

Десять «нельзя» успешного бизнеса



Елена МАРКУШИНА
(Санкт-Петербург) — бизнес-консультант, проводит тренинги и семинары по стратегическому управлению, психологии. Закончила МИЖУ (СПб). Разработчик и руководитель проектов «ЭКОСС», «КБР consulting group». Контакт: тел. (812) 312-5427

Каждый, кто решил заняться бизнесом, становится участником великой Игры в Капиталистическую Экономику. Пока мы сидим на кухне, строим планы, делаем расчеты будущих затрат и поступлений — нас для Игры не существует. Но как только мы совершаем первые публичные поступки, Рынок предъявляет нам Правила Игры. Он абсолютно равнодушен к нашим эмоциям на этот счет. Или мы играем по правилам, или он выводит нас из Игры.

По истечении пятилетнего опыта автору приходится признать, что ни здравый смысл, ни мировой опыт не могут победить русское неуважение к Игре. Тем не менее автору кажется важным, чтобы люди, вступающие в новый бизнес, располагали знаниями о Правилах Игры и следовали им. В первую очередь Правила Игры регламентируют «нельзя». Вот некоторые из них.

Правило 1. Нельзя автоматически копировать приемы организации и ведения бизнеса, распространяя их с одного проекта на другой даже в рамках одного предприятия

Велик соблазн перенести позитивный опыт и, не изобретая велосипед, воспользоваться чужими наработками. Известный опыт должен быть наложен на новую ситуацию в той же мере, в какой соответствуют друг другу особенности и предпосылки этих двух предприятий (проектов).

Менеджер проекта, которого вы нанимаете или переводите, должен обладать одним неизменным качеством — умением работать под задачу. Если этого нет, то предыдущий опыт может только навредить.

Так появится магазин детской обуви в районе, где согласно демографической справке (о которой забыли) детей меньше всего. И основанием будет то, что магазин рядом дает колоссальную выручку от реализации сапожек без каблука. В результате он не достиг даже минимальных показателей по реализации, и его пришлось закрыть.

Товар для дома, рассчитанный на VIP-категорию граждан, будут продвигать по той же схеме, что и товар для middle. В снижении объемов продаж в этом случае обвинят службу распространения листовок по почтовым ящикам (слишком мало; не там, где надо; не в то время).

Если компания задумала обзавестись филиалом в области, то лучше не ограничивать свободу творчества новых менеджеров. Им придется практически начинать все сначала. Для Игры понятия «филиал» не существует. Она тестирует ваши усилия по принципу «здесь и сейчас» и встретит нового игрока по всей строгости экономического закона.

Правило 2. Нельзя привлекать к проекту новых людей без анализа их личной мотивации

Люди — главная фишка в Игре. Без нее самый лучший бизнес-план может так и остаться планом, а самые большие инвестиции так и остаться цифрой в строке «Кредит».

Директор фирмы «Сукин и Сын» был необычайно горд своей способностью находить дельных специалистов, готовых работать с утра до ночи практически бесплатно. Он искренне верил в то, что жажда самореализации, вытесняющая мысль о вознаграждении, является неотъемлемой частью русской души. И потому главной его заботой было обеспечить людям свободу творчества и максимум возможностей.

Новый, молодой и талантливый финансовый директор стал воистину находкой. Он практически жил на работе и скоро был заслуженно признан финансовым стратегом. Разработанные им схемы тут же апробировались на заказчиках. Они приносили не

Не копируйте вслепую чужой опыт

**Думайте о мотивации
сотрудников**

только деньги компании, но и уверенность, а также желанный опыт их создателю. Через некоторое время финансовый директор ушел из компании — устроился на более высокооплачиваемую работу в более перспективном месте. А директор фирмы вспоминает его до сих пор: «Какой был специалист!»

