. Его последним коммерческим детищем является BetterStrongerFaster Group. Ранее Россер работал в McKinsey & Co., Virgin Group и австралийской компании Bond Corporation.