Преданность делу компании внешне выглядит точно так же, как преданность своей профессиональной цели. Если ваш наемный сотрудник действительно профи и горит на работе всего за пару долларов в месяц, то упаси вас Бог испытывать эту ситуацию на долговечность. Не успокаивайте себя мыслями о высокой сознательности работника, не подающего прошения о прибавке по причине тяжелого финансового положения компании. Он вряд ли кормит рассказами об этом свою семью и все решил в день подписания трудового соглашения, угадав вашу философию. Он уйдет внезапно, тихо, не на эмоциях, унеся с собой уникальную информацию и личные связи.

Когда собственная профессиональная ценность сотрудника возрастет, она непременно вступит в противоречие с цифрой в платежной ведомости. Если человек не спровоцирован или перекуплен, то он уходит по необходимости сохранить самоуважение.

Правило 3. Нельзя игнорировать требования по техническому оснащению

Одно из любимых Игрою правил. Если вы его игнорируете, Игра просто не воспримет всерьез ваше присутствие.

«Понимаете, — говорит кто-то из руководителей, — я не могу купить компьютер и поставить дополнительную телефонную линию. У меня нет денег. Я понимаю — это необходимо, но откуда же взять средства?» При этом деньги для других целей, как это часто бывает, находятся легко.

Рынку совершенно все равно, по какой причине вы не готовы к Игре. Он абсолютно бесстрастен. Ему важен сам факт готовности. Уговорить его или перехитрить невозможно. Пока вы будете убеждать себя в том, что не можете соблюдать Правила, другие игроки уйдут далеко вперед, оставив вас в проигрыше. Потому что главный фактор в конкурентной схватке — быстрота реакции. «Кто успел...»

Игнорирование «нельзя № 3» действительно чревато катастрофой. Сколько потенциальных заказчиков мог бы обзвонить менеджер рекрутинговой компании за то время, что тратится на бесконечные листания папок с анкетами? Он вынужден снова и снова перерывать груды бумаг, заставляя свою память усваивать кучу ненужной информации. С этой кучей давно справляются машины.

Вспомните, какие эмоции вы испытываете по отношению к фирме, когда не можете до нее дозвониться по рекламному объявлению! Такой телефон становится настоящей антирекламой и даже бомбой замедленного действия. Этим самым можно создать целую армию раздраженных клиентов.

«Нельзя № 3» часто провоцирует споры о первичности курицы либо яйца. Нет смысла в таком споре участвовать, особенно если на соседней улице находится фирма конкурента, ужимающая фонд заработной платы в зачет покупки пары «пентиумов».

Правило 4. Нельзя принимать за единственно уместную случая какую-либо из управленческих моделей

Вполне достаточно помнить о том, что отечественный капитализм находится в младенческом возрасте и, что немаловажно, уже проявляет свои уникальные черты. Если мастера от практики уже имеют место быть, то умы от макротеории русского капитализма еще не появились. Однако, как известно, свято место пусто не бывает, что в сочетании с отсутствием пророка в своем отечестве дает на выходе увлеченность западными методами.

Производственно-торговая фирма X, пройдя нулевой организационный цикл, решила строить свою маркетинговую стратегию строго по Котлеру. Все управленцы фирмы X были, как говорится, с высшим, некоторые с красным и даже один с Гарвардом. Вероятно, именно это обстоятельство и позволило эксперименту длиться более двух лет. Сторонние консультанты, отдающие должное гению Котлера, недоумевали: как такие умные люди постоянно забывают, в какой стране находятся? Фирма обанкротилась за 24 дня до известного кризиса, и погубила ее не теория, а одержимость ею.

Русская Игра — сложная, многогранная — не поощряет косность. Она не похожа ни на Корейскую или Немецкую, ни на Американскую или Чилийскую. Каждым новым банкротством Игра намекает на то, что требует к себе особого отношения.

Правило 5. Нельзя пренебрегать экономическим обчетом программы минимум и максимум

Это простое правило почему-то игнорируется очень часто. Причин, как правило, всего две: это простая лень и сложность спрогнозировать экономические форс-мажоры.

**Делайте вовремя
техническое
переоснащение**

**Изобретайте методы
управления**

ры. В самом начале пути очень важно определить свое местоположение в финансовой системе координат и оценить стартовые условия. То, что Рынок понимает под «состоянием нуля» — это не то, что думает об этом предприниматель. Не исключено, что его старт — это глубокий минус.

Вначале всегда полезно запастись на всякий случай бухгалтером, которого устроит работа на дому за полставки. Проблему вечно занятой телефонной линии до появления станции можно решить с помощью диспетчеров, обрабатывающих приток интересов по рекламе (опять же дома). И штат постоянных менеджеров может быть минимальным, пока основной работой будет являться обзвон клиентов.

Консультанты по кадровому менеджменту шутят, что у русского предпринимателя «Пирамида Маслоу» лежит на боку. Они хотят все и сразу. Стремление как можно скорее обзавестись офисом, секретаршей и персоналом бывает непреодолимым. Уступив соблазну, предприниматель не успевает наработать достаточные средства и попадает в порочный круг «занял — отдал».

Правило 6. Нельзя приступать к делу без четкого определения целей и задач не только в пространстве, но и во времени

Здесь надо, как минимум, помнить о существовании сезонных факторов и бизнес-цикла.

Четко планируйте во времени

Правило 7. Нельзя игнорировать психологию бизнеса

Почаще ставьте себя на место потребителя ваших услуг. Ведь среди потенциальных покупателей, скажем, сосисок фирмы «Толстый кок», могут найтись и те, кто знает английский.

Для того чтобы сломать устоявшийся стереотип, потребуются большие финансовые вложения, которые трудно прогнозировать. Чаще всего это правило нарушается в организации партнерских отношений и рекламе. Например, редко учитывается психотип потенциального партнера, который просто по складу характера никогда не говорит ни «да» ни «нет». Проще выучить его язык, чем обострять отношения. Специалисты безосновочно переводят в таких случаях «это любопытно» и «надо подумать».

Будьте внимательны к реакциям людей

Правило 8. Нельзя приступать к работе без пристального рассмотрения перечня ошибок, допущенных на этом пути конкурентами

К счастью, сегодня в России конкуренты щедро делятся друг с другом граблями, предлагая соседу наступить именно на эти синенькие в полосочку. И сосед с радостью на них наступает, копируя все: от выходных форм до методов работы. Грамотный руководитель на эти грабли не наступает — он их коллекционирует и держит в темном чулане, время от времени заглядывая туда с целью вспомнить, как они выглядят.

Анализируйте ошибки конкурентов

Правило 9. Нельзя приступать к делу без изучения предмета бизнеса

Директор вегетарианского ресторана — мясоед; руководитель сети оптовой торговли колготками — женоненавистник; продавец лифтового оборудования страдает клаустрофобией... Все это — реальные примеры из петербургского бизнеса. Однако все эти предприниматели вполне успешны. Они так хорошо знают предмет своего бизнеса, что это позволяет им добиваться многого, оставаясь самими собой.

Изучите свой товар

Правило 10. Нельзя обойтись без обратных связей, разведки и т. п.

Это правило можно сформулировать иначе: «Нельзя подходить к постановке задачи по принципу «нравится — не нравится»».

«Все подвергай сомнению», — сказал Сократ и не иначе как на этапе создания своей знаменитой школы. Вы беретесь за серьезное дело, а оно подразумевает не слишком серьезное отношение к себе. Самоирония в этом случае дает поразительные результаты. Когда личные вкусы остаются на той самой кухне, на которой родилась идея проекта, от этого выигрывает и сам проект и его инициатор.

Или еще о людях. Новый проект может потребовать новое качество знаний от всех его участников. Зачастую бывает так, что новая инициатива, поначалу одобряемая всеми, как лакмусовая бумажка определяет неравную способность к развитию. Один менеджер, более обучаемый, с легкостью воспринимает инновации и форсирует движение вперед, тогда как другой, неспособный или нежелающий, все чаще хмурый, сдерживает это движение. Известны случаи, когда команда оказывалась вполне мобильной, за исключением лишь самого генерального. Со временем, как основной «вредитель», он накалял ситуацию до предела (кто здесь главный?!!) и в результате оставался в одиночестве. Бывает наоборот — руководитель команды, энергичный и способный, начинает раздражать своих коллег. Лучше раньше, чем позже, задать себе вопрос: «Го-

Признавайте свои ошибки

тов ли я подвергнуть сложившиеся отношения такому испытанию?» — и решить, что важнее: давняя дружба или дело.

Предприниматели любят повторять, что в нашей стране бизнес существует не благодаря, а вопреки. Дойти до успешного финала Игры, на каждом шагу нарушая Правила, — это действительно непросто. Кажется, это было в Китае (см. «нельзя № 8»).

Комплекс «нельзя» для конкретной фирмы

Теперь попробуем на конкретном примере проиллюстрировать вышесказанное. Допустим, мы мечтаем реорганизовать фирму по трудоустройству с 7-летним стажем работы в рекрутинговую компанию. Мотивации понятны. Едва ли можно разбогатеть, собирая с каждого желающего найти работу по 70 рублей, а рекрутинг воспринимается сегодня многими как бизнес весьма прибыльный.

На первый взгляд от трудоустройства до рекрутинга один шаг. Действительно, но в совершенно новую Игру с другими правилами. Директору фирмы по трудоустройству «Глория» необходимо оценить собственные физические, материальные и психологические ресурсы. Имидж фирмы, основанный на прежнем проекте, позитивен. Деловой общественности известно, что вы порядочны, честны и финансово независимы.

Однако какой бы безоблачной ни выглядела картина, не забудем о том, что:

а) вы находитесь у предела своих внутренних (физических) технических возможностей;

б) не располагаете свободными средствами для вложений в рекрутинг-проект.

Здесь иной стороной может обернуться медаль, полученная в борьбе за финансовую независимость. Самофинансирование — безусловное благо, которое в ряде случаев (например, в период новых начинаний) становится недоступной роскошью. Если американского дядюшки у вас нет, а слово «занять» не нравится — остается заработать и, вероятнее всего, в рамках прежнего проекта.

Фирма «Глория», как и большинство участников русской Игры в бизнес, находится не в стадии расцвета, а в состоянии борьбы за выживание. Ставки аренды, инфляционный индекс, плата за коммуникации и прочее будут расти гораздо быстрее планируемых прибылей. Понятно, что простым наращиванием мощностей здесь не обойтись. Даже если пять сотрудников будут собирать каждый день в пять раз больше (собирая по 70 рублей) — заработать не удастся, так как придется нанимать еще троих шустрых, которые всех этих людей будут трудоустраивать. Уместно ли такое напряжение сил?

Логично предположить, что лучший из выходов — это переход от количества к качеству. Рынок труда давно дал понять, кто с его позиций обладает наилучшими товарными качествами. Те, кто не пожалел усилий на собственное становление, продают себя, пусть реже, но за хорошие деньги.

Структура спроса и предложения в рекрутинге иная. При огромном спросе, скажем, на санитарок никто из работодателей не хочет за них платить. Зато топ-менеджеры могут принести хорошие деньги, даже при небольшом спросе на них. Таким образом, есть соблазн оставить рабочих и служащих заботам государства, а самим заняться удовлетворением потребности юридических лиц в тех самых топ-менеджерах.

В этом случае мы должны учесть «нельзя № 8» и приступить к изучению нового «товара». Затем выбрать технологии его оценки и продвижения. На этом этапе самый необразованный «генератор идей» заметит, что Игра в рекрутинг — это Игра в трудоустройство с точностью до наоборот.

Когда мы говорим об экономическом обсчете программы минимум и максимум, то начинаем с оценки стартовых условий. Допустим, для начала бизнеса достаточно \$ 10 000. Аренда офиса, затраты на телефонные линии, оргтехнику и прочее. Без рекламы не обойтись. На нее необходимо тратить хотя бы \$ 1000 в месяц. Зарплата сотрудникам (3 — 4 человека) зависит от личной выручки и в случае равной мотивации и заинтересованности должна распределяться поровну между всеми при максимизации вложений в развитие. А затем?

Затем «один консультант должен вести 5 — 6 заказов на топ-вакансии в месяц и 8 — 10 заказов на низшие вакансии. Тогда при оптимальном составе агентства в 30 человек оно может приносить ежемесячно \$ 50 000 прибыли, имея минимальные расходы», — считает журнал «Деньги».

Здесь появляется обширное поле для проявления собственных способностей к экономике. Это бухгалтер на полставки и дома. Это диспетчеры, обрабатывающие приток интересов по рекламе (дома же). Это свои компьютеры и телефоны. Но так или иначе, за минимальный уровень затрат опуститься нельзя.

Каким же образом можно заработать необходимые средства? Вот два варианта, предложенных директором «Глории».

1. Привлечь энтузиастов. Степень риска очень высока. Нет гарантии, что, наработав под вашим руководством свою клиентскую базу и связи, в одно прекрасное утро вчерашний единомышленник не покинет вас и не перейдет к конкуренту («нельзя № 1»).

Как из фирмы по трудоустройству сделать рекрутинговую компанию

Иная структура спроса и предложения

Финансовый расчет

Как быть?

2. Не оставив от прежнего бизнеса камня на камне, начать все сначала. Не исключено, что это тот самый случай, когда лучшее — враг хорошего. “Нельзя № 4” не было соблюдено. Мы не располагаем ни цифрами, ни гарантиями того, что новый проект состоится. А прежний, проверенный временем, худо-бедно, но кормит...

Получив легкий ожог в процессе реализации обоих вариантов, генератор идеи обратился к бизнес-консультанту.

В процессе поиска решений удалось обратить внимание заказчика на то, что форма реализации базового проекта безнадежно устарела. За всю свою доблестную историю фирма не смогла обзавестись электронными базами данных и автоматизировать рабочие места своих менеджеров.

Используя свои основные козыри (квалификацию и свежий взгляд со стороны), консультант предлагает несколько вариантов решения задачи.

1. Вариант первый, самый рискованный. Полностью отойти от прежнего проекта, оставив его заботам надежного человека. Все акценты переключить на изучение правил Игры в рекрутинг и постановку новой задачи. Привлечь к первому этапу лиц, обладающих знаниями в экономике, психологии и рекрутинге при абсолютно прозрачной мотивации у каждого из них. Изучить опыт конкурентов. Начать формирование собственного имиджа компании, воспользовавшись тем преимуществом, что позади нет еще дурной славы, а в рекрутинге нет вообще никакой.

2. Вариант второй, маловероятный. Совместный бизнес с уже существующим рекрутинговым агентством. Например, получать за каждого поставленного кандидата свой процент. Стремиться к объединению с этой фирмой (особенно если агентство молодое) с целью повышения конкурентоспособности и упрощению позиций на рынке.

3. Третий вариант, спорный. Наступить на горло собственной песне, занять стартовые деньги, лично заняться их освоением, пытаясь усидеть на двух стульях и руководствуясь исключительно Правилами Игры и здравым смыслом.

Кто не ошибался на пути к своей цели? У вас в запасе есть время для проб и ошибок. Ведь поначалу рекрутинговая фирма “Глория” привлечет интерес лишь за счет новизны своего имени. К вам придут прежде всего те, кого разочаровали в другом месте.

Итак, бизнес-проектированием не стоит пренебрегать. Уважение к Игре всегда щедро вознаграждается Рынком. И только тот, кто рискует, пьет шампанское! ■

**Решения,
предложенные
консультантом**